

CENTRO UNIVERSITÁRIO DO PLANALTO CENTRAL APPARECIDO DOS SANTOS

JULIANA GOMES DA SILVA E MATEUS DA COSTA PINHEIRO

ROTATIVIDADE DE PESSOAS: Uma abordagem bibliográfica

BRASILIA – DF

2021

JULIANA GOMES DA SILVA E MATEUS DA COSTA PINHEIRO

ROTATIVIDADE DE PESSOAS: Uma abordagem bibliográfica

Projeto experimental do curso gestão de recursos humanos, apresentado ao Centro universitário do planalto central Apperecido dos santos, como requisito a conclusão do curso.

Orientador (a) : Marcel Stanlei Monteiro.

BRASILIA - DF

2021

Sumário

1.	RESUMO	2
2.	INTRODUÇÃO	1
3.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	2
3.1.	Conceito de rotatividade	2
3.2.	Índice de rotatividade	2
3.3.	Consequências da rotatividade	4
4.	ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	5
4.1.	Pesquisa bibliográfica	5
4.2.	O que é esse método.....	6
4.3.	Coleta e análise de dados.....	6
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	11
6.	BIBLIOGRAFIA	12

1. RESUMO

O presente projeto tem como tema principal a rotatividade de pessoal. Trata-se de um estudo descritivo-explicativo, realizado mediante pesquisa bibliográfica sobre o assunto da rotatividade de pessoal está ligado as entradas e saídas de colaboradores de uma empresa, esse fluxo pode ser calculado gerando índice para uma melhor compreensão da empresa e demonstrar possíveis consequências geradas pela rotatividade de pessoal.

Palavras-chave: Rotatividade, Admissão, demissão, recursos humanos

2. INTRODUÇÃO

O presente trabalho versa sobre a temática da rotatividade de pessoas, segmento entendido por alguns autores como área sensível por relacionar em sua estrutura, informações e dados sobre demissões, aposentadorias, mortes etc. Cujos reflexos se relaciona diretamente com a produtividade das organizações, seus custos e o tipo de política estratégica que normaliza a condução da área de gestão de RH.

Exposto isso, o objetivo deste projeto é o de apresentar o conceito, cálculos e possíveis consequências relacionadas à rotatividade.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1. Conceito de rotatividade

“A rotatividade de pessoal é o resultado da saída de alguns colaboradores e a entrada de outros para substituí-los no trabalho”. Chiavenato (2010, p.88) Outra definição complementar a essa é apresentada por Chiavenato, em que o turnover refere-se ao fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização, isto quer dizer que há entradas para compensar as saídas de pessoas das organizações. A cada desligamento, geralmente corresponde à admissão de um substituto como reposição. Assim, o fluxo de saídas (desligamentos, demissões e aposentadorias) deve ser compensado por um fluxo igual de entradas (admissões) de pessoas

Marras (2000), de forma mais objetiva, afirma que rotatividade deve ser entendido como o número de funcionários desligados - por iniciativa própria ou da empresa - em determinado período, que pode ser mensal ou anual, comparativamente ao quadro médio de funcionários efetivos.

De acordo com Ramos e Carneiro (1997 apud LEMOS, 2010), define-se o turnover como uma ruptura de contrato de trabalho, e que terá restabelecimento imediato com a contratação de outro indivíduo, isto é, pode ser entendido como o número de funcionários desligados, seja por iniciativa própria ou da empresa, em certo período (MARRAS, 2000), que pode ser mensal ou anual, comparativamente ao quadro médio de funcionários efetivos.

3.2. Índice de rotatividade

Chiavenato (2009, p. 43), afirma que, “O índice de rotatividade de pessoal exprime um valor percentual de empregados que circulam na organização em relação ao número médio de empregados”.

Para isso, é utilizada a seguinte expressão:

Índice de Rotatividade= Admissões + Demissões X 100

2 Efetivo médio

Onde:

- Admissão = entrada de colaboradores em um período.
- Desligamentos = saída de colaboradores, por iniciativa própria ou da empresa em um período.
- EM = efetivo médio, ou seja, total de colaboradores em um período.

A fórmula geral representa a relação entre o total dos desligamentos e o número médio de empregados em um dado período. Ela é utilizada por diversos autores, dentre eles Mobley (1992); Marras (2000); Milkovich e Boudreau (2000) e conhecida por nomes diferentes como taxas de desligamento, taxas de perdas ou índice geral de rotatividade.

$$TT = D / EM \times 100$$

Em que:

TT = índice de rotatividade total ou taxa de turnover

D = desligamentos de pessoal

EM = efetivo médio de empregados no período considerado

Para Marras (2000), a rotatividade é o número de funcionários desligados da empresa em determinado período comparado ao total 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).

3.3. Consequências da rotatividade

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).

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 de investimento e perdas de negócios.

Nas palavras de Pontes (2008, p 31), “Há, no entanto, outros custos, mais difíceis de serem medidos, 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).

4. ASPECTOS METODOLÓGICOS

4.1. Pesquisa bibliográfica

Para elaboração deste estudo, realizamos o levantamento e uma pesquisa bibliográfica em diversos meios, como livros, artigos, sites e revistas impressas e eletrônicas referentes aos conteúdos pertinentes ao tema proposto.

Pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Gil (1993, p.48):

4.2. O que é esse método

A pesquisa bibliográfica, como qualquer outra vai se desenvolvendo, ao longo de uma série de etapas. Seu número, assim como sua relação, depende de muitos fatores, tais como a natureza do problema, o nível de conhecimento que o pesquisador passa sobre assunto, o grau de precisão que se pretende conferir à pesquisa etc.

Para Gil (2007, p. 44), “os exemplos mais característicos desse tipo de pesquisa são sobre investigações sobre ideologias ou aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema”.

4.3. Coleta e análise de dados

As informações coletadas consistem no levantamento das mesmas relacionada ao assunto proposto, apresentando o conceito, cálculos e possíveis consequências relacionadas à rotatividade. A coleta de dados foi realizada por pesquisa bibliográfica em livros, dissertações e artigos de meio digital ou impresso.

“A rotatividade de pessoal é o resultado da saída de alguns colaboradores e a entrada de outros para substituí-los no trabalho”. Chiavenato (2010, p.88) Outra definição complementar a essa é apresentada por Chiavenato, em que o turnover refere-se ao fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização, isto quer dizer que há entradas para compensar as saídas de pessoas das organizações. A cada desligamento, geralmente corresponde a admissão de um substituto como reposição. Assim, o fluxo de saídas (desligamentos, demissões e aposentadorias) deve ser compensado por um fluxo igual de entradas (admissões) de pessoas

O autor demonstra que a rotatividade é a reposição de um desligamento, demissões e aposentadoria, mantendo-se o quadro de colaboradores.

Marras (2000), de forma mais objetiva, afirma que rotatividade deve ser entendida como o número de funcionários desligados - por iniciativa própria ou da empresa - em determinado período, que pode ser mensal ou anual, comparativamente ao quadro médio de funcionários efetivos. O autor demonstra quanto maior os desligamentos, iniciativa própria ou da empresa, na mesma proporção aumenta a rotatividade.

De acordo com Ramos e Carneiro (1997 apud LEMOS, 2010), define-se o turnover como uma ruptura de contrato de trabalho, e que terá restabelecimento imediato com a contratação de outro indivíduo, isto é, pode ser entendido como o número de funcionários desligados, seja por iniciativa própria ou da empresa, em certo período (MARRAS, 2000), que pode ser mensal ou anual, comparativamente ao quadro médio de funcionários efetivos.

O autor diz que a rotatividade é a contratação imediata de outro indivíduo, desligado por iniciativa própria ou da empresa, num período determinado em relação ao quadro médio de funcionários efetivo, mantendo-se a média de colaboradores.

Os autores demonstram dois tipos de desligamento, o voluntario e o não voluntário. Os desligamentos voluntários são aqueles que os colaboradores pediram desligamentos por conta própria. Já a rotatividade não voluntario são os casos relacionados aos colaboradores que foram desligados por uma iniciativa da empresa.

Chiavenato (2009, p. 43), afirma que, “O índice de rotatividade de pessoal exprime um valor percentual de empregados que circulam na organização em relação ao número médio de empregados”.

Para isso, é utilizada a seguinte expressão:

$$\text{Índice de Rotatividade} = \frac{\text{Admissões} + \text{Demissões}}{2} \times \frac{100}{\text{Efetivo médio}}$$

Onde:

- Admissão = entrada de colaboradores em um período.
- Desligamentos = saída de colaboradores, por iniciativa própria ou da empresa em um período.
- EM = efetivo médio, ou seja, total de colaboradores em um período.

O índice rotatividade analisa o efeito da circulação de colaboradores comparativamente às médias deste em determinado período, demonstrando percentualmente o aumento ou diminuição da rotatividade

A fórmula geral representa a relação entre o total dos desligamentos e o número médio de empregados em um dado período. Ela é utilizada por diversos autores, dentre eles Mobley (1992); Marras (2000); Milkovich e Boudreau (2000) e conhecida por nomes diferentes como taxas de desligamento, taxas de perdas ou índice geral de rotatividade.

$$TT = D / EM \times 100$$

Em que:

TT = índice de rotatividade total ou taxa de turnover

D = desligamentos de pessoal

EM = efetivo médio de empregados no período considerado

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:

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

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:

$$IRP = D \times 100 / EM$$

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).

Reflete a rotação dos colaboradores por meios das demissões e admissões em relação à média da quantidade dos mesmo em determinado período, a apuração desse índice serve avaliando quaisquer períodos, mensal, bimestral, anual, etc sendo mais relevante do que um único período.

fluxos de rotatividade tem impacto em vários setores da organização impactos que podem gerar consequências, a mais notada são os gastos financeiros, devido a empresa arcar com o custo da verba trabalhista do funcionário desligado, o custo do processo de seleção, treinamento e adaptação do novo funcionário. 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”. O mesmo autor ainda destaca que existe impactos na motivação do colaborador, devido aos desligamentos constantes gerar a desconfiança daqueles que permanecem. Pontes (2008, p 31), “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”

A saída do colaborador pode gerar em diversos setores da organização impactos, gastos financeiros, o custo do processo de seleção, treinamento e adaptação do novo funcionário e ainda a perda de conhecimento, segundo a seguir transmite:

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).

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 de investimento e perdas de negócios. Já Chiavenato, diz que os custos podem ser dividido em categorias com mesmo princípio de possíveis consequenciais, perda de conhecimento, perda de produtividade e gastos financeiros.

Nas palavras de Pontes (2008, p 31), “Há, no entanto, outros custos, mais difíceis de serem medidos, 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 permanecerem.

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).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Objetivo geral desse projeto foi apresentar o conceito, cálculos e possíveis consequências relacionadas à rotatividade. Verificou-se que rotatividade é entendida como saídas e entradas de colaboradores da empresa, seja por uma iniciativa própria do colaborador ou por iniciativa da empresa, Chiavenato (2010) relata que rotatividade se refere ao fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização, ou seja, as entradas para compensar as saídas de pessoas da organização. A rotatividade de pessoal afeta a motivação, produção, perda de qualidade e perda de conhecimento, além do custo financeiro do desligamento e os custos de integração do funcionário que substituirá aquele que foi desligado. 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.

Observou-se ainda, que é possível calcular o índice de rotatividade de pessoal de uma empresa, por meio de uma fórmula matemática, que os resultados podem apresentar dados para nortear à empresa em tomada de decisões. Chiavenato (2009) “O índice de rotatividade de pessoal exprime um valor percentual de empregados que circulam na organização em relação ao número médio de empregados”. Além disso, esse índice pode ser feito com os colaboradores em geral da empresa ou dividido por setores ou até mesmo comparando com outras empresas do mesmo ramo de atividade. “O acompanhamento das taxas (ou índices) de turnover, bem como suas comparações ao longo de vários períodos dentro da mesma empresa ou com empresas do mesmo setor ou ainda com o mercado em geral (MOBLEY, 1992).

6. BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas*. 3Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto *Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização – 6.ed.rev. e atual. – Barueri,SP: Manole,2009 – (Série recursos humanos).*

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000. 46 p.

MARQUES, J. C. *Gestão de Recursos Humanos*: Cengage Learning Brasil, 2015. 9788522123599. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522123599/>. Acesso em: 20 set. 2021.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 2000. 534 p.

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

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