

O TURNOVER E SUA INFLUÊNCIA NO CLIMA ORGANIZACIONAL E NOS CUSTOS EMPRESARIAIS: UM ESTUDO DE CASO EM UM CENTRO DE FORMAÇÃO DE CONDUTORES LOCALIZADA NA CIDADE DE LAGOA SANTA/ MG.

THE TURNOVER AND ITS INFLUENCE IN ORGANIZATIONAL CLIMATE AND BUSINESS COSTS: A CASE STUDY IN A DRIVER TRAINING CENTER LOCATED IN THE CITY OF LAGOA SANTA / MG.

Dheinifer Nathany S. ANDRADE¹; Thainá Almeida SATURNINO¹; Sérgio CALDAS²

Resumo

A rotatividade também denominada como *turnover*, é uma temática de grande relevância e preocupação para as empresas. O objetivo geral do artigo aqui relatado foi investigar como o *turnover* influencia no clima organizacional, e quais são os resultados nos custos empresariais. Foi realizada uma pesquisa qualitativa e descritiva em uma empresa do setor de serviços na cidade de Lagoa Santa, tendo como sujeito de pesquisa o gestor contábil e colaboradores da empresa. A coleta dos dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas. A pesquisa evidenciou que o *turnover* na percepção dos entrevistados resultou em desmotivações, baixos rendimentos e clima organizacional nocivo. No que tange aos aspectos motivacionais do *turnover*, foi apontado o baixo investimento por parte da organização em remuneração e técnicas motivacionais, levando a dificuldade para retenção de seus colaboradores. Portanto, sugerem-se pesquisas de cunho quantitativo, abrangendo um número maior de entrevistados, para contribuir para o melhor entendimento da influência do *turnover* no clima organizacional e nos custos empresariais.

Palavras-chave: *Turnover*; Clima organizacional; Custos empresariais.

Abstract:

Turnover, also called turnover, is a topic of great relevance and concern for companies. The general objective of the article here reported was to investigate how a turnover affects the organizational climate and which are the results on the entrepreneurial costs. A qualitative and descriptive research was conducted in a company of the service sector in the city of Lagoa Santa, having as subject of the research the manager of the supplier bookkeeping and company employees. The capture of data was done through semi-structure interviews. The research showed that, in the perception of the interviewees, resulted in discouragement, low performance and harmful organizational climate. In terms of motivational aspects of the turnover, was identified a low investment on the side of the company in payment and motivational technique, making it difficult to maintain the company's employees. Thus, it is suggested more quantitative research covering a bigger number on interviewees to contribute for a better understanding on how the turnover influence the organizational climate.

Key Words: *Turnover*; Organizational climate; Business costs.

¹ Graduados do curso de Administração da FAMINAS BH. E-mails: (dheiniferandrade@hotmail.com); (thainadealmeida1507@gmail.com);

¹ Mestre em Administração, MBA, pós-graduado e administrador. Professor Orientador (sergiochavesaldas@hotmail.com)

1. Introdução

No decorrer dos últimos anos, a globalização ocasionou a expansão mercadológica, impondo a adequação dos empreendimentos como forma de permanência no mercado. Devido à transição no comércio empresarial, os níveis de exigência e competitividade tornaram-se acirrados entre as instituições. Deste modo, a obtenção de vantagens competitivas como forma de diferenciação frente ao consumidor, se mostrou essencial.

Para Stewart (1998) as instituições estão percebendo que a sua posse se concentra além dos ativos físicos e que o mais valioso de todos os ativos organizacionais é o capital intelectual, sendo este o principal fator originário de vantagem competitiva.

O intuito das organizações tem sido atrair e reter funcionários competentes, capazes de contribuir para o desenvolvimento empresarial e destaque da organização. O *Turnover*³, apontado como o constante fluxo de admissões e demissões em uma empresa, é um dos aspectos que devem ser monitorados regularmente, pois, equivale a perda de conhecimento, capital intelectual, inteligência, domínio dos processos, conexões com os clientes e o mercado e a perda de investimentos, dentre outros danos. Em síntese, o *turnover* quando elevado ocasiona a redução da produtividade da equipe de trabalho, a minimização da lucratividade e da saúde organizacional.

O objetivo geral deste artigo consistiu em investigar como o *turnover* influencia no clima organizacional e quais os resultados nos custos empresariais, sendo um estudo de caso em um centro de formação de condutores, localizado na cidade de Lagoa Santa, MG, Brasil. De forma específica, aspira-se, analisar o *turnover* e sua influencia na empresa pesquisada, descrever os custos em relação ao *turnover* e investigar quais resultados apresentam no clima organizacional.

Justifica-se este estudo no âmbito acadêmico, pois, alia conceitos importantes como: clima organizacional, *turnover* e custos empresariais, estabelecendo relação entre os mesmos. O *turnover* tem sido altamente debatido no decorrer das transições em gestão de pessoas, porém, tal junção como a apresentada neste artigo ainda se mostra escassa, pois segundo pesquisa realizada na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD), onde foram utilizados os termos rotatividade, clima organizacional e custos em conjunto, não foi possível apurar a existência de nenhuma publicação com os três temas associados.

Quanto ao aspecto organizacional, este artigo se mostra de grande relevância, pois, demonstra os prejuízos decorrentes do *turnover* de forma geral, enfatizando os danos na prestação de serviços devido a alterações de clima organizacional e respectivamente, o reflexo do mesmo nos custos empresariais podendo afetar todo orçamento. Despertando assim a percepção dos gestores, para a importância do equilíbrio do *turnover* e a boa gestão do capital humano.

No contexto social, esta pesquisa se mostra pertinente, devido à elevação dos índices de *turnover* afetar o nível de empregabilidade e prejudicar a economia de um País. Segundo o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE, 2016, p.8) “O estudo da questão é um dos mais importantes no mercado de trabalho, pois a rotatividade é problema para todos, com serias consequências em todas as áreas”. Prejudica o trabalhador, a empresa em si e o governo.

Diante do contexto apresentado, a presente pesquisa pretende responder ao seguinte questionamento: Como o *turnover* influencia no clima organizacional e quais os resultados nos custos empresariais?

³ Segundo Duarte (2011, pg.1141): “Movimentação de pessoal, representada pelas admissões e demissões de trabalhadores”.

Em hipótese, a alta rotatividade de funcionários influenciou negativamente nas relações de trabalho, ocasionando ineficiência nas atividades cotidianas e, por conseguinte na prestação de serviços. Com relação aos custos provenientes da rotatividade, pressupõe-se que houve a sensibilização na lucratividade do negócio.

O artigo está estruturado em três seções, sendo a primeira delas esta introdução que aborda o tema da pesquisa, os objetivos e a justificativa deste trabalho. A segunda seção é composta pelo referencial teórico e a análise e discussão de resultados. Na terceira seção, formulam-se as considerações finais acerca do estudo.

2. Desenvolvimento

2.1 Metodologia

Na elaboração deste artigo utilizou-se de conhecimentos e métodos científicos para o cumprimento dos objetivos da pesquisa, seguidos pelos procedimentos relativos à seleção, à coleta e à análise dos dados.

Quanto à abordagem de pesquisa, utilizou-se o método qualitativo, pois segundo Roesch (2009) a pesquisa qualitativa e a utilização dos métodos de coleta e análise de dados são adequadas para etapa exploratória da pesquisa.

Para Godoy (1995) a pesquisa qualitativa é aquela que procura descrever os dados descritivos sobre lugares, pessoas e processos e não pretende medir os eventos estudados através de números, ou seja, ela busca compreender os fenômenos segundo a percepção dos indivíduos participantes da situação em estudo.

Diante do exposto, o método de pesquisa qualitativo foi utilizado no estudo a fim de coletar informações necessárias para compreender a atuação do *turnover* em âmbito organizacional. Quanto os fins, tipo de pesquisa apresentado no projeto será à pesquisa descritiva. Segundo Triviños (1987) essa pesquisa busca relatar os fatos e fenômenos de uma realidade determinada, exigindo algumas informações do que se deseja pesquisar.

Na concepção de Gil (1999) um dos principais objetivos da pesquisa descritiva é descrever as características de determinados indivíduos, fenômenos e estabelecimentos, utilizando de técnicas estabelecidas para coleta de dados.

O artigo consiste em um estudo de caso. Segundo Gil (2002) este é um estudo complexo, com determinado objetivo, a fim de permitir um melhor entendimento e detalhamento de todo processo a ser pesquisado. O estudo de caso é uma investigação sobre determinada coisa, indivíduo, família, e até mesmo a sociedade sendo representante de seu universo, podendo examinar todos os aspectos possíveis segundo Cervo e Bervian (2002).

No que diz respeito ao método aplicado no artigo, utilizou-se a pesquisa de campo, que de acordo com Marconi e Lakatos (2010) é conceituada como uma maneira de obter informações em referência a determinado problema através da análise dos fatos e do modo de como eles ocorrem no ambiente pesquisado.

Portanto, o método de pesquisa de campo foi adotado neste artigo, com o propósito de obter respostas e uma maior assimilação do problema proposto, uma vez que, evidenciam de modo detalhado as ocorrências do *turnover* na empresa.

O universo utilizado como objeto de estudo deste artigo, é a rede de ensino orientada a instrução de motoristas automotores. Como amostra, utilizou-se de um Centro de Formação de Condutores situado na cidade de Lagoa Santa – MG, onde atua como prestadora de serviços há 18 anos, oferecendo de maneira exclusiva o ensino voltado para a categoria “B”. Segundo o

Art. 9º da resolução 74 de 1988, os centros de formação de condutores são organizações certificadas e credenciadas pela controladoria regional de trânsito – CRT, e pelos órgãos executivos dos estados ou do Distrito Federal, dispendo de sua administração particular e uma equipe especializada, visando à capacitação teórico / prática de condutores.

No que tange à coleta de dados, o instrumento adotado por esta pesquisa foi à entrevista semiestruturada. Segundo Gil (2010) a entrevista é a obtenção de informações necessárias, por meio de perguntas formuladas pelo entrevistador. Ela serve para que o entrevistado discorra acerca do tema de maneira espontânea, sendo essencial para o engrandecimento da pesquisa.

2.2 Referencial teórico

2.2.1 Rotatividade

A rotatividade também denominada como *turnover*, é uma temática de grande relevância e preocupação para as empresas, visto que influencia de forma significativa no planejamento estratégico elaborado pela organização. Robbins (2002) conceitua a rotatividade como sendo: “A permanente saída e entrada de pessoal da organização, voluntária ou involuntariamente”.

Marras (2000) corrobora que a rotatividade consiste em:

Número de empregados desligados da empresa num determinado período comparativamente ao quadro médio de efetivos. A rotatividade é expressa por um número índice, que recebe o nome de Índice de rotatividade, esse índice pode medir uma parte da organização (toda uma área de vendas ou somente parte dessa área: uma seção, um departamento, um setor, etc.) ou medir o índice geral (todas as áreas componentes do organograma da empresa).

De acordo com Sarsur (2004) o *turnover* pode ser pontuado como um fluxo contínuo de contratações e dispensas de colaboradores em uma organização. O autor afirma ainda, que a temática é parte integrante do estudo de comportamento organizacional de uma empresa.

Segundo Lucena (1990) o *turnover* pode ser tipificado de duas maneiras: Involuntário e voluntário. O *turnover* caracterizado como voluntário, é aquele em que a organização, consegue reter e motivar os profissionais que tem melhor desempenho, que apresentam melhor qualificação e mostram potencial para crescer e contribuir com o desempenho da empresa, afastando aqueles de comportamento contrário, por iniciativa da própria instituição. Já o *turnover* caracterizado como involuntário é aquele que é controlado pelo mercado, onde a empresa perde seus melhores funcionários para os concorrentes.

Ainda de acordo com Lucena (1990), a ocorrência do *turnover* involuntário se dá devido a deficiência de métodos motivacionais por parte das empresas, subjugando-as as transformações do mercado. Nota-se a importância de averiguar a influência externa nas operações empresariais, e conduzi-las em conformidade com os propósitos da organização. A utilização de técnicas motivacionais possibilita a retenção de funcionários e assim a contenção da intervenção do *turnover* involuntário.

Nakashima (2003) ressalta que a retenção ou fidelização de um colaborador é influenciada pelos atrativos que a empresa propicia aos mesmos e como estes estão conciliados aos propósitos pessoais. O autor ainda destaca que a qualidade de vida no trabalho e a valorização do potencial do funcionário, são capazes de fortalecer as relações e respectivamente o tempo de permanência do colaborador na organização.

Ainda no que tange aos aspectos ocasionais da rotatividade, pode-se fragmentá-los em elementos extrínsecos e intrínsecos a organização. Em relação aos aspectos externos, Fidelis e Banov (2006) indicam às demais ofertas de trabalho, as novas perspectivas de desenvolvimento profissional, a proximidade com a residência, a conjuntura econômica e também o mercado como fatores propulsores.

No que tange a fatores internos, Ferreira e Freire (2001) caracterizam como causas a impossibilidade de ascensão profissional, a falta de satisfação e motivação do trabalhador, a subjugação do profissional a trabalho precário e desgastante, dentre diversos outros fatores. O autor salienta ainda como principal responsável, a inexistência de política salarial e benefícios por parte da empresa.

No que se refere aos pontos benéficos do *turnover*, Luz (2008) evidencia como principal vantagem, a chegada de novos profissionais que acrescentam novas ideias e novos modelos de se desempenhar o trabalho. O autor ainda destaca que a rotatividade impossibilita o imobilismo, ou seja, a acomodação e a falta de inovação dos funcionários antigos, enfatizando ainda, ser imprescindível que as empresas estejam abertas para receber novas opiniões e experiências, agregando cada vez mais valor nos seus processos.

Robbins (2002) ressalta que caso as pessoas ‘certas’ estiverem deixando a empresa, ‘os funcionários não essenciais’ a rotatividade pode ser um aspecto positivo. O autor destaca ainda que estas demissões criam a oportunidade da inserção de pessoas mais capacitadas e motivadas, aumentando ainda as chances de promoções e possibilitando novas ideias e conceitos para a organização.

Cascio e Boudreau (2010) evidenciam que o *turnover* só será vantajoso quando a substituição ocorrer em função de funcionários cujas habilidades são incoerentes com as necessidades da empresa, apresentando desempenho abaixo do padrão, ou ainda atitudes negativas em relação à empresa influenciando de forma nociva, a motivação e produtividade de toda equipe.

Percebe-se assim, que o *turnover* apresenta aspectos positivos quanto a inovação na organização, sendo primordial o controle e planejamento do mesmo, pois quando apresentado em altos índices, as vantagens se tornam inferiores proporcionalmente as desvantagens. Gerenciar efetivamente o *turnover* significa encorajá-lo quanto este ocasionar resultados positivos e minimizá-lo quando suas consequências forem negativas (SILVA 2001, pg.14).

No que se referem aos pontos maléficos do alto índice de *turnover*, diversos aspectos são sensibilizados dentro da instituição, sendo um destes o clima organizacional assim como o rendimento da equipe. Lacombe e Heiborn (2008) elucidam que a alta rotatividade é sinônima de perda de produtividade por parte dos funcionários vigentes, o *turnover* resulta diretamente na motivação e no comprometimento dos mesmos, modificando o ambiente organizacional.

Luz (2008) corrobora e afirma que o excesso de rotatividade implica na perda de profissionais que possuem uma parcela importante nas atividades cotidianas da organização, e destaca ainda que o profissional deixa a empresa e vai executar suas habilidades na concorrência prejudicando as vantagens competitivas.

É possível inferir por meio da fundamentação bibliográfica citada, que a restrição do quadro de pessoal significa a perda de conhecimento e do capital intelectual, sendo estes os principais detentores do domínio dos processos. O *turnover* transcendente ocasiona o desequilíbrio das funções e conseqüentemente interfere no sucesso da organização e no desempenho de suas atividades.

2.2.2 Clima organizacional

Uma equipe preparada e motivada é essencial para o empreendimento nas organizações, diante de um mercado tão movimentado, faz-se necessário que a empresa proporcione um ambiente agradável e boas condições de trabalho, valorizando assim, as relações humanas dentro da organização.

Bennis (1996, p.6) afirma que “o clima significa um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam umas com as outras, tais como sinceridade, padrões de autoridade, relações sociais, etc”.

Para Maximiano (2000, p.97), o clima organizacional é:

Formado pelos sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afeta de maneira positiva ou negativa sua satisfação para o trabalho. Sentimentos negativos exercem impactos negativos sobre o desempenho. Um programa de demissão em massa, por exemplo, gera um clima em que predominam sentimentos como tensão, medo, ansiedade e tristeza.

Coda (1998) afirma que o clima organizacional está relacionado com o grau de satisfação dos funcionários da empresa, em relação a vários aspectos, seja pelos procedimentos da empresa, as políticas de recursos humanos, a gestão da empresa, sua valorização profissional entre outras.

Percebe-se que o clima organizacional provém de aspectos internos da organização, tendo influência no comportamento dos funcionários de maneira positiva ou negativa. A satisfação dos funcionários está ligada a tarefas que estes realizam e ao ambiente de trabalho ao qual estão inseridos, influenciando assim na produtividade e desempenho de suas tarefas.

De acordo com Luz (2006) o clima organizacional tem dois destinos, sendo eles bom ou ruim, isso dependerá da empresa, pois aquela que busca levar condições favoráveis, benefícios, remunerações e um ambiente de trabalho promissor, desfrutará de funcionários motivados, satisfeitos com a empresa e comprometidos com o trabalho, mas se a empresa apresenta condições não favoráveis a seus empregados, estes tendem a ser ineficientes e desmotivados acarretando em prejuízos para a empresa.

Já Lacombe (2005) diz que o clima organizacional se refere ao bem-estar do ambiente de trabalho e como ele é percebido pelos funcionários da organização. O autor afirma ainda que quando o clima organizacional é agradável os integrantes da equipe são mais proativos, se sentem mais motivados a inovar e ter uma relação amigável com seus chefes e colegas de trabalho. No entanto, quando o clima é ruim, os funcionários tendem a fazer o mínimo indispensável para se manter no emprego, não realizando seu trabalho adequadamente, agindo com descrença e revolta, aumentando o alto índice de *Turnover* e trazendo um clima desfavorável para a organização.

Percebe-se que a constante entrada e saída de funcionários na empresa, faz com que a equipe trabalhe insegura e insatisfeita, pois com alto índice de *Turnover*, muitas vezes o empregado fica com uma carga maior de trabalho, desestabilizando a equipe, prejudicando a lucratividade e todo o processo empresarial.

É essencial a existência de ambientes de trabalho que ofereçam a satisfação ao funcionário e o respeito ao ser humano. Quanto maior o envolvimento dos profissionais com a empresa maior será seu comprometimento (Marchiori 2008).

Uma boa administração faz toda a diferença no ambiente organizacional, pois o gestor conseguirá avaliar os problemas contidos e propor meios para sanar os mesmos. O índice de *turnover* na organização precisa ser bem avaliado, pois quando apresentar grandes elevações, o gestor deverá buscar meio estabiliza-lo, impedindo assim que uma má administração possa

prejudicar os objetivos da empresa.

2.2.3 Custos

A rentabilidade de um negócio assim como a sua plenitude, é resultado de uma gestão eficiente dos diversos fatores envolvidos. Um dos principais elementos administrados em um empreendimento é a ascensão nos custos empresariais, pois este influencia diretamente na lucratividade da instituição.

Wernke (2004, p. 11 e 12) conceitua custos como sendo “gastos efetuados no processo de fabricação de bens ou de prestação de serviços”. Segundo Martins (2003), pode ser definido como o desembolso relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços.

Já para Horngren, Foster e Datar (2004), custos é classificado como um recurso sacrificado ou renunciado para o alcance de um propósito específico. Percebem-se por meio das asserções apresentadas, que custos são os recursos organizacionais que a empresa aloca diretamente em seus processos, com a finalidade de aprimorar a produção de determinado bem ou serviço.

Os custos podem ser classificados em custos fixos e custos variáveis. Dutra (2010) menciona como custos fixos aqueles que ocorrem período após período sem variações ou cujas variações não são consequências da modificação do volume de atividade.

Já os custos variáveis segundo Horngren, Foster e Datar (1997) é um custo que se altera diretamente em função das atividades e do processo produtivo da empresa, em determinado período. O autor menciona ainda que quanto maior o número de atividades maior será o custo variável do período.

Wernke (2005) corrobora e exemplifica como custos variáveis, a mão-de-obra direta, a matéria-prima e outros custos que variam de acordo com a produção. Pode-se inferir a partir das conceituações apresentadas, a relevância de analisar os custos gerados pela empresa, pois os mesmos podem oscilar de período para período. A gestão eficiente é capaz de formar informativos auxiliares no processo de análise financeira da empresa. Diante dos diversos custos que as empresas apresentam, destaca-se o *Turnover* de funcionários, onde o fluxo rotineiro de admissões e demissões ocasionam danos expressivos para a organização.

Silva (2003) afirma que a consequência organizacional mais expressiva do *turnover* é o custo financeiro que o mesmo ocasiona. O autor destaca ainda, a necessidade de análise pelas organizações, pois o mesmo pode apresentar uma perspectiva negativa para a empresa.

Eckert et al. (2011 p.7) corrobora e evidencia a abrangência dos custos associados ao *turnover*, a seguir:

O custo na área de Recursos Humanos com uma admissão de colaborador começa a acontecer desde o momento em que se procura um colaborador no mercado de trabalho. No recrutamento, a empresa tem que ir buscar colaboradores fora da empresa, e a busca destes são feitas através de anúncios em jornais, rádio entre outros. A partir do anúncio, já começam a acontecer os custos com a admissão. Recrutados os colaboradores, há o tempo em que um profissional faz as entrevistas, testagem psicológica, material de expediente gasto neste processo. Estes são mais alguns custos “ocultos” para fins de análise de custo. Selecionado o candidato, este deverá fazer o exame médico custeado pela empresa. O colaborador contratado passa então por um período de aprendizagem em que um profissional o treina durante determinado período, refletindo este processo na produtividade.

Nota-se que as movimentações de funcionários na empresa, ocasionam custos significativos para a organização. Destaca-se a necessidade de estimar o quantitativo referente ao *turnover*, contudo Rosário (2006) salienta que a influência da rotatividade vai além dos custos mensuráveis, pois ocasiona à baixa produtividade, a perda de capital intelectual, a desmotivação das pessoas, interferindo assim na credibilidade dos processos empresariais e consequentemente minimizando a rentabilidade.

2.3 Análise de resultados

Para atender o objetivo proposto, foi realizada uma entrevista com a proprietária e quatro de seus colaboradores do Centro de Formação de condutores. A entrevista buscou investigar como o *Turnover* influencia no clima organizacional e quais os resultados nos custos empresariais, sob a visão dos integrantes da empresa.

Primeiramente, questionou os entrevistados sobre a sua percepção, em relação a rotatividade (*Turnover*) na organização. Apurou-se que a mesma, tem ocorrido além do planejado pela instituição, conforme exemplificado nas falas a seguir:

Trabalho na empresa a um bom tempo e dentro destes anos pôde conhecer um bom número de pessoas porque regularmente eram feitas novas admissões e demissões na empresa. Já vi equipes muito boas serem formadas e grandes colegas serem demitidos (Entrevistado 2).

As contratações e demissões de funcionários têm acontecido com uma regularidade maior em relação aos índices considerados aceitáveis pela empresa (Gestor).

De acordo com os demais entrevistados, as alterações são constantes no quadro de funcionários. O entrevistado 4 enfatiza que tal condição possa ser prejudicial ao desenvolvimento da instituição, pois há uma parcela de clientes que são fidelizados a determinado funcionário, mostrando-se receosos e inseguros na modificação do profissional.

Vale destacar, que o entrevistado 1, não observou elevada rotação de funcionários na empresa, porém explicitou que se refere a condições recentes, visto que foi admitido a pouco tempo, conforme demonstrado a seguir:

Bom, não pude perceber um número alto de demissões e admissões de funcionários na empresa. Considero até então, que foram feitas pequenas mudanças, e acredito eu, que tudo dentro do normal. Lembrando que estou trabalhando na empresa a não muito tempo, e não posso dizer sobre longos períodos (Entrevistado 1).

Ao ser questionado sobre, quais fatores podem atribuir ao *turnover* na organização, os entrevistados relataram redução nos incentivos, conforme descrito a seguir:

Um dos fatores que contribui para essa rotatividade é a desmotivação no trabalho tanto por parte da empresa quanto por parte do colaborador, geralmente a iniciativa tem surgido por parte da empresa devido à falta de recursos para investir no funcionário, o mesmo trabalha com desinteresse fazendo com que a empresa tome a iniciativa de demiti-lo

(Gestor).

Para os entrevistados 1, 3 e 4 as maiores partes dos desligamentos ocorrem por parte dos funcionários. Um dos fatores mais relevantes para essa tomada de decisão, são os poucos benefícios e baixa remuneração que a empresa oferece em relação a carga de trabalho, conforme apresentado na fala a seguir:

Acredito que o principal fator tenha sido os baixos salários e benefícios que a empresa oferece em relação a um trabalho exaustivo e repetitivo, desmotivando os funcionários e fazendo com que os mesmos tenham a iniciativa de deixar a organização (Entrevistado 4).

Percebe-se que as afirmativas apresentadas vão de encontro com o autor Ferreira e Freire (2001), onde apontam que a inexistência de política salarial e de benefícios são um dos principais fatores responsáveis pela rotatividade. O autor caracteriza também a impossibilidade de ascensão profissional, falta de satisfação e motivação pessoal e a subjugação do profissional a trabalho precário e desgastante dentre outros fatores.

Quando questionado a respeito das técnicas de retenção dos funcionários e sua importância para o funcionamento da empresa, o gestor expôs que atualmente a empresa não utiliza de tais técnicas, devido à inexistência de recursos. Porém destacou a importância de utilizar estas técnicas na organização, e apresentou como principal consequência, o expressivo montante correspondente à contratação de mão de obra.

Do mesmo modo, de acordo com os entrevistados 1, 3 e 4, não foi possível identificar a aplicação de métodos de conservação de pessoal. A instauração de técnicas de retenção, está associado a produtividade, motivação e valorização conforme salientado a seguir:

Quando a empresa busca meios de reter o funcionário, ela mostra ao mesmo o quanto ele é importante, trazendo felicidade e motivação para realização de seu trabalho (Entrevistado 1).

A valorização da equipe é muito importante, e um dos meios da empresa enaltecer a importância de seus colaboradores é oferecer oportunidades de crescimento, conceder bons benefícios e oferecer uma remuneração adequada (Entrevistado 4).

As asserções destacadas pelos entrevistados vêm de encontro a Nakashima (2003) onde enfatiza que a retenção ou fidelização dos integrantes para com a instituição, é impulsionada por meio de atrativos que a empresa disponibiliza e da conciliação dos mesmos com os propósitos de cada um.

Ao ser indagado sobre as condições do clima organizacional na instituição, o gestor afirmou que nos dias atuais a empresa apresenta um clima desmotivador. Similarmente, os entrevistados 1 e 2 descrevem o clima como pouco agradável, onde o entrevistado 1 evidencia como fator causal, as aversões dos funcionários mais antigos quanto aos novos integrantes. Já para o entrevistado 2 o principal motivo é a falta de afinidade entre os integrantes da instituição, conforme evidenciado a seguir:

Em alguns momentos, encontramos grandes parceiros de trabalho e que acabam se tornando grandes amigos, mas quando as relações estão se tornando fortes, pessoas queridas são demitidas e as vezes substituídas por pessoas que não temos afinidade ou que não quer fazer parte do

time da empresa, onde simplesmente fazem o seu trabalho sem grandes envoltimentos (Entrevistado 2).

Já o entrevistado 3 e 4 descrevem o clima organizacional como moderado, ressaltando a relação familiar existente entre funcionário e patrão. Porém acrescentam que a rotatividade (*Turnover*) desequilibra o ambiente já consolidado, uma vez que decorrido o tempo de familiarização do novo integrante com a equipe, ocorre a rotação da mão de obra.

Pode-se inferir que a rotatividade (*turnover*), está diretamente associada ao clima organizacional da empresa, e segundo Lacombe (2005) no momento em que a organização apresenta um clima muito ruim, a tendência é que os colaboradores façam o mínimo requerido para se manter no emprego, agindo com descrença e revolta, aumentando a rotatividade.

Ainda no que se refere ao clima organizacional, perguntou-se aos entrevistados se a rotatividade influenciou de forma positiva ou negativa no ambiente da empresa. Conforme o gestor, a mesma tem ocorrido de maneira negativa, pois, ambas as partes (empresa e funcionários) ficam desmotivados e inibidos na execução de seus papéis.

Os demais entrevistados unanimemente afirmaram que, o *turnover* influenciou negativamente na empresa ocasionando um sentimento de insegurança quanto à ocorrência de novas demissões. No entanto o entrevistado 1, complementou que a rotatividade tem seu lado positivo, relatando ser uma oportunidade de conhecer outras pessoas com novas experiências e conhecimentos.

Pode-se inferir que as asserções apresentadas vêm de encontro com Luz (2008), onde evidencia que o *turnover* possui aspectos positivos e negativos. O autor afirma como principal benefício, a inserção de novos profissionais trazendo novas ideias, evitando assim a acomodação e a falta de inovação nos processos da organização. No entanto, o autor destaca que o excesso de rotatividade pode ser fator prejudicial, implicando na perda de mão de obra qualificada, salientando assim, a importância de manter o equilíbrio do *turnover*.

Ao ser questionado acerca da influência da rotatividade (*Turnover*), nos custos provenientes da contratação e demissão de funcionários, o gestor salientou que os mesmos expandiram proporcionalmente ao *turnover*. Para os demais entrevistados em comum acordo, os gastos para modificação da equipe são diversos, e podem se mostrar expressivos quando a empresa apresenta elevada rotatividade, como exemplificado na fala a seguir:

A empresa tem todas as obrigações a pagar para poder divulgar uma vaga, chamar possíveis candidatos, selecionar aquele que melhor se encaixa e enfim contrata-lo ofertando os devidos treinamentos. Assim, quando o colaborador se encontra no auge do desempenho pode ser substituído por mão de obra pouco qualificada (Entrevistado 2).

Acredito que gera muitos custos para a empresa, pois a contratação e demissão de funcionários envolvem muitas etapas onde cada uma apresenta um gasto para a organização. Este processo deve ser bem avaliado pelos responsáveis para que a empresa não perca muito com isso (Entrevistado 3).

Conforme Rosário (2006) a rotatividade apresenta influência nos custos diretos, mas o impacto financeiro vai além dos custos mensuráveis, tendo por principal efeito a falta de comprometimento da equipe e a desmotivação, reduzindo assim a produtividade e consequentemente minimizando os lucros.

Ainda no que diz respeito a custos empresariais, foi questionado ao gestor se os custos provenientes da rotatividade influenciaram na rentabilidade do negócio. Segundo considerações

do entrevistado, no momento que a rotatividade ocorre com o intuito de minimizar fracassos mais numerosos, a influência não é tão significativa, já quando o mesmo acontece sem justificativas relevantes e sem uma prévia análise, pode sim reduzir e lesar os resultados da organização. O gestor evidenciou ainda, que em seu empreendimento houve falhas no processo de verificação e gerenciamento da rotatividade, resultando assim ainda que de maneira superficial, a redução dos proventos. Ainda conforme as asserções do entrevistado, tal redução seria utilizada em demais processos administrativos assim como o investimento na satisfação de seus colaboradores.

Percebe-se que a asserção do gestor, evidencia a necessidade de administrar o *turnover*, vindo de encontro com as considerações de Silva (2001) gerenciar efetivamente o *turnover* significa encorajá-lo quanto este ocasionar resultados positivos e minimiza-lo quando suas consequências forem negativas.

Ainda, quando questionado se a empresa tem realizado uma gestão eficiente de seus custos, em específico os característicos da rotatividade, o gestor reconheceu que atualmente a empresa não tem uma gestão totalmente eficiente, mas afirmou que a instituição procura utilizar de técnicas para melhoria da administração, e exemplificou o investimento terceirizado na área contábil e financeira da empresa.

Na próxima seção, apresentam-se as considerações finais acerca do *turnover* e sua influência no clima organizacional e nos custos empresariais, da empresa em estudo.

3. Considerações finais

O presente estudo teve por principal intuito, descrever a influência do turnover no clima organizacional e nos custos empresariais, por meio de um estudo de caso realizado em um centro de formação de condutores localizado na região de Lagoa Santa / MG, evidenciando assim, as percepções do gestor e seus colaboradores. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de característica descritiva.

A análise dos dados coletados evidenciou que o *turnover* na percepção dos entrevistados resultou em desmotivações, baixos rendimentos e clima organizacional nocivo. No que tange aos aspectos motivacionais do *turnover*, foi apontado o baixo investimento por parte da organização em remuneração e técnicas motivacionais, levando a dificuldade para retenção de seus colaboradores. Ainda conforme relatos dos entrevistados permitem inferir que o custo relativo às demissões e contratações dispusera de uma gestão ineficiente, influenciando negativamente na rentabilidade da organização.

Por meio da análise realizada neste estudo, o propósito geral da pesquisa foi alcançado, assim como os objetivos específicos. Foi demonstrada sob a percepção dos integrantes da empresa a influência do turnover, descrevendo seus custos e apresentando os resultados no clima organizacional.

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, na qual o mais importante é o conhecimento do fenômeno. Acredita-se que a realização de pesquisas de cunho quantitativo, abrangendo um número maior de entrevistados possa contribuir para o melhor entendimento. Portanto para trabalhos futuros sugere o desenvolvimento das ações estratégicas relacionadas neste estudo para a melhoria do clima organizacional e diminuição dos custos empresariais na organização ocasionados pelo Turnover.

Referências

BENNIS, W. *A formação do líder*. São Paulo: Atlas, 1996.

BRASIL. Departamento de Trânsito - DETRAN. Regulamenta o credenciamento e funcionamento das Controladorias Regionais de Trânsito – CRT, nos termos da Resolução CONTRAN nº 198/06. Portaria DETRAN nº 1757, de 29 de setembro de 2006. Disponível em: <<https://www.detrان.mg.gov.br/>>. Acesso em: 22/10/2017

CASCIO, W. BOUDREAU, J. *Investimento em pessoas: Como medir o impacto financeiro das iniciativas em Recursos Humanos*. Porto Alegre, 2010.

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. *Metodologia científica*. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CODA, Roberto. *Psicodinâmica da Vida Organizacional: motivação e liderança*. 2ºed. São Paulo: Atlas, 1998.

DIEESE. *Rotatividade no mercado de trabalho*. 2016. Disponível em: <<https://www.dieese.org.br/livro/2016/rotatividade2016.pdf>>. Acesso em: 17/08/2017.

DUARTE, Geraldo. *Dicionário de administração e negócios*. 2011. P.1141. Disponível em: <<http://www.univas.edu.br/menu/biblioteca/servicosOferecidos/livrosDigitalizados/administracao/DicionariodeAdministracaoN-GeraldoDuarte.pdf>>. Acesso em: 15/09/2017.

DUTRA, J. S. *Gestão de carreiras na empresa contemporânea*. São Paulo: Atlas, 2010.

ECKERT, Alex; 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 gaúcham de Caxias do Sul*. In: XIII Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul, 2011.

FERREIRA, M. C.; Freire, O. N. (2001). *Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista*. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, 2(5), 175-200.

FIDELIS, Gilson José; BANOV, Márcia Regina. *Gestão de recursos humanos: Tradicional e estratégia*. 1. Ed. São Paulo: Érica, 2006.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5.Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184p.

GODOY, Arilda S., 1995 a. *Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades*. Revista de Administração de Empresa. São Paulo, v. 35, 2: 57-63.

HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, Srikant M. *Contabilidade de custos*. 9. Ed. Rio de Janeiro: LTC, c 1997. 717p.

HORNGREN, Charles T.; DATAR, Srikant M.; FOSTER, George. *Contabilidade de Custos*:

Uma Abordagem Gerencial. 11. d. São Paulo: Prentice Hall, 2004. 513 p.

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

LACOMBE, Francisco José Masset. HEIBORN Gilberto Luiz José. *Administração princípios e tendências*- 2 Ed. rev. e atualizada - São Paulo: Saraiva 2008.

LUCENA, Maria Diva da Salete. *Planejamento de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 1990.

LUZ, Ricardo. *Gestão do Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006. 350 p.

LUZ, Ricardo Silveira. *Gestão de pessoas/Ricardo Silveira Luz*. –Rio de Janeiro: LTC, 2008.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*. 7.Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCHIORI, Marlene. *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. 2º ed. São Caetano, do Sul, São Paulo: Difusão editora, 2008

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

MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de custos*. 9 Ed. São Paulo: Atlas, 2003. 367 p.

MAXIMIANO. A.C.A. *Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

NAKASHIMA. C. JC Online- *Deloitte Banco de Talentos. Reter Talentos, o maior desafio*. 2003. Disponível em: <http://www2.uol.com.br/JC/sites/Deloitte/artigos/a3.htm>. Acesso em 01/09/ 2017.

ROBBINS, Stephen Paul. *Comportamento organizacional*. 9º ed. São Paulo, 2002.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace Vieira; MELLO, Maria Ivone de. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. 3. Ed São Paulo: Atlas, 2009.

ROSÁRIO, Cecília Camargo. *Rotatividade de pessoal*. (2006). Disponível em: <http://www.atituderh.com/artigo.aspx?Codigo=2177>>. Acesso em 10/10/2017.

SARSUR, A. M. *Gestão por competências: A percepção do ganho social do trabalhador*. São Paulo 2004.

SILVA, Glenio Luiz da Rosa. *Controle do turnover: Como prevenir e demitir com responsabilidade*. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2001.

SILVA, Glenio Luiz da Rosa. *Controle do Turnover: como prevenir e demitir com*

responsabilidade. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2003.

STEWART, T. *Capital intelectual: A nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campos, 1998. 237p.

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

WERNKE, Rodney. *Gestão de custos: Uma abordagem prática*. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WERNKE, Rodney. *Análise de custos e preços de venda: ênfase em aplicações e casos nacionais*. São Paulo: Saraiva 2005. 201 p.