

AS CAUSAS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL EM UMA REDE DE FARMÁCIAS NOS VALES DOS SINOS E PARANHANA, NO RIO GRANDE DO SUL

Carla Grazielle Garcia¹
Roberto Tadeu Ramos Morais²

RESUMO

O presente artigo tem por objetivo analisar as causas e os fatores que influenciam a rotatividade (*turnover*) de pessoal em uma rede de farmácias. Este trabalho destaca a importância da identificação e análise dos fatores que podem influenciar a rotatividade nas organizações, visto que a rotação de funcionários é um desafio para as organizações, pois reflete diretamente na motivação dos funcionários e no desempenho organizacional. Com base em autores como Chiavenato (2002), Mobley (1992), Lacombe (2005) que falam sobre o tema, foi desenvolvido um estudo de caso exploratório e bibliográfico em uma rede de farmácias localizada no Vale dos Sinos e Paranhana, no Rio grande do Sul. Os dados coletados por meio de questionário misto revelaram que alguns fatores como o ambiente de trabalho, satisfação quanto à avaliação do supervisor e novas oportunidades de trabalho destacam-se como principais causas que levam à rotatividade, e que os custos com exames, taxas de admissão/demissão e a perda de capital intelectual são as principais consequências que a rotação de funcionários traz para a empresa. Por fim, conclui-se que esses fatores contribuem para elevar o índice de rotatividade da empresa, o que deve ser avaliado para que as consequências desse índice não se tornem um problema para a sua saúde organizacional.

Palavras-chave: Rotatividade. Organizações. Desempenho Organizacional.

ABSTRACT

The presente article has the goal to analyze the reasons and factors which influence the rotativity (turnover) of people in a pharmacy network. This work shows the importance of the identification and analise of factors which can influence the rotativity on the organizations, noted that the rotation of workers and organizational performance. With base on writers as Chiavenato (2002), Mobley (1992), Lacombe (2005) who talk about the subject, it was developed an exploratory and bibliographic case of work on a network of pharmacies located in the Vale dos Sinos and Paranhana in Rio Grande do Sul. The data colected through a questionnaire showed that some factors as the work enviroment, satisfaction with the evaluation of the supervisor and new job opportunities are highlighted as the main causes that lead to turnover, and that the costs with exams, taxes with hiring and firing and the loss of intelectual capital, are the main reasons which the turnover brings to the company. In short, it is concluded that these factors contribute to increase the company's turnover rate, which should be evaluated to the consequences of this fact do not become a problem to the health of the company.

Keywords: Turnover. Organizations. Organizational Performance.

¹ Acadêmica do Curso de Graduação Administração das Faculdades Integradas de Taquara - Faccat. Taquara/RS. carlagrazelegarcia@gmail.com

² Professor Orientador. Faculdades Integradas de Taquara - Faccat. Taquara/RS. masprm@faccat.br

1 INTRODUÇÃO

Devido à alta competitividade no mercado, é de grande importância para as empresas conseguir manter uma equipe de vendas qualificada, motivada e desenvolvida. É um dos principais problemas enfrentados pelo setor de RH (Recursos Humanos) das empresas é a rotatividade (*Turnover*), que nada mais é do que o fluxo desregular de admissões e demissões dos funcionários. A rotatividade, quando em índices elevados, afeta diretamente a saúde organizacional da empresa, e traz muitos problemas, sendo os principais os altos custos e a motivação dos colaboradores que é afetada. Por esses motivos, o alto nível de rotatividade preocupa os setores de RH das empresas, pois o fluxo desregular pode trazer muitas consequências e precisa ser controlado para que não afetem a sua saúde organizacional.

Destaca-se, então, a importância desta pesquisa, visto que o elevado índice de *turnover* pode estar diretamente ligado a problemas ainda não identificados pela empresa e que precisam ser ajustados para o melhor funcionamento de ações que auxiliem na gestão da rotatividade. É importante que sejam identificadas as causas que estejam colaborando para essa situação, que podem estar ligadas a fatores internos ou externos da empresa. Dessa forma, o objetivo geral deste trabalho é analisar as causas e os fatores que influenciam a rotatividade (*turnover*) de pessoal na rede de farmácias em análise. Em paralelo a esse objetivo geral, este trabalho possui mais três objetivos específicos, que são: a) demonstrar os índices de rotatividade no período de março de 2015 a março de 2016; b) identificar as causas e fatores que influenciam a rotatividade de pessoal em uma rede de farmácias nos Vales dos Sinos e Paranhana; e, c) identificar as consequências do *turnover*. Buscando alcançar os objetivos propostos, o problema de pesquisa foi assim formulado: Quais são as principais causas e fatores que influenciam o alto nível de rotatividade de pessoal em uma rede de farmácias situada nos Vales dos Sinos e Paranhana?

O presente artigo está estruturado em sete seções, incluindo esta introdução. Na segunda seção, os principais conceitos de rotatividade de pessoal são abordados, bem como suas causas e método de cálculo. Os fatores que influenciam a rotatividade estão descritos na terceira seção, acompanhados das consequências na quarta seção. A metodologia da pesquisa apresentando a empresa, o

delineamento do método e os procedimentos estão contemplados na quinta seção. Na sequência, a análise e discussão dos resultados e, por fim, na sétima seção, a conclusão.

2 ROTATIVIDADE DE PESSOAL: CONCEITOS, CAUSAS E METODOLOGIA DE CÁLCULO

Rotatividade de pessoal ou *turnover* é o termo usado para definir o fluxo de admissões e demissões na empresa e pode ser medida em índices mensais ou anuais.

A rotatividade de pessoal pode ser calculada por meio do quociente resultante da divisão da soma do número de empregados admitidos e dos que saíram em determinado período pelo número de empregado existente no final do período (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 298).

Segundo Chiavenato (2002, p.178), “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 certo período de tempo”.

O *turnover* envolve tanto os funcionários demitidos como os que se desligaram voluntariamente da empresa e pode ser medida por meio de índices mensais ou anuais, permitindo, assim, comparações para que possam ser tomadas providências, mesmo que seja de caráter preventivo (CHIAVENATO, 2002).

“Se a rotatividade é alta porque a empresa está crescendo e admitindo muitos empregados, um índice elevado não deve preocupar; mas se é alta porque os empregados estão tomando a iniciativa de sair, algo precisa ser feito” (LACOMBE, 2005, p. 259). Normalmente, as empresas apresentam um número aceitável de rotatividade, visto que a renovação é algo necessário no mercado de trabalho, mas, quando foge do controle, é necessário fazer diagnóstico para entender quais os motivos do fluxo de entradas e saídas de funcionários, uma vez que esse índice pode prejudicar a equipe e o crescimento da empresa.

Para Pontes (2008, p. 31),

Um número pequeno de rotação de pessoal é sadio. Os administradores devem, porém, preocupar-se quando a rotação aumenta, uma vez que há um custo financeiro envolvido com as novas admissões de pessoal e com desligamentos que são facilmente mensuráveis.

As elevadas taxas de rotatividade geram problemas que afetam diretamente o mercado de trabalho, em que trabalhadores e empresas são afetados.

No mesmo tempo em que as empresas preocupam-se com os índices de rotatividade, os trabalhadores sofrem com os problemas gerados, pois precisam buscar por novas oportunidades e voltar a competir por vagas no mercado de trabalho. Para os trabalhadores representa insegurança quanto ao contrato de trabalho, levando-os a períodos de desemprego, seguido da busca de nova colocação no mercado de trabalho (DIEESE, 2011, p.11).

Para Marras (2000), a rotatividade é o número de funcionários desligados da empresa em determinado período comparado à quantidade de funcionários efetivos, o que gera o Índice de Rotatividade. Segundo Chiavenato (2002), é possível medir o índice de rotatividade de pessoal (IRP) para efeito de planejamento do RH, conforme segue:

$$\text{IRP} = \frac{\frac{A+D}{2}}{\text{EM}} \times 100$$

Em que:

IRP: Índice de rotatividade de pessoal;

A: Admissões de pessoal dentro do período considerado (entradas);

D: Desligamentos de pessoal (tanto por iniciativa da empresa como por iniciativa dos empregados) dentro do período considerados (saídas);

EM: Efetivo médio dentro do período considerado. Pode ser obtido pela soma dos efetivos existentes no início e no final do período, dividido por dois.

Também é possível avaliar os índices de rotatividade mês a mês.

Segue:

$$\text{IRP} = D \times 100 / \text{EM}$$

Em que:

D= Número de funcionários demitidos no mês;

EM=Efetivo médio da área considerada dentro do período considerado.

Um valor isolado de rotatividade pode ser insignificante, mas, quando analisados e comparados por períodos, podem trazer muitas informações importantes para a gestão da rotatividade (LACOMBE, 2005).

Nesse sentido, as causas da rotatividade são variadas e podem estar ligadas às razões pessoais do funcionário, como podem partir da vontade da empresa em demitir aquele que não agrega mais crescimento para a empresa. Pontos como a

oferta de trabalho em ascensão, a instabilidade econômica, insatisfação do funcionário, falta de oportunidades e plano de carreira, condições de trabalho e até mesmo o ambiente e o clima organizacional podem ser considerados como causas de altos índices de rotatividade. Por outro lado, a empresa também se coloca no direito de buscar profissionais mais capacitados para integrar o seu quadro funcional ou ainda procurar pela inovação e reforma profissional de seus colaboradores (MEDEIROS; ALVES; RIBEIRO, 2012).

A evasão de funcionários não poderá ser evitada somente com compensação salarial ou com uma boa política de benefícios. É necessário que a empresa crie soluções e condições para que o funcionário deseje realmente permanecer na empresa e sinta que as contribuições serão válidas para seu desenvolvimento e crescimento profissional (GIL, 2001). Portanto, o desligamento de funcionários não está somente ligado a fenômenos internos da organização, pois variáveis como oportunidades profissionais e política salarial são decisivas na hora de o indivíduo decidir por deixar a organização. Por outro lado, a empresa pode estar buscando por profissionais mais qualificados, que tragam novas experiências, agregando conhecimentos. Buscar identificar os fatores que influenciam a rotatividade de pessoal é imprescindível para a organização. Esse será o foco da próxima seção.

3 FATORES QUE INFLUENCIAM A ROTATIVIDADE DE PESSOAL

O aumento do índice de rotatividade pode estar ligado a vários fatores, dentre fenômenos externos e internos. Segundo Chiavenato (2002, p.184), “[...] a rotatividade não é uma causa, mas o efeito, a consequência de certos fenômenos localizados interna ou externamente à organização que condicionam a atitude e o comportamento do pessoal”.

Os fatores que estão ligados diretamente ao índice de rotatividade não estão ligados somente a variáveis internas da empresa, mas também a fenômenos externos que contribuem para a evasão de funcionários. Segundo Mobley (1992), para avaliar os fenômenos que provocam o *turnover* é preciso observar o comportamento isolado de cada indivíduo, ou seja, é preciso preocupar-se em observar como ele avalia sua situação econômica, as condições externas e a forma como analisa e entende aqueles ligados ao trabalho e os que não têm relação.

Assim será possível compreender a maneira como ele relaciona sua vida pessoal e profissional.

No entender de Chiavenato (2002), são considerados **fenômenos internos**: a) política salarial; b) política de benefícios; c) oportunidades de progresso; d) condições ambientais de trabalho; e e) política de RH.

O primeiro trata-se do conjunto de decisões tomadas quanto à remuneração do funcionário, o objetivo principal é criar parâmetros que possam satisfazer o funcionário e a organização. Pode ser considerado um fator que influencia o *turnover*, quando não está de acordo com o interesse de alguma das partes, e pode também ser instrumento para empresa manter o bom funcionário na organização. Puri (2000, p.49) diz: “O fato é que a primeira aspiração de uma pessoa, ao procurar trabalho, ainda é promover a sua subsistência [...] não conhecemos pessoa alguma que procure trabalho sem remuneração”. Assim, todas as pessoas que procuram ou já estão no mercado de trabalho têm preocupação com o salário, visto que todos dependem de uma remuneração para manter suas contas em dia, comprar alimentos, entre outros itens essenciais para a sobrevivência do ser humano.

O segundo fenômeno refere-se à política de benefícios que, na visão de França (2014, p.74), tem o seguinte significado: “[...] os pacotes de benefícios foram inicialmente desenhados para ir ao encontro das necessidades básicas da maioria dos empregados”, ou seja, além do salário, os trabalhadores também procuram planos de saúde, seguro, auxílios e vale-transporte ou refeição e as empresas têm investido fortemente em boas políticas de benefícios.

O terceiro fenômeno trata do que envolve oportunidades de crescimento do funcionário dentro da empresa, planos de carreiras são muito utilizados para manter sempre o crescimento dos funcionários que estão em evolução profissional.

As condições ambientais de trabalho, quarto fenômeno, envolvem a qualidade e a segurança do profissional no seu local de trabalho, ou seja, é preciso que a empresa ofereça um ambiente seguro e proporcione o máximo de proteção ao seu funcionário. Na visão de França (2014, p. 168), “[...] a qualidade de vida hoje representa a necessidade de valorização das condições de trabalho, da definição de procedimentos da tarefa em si, do cuidado com o ambiente físico e dos bons padrões de relacionamento”. A empresa também deve buscar maneiras de facilitar e satisfazer as necessidades do colaborador na hora do desenvolvimento de suas

tarefas, visto que, com mais facilidades e mais auxílios, maior e melhor será a produtividade daquele colaborador. Para o autor Chiavenato (2002, p. 391),

[...] a qualidade de vida no trabalho tem o objetivo de assimilar duas posições antagônicas: de um lado, a reivindicação dos empregados quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho, do outro, o interesse das organizações quanto a seus efeitos sobre a produção e a produtividade.

Por fim, sobre as políticas de RH, Milkovich e Boudreau (2000, p. 31) dizem que “As atividades da administração de RH são programas desenhados em resposta à fixação dos objetivos e gerenciados para sua obtenção”. Políticas de RH são todas as regras, normas estabelecidas pela empresa que têm por objetivo levar os funcionários a exercerem seus cargos de forma satisfatória, de acordo com as expectativas que a empresa contratante tem.

O tipo de liderança também afeta o *turnover* e cada vez mais as empresas estão tentando criar um ambiente de trabalho harmonioso e comunicativo com os funcionários, para que, assim, possam desempenhar melhor as suas funções. De acordo com Milkovich (2000), a relação com os funcionários afeta a eficiência, pois as razões potenciais para problemas no desempenho podem ser identificadas e oferecida ajuda para removê-las por meio de um bom relacionamento.

A avaliação de desempenho é muito importante nesse caso, pois auxilia no processo de boa relação na empresa e facilita o *feedback* entre colaboradores e gestores.

A avaliação informal de desempenho é uma ferramenta de análise, onde colaborador recebe *feedback* das etapas de seu trabalho em um projeto específico ou ocasionalmente durante suas funções diárias. Esse método pode apontar as áreas de deficiência que precisam ser melhoradas, visto que pode ser aplicado a qualquer momento. Uma avaliação informal também permite que, durante os programas de treinamento realizados para avaliar o trabalho em andamento, o funcionário receba uma resposta mais pessoal sobre seu desempenho (HICKMAN, 2016).

De outro lado, **fenômenos externos** são: a) comportamento do mercado de trabalho; b) comportamento do mercado de recursos humanos; c) conjuntura econômica.

O primeiro refere-se ao nível de rotatividade causado pelo mercado de trabalho competitivo e, em regime de oferta intensa, ocorre normalmente a rotação de pessoal. Já o segundo refere-se às perdas de recursos humanos; em outras palavras, os desligamentos e demissões precisam ser compensados por meio de novas admissões para equilibrar o nível de recursos humanos em proporções para a

operação na empresa. O último é um dos problemas que a empresa encontra, pois, em uma economia competitiva, é preciso saber se vale a pena perder um funcionário devido à política salarial, por exemplo, (CHIAVENATO, 2002). Todas essas questões apontadas geram consequências para a organização que precisam ser identificadas e analisadas a fim de reduzir o impacto da rotatividade.

4 CONSEQUÊNCIAS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL

O *turnover* gera, principalmente, custos que envolvem tanto gastos com o tempo para realocar e treinar novos funcionários, quanto recursos financeiros com a demissão e nova contratação.

A saída de pessoas implica a perda de conhecimento e, às vezes, atraso na produção e perda de qualidade. Se o demitido ou demissionário for trabalhar para um competidor, a perda é ainda maior, por meio da transferência de conhecimento e por poupar ao concorrente o custo da formação de um profissional (LACOMBE, 2005, p. 259).

Quando uma empresa apresenta um alto nível de rotatividade, problemas internos e externos podem aparecer, tais como altos gastos financeiros com rescisões contratuais, processo de seleção e novas contratações. O alto nível de rotatividade também pode gerar perda de capital intelectual, ou seja, pessoas que já haviam sido treinadas e que já possuíam experiência saem da empresa e ficam disponíveis para trabalhar para concorrentes.

Para Mobley (1992), o custo talvez seja a maior consequência do *turnover*. A identificação do investimento original e dos custos de substituição é importante para mensurar os custos da rotatividade.

Para Chiavenato (2002), os principais custos da rotatividade de pessoal envolvem: a) custos primários; b) custos secundários; c) custos terciários. Os custos primários englobam custos com recrutamento e seleção, custo de registro e documentação, custo de integração e custo de desligamento. Custos secundários são de reflexos na produção e na atitude de pessoal, custo extra laboral e custo extra operacional. E os custos terciários são os custos extra investimento e perdas de negócios. Nas palavras de Pontes (2008, p 31), “Há, no entanto, outros custos, mais difíceis de ser medido, como o custo com a integração e treinamento dos novos funcionários e os reflexos na atitude do pessoal”. A rotatividade pode trazer

mais consequências para a empresa, visto que sua equipe fica afetada devido à insegurança no ambiente de trabalho, fato que reflete diretamente na motivação dos colaboradores.

Segundo Mobley (1992), rotatividade envolve muitas consequências, principalmente o custo financeiro, o baixo desempenho dos colaboradores que irão se desligar da empresa e a desconfiança dos que permanecem. A rotatividade traz consequências na motivação, pois, quando a empresa precisa demitir muitos funcionários ao mesmo tempo, gera insegurança nos colaboradores que ficam na empresa, o que pode afetar a produção e qualidade no trabalho (PONTES, 2008). A rotatividade de pessoal, quando não controlada, traz grandes riscos para empresa e, além de causar prejuízos à organização, provoca perdas ao mercado de trabalho e ao próprio colaborador. Visto a importância de controlar o índice de rotatividade, torna-se determinante a participação do profissional de RH, que deve adotar medidas a partir dos dados coletados, organizar, assim, medidas que possam colaborar para a manutenção desse índice. Mobley (1992) afirma que o administrador deve ser qualificado, capaz de analisar e identificar as possíveis causas do *turnover*, entender as prováveis consequências que esse alto índice pode causar e planejar políticas, programas ou práticas para um tratamento efetivo do problema da rotatividade.

5 METODOLOGIA DA PESQUISA

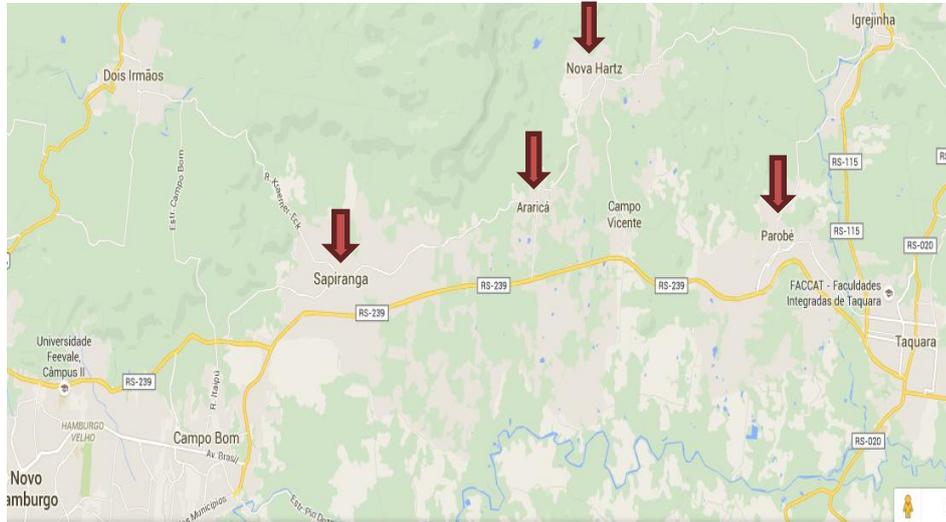
Nesta seção, será apresentada a empresa objeto deste estudo, bem como o delineamento da pesquisa por meio dos métodos e procedimentos empregados para a investigação.

5.1 A empresa

A empresa utilizada como objeto de estudo tem como principais atividades a comercialização de medicamentos e perfumaria e tem por objetivo atender às necessidades de seus clientes, buscando competitividade no mercado e oferecendo uma variedade de produtos e serviços especializados. Atuando há mais de 19 anos no mercado, está localizada nos Vales dos Sinos e Paranhana, no Rio Grande do Sul,

dividida em sete lojas, sendo quatro na cidade de Nova Hartz, uma em Araricá, uma em Sapiranga, e a última em Parobé. A figura 1 apresenta a localização destas lojas.

Figura 1 – Mapa de Localização



Fonte: Google Maps (2016).

A localização das unidades ocorre nos Vales dos Sinos e Paranhana, no Rio Grande do Sul, próximo à capital, Porto Alegre, que fica distante no máximo 75 km. Destaca-se que a malha viária (em amarelo) pela ERS 239 é de excelente trafegabilidade.

A estrutura organizacional da empresa é dividida em departamento de vendas, estoque, setor administrativo e financeiro, totalizando cinquenta e sete funcionários. Têm como missão o atendimento às necessidades do cliente, priorizando a saúde e o bem-estar. A visão de mercado é ser referência em farmácia nos municípios de atuação e entre seus valores estão à transparência, a ética, a responsabilidade, a integridade e o respeito ao ser humano.

5.2 Método de pesquisa

A pesquisa é uma ferramenta muito importante no sentido de pensar sobre a realidade e tem a função de ligar a teoria à prática. Por meio da pesquisa, é possível alcançar e aprofundar novos conhecimentos. “A pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos” (GIL, 2002, p.17). O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso comparativo que, na visão de Yin (2015),

pode ser utilizado em muitas situações para contribuir para o conhecimento de fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais políticos e relacionados.

Trata-se também de uma pesquisa bibliográfica e exploratória. A exploratória foi utilizada com o objetivo de proporcionar mais conhecimento e compreensão do problema. Quanto ao método de abordagem do problema, foi utilizado o qualitativo para analisar, organizar e interpretar as respostas do questionário; já o quantitativo, para converter os dados brutos em uma forma útil para a análise dos dados (CRESWELL; CLARK, 2013). Por meio da utilização desses dois métodos, foi possível obter uma maior compreensão e uma ampla explicação dos fatos que a pesquisa abordou.

5.3 Procedimentos de pesquisa

No que se refere aos procedimentos de pesquisa, têm-se que o universo de coleta de dados foi constituído por 57 funcionários da rede de farmácias. Quanto à amostra, foi utilizada a não probabilística intencional, com funcionários da área de vendas, que conta com uma equipe de 31 vendedores, por se tratar do setor com maior índice de rotatividade de pessoal na empresa.

Para Oliveira (2001, p. 161), a amostra não probabilística “[...] é aquela que inclui em uma pesquisa uma variedade bastante grande de técnicas, possibilitando ao pesquisador a escolha de um determinado elemento do universo”.

Os dados foram coletados nas sete unidades da rede entre os meses de maio e junho de 2016, por meio de questionário misto, com doze perguntas abertas e fechadas, as quais os funcionários da área de vendas foram solicitados a responder, sem que precisassem divulgar nomes, ou seja, houve sigilo quanto ao nome daqueles que responderam ao questionário. Cada um dos respondentes assinou o TCLE (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido), em que se colocaram à disposição como voluntários da pesquisa e, nesse caso, podendo desistir ou não responder qualquer questão, não causando prejuízo algum para si e para a pesquisa.

Todos os dados e informações coletados foram utilizados com a intenção de entender e explicar os índices de rotatividade da empresa. Para identificar as consequências do *turnover*, foi realizada uma pesquisa direcionada ao gerente do

setor de RH da empresa, em forma de entrevista estruturada, contendo três questões.

Com o intuito de responder à questão problema e atender aos objetivos propostos na pesquisa também foram utilizados dados secundários e documentais, coletados no setor de RH da empresa, assim foi possível analisar os índices de rotatividade ocorridos. A análise de dados do questionário foi realizada de forma descritiva na intenção de responder à questão problema deste estudo. Já análise da entrevista foi interpretativa. Na análise descritiva, foi possível analisar e classificar a relação entre as variáveis e também entender a relação de causalidade entre os fenômenos, ou seja, causa e efeito (OLIVEIRA, 2001). Já na análise interpretativa, foi possível transcrever as ideias dos respondentes.

6 RESULTADOS

Nesta seção, serão apresentados os resultados da pesquisa, compreendendo, em um primeiro momento, o perfil dos participantes no tocante à idade e à escolaridade e, na sequência, a interpretação decorrente das entrevistas realizadas.

6.1 Perfil dos respondentes

O questionário foi aplicado em 31 colaboradores da área de vendas da empresa, sendo eles 28 do sexo feminino e 3 do sexo masculino. O quadro 1 traz a demonstração por loja da quantidade de funcionários de cada faixa etária e sexo.

Quadro 1 - Identificação por Idade e sexo

Loja/Sexo	18 a 23 anos	24 a 29 anos	30 a 36 anos	37 a 41 anos	TOTAL
Loja 01 Feminino	6	3			9
Loja 01 Masculino	1				1
Loja 02 Feminino	1			2	3
Loja 03 Feminino		2	1	2	5
Loja 04 Feminino	1				1
Loja 04 Masculino		1			1
Loja 05 Feminino		2	1		3

Loja 06 Feminino		2			2
Loja 06 Masculino	1				1
Loja 07 Feminino	2	2		1	5
TOTAL	12	12	2	5	31

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

As mulheres são em maior número, correspondendo a 90,32% do total de funcionários, e a loja 1, aquela que possui 29% do total de vendedores das lojas. Para visualização geral do perfil dos colaboradores, a tabela 1 demonstra a idade geral dos funcionários que participaram respondendo ao questionário.

Tabela 1 – Perfil por Idade

IDADE	FREQUÊNCIA	%	% ACUMULADO
18 A 23	12	38,7	38,7
24 A 29	12	38,7	77,4
30 A 36	2	6,4	83,8
37 A 41	5	16,1	99,9
TOTAL	31	-	100

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Percebe-se que 77,4% dos respondentes possuem entre 18 e 29 anos de idade, o que caracteriza um grupo de funcionários relativamente jovem que possui anseios de ordem econômica (renda) e profissional (carreira), o que pode gerar o custo de substituição, conforme já destacava Mobley (1992). Na tabela 2, encontra-se o perfil por escolaridade.

Tabela 2 – Perfil por Escolaridade

IDADE	ENSINO MÉDIO INCOMPLETO		ENSINO MÉDIO COMPLETO		ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO	
		%		%		%
18 A 23	3	75	7	36,8	2	25
24 A 29	0	0	8	42,1	4	50
30 A 36	0	0	0	0	2	25
37 A 41	1	25	4	21,05	0	0
TOTAL	4	100	19	100	8	100

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Constata-se que não existem funcionários com o curso superior completo e que 61,29% dos funcionários possuem o ensino médio completo. Nesse sentido,

poderá ocorrer uma limitação na transferência do conhecimento e, sobretudo, a perda do capital intelectual já reduzido pelo perfil de escolaridade identificado. Lacombe (2005) alerta que a perda do capital intelectual gera atraso na produção e perda na qualidade do trabalho.

6.2 Resultados qualitativos-quantitativos

Quando questionado se no desempenho das funções o colaborador dispunha de todos os equipamentos e materiais para trabalhar em boas condições, encontraram-se as seguintes repostas:

Na maioria das vezes sim, mas há muitos casos de falhas técnicas do sistema e internet, por exemplo. (Respondente 10, loja 01).

Tenho o material necessário, mas apenas o desempenho da internet que prejudica o desempenho do trabalho (Respondente 12, loja 02).

Às vezes, o sistema compromete o atendimento dos clientes (Respondente 15, loja 03).

Ter ao alcance os materiais e equipamentos necessários para desempenhar as funções é extremamente necessário para que haja uma qualidade e bem-estar do colaborador na organização, visto que a falta de algum deles afeta diretamente o desempenho correto de suas funções e pode comprometer o desenvolvimento e até mesmo a motivação dos colaboradores em se manter na empresa. Chiavenato (2002) dizia que a qualidade de vida no trabalho tem o objetivo de satisfação no trabalho e as organizações têm interesse quanto aos resultados disso na produção e produtividade. A empresa deve buscar maneiras de facilitar e satisfazer as necessidades do colaborador na hora do desenvolvimento de suas tarefas, visto que, com mais facilidades e mais auxílios, maior e melhor será a produtividade daquele colaborador.

Na questão sobre a importância da política de benefícios e se utiliza algum que a empresa disponibiliza, todos disseram achar muito importante e motivador, os respondentes 05,19 e 28 assim se pronunciaram:

Não utilizo nenhum, mas acho importante, pois estimula o funcionário no ambiente de trabalho (Respondente 05, loja 10).

Sim, pois motiva o vendedor, e eu utilizo tudo que estiver disponível (Respondente 19, loja 04).

Sim, acho muito importante, utilizo vários. Para melhorar o desempenho do funcionário é preciso valorizá-lo e creio que esses benefícios fazem isto (Respondente 28, Loja 07).

Nessas respostas, fica visível o quanto o funcionário considera importante a empresa contar com uma política de benefícios, visto que os colaboradores sentem-se motivados e valorizados quando têm algo além do salário que é oferecido pela empresa. França (2014) já destacava a importância das políticas de benefícios, visto que, além do salário, os trabalhadores também procuram planos de saúde, seguro, auxílios e vale-transporte ou refeição, assim, boas políticas de benefícios podem contribuir para a manutenção e valorização dos funcionários.

Quando questionado se no dia a dia o trabalho é avaliado de forma justa pelo superior, as respostas foram às seguintes:

Não, quando você tem muitas atividades para exercer, difícil manter tudo a 100% e é injusto ser avaliado por causa de uma ou outra coisa que não foi bem realizada (Respondente 10, loja 01).

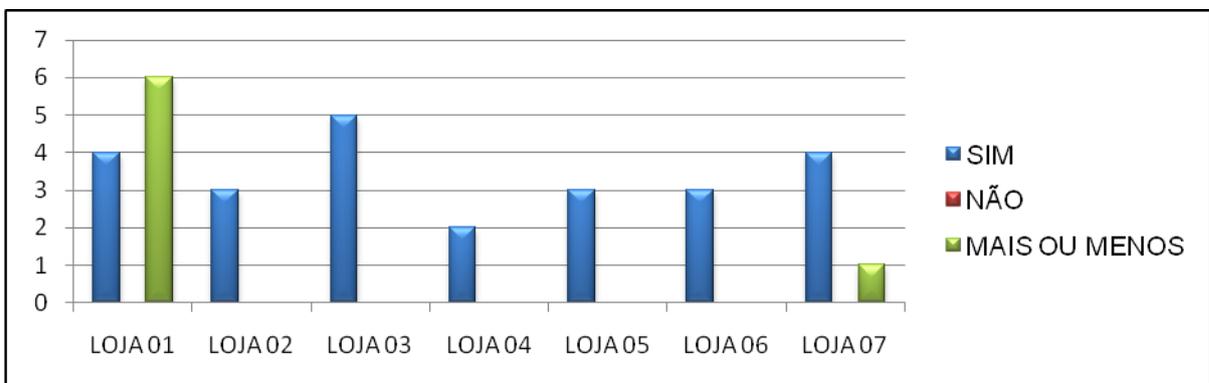
Às vezes, pois somos monitorados todas as horas trabalhadas, e muitas vezes cobrados demais por algo que já estamos nos esforçando para atingir, e não visto muitas vezes (Respondente 13, loja 02).

Já na loja 03, a resposta positiva foi recorrente, pois todos os respondentes disseram achar que são bem avaliados por seu superior. A respondente 14 diz: “Sim. Recebemos elogios e críticas construtivas quando necessário”. Na loja 07, o respondente 28 diz: “Acredito que não, pois às vezes acho que não sou valorizado da forma justa que mereço, pois sei que cumpro com meus deveres e muitas vezes não recebo sequer um elogio”. Milkovich (2000) ressalta a importância da relação com os funcionários, pois ela afeta diretamente a eficiência dos colaboradores e pode ocasionar maiores problemas se não resolvidos. O bom relacionamento e o reconhecimento do supervisor são muito importantes na hora de manter um colaborador na empresa, a qualidade de vida no ambiente de trabalho é fundamental o bom relacionamento nesse ambiente está diretamente ligado aos níveis de rotatividade. Mobley (1992) dizia que, uma vez que o funcionário não se sinta motivado e valorizado pelo seu superior, ele tende a procurar por outras oportunidades, já que quando o funcionário tem um *feedback* do seu trabalho, fica

mais seguro em relação a sua carreira e a seu crescimento profissional, o que é muito importante não só para o colaborador como também para a empresa.

Nos gráficos de 1 a 4, seguem os dados que demonstram as respostas quando a pesquisadora buscou saber como o colaborador sentia-se no ambiente de trabalho, sendo que a resposta **'sim'** representa uma visão positiva e satisfatória, **'não'**, significa uma visão negativa sobre o ambiente de trabalho e, **'mais ou menos'** reflete a indiferença do colaborador nesse questionamento.

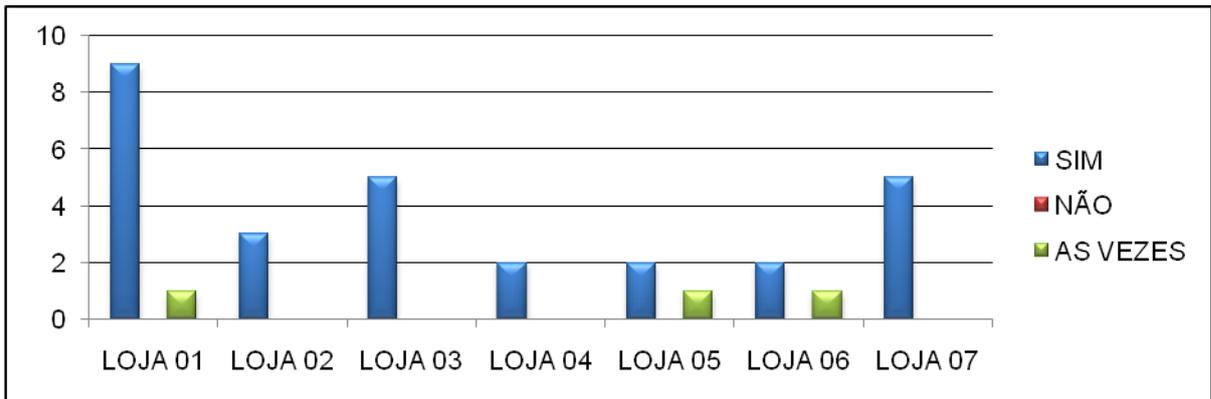
Gráfico 1 – Satisfação no ambiente de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Por meio dos resultados apresentados no gráfico 1, foi possível constatar que a maioria dos funcionários sente-se bem no ambiente de trabalho, mas na loja 01 é possível ver que 6 dos 10 entrevistados responderam “mais ou menos”, ou seja, não se sentem muito bem nesse ambiente. Isso é um problema a ser investigado para tentar solucionar o que pode estar causando algum tipo de desconforto nos funcionários. As condições ambientais de trabalho envolvem a qualidade e a segurança do profissional no seu local de trabalho, assim, é preciso que a empresa ofereça um ambiente seguro e proporcione o máximo de proteção ao seu funcionário. Sobre esse quesito, França (2014) ressalta a importância da qualidade de vida na organização, da valorização das condições do trabalho e do cuidado com o ambiente físico e do relacionamento entre os colaboradores.

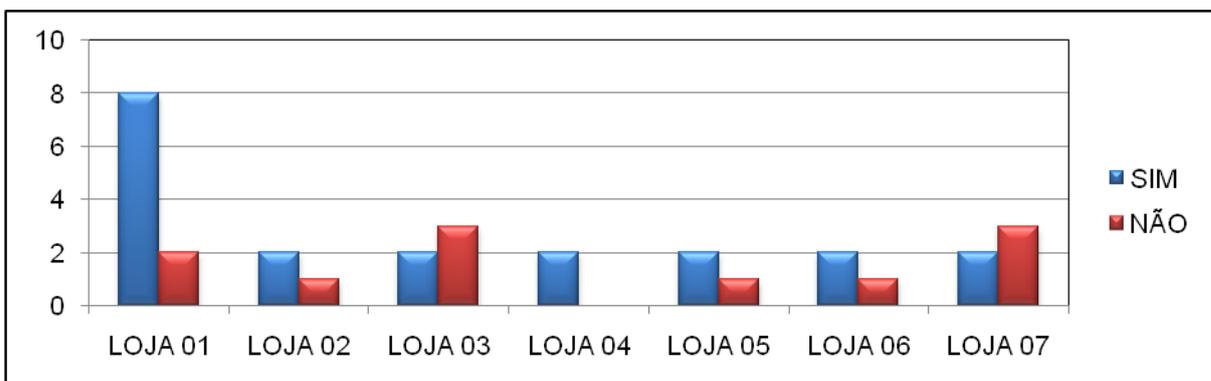
Na questão que se refere aos treinamentos e influência da empresa no aprendizado, foram obtidas as seguintes respostas: **'sim'** para quando o funcionário concorda que a empresa oferece treinamentos, **'não'**, quando os treinamentos e influência de aprendizado não são oferecidos na visão do colaborador e **'às vezes'**, quando são poucos os treinamentos oferecidos.

Gráfico 2- Treinamentos e influência de aprendizado

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Como pode ser observado no gráfico 2, a maioria dos colaboradores diz que a empresa oferece cursos para treinamento e desenvolvimento, o que é muito importante para que o colaborador esteja preparado para desenvolver suas tarefas e, assim, ajudar no crescimento da empresa. Gil (2001) dizia que a evasão de funcionários não poderá ser evitada somente com compensação salarial ou com uma boa política de benefícios. Dessa forma, é necessário que a empresa crie soluções e condições para que o funcionário deseje realmente nela permanecer e sinta que as contribuições serão válidas para seu desenvolvimento e crescimento profissional.

Na pergunta 11, foi questionado aos colaboradores se a empresa oferece oportunidades de crescimento. O gráfico 3 traz a representação das respostas, em que 'sim' refere-se ao que a empresa oferece e 'não' significa que não são dadas oportunidades de crescimento.

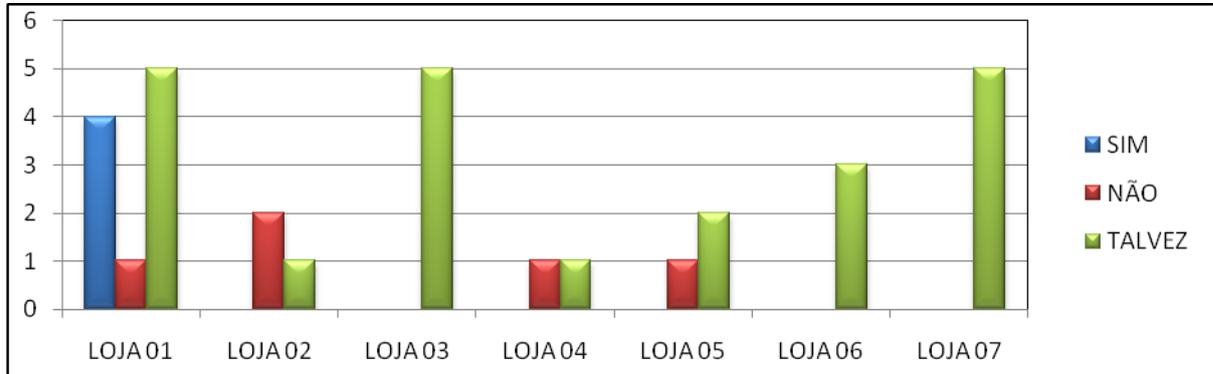
Gráfico 3– Oportunidades de crescimento profissional

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Na questão 11, ainda que a resposta ‘**sim**’ tenha ficado evidente, alguns funcionários não acham que a empresa ofereça oportunidades de crescimento profissional, como se verifica nas lojas 03 e 07, que dos 5 respondentes de cada loja, 3 responderam que ‘**não**’. O fator de crescimento profissional influencia significativamente no *turnover*, visto que muitos funcionários desejam o crescimento e, por muitas vezes, não conseguem, pois as políticas da empresa não estão voltadas para investir no funcionário que já trabalha no local, e sim de contratar pessoas já com experiência. Autores como Gil (2001) e Chiavenato (2002) dizem que os funcionários não se mantêm na empresa só pelo salário, mas sim buscando um crescimento profissional.

O gráfico 4 demonstra as respostas dos funcionários quando questionados se outras oportunidades de trabalho ou crescimento profissional o afastaria da empresa.

Gráfico 4– Outras oportunidades de trabalho ou crescimento profissional afastariam o funcionário da empresa?



Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

Como pode ser observado, na maioria das respostas, o ‘**talvez**’ prevaleceu, demonstrando que, se os funcionários recebessem outra proposta que satisfizesse suas necessidades, eles deixariam a empresa em busca de novas oportunidades. Na loja 01, como pode ser observado, dos 10 respondentes, 4 desses responderam que ‘**sim**’, o que pode ser um sinal de algo que não esteja satisfazendo esses funcionários e isso pode ser um fator para que esses funcionários deixem de trabalhar na empresa. Segundo Mobley (1992), para avaliar os fenômenos que provocam o *turnover* é preciso observar o comportamento individual de cada indivíduo, ou seja, é preciso preocupar-se em observar como esse avalia sua

situação econômica, os vários fatores externos e a forma como ele analisa e entende os fatores ligados ao trabalho e os que não têm relação. Dessa forma, será possível compreender a maneira como ele relaciona sua vida pessoal e profissional.

Quando questionado referente ao salário e se o mesmo estaria compatível com a atividade exercida, as respostas foram variadas, como se observa na tabela 3.

Tabela 3- Compatibilidade de salário

Opções de respostas	Loja 01	Loja 02	Loja 03	Loja 04	Loja 05	Loja 06	Loja 07	Total
Sim, está compatível	3	3	1	0	1	0	2	10
Sim, pois na área de vendas quem faz o salário é o vendedor	4	0	2	1	2	1	2	12
Parcialmente compatível	1	0	0	1	0	1	0	3
Pouco compatível, o incentivo poderia ser maior	2	0	2	0	0	1	1	6
Não	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	10	3	5	2	3	3	5	31

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

É possível verificar que a maioria dos colaboradores está satisfeita no que diz respeito ao salário, uma vez que a empresa oferece a comissão sobre as vendas. Dos 31 respondentes, 22, ou seja, 70,96% optaram pelas respostas positivas em relação ao salário. Contudo, 12 desses 22 respondentes disseram que sim, pois é o próprio vendedor que faz seu salário, ou seja, sua remuneração é baseada nas suas vendas e metas. 9 colaboradores (29,03%) não estão completamente satisfeitos com a sua remuneração, o que seria importante ser investigado para que esse assunto não se torne um fator que leve o funcionário a sair da empresa, já que objetivo principal da política salarial é criar parâmetros que possam satisfazer o funcionário e a organização. Puri (2000) destaca a importância da remuneração, visto que o colaborador necessita prover a sua subsistência, ou seja, necessita comer, ter moradia, entre outros.

O próximo passo foi entrevistar a gerente de RH sobre quais seriam, na visão da empresa, os principais custos que envolvem a rotatividade de pessoal. O gestor citou os custos com admissão e rescisão em geral, que envolvem exames, as taxas que esses processos geram. Chiavenato (2002) define esses custos como primários, que são os que englobam gastos com recrutamento e seleção, custo de registro e

documentação, custo de integração e custo de desligamento. No questionamento se a rotatividade afeta diretamente os colaboradores, a resposta foi sim, e ela justificou que “gera insegurança nos colaboradores sobre a empresa, e também, pelo fato do entrosamento ficar comprometido” (GERENTE de RH). Mobley (1992) destaca que a rotatividade afeta a produtividade dos funcionários que irão se desligar e também aos que permanecem, pois a insegurança sobre o futuro de seu emprego pode refletir na motivação da equipe.

A última questão tratava-se dos prejuízos causados pela rotatividade, se esses vão além dos financeiros e quais seriam. A resposta foi que:

Uma das maiores perdas trata-se do tempo investido no colaborador e também o tempo que RH utiliza para organizar todos os documentos de admissão e demissão, além das informações que o colaborador desligado pode levar da empresa (GERENTE de RH).

A rotatividade implica no atraso de produção e na perda de qualidade, e essas perdas são ainda maiores se o demissionário for trabalhar no concorrente, pois leva consigo a transferência de conhecimento, já alertava Lacombe (2005).

6.3 Demonstração dos índices de rotatividade do período de março de 2015 a março de 2016

Finalizando a apuração dos resultados, foram realizados os cálculos dos índices de rotatividade de pessoal por meio de dados coletados com o setor de RH da empresa. Foi possível identificar os índices de rotatividade no período de Março de 2015 a Março de 2016, demonstrados por mês no quadro 2, de forma geral, ou seja, de todas as 7 lojas que a empresa possui.

Quadro 2– Percentual de *turnover*

PERÍODO	Cálculo rotatividade $IRP = D \times 100/EM$	RESULTADO
Março/2015	6 X 100/50	12 %
Abril/2015	3 X 100/53	5,66%
Maió/2015	3 X 100/53	5,66%
Junho/2015	0	0
Julho/2015	5 X 100/55	9,09%
Agosto/2015	2 X 100/55	3,64%

Setembro/2015	1 X 100/59	1,69%
Outubro/2015	5 X 100/56	8,92%
Novembro/2015	1 X 100/57	1,75%
Dezembro/2015	3 X 100/57	5,26%
Janeiro/2016	1 X 100/59	1,69%
Fevereiro/2016	6 X 100/57	10,52%
Março/2016	4 X 100/61	6,65%
MÉDIA		5,58%

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Analisando os dados, de forma geral é possível identificar que, nos meses de março de 2015 e fevereiro de 2016, foram os que apresentaram maiores índices de rotatividade, em que 6 funcionários foram demitidos ou pediram demissão nesse período. As demissões que partem da empresa normalmente devem-se ao fato de o funcionário não buscar atingir os números (metas) e não agregar crescimento para equipe, assim, a empresa coloca-se no direito de buscar profissionais mais capacitados para fazer parte do quadro de vendedores (MEDEIROS, ALVES; RIBEIRO, 2012).

As lojas que apresentam maior índice de rotatividade foram às seguintes: 01, 05 e 06. Por meio dos dados coletados, foi possível identificar os índices de rotatividade no período de Março de 2015 a Março de 2016, destacando a loja 01 com 50%, enquanto na loja 05, no mesmo período, o índice ocorrido foi de 75%, e a loja 06 apresentou um índice de 72%.

Quadro 03– Maiores índices de *turnover*

PERÍODO	LOJA	$IRP = A + D/2/EM \times 100$	RESULTADO
Março 2015 a Março 2016	01	$IRP = 16 + 17/2/33 \times 100$	50%
Março 2015 a Março 2016	05	$IRP = 12 + 6/2/12 \times 100$	75%
Março 2015 a Março 2016	06	$IRP = 7 + 6/2/9 \times 100$	72%

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Buscando os dados das análises das respostas obtidas com o questionário que foi direcionado aos funcionários, pode-se dizer que um dos motivos que podem estar elevando esses índices seja a satisfação no ambiente de trabalho e a avaliação do seu supervisor, visto que algumas respostas apontaram uma rejeição

dos respondentes. Outro motivo é a busca por melhores oportunidades, pois, como foi identificado, a maioria dos respondentes possui entre 18 e 29 anos de idade, o que caracteriza um grupo de funcionários relativamente jovem, com anseios de ordem econômica e profissional e que busca por novas e melhores oportunidades no mercado de trabalho.

7 CONCLUSÃO

A competitividade no mercado está cada vez maior. Por esse motivo, é essencial que as empresas busquem por mudanças nos seus processos gerenciais. O investimento em pessoas é considerado um grande diferencial competitivo, o que justifica a importância de se manter uma equipe treinada e qualificada. As empresas precisam ter uma equipe de RH qualificada para analisar e planejar ações que possam colaborar para a manutenção dos funcionários e que eles possam contribuir para o seu crescimento.

A proposta deste trabalho foi identificar as principais causas e fatores que influenciam o alto nível de rotatividade de pessoal em uma rede de farmácias situada nos Vales dos Sinos e Paranhana – RS e verifica-se que o ambiente de trabalho é um fator que pode estar contribuindo para o aumento do índice de *turnover*. Outra possível causa é a oferta de novas oportunidades e crescimento profissional no mercado de trabalho.

É de extrema importância que a empresa esteja preparada para criar soluções para a gestão da rotatividade, visto que esse índice elevado e fora de controle gera gastos para empresa, que podem impactar na sua saúde organizacional. Os gastos com exames médicos, taxas de admissão e demissão são os principais custos que a empresa tem com os funcionários. Outra consequência que a rotação de funcionários causa é a insegurança da parte dos colaboradores que permanecem na empresa a respeito do seu futuro profissional, o que pode causar desentrosamento e desmotivação e atrapalhar na produtividade. Além de prejuízos financeiros, o *turnover* causa a perda de capital intelectual, visto que os funcionários que saem da empresa levam o aprendizado e as informações que receberam da organização, além do tempo disponibilizado para esses que também acaba sendo uma perda. Com os resultados desta pesquisa, foi possível identificar as principais causas e fatores dos índices de rotatividade da empresa estudada. As

respostas demonstraram o que pode ou não ser uma causa que contribui para o índice e também quais consequências acarretam para a organização.

Conclui-se esta pesquisa respondendo à questão problema, visto que as respostas analisadas apontaram que a satisfação no ambiente de trabalho, a avaliação do supervisor e as novas oportunidades são as principais causas e fatores que influenciam a rotatividade. Os objetivos propostos também foram atendidos, tendo em vista que as respostas podem variar de pessoa para pessoa e de loja para loja. Lembrando que esta pesquisa foi realizada somente com a equipe de vendas da empresa estudada. Sugere-se então, como forma de estender a pesquisa, elaborar um novo estudo que envolva outras áreas do setor.

Na empresa estudada, inexistia uma separação formal entre direção e a gestão de recursos humanos. Por se tratar de uma empresa familiar, existe uma proximidade entre as funções (pai e filho). Sugere-se como uma estratégia a criação de um departamento de recursos humanos para viabilizar a avaliação de desempenho. Na atualidade, a avaliação de desempenho é informal, ou seja, não tratam estatisticamente/qualitativamente as informações no ambiente de trabalho.

Também se sugere a gestão do *turnover*, buscando a análise contínua desse índice, para, assim, encontrar soluções junto aos gestores para as causas acima citadas e trabalhar em equipe, para que a rotação de funcionários fique controlada a fim de não impactar na sua saúde organizacional.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. *Recursos humanos*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. P. *Pesquisa de métodos mistos*. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS –DIEESE. *Rotatividade e flexibilidade no mercado de trabalho*. São Paulo: DIEESE, 2011.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. *Práticas de Recursos Humanos Conceitos, Ferramentas e Procedimentos*. São Paulo: Atlas, 2014.

GIL, Antônio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4.ed. São Paulo:Atlas, 2002.

_____. *Gestão de Pessoas Enfoque nos Papéis Profissionais*. São Paulo: Atlas 2001.

GOOGLE MAPS. *Nova Hartz, RS*. Disponível em:
<<https://www.google.com.br/maps/place/Nova+Hartz,+RS/@-29.5855049,-50.967533,12z/data=!4m5!3m4!1s0x95193c65beeb9085:0x1e5de6f5497eaccf!8m2!3d-29.5822977!4d-50.905136>>. Acesso em: 15 jul. 2016.

HICKMAN, Michelle. *Diferenças entre a avaliação formal e a informal* 2016. Disponível em: <http://www.ehow.com.br/diferencas-entre-avaliacao-formal-informal-info_48525/>. Acesso em: 20 out. 2016.

LACOMBE, Francisco. *Recursos humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2005.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. *Administração princípios e tendências*. 2. ed. São Paulo: Saraiva,2008.

MARRAS, Jean Pierre. *Gestão de pessoas em empresas inovadoras*. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

_____. *Administração de recursos humanos do operacional ao estratégico*. 12 ed. São Paulo: Futura, 2000.

MEDEIROS, Rochele Kaline Reis de; ALVES, Rafaela da Cunha; RIBEIRO, Sidney Roberto S. Turnover: Uma análise dos fatores que contribuem para a decisão de sair da empresa dos colaboradores da Alfa Comércio Ltda. *Revista Connexio*, 2012.

MILKOVICH, George T. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.

MILKOVICH, George T.;BOUDREAU, John W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.

MOBLEY, William H. *Turnover: Causas, consequências e controle*.Porto Alegre: Ortiz, 1992.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. *Tratado de Metodologia Científica: Projetos de Pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses*. São Paulo: Pioneira,2001.

PONTES, Benedito Rodrigues. *Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal*. 5. ed. São Paulo: LTR, 2008.

PURI, Subhash. *Gestão da estabilidade A arte de manter, motivar e criar desafios para colaboradores*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

YIN, Robert K. *Estudo de caso planejamento e métodos*. São Paulo: Bookman, 2015.