

# Os Funcionários Pedem Demissão: Um Estudo Sobre Rotatividade em Uma Rede de Supermercados

## Employees Resign: a Study about Turnover in a Network of Supermarkets

Fernanda Burbulhan<sup>a</sup>; Silvio Roberto Stefano<sup>ab</sup>; Jéssica Sayuri Ishida<sup>a</sup>

<sup>a</sup>Universidade Estadual do Centro-Oeste, PR, Brasil

<sup>b</sup>Universidade Estadual de Londrina, PR, Brasil

\*E-mail: professor-silvio@hotmail.com

### Resumo

Este estudo buscou compreender como se dá o fenômeno da rotatividade em um grupo de supermercados da região centro-oeste do Paraná, analisando seus antecedentes e consequências. Foram analisadas treze lojas de uma rede de supermercados, sendo a pesquisa, de cunho descritivo e explicativo. Foram analisados os dados demissionais dessas lojas durante o ano de 2011 e os motivos alegados tanto por parte da empresa quanto dos funcionários para o desligamento. Os resultados apontaram para elevados níveis de rotatividade neste ramo e que a maior parte das demissões se dá por iniciativa dos funcionários e em seus primeiros meses de serviço, sendo que a razão mais alegada para a saída da empresa foi ter conseguido um emprego melhor. Com isso, é possível inferir a dificuldade dos funcionários em se adaptarem ao emprego, assim como a dificuldade do supermercado em reter pessoas, decorrente das características dos cargos ofertados, o que acaba por gerar um círculo vicioso de rotatividade.

**Palavras-chave:** Rotatividade. Demissão. Mercado de Trabalho.

### Abstract

*This study aimed to understand how the turnover phenomenon takes place in a network of supermarkets in the mid-west region of Paraná, considering its ancestors and consequences. Thirteen stores in a chain of supermarkets were analyzed in descriptive and explanatory research. The resignation data of these stores during 2011 and the reasons given by both the company and employees were analyzed. The results showed high levels of staff turnover in this field and that most of the resignations departed from employees in the first months of service. The most common reason for quitting the company was that they had gotten a better job. Therefore, it is possible to notice the employees' difficulty to adapt to the job, as well as the difficulty of the supermarkets in retaining staff, due to the characteristics of the positions offered, which ultimately generates a vicious circle of turnover.*

**Keywords:** Turnover. Resignation. Job Market.

## 1 Introdução

O desenvolvimento econômico vem crescendo a cada dia que passa e como decorrência disso ampliam-se os postos de emprego. No entanto, além do aumento destes postos há outro fenômeno que vem crescendo concomitantemente ao desenvolvimento do mundo do trabalho, o da rotatividade, caracterizado pela movimentação dos postos de trabalho e pelo círculo vicioso entre admissões e demissões (DIEESE, 2011).

De acordo com o próprio DIEESE (2011), cresceu a taxa de rotatividade de mão de obra no Brasil, pois o índice passou de 45%, em 2001, para 53,8%, em 2010. Em 2010, a soma de desligamentos atingiu 22,8 milhões. Observa-se que não foram apenas os empregos formais que aumentaram no Brasil nos últimos anos. A taxa de rotatividade de mão de obra também cresceu substantivamente ao longo da última década. Esse panorama parece contraditório e resolveu-se investigá-lo, de forma a pesquisar teoricamente sobre o tema da rotatividade e também de percebê-lo na prática e, para tanto, optou-se por realizar uma pesquisa acerca do fenômeno da rotatividade em um grupo de supermercados da região Centro-Oeste do Paraná.

O objetivo geral desta pesquisa consistiu em analisar os antecedentes e as consequências do fenômeno da rotatividade no grupo de lojas de uma grande rede de supermercados do interior do estado do Paraná. Consequentemente, os objetivos específicos foram calcular os índices de rotatividade de cada uma das treze lojas analisadas pelo período de um ano, analisando de quem partiu a maior parte das iniciativas de demissão, quais os motivos para o desligamento da empresa e o tempo médio de duração do vínculo trabalhista. Optou-se por conduzir a análise em uma perspectiva qualitativa e quantitativa, realizando uma análise complexa, no intuito de que fosse mais abrangente.

Estruturou-se este artigo em quatro partes, sendo que a primeira consiste no referencial teórico, o qual abrange desde o significado e a importância do trabalho em nossa sociedade até a influência que as demissões e a rotatividade exercem tanto nas empresas quanto nos funcionários. Ainda na revisão de literatura apresentam-se alguns dados de abrangência nacional e estadual acerca de rotatividade, no intuito de caracterizar o campo de estudos. A segunda parte consiste na metodologia adotada e na descrição das etapas da pesquisa.

A terceira parte é formada pelos resultados e pela análise dos dados coletados e a última parte abrange as considerações finais da pesquisa.

## 2 Material e Métodos

### 2.1 Importância e significado do trabalho

O mundo do trabalho e as relações nele estabelecidas constituem-se em um fenômeno complexo, pois estão presentes na vida do homem desde os primórdios e vêm se desenvolvendo concomitantemente à espécie humana. O trabalho ocupa uma centralidade evidente quanto ao tempo e ao espaço que preenche na vida do homem contemporâneo. Apresentado como uma atividade humana é uma experiência psicossocial apoiada no contato social e na vivência subjetiva, de construção da identidade, e não só é um meio de satisfação das necessidades básicas; além de ser fonte de autoestima, de desenvolver as potencialidades humanas, e de, pelo contato social, propiciar a participação nos objetivos da sociedade (NAVARRO; PADILHA, 2007).

De acordo com os apontamentos de Malvezzi (2004, p.13).

O trabalho é uma prática transformadora da realidade que viabiliza a sobrevivência e a realização do ser humano. Por meio do ato e do produto de seu trabalho o ser humano percebe sua vida como um projeto, reconhece sua condição ontológica, materializa e expressa sua dependência e poder sobre a natureza, produzindo os recursos materiais, culturais e institucionais que constituem seu ambiente, e desenvolve seu padrão de qualidade de vida.

Zanona e Stefano (2011) concluem que o trabalho constitui-se como um regulador da vida humana, de forma que consiste em um elemento central e condicional da vida do homem. Morin (2002) cita que o trabalho ocupa um lugar importante na sociedade por permitir o relacionamento e a vinculação com outras pessoas, por fazer parte de um objetivo de vida pessoal e por constituir-se em uma ocupação, evitando o tédio. Assim, é possível compreender que o trabalho faz parte da vida do ser humano e de sua identidade, de forma que a seleção ou demissão de um funcionário de uma empresa envolve aspectos que ultrapassam o âmbito do trabalho apenas, influenciando a vida do ser humano como um todo.

Ao ser estabelecido um vínculo de trabalho é criada uma relação de troca entre a empresa e o funcionário, sendo que cada uma das partes demanda algo em relação à outra, de forma que é firmado um acordo de trabalho. Em se tratando deste acordo firmado entre a empresa e o funcionário, Siqueira e Gomide Junior (2004) apontam que existem as relações baseadas em trocas econômicas e também as baseadas em permutas sociais. A permuta social citada pelos autores é também explicada por Limongi-França (2006), a qual aponta que além do contrato formal das relações trabalhistas existe também um contrato psicológico estabelecido entre uma pessoa e uma empresa, o qual se

constitui como um fenômeno psicossocial característico da construção de vínculos.

Limongi-França (2006) explicita que a manutenção do vínculo estabelecido entre a pessoa e a empresa depende de diversos fatores, dentre eles das expectativas de ambas as partes em relação ao contrato de trabalho e da análise das necessidades e prioridades de cada uma delas, de forma que seja estabelecido um contraste, o qual poderá antecipar a probabilidade de sucesso ou mesmo de fracasso das expectativas, incluindo os estilos de poder e regras grupais, a eficácia dos deveres, os direitos e incentivos, a influência das associações de classe, o nível de profissionalização das práticas de recursos humanos.

Esses fatores vão ao encontro de outros fatores citados anteriormente por Ferreira e Siqueira (2005), os quais afirmam que a manutenção do vínculo de trabalho depende de questões relacionadas à percepção de justiça em relação à remuneração recebida, à satisfação no trabalho e ao comprometimento organizacional afetivo – referindo-se a uma relação forte estabelecida pelo funcionário com a empresa. Apesar do que fora exposto, nem sempre é possível que sejam criadas relações de trabalho satisfatórias, de forma que muitas vezes o vínculo trabalhista é rompido.

### 2.2 Demissão

Uma das formas de quebra do vínculo de trabalho se dá pelo processo demissional. Caldas (2000) faz uma retomada destes processos no ambiente de trabalho e aponta que a partir da década de 1980 houve um aumento dos enxugamentos no mundo empresarial. Ribeiro (2005) aponta que por mais traumática que possa ser uma demissão, esta consiste em um processo que faz parte da vida de qualquer empresa e uma possibilidade na vida de qualquer pessoa. Este autor salienta ainda que a demissão afeta tanto a empresa quanto o funcionário, mas que as consequências negativas deste processo afetam com mais intensidade o funcionário, por se tratar da parte mais vulnerável.

Em se tratando das consequências das demissões, Caldas (2000) evidencia que as mesmas podem ser percebidas em diversas dimensões, desde uma mais ampla enfocando os problemas sociais, econômicos e políticos que podem causar na sociedade, até uma dimensão menos ampla, focada nas consequências para o sujeito demitido, para a própria empresa que demitiu e também para os funcionários remanescentes, o que é corroborado por Machado, Hernandes e Morais (2004) ao apontarem os efeitos que a demissão pode causar no funcionário demitido citam as consequências no âmbito social e familiar, além de distúrbios de ordem física.

Tendo em vista a importância e delicadeza do processo demissional é fundamental que este seja planejado e, para tanto, Ribeiro (2005) propõe algumas questões norteadoras do processo que devem ser pensadas com antecedência pela empresa, dentre elas: Quantos, quem, quando e como serão dispensados? Ribeiro (2005) justifica o planejamento

demissional pelo fato de dispensas não esclarecidas serem propiciadoras de protestos, boatos e reações negativas.

Em uma pesquisa conduzida por Caldas (2000), onde ele elencou algumas possibilidades de melhorar o processo demissional, como por exemplo, neste momento, a empresa deve demonstrar dignidade e respeito com os funcionários demitidos, além de serem tomadas algumas medidas antes das demissões, como o aviso prévio, a possibilidade de participação dos funcionários nos processos demissionais e transparência da visão da empresa sobre a demissão.

Caldas (2000) deixa claro que as conclusões acima consistem apenas em possibilidades de mudança nos processos demissionais e, mais do que isso, possibilidades de se pensar nos processos demissionais, considerando que há poucas pesquisas e estudos sobre o tema. Ribeiro (2005) também se dedicou ao estudo da demissão e seus achados vão ao encontro dos de Caldas (2000), pois defende a criação de uma política formal de demissão, de forma a tratar de maneira respeitosa e humana os funcionários demitidos, diminuindo a insatisfação dos mesmos.

### 2.3 Rotatividade

Para além do processo demissional sem a consequência direta de um admissional, a preocupação deste estudo recai no fenômeno da rotatividade das empresas, o qual consiste na substituição de um ocupante de um posto de trabalho por outro, sendo assim, caracterizada por um processo de demissão seguido por um de admissão (DIEESE, 2011).

Dall'Inha (2006) acrescenta que uma elevada rotatividade de funcionários em uma empresa demonstra que há problemas e desafios a serem superados, pois a perda de pessoas implica em diversos agravantes como a perda de conhecimento, de inteligência, de capital intelectual, do domínio dos processos, da conexão com os clientes, dos negócios e do mercado.

Dentre as razões que podem resultar no processo de rotatividade, Dall'Inha (2006) afirma que a ausência de uma política de benefícios pode levar ao descontentamento do funcionário, resultando em faltas frequentes e na troca de empresa na primeira oportunidade que este funcionário tiver. A autora ainda expõe que há uma forte relação entre os processos de absenteísmo e rotatividade, pois as faltas frequentes de um funcionário demonstram o seu desinteresse pela empresa, tendo como consequências os pedidos de demissão e a rotatividade. Outro ponto percebido pela autora foi que a rotatividade pode ser causada pelas práticas de Recursos Humanos, como a ausência de um processo seletivo adequado, assim como de treinamento aos novos funcionários.

A relação entre rotatividade e treinamento já fora investigada por Gonzaga (1998), o qual apontou que o treinamento consiste em um investimento de alto risco, pois não há garantia do retorno desse investimento, de forma que quanto mais instável for o mercado de produto da empresa, menos será gasto em treinamento e conseqüentemente

menor será a produtividade e também a qualidade do emprego. Assim, continua o autor, em empregos com baixa qualidade a rotatividade é maior, o que parece ser o caso dos supermercados.

De acordo com Quége (2008) a rotatividade pode ser dividida conforme o agente decisor, de forma que pode ser gerada pela empresa ou pelo próprio funcionário. Este autor analisou a rotatividade espontânea, gerada pelo funcionário, e percebeu algumas motivações para o pedido de demissão, dentre elas pode-se citar a falta de perspectiva de crescimento profissional, o desgaste nas relações hierárquicas e a falta de uma estruturação dos benefícios e incentivos.

Quége (2008) também analisou as consequências da rotatividade para a empresa, de forma que percebeu prejuízos no clima organizacional, sobrecarga de trabalho para os remanescentes, gastos com a recontração de um funcionário para a reposição da vaga e perda da produtividade. O autor aponta que a perda da produtividade ocorre desde o momento em que um funcionário pede demissão até o término do treinamento do funcionário que irá assumir a vaga deixada.

Considerando o que fora exposto, Ferreira e Freire (2001) expõem que para reduzir a rotatividade é preciso que sejam tomadas providências em alguns aspectos, como melhorar o ambiente de trabalho, analisar tanto o desempenho dos supervisores quanto as práticas de compensação e realizar boa integração dos funcionários, oferecendo, aos mesmos, condições de progresso dentro da empresa.

Ferreira e Siqueira (2005) apontam que diante da situação vivenciada em torno da rotatividade nas empresas, é fundamental que estas busquem ampliar as políticas de gestão de pessoas, de forma a serem capazes de fortalecer o sentimento de prazer com que os funcionários realizam as suas tarefas, assim como estabelecer um relacionamento positivo com eles, firmando, assim, um compromisso com a empresa.

Diversas fontes oficiais também investigam a rotatividade como: Ministério do Trabalho e Emprego, Banco Central do Brasil - BCB, IBGE, entre outros. O BCB (2011, p. 85) aponta que a taxa de rotatividade do emprego (RE), no Brasil, é “uma medida que identifica o ritmo da substituição dos empregados no mercado formal de trabalho [...]”. A RE quantifica o percentual de empregados substituídos no período analisado. A rotatividade do emprego no país traduz, em certa medida, “a substituição de trabalhadores de maior remuneração por outros com salários mais reduzidos, demanda por mão de obra mais qualificada e/ou maximização de remuneração por parte do trabalhador” (BCB, 2011, p. 85).

### 2.4 Dados de rotatividade

De acordo com o DIEESE (2011), nos últimos dez anos o Brasil anunciou recordes de geração de empregos formais, no entanto, estes foram acompanhados por um número significativo de desligamentos, caracterizando o fenômeno da rotatividade, o qual constitui um dos maiores desafios do

mercado de trabalho. A elevada rotatividade afeta intensamente os empregadores e os empregados e representa insegurança e instabilidade do mercado de trabalho. Considerando a importância e a magnitude do fenômeno da rotatividade foi lançado em 2011 um estudo realizado pelo DIEESE em parceria com o Ministério do Trabalho e Emprego acerca da rotatividade e flexibilidade no mercado de trabalho.

Neste estudo foram apresentados dados acerca da rotatividade no ano de 2009, dividida em setores e subsectores de atividades econômicas e ordenamento, sendo que foram calculadas duas taxas, uma geral e outra descontando quatro motivos específicos de desligamento: transferência, desligamento por iniciativa do trabalhador, aposentadoria e falecimento. As taxas encontradas pelo estudo estão demonstradas na Tabela 1.

**Tabela 1:** Dados Rotatividade Setores Brasil em 2009

Setor/Subsetor	Taxa do Setor	Taxa Descontada
Construção Civil	108%	86%
Setor Agrícola	98%	74%
Comércio	58%	42%
Serviços	54%	38%
Ind. de Transformação	50%	37%
Ind. Extrativa mineral	27%	20%
Serv. Ind. Utilidade Pública	25%	17%
Administração Pública	15%	11%

Fonte: DIEESE (2011)

Acerca dos dados da Tabela 1, o estudo do DIEESE destaca que os dois setores com as maiores taxas, o da construção civil e o agrícola, apresentam também uma rotatividade de cunho sazonal que não pode ser desconsiderada. A terceira maior taxa de rotatividade apresentada corresponde ao comércio, setor foco deste estudo.

Além das taxas específicas analisadas no ano de 2009, o estudo analisou a taxa geral de rotatividade nos últimos anos e foi percebido nelas um aumento gradual, de forma que o ano de 2010 alcançou a taxa de 53,8% de rotatividade, expressando uma intensa rotação no mercado de trabalho. Ainda neste estudo, foi calculada a taxa descontada, a qual permaneceu alta, alcançando o valor de 37,28% (DIEESE, 2011).

Além dos dados do DIEESE, o Ministério do Trabalho e Emprego mantém desde 1965 o CAGED – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados, o qual acompanha e fiscaliza os processos admissionais e demissionais, assistindo os desempregados e apoiando medidas contra o desemprego (BRASIL, 2011). De acordo com esse cadastro, a rotatividade da mão-de-obra do comércio no estado do Paraná é alta se comparada a do Brasil, como pode ser observado na seguinte tabela comparativa produzida de acordo com as informações disponíveis no CAGED (2011).

**Tabela 2:** Comparativo das Taxas de Rotatividade no Setor de Comércio no ano de 2011

Mês	Paraná	Brasil
Janeiro	5,45%	4,57%
Fevereiro	5,53%	4,58%
Março	5,86%	4,89%
Abril	5%	4,36%
Mai	5,4%	4,81%
Junho	5,29%	4,54%
Julho	5,12%	4,4%
Agosto	5,28%	4,53%
Setembro	4,91%	4,44%
Outubro	4,99%	4,26%
Novembro	4,87%	4,15%
Dezembro	4,45%	4,48%

Fonte: Brasil (2011)

Na Tabela 2 é possível verificar que na maior parte dos meses de 2011 o índice de rotatividade do Paraná ultrapassou o índice médio do país no setor de comércio, a não ser no mês de Dezembro, o que já consiste em uma informação importante acerca da rotatividade no estado. É importante considerar que a alta taxa de rotatividade é, de acordo com o DIEESE (2011), uma característica do setor de comércio, o qual apresenta um índice maior que a média nacional, o que pode ser justificado pelo volume dos vínculos trabalhistas.

O presente trabalho foi desenvolvido em uma rede de supermercados da região centro-oeste do Paraná, objetivando analisar os fenômenos de demissão e rotatividade neste grupo e, para tanto, foram analisadas suas treze lojas no um ano, desde janeiro até dezembro de 2011. O contato para a realização da pesquisa se deu por meio do gerente de Recursos Humanos do grupo, o qual aceitou que a pesquisa fosse realizada. O contato inicial com o gerente foi feito por telefone e então foi marcada uma entrevista no setor de Recursos Humanos da rede de supermercados.

A entrevista teve duração de aproximadamente quarenta minutos e neste período foi explicado ao gerente o objetivo da pesquisa, ao que ele concordou e explicou todo o processo de rotatividade e desligamentos do grupo. Ao término da entrevista, o gerente passou o contato de uma funcionária encarregada da tabulação das informações acerca dos processos demissionais e em uma entrevista com esta funcionária é que foram adquiridas as informações que serviram de base para esta análise.

A metodologia de pesquisa foi descritiva e explicativa, descritiva, pois, de acordo com Gil (2002), consiste em descrever as características de um determinado fenômeno ou ainda em estabelecer relações entre variáveis deste fenômeno utilizando-se de técnicas padronizadas para a coleta de dados. E também explicativa pelo fato de ir além da simples identificação de relações entre variáveis e se propor a determinar a natureza dessa relação, aprofundando ainda mais o conhecimento da realidade (GIL, 2002).

Para a realização da pesquisa, a empresa disponibilizou todos os dados demissionais do ano de 2011, sendo que constavam todos os desligamentos, as transferências, a iniciativa do desligamento, o tempo de empresa e o motivo do desligamento. Com essas informações foi possível fazer uma análise qualitativa a partir da análise dos dados quantitativos.

São diversas as fórmulas utilizadas pelas empresas, pelos institutos de pesquisa e pelo governo para o cálculo da rotatividade. O BCB (2011, p.85) utiliza a seguir fórmula em seus estudos:

$$RE(t) = \frac{\text{mínimo}(A(t), D(t)) \times 100}{E(t)} \quad (1)$$

Onde:

RE(t) = taxa de rotatividade do mês t;

A(t) = total de admissões no mês t;

D(t) = total de desligamentos no mês t; e

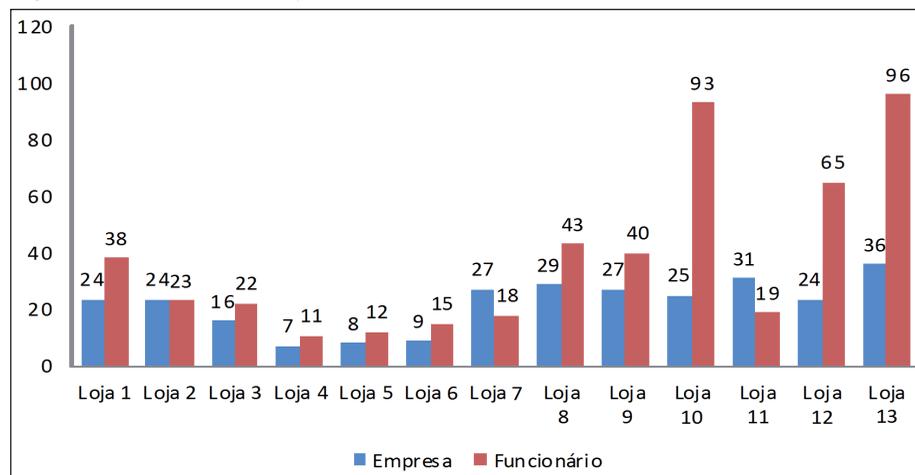
E(t) = total de empregos no 1º dia do mês.

Para o cálculo da rotatividade dessa pesquisa usou-se a fórmula já utilizada na própria empresa, a saber: IR= (Admissões + Demissões) x 100 / (Nº inicial de funcionários - Nº final de funcionários). Com os dados fornecidos foi possível calcular com exatidão a rotatividade dos meses em referência.

### 3 Resultados e Discussão

Partindo da análise do material disponibilizado pela empresa, levantaram-se informações importantes acerca dos processos demissionais e da rotatividade da empresa. Uma primeira análise diz respeito à natureza dos desligamentos, sendo demonstrado graficamente de quem partiu a iniciativa dos desligamentos em cada uma das lojas analisadas pelo período de um ano.

**Figura 1:** Iniciativa dos desligamentos no ano de 2011 – Número de Funcionários



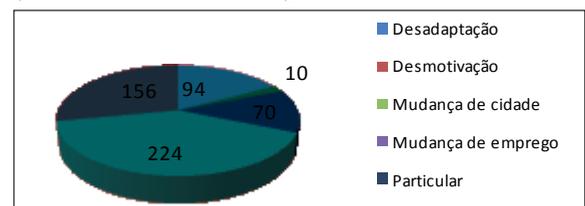
Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se na Figura 1, que em 10 das 13 lojas analisadas, a natureza dos desligamentos ocorreu mais por iniciativa dos funcionários do que da própria empresa. Esse resultado contradiz os dados obtidos por uma pesquisa realizada pelo DIEESE sobre a “Movimentação Contratual no Mercado de Trabalho Formal e Rotatividade no Brasil”. Nessa pesquisa foram analisadas as naturezas dos desligamentos entre os anos de 2007 e 2009 e mais da metade das rescisões ocorreu por iniciativa dos empregadores e sem justa causa, em segundo lugar foi feito o desligamento pelo término do contrato de trabalho, logo em seguida a rescisão sem justa causa por parte do empregado, as transferências, as rescisões com justa causa por parte dos empregados e por fim outras causas que não foram especificadas (DIEESE, 2011).

No ramo supermercadista, os motivos dos desligamentos se deram na via contrária, sendo a maior parte deles realizado por iniciativa dos funcionários. Em busca de compreender a razão desta inversão foram analisados os motivos que levaram os funcionários a pedir demissão, classificando as razões expostas por eles à empresa como justificativa para

a saída da mesma, as quais são demonstradas na Figura 2.

**Figura 2:** Motivações dos funcionários para pedir demissão (em número de funcionários).



Fonte: Dados da pesquisa

Em relação aos motivos dos funcionários pedirem demissão da empresa, 41% dos funcionários que se demitiram apontaram que a principal razão foi a mudança de emprego e a justificativa da mudança para muitos foi ter conseguido um emprego com melhor remuneração e também que não precisasse trabalhar aos domingos.

O segundo lugar nas razões dos funcionários abandonarem

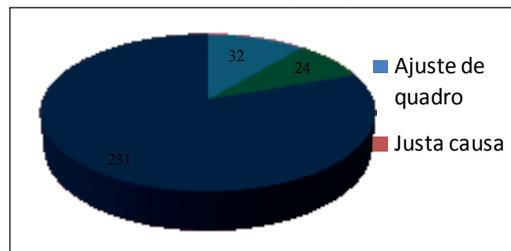
os empregos representou 28% da amostra total e dizia respeito a questões particulares, as quais incluíam o cuidado com algum membro da família doente, com a própria saúde, com crianças e até mesmo a proibição de trabalhar feita por algum membro da família do funcionário. Simon *et al.* (apud ONGORI, 2007) apontam que essa forma de rotatividade pode ser classificada como involuntária, considerando que independe da vontade direta do funcionário, mas de condições outras.

O terceiro motivo para o pedido de demissão o qual alcançou 17% dos funcionários foi a desadaptação ao cargo, incluindo os horários de trabalho e as relações com colegas e superiores. O restante dos pedidos de demissão caracterizou-se em 13% por mudança de cidade e 2% por desmotivação em relação à tarefa executada.

Em se tratando dos pedidos de demissão realizados por iniciativa dos funcionários, Deloitte e Abras (2010) apontam que os colaboradores das empresas também realizam escolhas pessoais, de forma que escolhem entre empregos que possam oferecer boas condições de trabalho e benefícios, ambientes físicos e de relacionamento interpessoal agradáveis, oportunidades de crescimento dentro da empresa e um tratamento ético. Considerando estas variáveis e as razões apontadas pelos pesquisados para o pedido de demissão, é possível inferir que a empresa supermercadista analisada está falhando no processo de retenção de seus colaboradores.

Em se tratando da iniciativa da empresa em demitir os funcionários, as respostas eram divididas em: ajuste de quadro, justa causa e incompatibilidade, apresentada no Gráfico 3.

**Figura 3:** Motivações da empresa para demitir

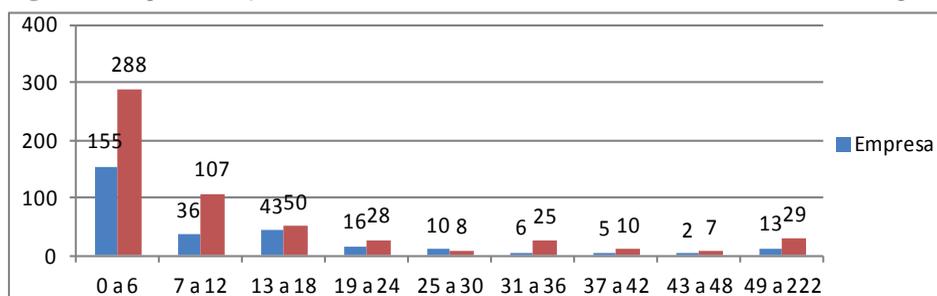


Fonte: Dados da pesquisa

As motivações da empresa para a demissão dos funcionários no período de um ano caracterizaram-se em 8% por justa causa, 11% por ajuste de quadro e 80% por incompatibilidade. A empresa supermercadista analisada entende incompatibilidade do funcionário na empresa como: baixa produtividade, excesso de faltas, desadaptação do funcionário, problemas de relacionamento com colegas e superiores e término do contrato de aprendiz.

Além de analisar a iniciativa de demissão e seus motivos, investigou-se o tempo de permanência do funcionário na empresa. Para tal análise, dividiu-se o tempo de permanência na empresa a cada seis meses para facilitar a visualização no gráfico e contabilizou-se o número de demissões ocorridas no período. Após o período de quatro anos de vínculo com a empresa, não foi mais dividido o tempo de seis em seis meses, sendo condensadas as demissões que ocorreram após esse tempo de duração do vínculo trabalhista, como pode ser visualizado na figura 4 a seguir:

**Figura 4:** Tempo de duração do vínculo de trabalho em meses x Número de funcionários desligados



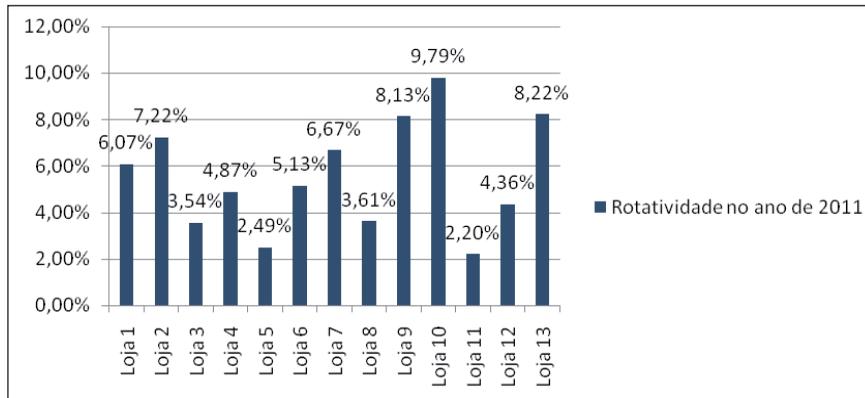
Legenda: Azul – Iniciativa da Empresa; Vermelho – Iniciativa do Funcionário

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se que tanto por parte da empresa quanto do funcionário as demissões ocorreram com mais frequência nos primeiros meses de trabalho, diminuindo significativamente no decorrer do tempo. Em relação à empresa, a maior parte das demissões ocorreu nos primeiros meses de trabalho devido à desadaptação do funcionário à função, sendo que muitos sequer passaram do período de experiência. A demissão por parte dos funcionários, também foi maior nos primeiros meses de trabalho, devido à desadaptação ao trabalho e a melhores oportunidades de emprego em outras empresas.

Essas informações encontradas na pesquisa vão ao encontro do estudo realizado pelo DIEESE (2011), a qual expressa que mais de 40% dos desligamentos ocorridos entre os anos 2000 e 2009 se deram nos primeiros seis meses e mais intensamente nos primeiros três.

Considerando as informações anteriores, percebe-se que é elevada a rotatividade de funcionários nas lojas analisadas e em busca de mensurar essa rotatividade é que foi calculado o índice para cada uma das lojas no período de um ano e expresso graficamente na Figura 5.

**Figura 5:** Índice de rotatividade no ano de 2011

Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 5 demonstra a taxa de rotatividade de cada loja no período de um ano, sendo que o menor índice encontrado foi de 2,2 e o maior de 9,79. A diferença de valores entre a menor taxa de rotatividade e a maior é grande e passível de um questionamento: O que leva algumas lojas a terem a rotatividade tão baixa e outras tão elevadas? A resposta a esta pergunta pode levar à compreensão da elevada rotatividade e sua atenuação nas outras lojas da empresa. Isso pode ser influenciado pelas diferentes lideranças em cada loja, favorecendo ou não a permanência dos funcionários na empresa, visto que as políticas de contratação, de manutenção, de remuneração e de avaliação são as mesmas em todas as lojas.

Além do índice de rotatividade de cada loja no período de 2011, calculou-se a rotatividade total do grupo de supermercados, incluindo todas as lojas, sendo que o resultado do grupo em 2011 foi um índice de 4,9, índice este considerado aceitável no setor de comércio, tendo em vista que os dados do CAGED do ano de 2011 no Paraná variaram de 4,45 até 5,86. Por outro lado, observa-se que em várias lojas a rotatividade é muito superior às médias do setor e do comércio no estado do Paraná.

Considerando os dados expostos, foi demonstrada a alta taxa de rotatividade na maior parte das lojas da rede de supermercados analisadas, o que leva ao questionamento de qual a razão para a taxa de rotatividade obtida? Abras e Deloitte (2010) sugerem que pode ser devido ao perfil da mão-de-obra, a qual caracteriza-se por pessoas jovens e pouco especializadas. Essa correlação entre idade dos funcionários e nível de escolaridade não foi realizada neste estudo, no entanto consistem em variáveis interessantes para serem consideradas em outras pesquisas.

Ongori (2007) aponta que a alta rotatividade está ligada às políticas de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração e também no envolvimento do funcionário com a sua função, assim como o empoderamento que ele tem diante de suas tarefas, o que também pode constituir em indicativos de análise para próximas pesquisas. O autor ainda pontua que os trabalhadores devem ser valorizados como ativos

organizacionais, no entanto, como pensar nessa valorização no setor supermercadista é uma questão que fica relegada para próximos estudos.

#### 4 Conclusão

Com a realização deste estudo, compreendeu-se o fenômeno da rotatividade no setor supermercadista, pois foram treze lojas analisadas de um mesmo grupo. Isso foi possível devido ao fato do grupo de supermercados ter registrado a movimentação de pessoal em suas lojas e também os motivos que levaram ao desligamento, possibilitando além de uma análise das taxas de rotatividade de funcionários também uma qualitativa e interpretativa.

Na análise verificou-se que a maior parte dos desligamentos do ano de 2011 foi por iniciativa dos funcionários e que a razão alegada na maior parte das vezes foi decorrente de mudança de emprego, principalmente no que se referia a um emprego em que não fosse necessário trabalhar aos domingos.

Quando a iniciativa de demissão partia da empresa, os motivos foram desadaptação dos funcionários à função, faltas e desentendimentos com colegas e superiores, sendo que na maioria das demissões os motivos estavam agrupados nesses fatores.

Foi possível identificar que os desligamentos tanto por parte da empresa quanto dos funcionários, ocorreram com mais frequência nos primeiros seis meses de contrato, o que para os funcionários representa o tempo necessário para conseguir outro emprego e, para a empresa, os primeiros noventa dias englobam o tempo do contrato de experiência.

Como consequência do que fora exposto, calcularam-se os índices de rotatividade das lojas e evidenciou-se que há grande variação nas taxas, sendo que o menor índice do ano em 2011 foi de 2,2 e o maior de 9,7, evidenciando que algumas lojas conseguem pequena taxa. Além disso, calculou-se o índice médio de todas as lojas do grupo durante o ano e o resultado foi uma taxa de 4,9, a qual está na média para o setor de comércio.

Os resultados encontrados acerca da rotatividade foram expressivos, no entanto, o estudo teve várias limitações,

considerando que a análise partiu de materiais já colhidos pela empresa, os quais não continham um perfil socioeconômico dos funcionários com dados como a idade e a escolaridade dos funcionários, por exemplo. Os materiais analisados permitiram que fosse realizada sistematização acerca da rotatividade no setor supermercadista analisado, sendo necessárias outras pesquisas que possam investigar as razões de cada funcionário em pedir demissão e ainda as políticas de gestão de pessoas das empresas.

Apesar das limitações, as análises permitiram responder ao problema de pesquisa que consistia em entender o fenômeno da rotatividade e, além disso, geraram mais questionamentos, no sentido de que mais estudos devem ser realizados para abranger o fenômeno em outros sentidos, como, por exemplo, entender o motivo de algumas lojas do grupo apresentar baixos índices de rotatividade enquanto a maior parte delas apresenta taxas mais elevadas.

### Referências

- BCB. Banco Central do Brasil. Rotatividade do Emprego no Brasil, 2011. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pec/boletimregional/port/2011/01/br201101b3p.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2012.
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. *Evolução de emprego do CAGED – EEC, 2011*. Disponível em: <http://bi.mte.gov.br/eec/pages/consultas/evolucaoEmprego/consultaEvolucaoEmprego.xhtml#relatorioSetor>. Acesso em: 13 jan.2012.
- CALDAS, M.P. Enxugamento de pessoal no Brasil: podem-se atenuar seus efeitos em empresa e indivíduo?. *Rev. Adm. Empres.*, v.40, n.1, p.29-41 mar. 2000 .
- DALL'INHA, G.R. *A influência das práticas e das políticas de recursos humanos sobre o absenteísmo e a rotatividade: estudo de caso*. 2006. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006
- DELOITTE e ABRAS. *RH e supermercados 2010: uma pesquisa sobre gestão de pessoas e remuneração no autosserviço*, 2010. Disponível em <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Brazil/Local%20Assets/Documents/Estudos%20e%20pesquisas/Abras-RH%20Supermercados%202010.pdf>.> Acesso em: 4 maio 2012.
- DIEESE. *Rotatividade e flexibilidade no mercado de trabalho*. São Paulo: DIEESE, 2011.
- FERREIRA, M.C.; FREIRE, O.N. Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista. *Rev. Adm. Contemp.*, v.5, n.2, p.175-200, ago. 2001 .
- FERREIRA, M.; SIQUEIRA, M. Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. *Revista Organizações em Contexto*, v.1, n.2, p.47-67, 2005.
- LIMONGI-FRANÇA, A.C.L. *Comportamento organizacional: conceitos e práticas*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GIL, A.C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.
- GONZAGA, G. Rotatividade e qualidade do emprego no Brasil. *Revista de Economia Política*. v.18, n.1, p.120-140, 1988.
- MACHADO, H.V.; HERNANDES, C.A.; MORAES, M. Explorando significados da demissão. *Revista Gestão e Planejamento*, v.5, n.10, p.7-15, 2004.
- MALVEZZI, S. Prefácio. In: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- MORIN, E. Sentidos do trabalho. In: WOOD Junior, T. *Gestão empresarial: o fator humano*. São Paulo: Atlas, 2002.
- NAVARRO, V.L.; PADILHA, V. Dilemas do trabalho no capitalismo contemporâneo. *Psicol. Soc.*, v.19, p.14-20, 2007.
- ONGORI, H. A review of the literature on employee turnover. *African Journal of Business Management*, v.1, n.3, p.49-54, 2007.
- QUÉGE, M.A. Estudo sobre rotatividade de funcionários no Brasil. *Revista Business School São Paulo*, 2008. Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios/download/0,,4582-1,00.pdf>
- RIBEIRO, A.L. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- SIQUEIRA, M.M.M.; GOMIDE JUNIOR, S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- ZANONA, A.A.; STEFANO, S.R. Mercado de trabalho, empregabilidade e emprego formal. In: STEFANO, S.R. (Org). *Gestão de pessoas: fundamentos e aplicações*. Guarapuava: Unicentro, 2011.