

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

MARIANA OLIVO FURTADO

**ANÁLISE DO *TURNOVER* EM UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO  
SETOR: UM ESTUDO DE CASO**

FLORIANÓPOLIS  
2005

MARIANA OLIVO FURTADO

**ANÁLISE DO *TURNOVER* EM UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO  
SETOR: UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Recursos Humanos – *Turnover*.

Professor Orientador: Dante Girardi

FLORIANÓPOLIS  
2005

MARIANA OLIVO FURTADO

**ANÁLISE DO *TURNOVER* EM UMA ORGANIZAÇÃO DO TERCEIRO SETOR: UM ESTUDO DE CASO**

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 17 de junho de 2005.

Prof. Mário de Souza Almeida

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:

  
Prof. Dante Girardi  
Orientador

Prof<sup>a</sup>. Áurea Regina Garcia Lopes  
Membro

Bel. Walery Luci da Silva Maciel  
Membro

*Profundos agradecimentos à todas aquelas pessoas da Associação Evangélica Beneficente de Assistência Social que de alguma forma colaboraram com a realização deste trabalho, em especial à Secretária Executiva Walery Luci da Silva Maciel e Lenir Rita de Andrade da Silva, ao meu colega de classe e amigo Fabiano Mattei, por ter ajudado muito nos momentos iniciais da escolha do tema e caracterização da pesquisa, aos meus familiares e amigos que estiveram sempre presentes nos momentos mais importantes de minha vida, ao meu orientador Dante Girardi pela atenção dispendida, a Deus por mais essa realização e aos demais envolvidos que, direta ou indiretamente colaboraram para a realização e conclusão deste trabalho.*

*Dedico este trabalho aos meus pais, Ivete e Maurilio,  
e a minha irmã Luiza, por todo amor, carinho e incentivo na minha jornada.*

## RESUMO

FURTADO, Mariana Olivo. **Análise do *turnover* em uma organização do terceiro setor: um estudo de caso.** 2005. 125f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

O objetivo central deste trabalho de conclusão de estágio consiste em identificar as ferramentas mais adequadas para avaliação e análise do *turnover* de pessoal no Centro de Assistência Social da AEBAS. Para tanto, foi realizada uma revisão teórica, com descrição dos principais conceitos e abordagens que envolvem o *turnover* e os recursos humanos em organizações pertencentes ao terceiro setor. Através desta, pode-se propor uma metodologia adequada que permitiu averiguar o objetivo proposto de forma empírica. Deste modo, optou-se por uma abordagem qualitativa e quantitativa. A pesquisa pode ser considerada causal por procurar identificar as causas e conseqüências do *turnover*. Quanto aos fins, tem caráter exploratório e ganha caráter conclusivo descritivo, apresentando uma estruturação em termos de procedimentos e objetivos claros. É também uma pesquisa aplicada e descritiva, por que expõe as características da organização na visão do pesquisador e das pessoas que a compõe. Quanto aos meios pode ser considerada como documental e bibliográfica e finalmente, como um estudo de caso. O objeto do estudo de caso foi o Centro de Assistência Social da AEBAS e a população amostral na qual se baseou a pesquisa foram todos os ex-funcionários do centro no período de janeiro de 2003 a maio de 2005. A coleta de dados realizou-se através de pesquisa documental, entrevistas semi estruturadas e levantamento bibliográfico. Os resultados provindos do cálculo da Taxa Total de Turnover e das entrevistas de desligamento com os ex-funcionários deram suporte à indicação de algumas medidas de controle do *turnover* e a indicação das ferramentas mais adequadas para a correta avaliação e análise do fenômeno. Finalmente, foram feitas as considerações finais e recomendações necessárias para posterior análise, onde constatou-se a evidente necessidade da organização dedicar atenção maior ao que diz respeito à sua administração de recursos humanos.

Palavras-chaves: terceiro setor, *turnover*, recursos humanos.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1: Uma perspectiva gerencial do processo de <i>turnover</i> .....	21
Figura 2.2: Modelo de mensuração dos custos originais dos Recursos Humanos .....	23
Figura 2.3: Modelo de mensuração dos custos de substituição dos Recursos Humanos.....	24
Figura 2.4: Efeitos psicológicos da previsão realista do cargo (RJP).....	45
Figura 2.5: Modelo das características de cargo com motivação para o trabalho .....	46
Figura 2.6: Um modelo simplificado das causas e correlatos do <i>turnover</i> .....	53
Figura 6.1: Organograma da AEBAS .....	80

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Número de desligamentos.....	85
Tabela 2: Número médio de empregados na folha de pagamento .....	86
Tabela 3: Taxa Total de <i>Turnover</i> .....	86
Tabela 4: Sexo .....	87
Tabela 5: Faixa Etária .....	88
Tabela 6: Estado civil .....	89
Tabela 7: Quantidade de filhos .....	90
Tabela 8: Escolaridade.....	91
Tabela 9: Carga horária diária .....	92
Tabela 10: Faixa salarial (em salários mínimos) .....	93
Tabela 11: Tempo de permanência na organização.....	94
Tabela 12: Saídas da organização.....	95
Tabela 13: Motivo da saída voluntária .....	96
Tabela 14: Motivo da saída involuntária .....	97
Tabela 15: Expectativa ao entrar na organização .....	98
Tabela 16: Alcance das expectativas .....	99
Tabela 17: Clima organizacional .....	100

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Sexo .....	88
Gráfico 2: Faixa etária .....	89
Gráfico 3: Estado civil .....	90
Gráfico 4: Quantidade de filhos.....	91
Gráfico 5: Escolaridade .....	92
Gráfico 6: Carga horária .....	93
Gráfico 7: Faixa salarial (em salários mínimos).....	94
Gráfico 8: Tempo de permanência na organização .....	95
Gráfico 9: Saída de funcionários .....	96
Gráfico 10: Motivo da saída voluntária .....	97
Gráfico 11: Motivo da saída involuntária .....	98
Gráfico 12: Expectativa ao entrar na organização .....	99
Gráfico 13: Alcance das expectativas.....	100
Gráfico 14: Clima organizacional.....	101

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
<b>1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema .....</b>	<b>14</b>
<b>1.2 Objetivos .....</b>	<b>16</b>
<i>1.2.1 Objetivo Geral .....</i>	<i>16</i>
<i>1.2.2 Objetivos Específicos.....</i>	<i>16</i>
<b>1.3 Justificativa.....</b>	<b>17</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1 Conceito de <i>turnover</i> ou rotatividade de pessoal: uma visão geral.....</b>	<b>19</b>
<b>2.2 Conseqüências do <i>turnover</i>.....</b>	<b>21</b>
<i>2.2.1 Conseqüências organizacionais negativas .....</i>	<i>22</i>
<i>2.2.1.1 Custos.....</i>	<i>22</i>
<i>2.2.1.2 Queda no nível de desempenho .....</i>	<i>25</i>
<i>2.2.1.3 Queda nos padrões sociais de comunicação .....</i>	<i>25</i>
<i>2.2.1.4 Queda no moral.....</i>	<i>26</i>
<i>2.2.1.5 Estratégias indiferenciadas de controle.....</i>	<i>26</i>
<i>2.2.2 Conseqüências organizacionais positivas .....</i>	<i>27</i>
<i>2.2.2.1 Afastamento de empregados de baixo desempenho .....</i>	<i>27</i>
<i>2.2.2.2 Inovação, flexibilidade e adaptabilidade .....</i>	<i>28</i>
<i>2.2.2.3 Diminuição de outros comportamentos de afastamento .....</i>	<i>29</i>
<i>2.2.2.4 Redução de conflitos.....</i>	<i>30</i>
<i>2.2.3 Conseqüências individuais positivas .....</i>	<i>30</i>
<i>2.2.4 Conseqüências individuais negativas .....</i>	<i>31</i>
<i>2.2.5 Conseqüências sociais .....</i>	<i>32</i>

<b>2.3 Análise do turnover</b> .....	33
2.3.1 <i>Mensuração das taxas de turnover</i> .....	34
2.3.1.1 Taxas de desligamento .....	34
2.3.1.2 Taxas de evasão e permanência .....	37
2.3.2 <i>Análises internas das taxas de turnover</i> .....	38
2.3.3 <i>Desempenho e potencial</i> .....	39
2.3.3 <i>Avaliação das percepções, atitudes e expectativas dos empregados</i> .....	40
2.3.3.1 Satisfação no cargo .....	40
2.3.3.2 Expectativas e avaliações de futuros papéis internos .....	40
2.3.3.3 Alternativas externas à organização .....	41
2.3.3.4 Fatores extra-trabalho .....	41
2.3.3.5 Intenções de comportamento .....	42
2.3.3 <i>Entrevistas de desligamento e com ex-empregados</i> .....	42
2.3.4 <i>Relacionando atitudes e custos</i> .....	43
<b>2.4 Controle do turnover</b> .....	43
2.4.1 <i>Recrutamento, seleção e socialização inicial</i> .....	44
2.4.2 <i>Conteúdo do cargo</i> .....	46
2.4.3 <i>Práticas de compensação</i> .....	46
2.4.4 <i>Liderança e supervisão</i> .....	48
2.4.5 <i>Planejamento e desenvolvimento de carreira</i> .....	49
2.4.6 <i>Esquemas alternativos de trabalho</i> .....	50
2.4.7 <i>Outras oportunidades de um efetivo gerenciamento do turnover</i> .....	51
<b>2.5 Causas e correlatos do turnover</b> .....	52
2.5.1 <i>Economia externa</i> .....	54
2.5.1.1 Níveis de emprego-desemprego .....	54

2.5.1.2 Composição e <i>mix</i> da força de trabalho .....	55
2.5.1.3 Inflação .....	55
2.5.2 Variáveis organizacionais .....	56
2.5.2.1 O tipo de indústria.....	56
2.5.2.2 As categorias ocupacionais.....	56
2.5.2.3 O porte organizacional.....	57
2.5.2.4 O salário.....	58
2.5.2.5 O conteúdo do cargo.....	58
2.5.2.6 O estilo de supervisão.....	59
2.5.3 <i>Variáveis individuais</i> .....	59
2.5.3.1 Fatores demográficos e pessoais.....	59
2.5.3.2 Variáveis integrativas: .....	61
2.5.3.3 Variáveis individuais não relacionadas ao trabalho.....	64
<b>2.6 Recursos Humanos em organizações do terceiro setor .....</b>	<b>64</b>
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>69</b>
<b>3.1 Tipo de pesquisa.....</b>	<b>69</b>
<b>3.2 Delineamento da pesquisa.....</b>	<b>69</b>
3.2.1 <i>Quanto aos fins</i> .....	70
3.2.2 <i>Quanto aos meios</i> .....	71
<b>3.3 Delimitação da pesquisa.....</b>	<b>72</b>
<b>3.4 Técnicas de coleta e análise de dados.....</b>	<b>72</b>
<b>3.5 Limitações da pesquisa.....</b>	<b>74</b>
<b>4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....</b>	<b>75</b>
<b>4.1 Histórico da Instituição .....</b>	<b>75</b>
<b>4.2 Organograma .....</b>	<b>77</b>

<b>5 O <i>TURNOVER</i> NO CAS – CENTRO DE ASSISTÊNCIA SOCIAL.....</b>	<b>81</b>
<b>5.1 As ferramentas utilizadas para Avaliação e análise do <i>turnover</i> no CAS.....</b>	<b>81</b>
<b>5.2 Natureza e prováveis determinantes do <i>turnover</i> na organização.....</b>	<b>84</b>
5.2.1 O índice de <i>turnover</i> no CAS.....	84
5.2.2 Resultado obtido com as entrevistas com ex-funcionários do CAS.....	87
<b>6 PRÁTICAS MAIS ADEQUADAS PARA O TRATAMENTO EFETIVO DO <i>TURNOVER</i> NO CAS.....</b>	<b>102</b>
<b>6.1 Recrutamento, seleção e socialização inicial.....</b>	<b>102</b>
<b>6.2 Práticas de compensação.....</b>	<b>104</b>
<b>6.3 Treinamento e desenvolvimento.....</b>	<b>105</b>
<b>6.4 Liderança e supervisão.....</b>	<b>106</b>
<b>6.5 Pesquisas de clima organizacional.....</b>	<b>108</b>
<b>7 FERRAMENTAS DE ANÁLISE DE <i>TURNOVER</i> MAIS ADEQUADAS PARA A ORGANIZAÇÃO.....</b>	<b>110</b>
<b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>112</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>117</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>119</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O estudo em questão consiste no trabalho de conclusão de curso de graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Neste capítulo foram apresentados: a contextualização do tema e apresentação do problema; os objetivos, geral e específicos, e a justificativa para sua realização.

### 1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema

A área de Recursos Humanos sem dúvida é uma das mais afetadas pelas recentes mudanças que estão ocorrendo no mundo organizacional. Há indicações de que a introdução de novas tecnologias gerenciais, e as mudanças decorrentes no conteúdo e na organização do trabalho vêm provocar uma maior preocupação e, em alguns casos, valorização dos Recursos Humanos por parte das empresas. Nos últimos tempos as empresas vêm percebendo então que o capital humano constitui seu recurso mais valioso, de papel fundamental no seu desempenho. Chiavenato (1999) contribui com esta idéia afirmando que hoje fala-se em Gestão de Pessoas e não mais em Recursos Humanos, exatamente para intensificar essa nova visão das pessoas, não mais como meros funcionários remunerados em função do tempo de disponibilidade à organização, mas como parceiros e colaboradores do negócio da empresa.

Um dos mais fenômenos organizacionais mais analisado pela área de Recursos humanos sem dúvida é o *turnover*, ou rotatividade de pessoal, o que consiste, numa visão breve e simplista de Mobley (1992, p. 19) na “saída de empregados das organizações”. Seria uma atitude errônea encará-lo somente sob uma perspectiva negativa para a organização em questão, ou sob a perspectiva desta somente. A rotatividade dos trabalhadores pode ser um movimento essencial na dinâmica do mercado de trabalho em geral, e é importante considerar

as conseqüências sobre os indivíduos que permanecem na organização, o que nem sempre é feito.

Fitz-enz (2001, p. 38) afirma que a força de trabalho não é estática, pois as pessoas entram e saem das empresas todos os dias. “Algumas substituem funcionários em término de carreira ou contrato e outras ocupam posições criadas recentemente. Não é uma má idéia conhecermos quantas estão fazendo isso ou aquilo, pelo fato de esses movimentos serem dispendiosos”.

O *turnover* é um fenômeno que avança e um assunto que merece uma cuidadosa atenção por parte da administração. Há muitas perspectivas existentes, incluindo a econômica, psicológica, sociológica, gerencial, contábil, de pessoal e de relações industriais. A perspectiva básica aqui tratada é a gerencial, que visa apresentar benefícios diretos ao administrador.

Assim, é fundamental a correta análise dos indicadores de *turnover*, sob o enfoque de diagnóstico e de avaliação, para melhorar a efetividade no trato com os Recursos Humanos nas empresas.

A unidade analisada neste trabalho é o Centro de Assistência Social (CAS) da Associação Evangélica Beneficente de Assistência Social (AEBAS), uma instituição sem fins lucrativos pertencente ao terceiro setor que presta atendimento gratuito nas comunidades empobrecidas da Grande Florianópolis. A AEBAS é constituída por uma Assembléia Geral, um Conselho Fiscal, um Conselho Diretor, uma Diretoria Executiva, uma Secretaria Executiva contendo a administração geral da AEBAS, um Departamento de Educação com a Escola Cristã de Florianópolis (ECF) e um Departamento de Assistência Social contendo os Núcleos do Centro de Assistência Social (CAS) espalhados na Grande Florianópolis.

A necessidade eminente de uma correta avaliação e análise deste fenômeno motivaram a formulação do seguinte problema de pesquisa:

**Quais ferramentas se mostram mais adequadas para avaliação e análise de *turnover* de pessoal no Centro de Assistência Social (CAS) da AEBAS?**

## **1.2 Objetivos**

O presente trabalho buscou responder ao problema de pesquisa baseado nos seguintes objetivos geral e específicos:

### *1.2.1 Objetivo Geral*

Pretendeu-se, com a realização desta pesquisa:

Identificar as ferramentas mais adequadas para avaliação e análise do *turnover* de pessoal no Centro de Assistência Social da AEBAS.

### *1.2.2 Objetivos Específicos*

Enumerou-se então, os objetivos específicos em que baseou-se a pesquisa e que contribuem para o alcance do objetivo geral:

- a) Descrever as ferramentas utilizadas para avaliação e análise do *turnover* de pessoal na unidade pesquisada;
- b) Apresentar a natureza e os prováveis determinantes (causas e conseqüências) do *turnover* na organização;

- c) Desenhar políticas, práticas e programas para um tratamento efetivo do fenômeno; e
- d) Apontar quais ferramentas de análise a avaliação do *turnover* se mostram mais adequadas na unidade analisada.

### 1.3 Justificativa

Quanto à justificativa do tema conforme Roesch (1999, p. 99) “em termos gerais, é possível justificar um projeto através de sua importância, oportunidade e viabilidade”.

Para a correta escolha do tema e problema deste estudo fez-se necessário analisar a importância do mesmo. Este estudo pode ser considerado de grande contribuição para o curso de Administração, já que não foi evidenciada a existência de outros trabalhos de conclusão de curso com a mesma abordagem do tema, ou seja, a avaliação de ferramentas utilizadas por uma empresa para avaliação e análise de *turnover* de pessoal.

Para a empresa analisada no estudo de caso, este trabalho pode ser de grande valia, já que, identificando as ferramentas de análise de *turnover* de pessoal utilizadas na organização e analisando as causas e consequências do fenômeno, pôde-se contribuir assim com uma metodologia para avaliação e análise do *turnover* na empresa analisada. Este estudo é realizado ainda para evidenciar a necessidade de uma revisão das políticas de Recursos Humanos existentes na empresa.

O presente estudo é também muito apropriado como um guia para aquelas empresas que desejam melhorar a efetividade de seus Recursos Humanos, já que são apresentadas várias medidas de *turnover*, assim como indicações para medir as variáveis que o influenciam. Assim, é possível fazer uma auto-análise das ferramentas utilizadas para análise de *turnover*, assim como, a adequação das mesmas à realidade organizacional. Um diagnóstico desfavorável pode despertar a preocupação com a retenção de pessoal.

A realização deste trabalho foi ao encontro dos interesses da organização analisada, pois representa uma evidente oportunidade para a mesma rever suas Políticas de Recursos Humanos, depois de uma correta análise das ferramentas utilizadas (ou a falta destas ferramentas) para análise de seus índices de *turnover*.

O fato de a pesquisa ter sido devidamente autorizada na organização analisada e desta ter disponibilizado todos os recursos disponíveis para o levantamento de dados permitiu a viabilidade para a realização desta mesma.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são apresentados os principais fundamentos teóricos sobre *turnover*, de acordo com a visão de vários autores, pesquisados com o objetivo de aprofundar os conhecimentos sobre o assunto pertinente ao estudo realizado, assim como servir de alicerce para a realização do estudo de caso.

### 2.1 Conceito de *turnover* ou rotatividade de pessoal: uma visão geral

Um dos aspectos mais importantes da dinâmica organizacional é a *rotatividade de recursos humanos* ou *turnover*, como define Chiavenato (2002). Este termo é usado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente; em outras palavras, o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente, o que é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização. “Geralmente [...] é expressa por meio de uma relação percentual entre as admissões e os desligamentos com relação ao número médio de participantes da organização, no decorrer de certo período de tempo” (CHIAVENATO, 2002, p. 178).

A definição geral de *turnover* utilizada por Mobley (1992, p. 30) é a de “suspensão da condição de membro de uma organização por parte de um indivíduo que recebia compensação monetária desta”. Explica o autor ainda que o ponto chave está em “suspensão” da condição de membro ou desligamento da organização, e não nas questões correlatas, de ingresso, transferência ou outra movimentação interna dentro de uma organização. O foco desta definição volta-se para os empregados, os que recebem compensação monetária da organização por sua condição de membro, não se referindo às relações não empregatícias entre indivíduos e organizações, por exemplo, estudantes e voluntários. Esta definição geral é

aplicável a todo tipo de organizações (fábricas, empresas de prestação de serviços, órgãos governamentais etc.).

Dada esta definição, é possível distinguir os vários tipos de suspensão da condição de membro da organização. Uma distinção bastante utilizada é feita entre os desligamentos voluntários (por iniciativa do empregado) e os involuntários (por iniciativa da organização, além de casos de falecimento e aposentadoria). Mobley (1992) defende que estas definições são falaciosamente simples, e que são necessárias mais categorias.

Fitz-enz (2001) divide a rotatividade de pessoal em taxa de admissão e taxa de desligamento. A taxa de admissão é o número de contratações de substituição e contratações para novas posições como porcentagem da força de trabalho. Já a taxa de desligamento consiste no número de desligamentos voluntários e involuntários como porcentagem do número total de funcionários. De acordo com este autor, a rotatividade é um evento custoso e desestabilizador, já que quando se despede alguém ou se uma pessoa deixa o trabalho, isso provoca uma queda na rotina.

O administrador deve ser capaz, conforme Mobley (1992, p. 31), de diagnosticar a natureza e os prováveis determinantes do *turnover* em sua organização, estimar as prováveis conseqüências organizacionais positivas e negativas dos vários tipos de *turnover*, desenhar e implementar políticas, práticas e programas para um tratamento efetivo do fenômeno; avaliar a efetividade das mudanças, e antecipar futuras mudanças exigidas para o gerenciamento efetivo do *turnover* em um mundo dinâmico, como mostra a Figura 2.1.

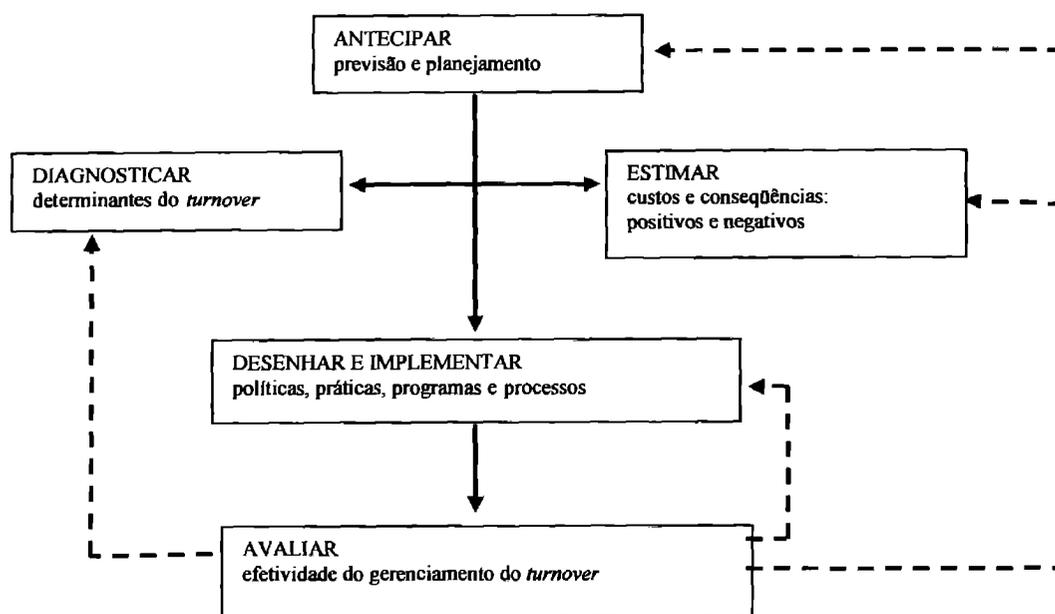


Figura 2.1: Uma perspectiva gerencial do processo de *turnover*

Fonte: Adaptado de Mobley (2002, p. 32).

## 2.2 Conseqüências do *turnover*

Um dos problemas que vêm preocupando os executivos da área de Recursos Humanos é a intensificação das saídas ou perdas de recursos humanos, o que provoca, segundo Chiavenato (2002), a necessidade de compensá-las através de novas admissões, para se manter o nível de recursos humanos em proporções adequadas para a operação do sistema.

Mobley (1992) conta que a maior parte das pesquisas sobre o *turnover* centrou-se em suas causas e correlatos, a atenção dispensada a suas conseqüências foi relativamente menor. Apesar de muitos defenderem que o *turnover* não é totalmente ruim, a maioria não trata sistematicamente de suas conseqüências individuais e organizacionais. Este capítulo tratará das várias conseqüências existentes, onde pode-se identificar várias conseqüências tanto positivas quanto negativas.

### 2.2.1 Conseqüências organizacionais negativas

Algumas das conseqüências negativas mais freqüentes para a organização são:

#### 2.2.1.1 Custos

A conseqüência mais estudada sem dúvida é o custo financeiro. Um número surpreendentemente pequeno de organizações desenvolve um esforço sistemático para avaliar seus custos diretos e indiretos. Gustafson apud Mobley (1992) observa que só raramente um administrador tem mais do que uma vaga idéia de quanto custa substituir um empregado. Até que um sistema de determinação de custos do *turnover* seja amplamente adotado, comparações de estimativas de custos através de estudos entre as organizações não são particularmente úteis. Há uma carência de pesquisas que capturem a qualidade do empregado que se desliga ou do substituto, na estimativa do custo do *turnover*. Se o funcionário que deixa a empresa tem um bom ou mau desempenho, o verdadeiro custo e conseqüências para a organização certamente diferem, em função da qualidade do empregado que se desliga, um custo que pode então não ser mensurável.

Os estudos deixam claro que o custo é dispendioso, mas custos altos não significam, automaticamente, que a substituição de pessoal seja uma política econômica ruim. Havendo capital para investir, “nenhum empresário racional hesitaria em fazer um investimento que aumentaria a produtividade o suficiente para ter um bom retorno em seu investimento”. (MOBLEY, 1992, p. 35).

Flamholtz apud Mobley (1992) apresenta modelos de mensuração de custos originais e de substituição de recursos humanos, conforme mostra a Figura 2.2, que sintetiza os “custos originais” decorrentes da obtenção de recursos humanos, divididos entre custos de obtenção e instrução diretos e indiretos.

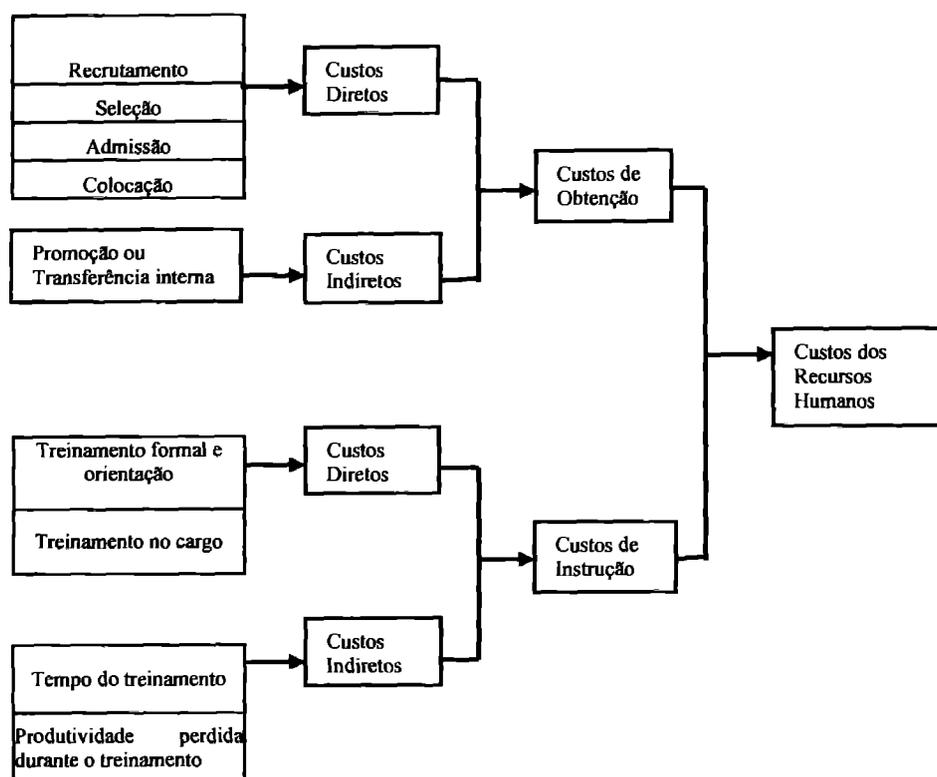


Figura 2.2: Modelo de mensuração dos custos originais dos Recursos Humanos

Fonte: Mobley (2002, p. 36)

Na Figura 2.3, percebe-se que os “custos de substituição” representam o sacrifício que decorreria, hoje, da substituição de recursos humanos empregados no momento, e inclui custos atribuíveis ao *turnover* de um empregado e custos de obtenção e desenvolvimento de um substituto.

A identificação dos custos de substituição é importante para a estimativa dos custos do *turnover*, e Flamholtz apud Mobley (1992, p. 37) indica que poucas organizações desenvolveram sistemas contábeis para seus investimentos em recursos humanos. “Pareceria imperativo que elas começassem a desenvolver de forma mais esquemática sistemas contábeis relevantes para a administração de RH”. O desenvolvimento de estimativas válidas dos custos e conseqüências do *turnover* constitui um importante uso de esquemas deste tipo.

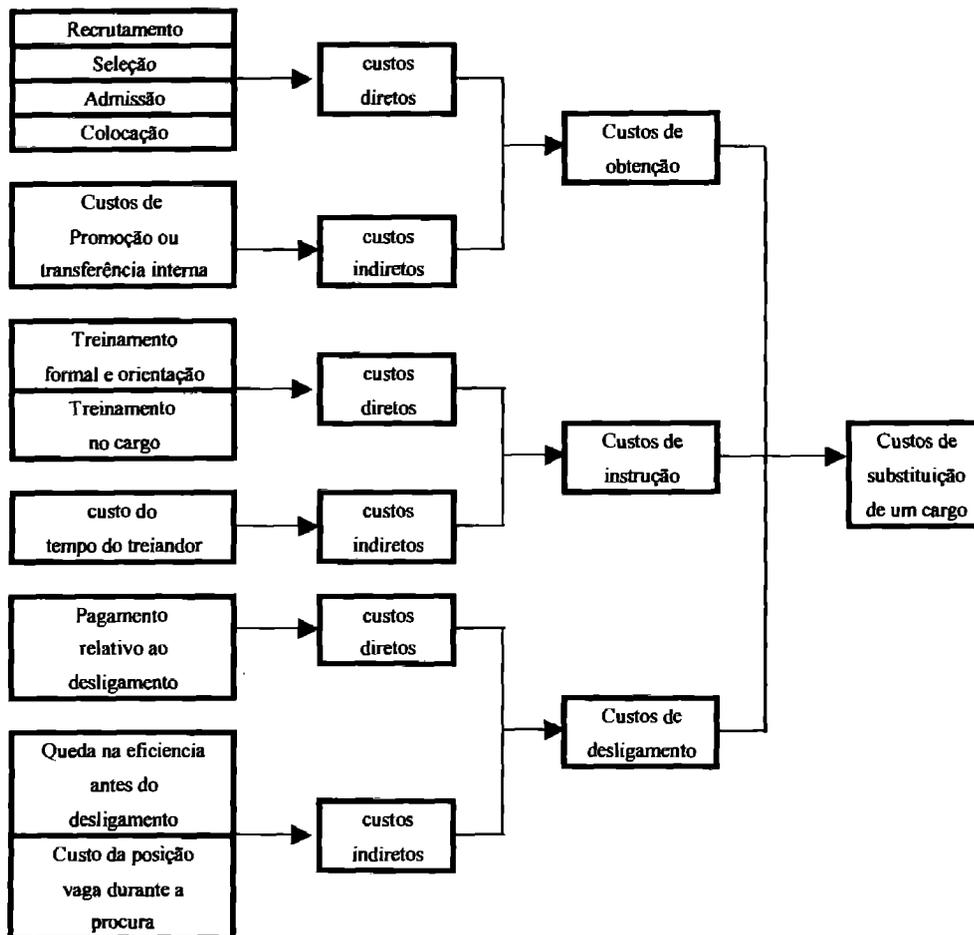


Figura 2.3: Modelo de mensuração dos custos de substituição dos Recursos Humanos

Fonte: Mobley (2002, p. 37)

O investimento inicial é apreciado (devido aos custos de benefícios relativos ao tempo de serviço, para a organização) ou depreciado (devido a obsolescência, por exemplo). Mobley (1992) pergunta qual seria o retorno esperado do investimento feito nos recursos humanos, e complementa que responder essa questão exige que se considerem fatores que vão além do investimento original e dos custos de substituição.

Na opinião de Mobley (1992), apontar os custos do *turnover* sob o ângulo contábil é um passo importante em direção à uma compreensão e gerenciamento mais efetivo do fenômeno.

### 2.2.1.2 Queda no nível de desempenho

Na maioria dos casos, como explica Fitz-enz (2001), o funcionário que saiu precisa ser substituído. O novo funcionário raramente é tão produtivo quanto o que saiu, e, portanto, há uma queda de desempenho durante um certo período até que a produtividade da nova pessoa atinja, pelo menos, a produtividade do funcionário antigo.

Conforme a Figura 2.3, existem dois custos indiretos relativos ao desempenho: a diminuição do nível de eficiência do empregado que se desliga, antes de sua saída, e o custo de se ter um cargo vago durante a procura de um substituto. Outros custos implícitos referentes ao desempenho podem estar envolvidos. Quando o empregado que deixa a organização tinha habilidades especiais ou ocupava uma posição-chave, a perda pode ter um efeito conturbador que vai muito mais além da posição vaga e pode perdurar até que o substituto se torne totalmente funcional. Dependendo da qualidade do substituto, comparativamente com o que saiu, a perda de indivíduos de alto nível de desempenho ou de grande potencial pode ter um efeito mais demorado sobre a organização.

### 2.2.1.3 Queda nos padrões sociais de comunicação

Os padrões sociais de comunicação formais e informais são comuns à toda organização. Se os trabalhadores que saem estão no centro dos esquemas de comunicação, e/ou o grupo de trabalho é coeso, o *turnover* pode ter efeitos negativos para os que permanecem, os quais podem ir além de uma carga adicional de trabalho e declínios de

desempenho. Pode haver também um prejuízo no desenvolvimento de coesão em grupos que experenciam alto *turnover*.

#### 2.2.1.4 Queda no moral

O *turnover* pode afetar negativamente as atitudes dos empregados que ficam. Pode estimular um *turnover* adicional ao perturbar os outros em suas atitudes e ao dar ênfase ao fato de haver outros cargos disponíveis. Assim, como completa Mobley (1992), empregados que antes não estavam procurando outros empregos podem começar a fazê-lo. Os efeitos sobre o comportamento e atitudes dos que ficam na organização são, em parte, uma função das razões percebidas para a saída de outros e da relevância desta para o desempenho, suporte social e mobilidade interna dos que continuam na empresa.

#### 2.2.1.5 Estratégias indiferenciadas de controle

Outra possível consequência negativa é serem implementadas estratégias e políticas “indiferenciadas” de controle do *turnover*. Mobley (1992, p. 39) explica essa afirmação dizendo que este constitui um comportamento visível e que freqüentemente não há suficientes informações disponíveis sobre suas causas e consequências, “a administração pode responder com soluções inapropriadas, ineficientes ou contra-produtivas”. Exemplos de estratégias indiferenciadas que podem ser inadequadas são: aumentos generalizados de salários, treinamento “intensivo” de relações humanas para supervisores, metas de “x” por cento de *turnover* para toda a organização, etc. Um conselho é usar uma abordagem diagnóstica e avaliativa.

### 2.2.1.6 Custos de oportunidades estratégicas

O *turnover* pode representar um sério efeito organizacional negativo se levar organizações a adiarem ou cancelarem projetos potencialmente lucrativos. Um exemplo dado por Mobley (1992) é o de um hospital que tem que adiar a abertura de uma nova ala por que não está conseguindo atrair e reter enfermeiras. O autor ainda alerta que, dada uma projetada redução no mercado de trabalho, para muitas ocupações, podemos imaginar que o *turnover* será uma variável importante no planejamento estratégico de longo prazo. Mesmo que sejam difíceis de estimar, os custos de oportunidade são reais.

### 2.2.2 Conseqüências organizacionais positivas

Vários autores começaram a explorar conceitualmente as conseqüências positivas que o *turnover* pode trazer (Dalton e Todor; Staw apud Mobley, 1992). Estas conseqüências são menos óbvias e quantificáveis e mais demoradas do que os custos negativos para se evidenciarem, por isso talvez a menor importância dada à elas. A seguir uma explanação das conseqüências positivas organizacionais, mas que não podem ser generalizadas.

#### 2.2.2.1 Afastamento de empregados de baixo desempenho

Essa pode ser talvez a mais óbvia das conseqüências organizacionais positivas, quando a substituição é feita por empregados de melhor desempenho. O desempenho dos que se desligam é, em geral, ignorado, e os encarregados das análises do *turnover* falham, com muita

frequência, em incorporar nelas o desempenho dos que ficam e dos que saem. Dado o crescente uso de sistemas de informação de recursos humanos, “é possível analisar o *turnover* associadamente ao desempenho”, conforme Mobley (1992, p. 41). A organização deve levar em conta análises de custos-benefícios que considerem a utilidade esperada de investir na tentativa de desenvolver e motivar maus funcionários versus encorajar o *turnover* e investir em substituições.

Chiavenato (2002, p. 180) afirma que a rotatividade, “em níveis vegetativos, é provocada pela organização para fazer substituições no sentido de melhorar o potencial humano existente, ou seja, intercambiar parte de seus recursos humanos por outros recursos de melhor qualidade encontrados no mercado”, neste sentido, a rotatividade encontra-se sob controle da organização.

Staw apud Maslow (1992, p. 41) identifica, em uma interessante análise de desempenho e tempo de serviço, três relações funcionais hipotéticas. A perspectiva tradicional presume que o desempenho de um novo empregado é, inicialmente, baixo, acelerando-se, até atingir um ápice. Para cargos estressantes, que demandam esforço físico, ou de rápidas mudanças tecnológicas ou em conhecimentos, e que se deveria prestar mais atenção ao estudo da relação entre desempenho e tempo de serviço, para que se pudesse identificar a taxa de *turnover* adequada. Deve-se, entretanto, avaliar a necessidade empresarial de quaisquer decisões sobre pessoal baseadas em análises de desempenho – tempo de serviço.

#### 2.2.2.2 Inovação, flexibilidade e adaptabilidade

Com as oportunidades de substituições vindas do *turnover*, também podem surgir novos conhecimentos, idéias, abordagens, tecnologias e estilos. Existem inúmeros modos pelo qual o *turnover* pode contribuir para a efetividade organizacional via infusão de novas

tecnologias, reorganização, diversificação e desestruturação de uma burocracia entranhada. Os benefícios variam de acordo com a natureza do negócio, sua tecnologia, a qualidade dos substitutos em relação aos que se desligaram, os níveis dos cargos envolvidos, as oportunidades de inovações e mudanças organizacionais, e a quantidade de *turnover*. Mobley (1992) diz que Price (apud Mobley, 1992) não encontra forte apoio que relaciona *turnover* à inovação, mas as evidências indiretas são suficientes para exigir tentativas mais sistemáticas de avaliação dessa relação.

O *turnover* pode reduzir os custos através da eliminação ou fusão de cargos vagos, redefinição de cargos e/ou introdução de nova automação. O surgimento de uma maior mobilidade interna é uma consequência positiva em nível do indivíduo. Sob a perspectiva da organização, essa mobilidade interna cria flexibilidade, em termos de desenvolvimento de carreira e treinamento de todos os funcionários, e pode servir para elevar o moral entre os que ficam.

Mobley (1992, p. 43) defende que, por ser visível e dispendioso, o *turnover* pode ser em si, “um catalisador de mudanças organizacionais positivas, independentemente das mudanças que podem ser estimuladas por substituições”. Quando avalia suas causas e consequências, uma organização pode avaliar e implementar políticas, práticas e processos que resultem em um melhor gerenciamento do fenômeno e uma maior eficácia organizacional geral.

### 2.2.2.3 Diminuição de outros comportamentos de afastamento

Quando os indivíduos querem deixar seu emprego, mas não são capazes de fazê-lo (ou por falta de coragem, ou por problemas familiares) podem engajar-se em outras formas de afastamento, como o absentéismo, apatia, sabotagem ou queda na qualidade do trabalho.

Quando isso ocorre pode ser mais benéfico para a organização o desligamento desses indivíduos do que suportar os custos destas formas alternativas de afastamento. Seriam apropriadas, conforme Mobley (1992), análises de custos-benefícios relativas a formas alternativas de afastamento, e estratégias teoricamente eficientes na contenção desses afastamentos.

#### 2.2.2.4 Redução de conflitos

Muitos conflitos pessoais ou referentes a tarefas não são facilmente resolvíveis, principalmente se têm origem em diferenças e valores ou crenças fundamentais. O *turnover* pode ser a solução para o conflito. Staw apud Mobley (1992) constatou isso ao acompanhar a fusão de duas organizações com filosofias e estilos gerenciais muito diferentes. Até que vários executivos - chave permaneceram na organização, não ocorreu desenvolvimento funcional eficiente. Mas na medida em que o conflito profundamente enraizado perturba o funcionamento organizacional, o *turnover* pode ser positivo, quando último recurso para sua solução, sob ambas as perspectivas organizacional e individual.

#### 2.2.3 Conseqüências individuais positivas

Na opinião de Mobley (1992), o indivíduo que se desliga de um emprego pode ser motivado na expectativa de uma maior gama de conseqüências positivas em um novo cargo. Pode ser na espera de uma melhor remuneração, mais desafio no trabalho, desenvolvimento de carreira, clima organizacional de maior apoio, ou uma variedade de corolários a que o indivíduo pode dar valor. A saída do indivíduo pode ser, segundo o autor, uma maneira de

escapar de uma situação de trabalho estressante, ou que não há uma compatibilização organização – pessoa. Essa saída pode ser um passo psicologicamente saudável para o indivíduo. A pessoa que começa a procurar outro emprego e tem sucesso ou é recrutada por outra organização, pode apresentar maior auto-confiança e eficiência. O desafio, a diversificação e o estímulo associados ao fato de assumir um novo cargo pode ser ainda um catalisador pessoal para os indivíduos que acham que essas coisas estão faltando em seu emprego atual.

Sob a perspectiva do *turnover*, o indivíduo pode ser motivado a se desligar por razões pessoais, como por exemplo o desejo de perseguir valores não relacionados ao trabalho, de se adaptar à carreira do cônjuge, ou de se mudar. As conseqüências não relacionadas ao trabalho podem ser cruciais para as conseqüências positivas esperadas pelo indivíduo. Estas são, dentro da tomada de decisão do indivíduo de sair da empresa, as mais importantes.

O *turnover* pode ainda ter conseqüências positivas para os que ficam na organização, pois pode criar oportunidade de mobilidade interna. Os indivíduos que permanecem e que têm bom desempenho podem ser promovidos. Se os que saíram não eram valiosos, ou tratava-se de causadores de distúrbios, pode haver mais coesão e satisfação entre os que ficaram. A indução de substituição de alta qualidade pode ser útil para estimular e cultivar e/ou revitalizar os que permanecem na organização.

#### *2.2.4 Conseqüências individuais negativas*

Foi sugerido anteriormente que os indivíduos que deixam seu cargo freqüentemente esperam uma gama de conseqüências positivas. Entretanto, as pessoas têm informações incompletas sobre a organização na qual estão ingressando, criando grande expectativa sobre a alternativa escolhida. “Na medida em que o empregado que se desliga tem expectativas

irreais, o encontro com a realidade da nova organização pode levar à desilusão e a atitudes negativas. O encontro das conseqüências esperadas com a realidade pode, então, terminar como uma conseqüência negativa” (MOBLEY, 1992, P. 46).

O mesmo pode acontecer com o funcionário que se desliga com o desejo de se mudar para uma nova região ou de adotar um novo estilo de vida, o que envolve muitas incertezas pessoais. As conseqüências comportamentais e atitudinais não preenchidas dependem do quanto estariam envolvidos valores importantes.

Podem existir ainda outras conseqüências negativas para o indivíduo, como a perda de benefícios extra-oficiais, o status de empregado antigo e gratificações correlatas. Mudar-se ou trocar de emprego pode ser estressante, e o corte de relações sociais pode ter conseqüências negativas, tanto para o indivíduo como para sua família.

Outro fator importante levantado por Mobley (1992) é o número cada vez maior de famílias em que ambos os cônjuges trabalham, quando a movimentação de um deles pode ter um efeito perturbador sobre o desenvolvimento da carreira do outro.

Pode-se argumentar que o indivíduo avalia as potenciais conseqüências negativas em relação às positivas esperadas, antes de se desligar. Contudo, dado que as pessoas nem sempre as projetam acuradamente. As organizações podem ajudar muito os atuais e prospectivos empregados em tomadas de decisão mais apropriadas a respeito de sua carreira, no mínimo colocando à disposição informações mais acuradas e detalhadas.

Para os indivíduos que permanecem na organização, as conseqüências negativas podem ser a perda de colegas de trabalho valorizados, o aumento da carga de trabalho, o relacionamento com o substituto, ou a perda de um chefe de quem se era “apadrinhado”.

#### *2.2.5 Conseqüências societais*

Assim como nas perspectivas organizacional e individual, as conseqüências sociais podem ser positivas ou negativas. Uma conseqüência positiva é a migração profissional para indústrias novas ou em expansão, o que é necessário para um desenvolvimento econômico contínuo. A migração para indústrias com melhor remuneração pode aumentar a renda *per capita*, assim como o desligamento dos trabalhadores de empregos que julgam estressantes pode reduzir custos associados a tratamento.

Há exemplos de conseqüências sociais negativas, conforme Mobley (1992). Um deles é o impacto econômico sobre uma comunidade relacionado ao fechamento de fábricas ou à inabilidade de atrair novas indústrias. O que não é freqüentemente discutido, segundo este autor, é que a inabilidade de atrair e manter uma força de trabalho competente é uma das razões dessa perda de indústrias ou da incapacidade de atrair novas outras.

Altos níveis de *turnover* podem aumentar os custos da produção e podem resultar numa capacidade produtiva deficiente, devido à falta de operários treinados.

Mobley (1992, p. 49) alerta que “classificar esses tipos de conseqüências como positivas ou negativas é algo que depende do ponto de referência que se possui e da perspectiva temporal, bem como sócio-econômica”. Assim como o setor administrativo não deve ignorar o impacto social da organização no meio ambiente físico, os administradores não devem ignorar o impacto da organização no ambiente de Recursos Humanos.

### **2.3 Análise do *turnover***

Neste sub item analisam-se as ferramentas e técnicas de análise de turnover. Devido a relativa carência de generalizações a respeito de suas causas e conseqüências, as organizações devem levar a cabo análises internas regulares e sistemáticas. Inicialmente é apresentada uma discussão de medidas gerais das taxas de turnover e da necessidade de medidas múltiplas e

categorizações em múltiplos níveis. É enfatizada a análise das relações existentes entre *turnover*, desempenho e potencial.

### 2.3.1 Mensuração das taxas de *turnover*

Geralmente, as taxas de *turnover* são expressas em uma dada percentagem para um período de tempo específico. São relatadas inúmeras taxas, muitas não diretamente comparáveis, e cada uma cobrindo um aspecto diferente do *turnover*. Na concepção de Mobley (1992, p. 56), “acompanhar e comparar taxas de *turnover* determinadas de forma apropriada pode ser útil para o gerenciamento”, mas é crucial ter cuidado em sua construção e comparação, para se poder projetar inferências válidas. Várias medidas diferenciadas de taxas são exigidas. Alguns dos indexadores mais úteis do ponto de vista gerencial são:

#### 2.3.1.1 Taxas de desligamento

Conforme Mobley (1992) e Pontes (1996) o indexador de *turnover* mais utilizado é:

$$TTT = \frac{D}{N} \times 100$$

Onde:

TTT = Taxa de *turnover* total

D = Número de desligamentos em dado período de tempo (um mês ou um ano, por exemplo)

N = Número médio de empregados na folha de pagamento da unidade em estudo.

Pode ser uma média no número diário ou semestral constante na folha ou simplesmente o número existente na folha no início do período mais o número no final do período, dividido por dois.

Mobley (1992) complementa afirmando que um dos principais problemas dessa fórmula é que ela não especifica os motivos dos desligamentos. Uma abordagem mais útil seria então dividir os desligamentos em categorias como desligamentos voluntários, demissão por justa causa, desemprego cíclico, falecimento, aposentadoria e outras. Chiavenato (2002) comenta que esta equação, por ser parcial, pode mascarar os resultados, por não considerar o ingresso de recursos humanos que fluem pra dentro da organização. Este autor então propõe que o cálculo dos desligamentos voluntários (que exclui as saídas causadas pela ação proposital da organização) deva ser:

Índice de Rotatividade de Pessoal =

$$\frac{D \times 100}{\frac{N1 + N2 + \dots + Nn}{a}}$$

Onde:

D = Demissões espontâneas a serem substituídas

N1 + N2 + ... Nn = Somatória dos números de empregados no início de cada mês

A = Número de meses do período

Pontes (1996) e Chiavenato (2002) ainda apresentam um indexador que considera as médias entre as demissões de pessoal, em virtude de, em geral, haver uma reposição de vagas:

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal} = \frac{\frac{A + D}{2}}{EM} \times 100$$

Onde:

- 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 considerado (saídas)
- EM = Efetivo médio dentro do período considerado. Pode ser obtido pela soma dos efetivos existentes no início e no final do período, dividida por dois.

Este índice exprime um valor percentual de empregados que circulam na organização em relação ao número médio de empregados. Assim, conclui Chiavenato (2002), se o índice for de, por exemplo, 3%, isto significa que a organização pode contar com apenas 97% de sua força de trabalho naquele período. Para poder contar com 100%, a organização precisaria planejar um excedente de 3% de pessoal para compensar este fluxo de pessoal.

Quando se trata de avaliar o *turnover* por departamento ou seções, tomados como subsistemas de um sistema maior, cada departamento deve ter seu próprio índice de rotatividade de pessoal através da equação, conforme Chiavenato (2002):

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal} = \frac{\frac{A + D + R + T}{2}}{EM} \times 100$$

Onde:

- R = Recebimentos de pessoal por transferência de outros subsistemas  
(departamentos ou seções)
- T = Transferência de pessoal para outros subsistemas (departamentos ou seções).

### 2.3.1.2 Taxas de evasão e permanência

Mobley (1992) defende que as taxas de desligamento discutidas por ele, mesmo sendo úteis, falham por apresentar várias fontes de ambigüidades. Uma taxa anual de desligamentos de 100 por cento poderia indicar: que toda a força de trabalho desligou-se, que metade da força de trabalho desligou-se duas vezes, que um quarto da força de trabalho desligou-se quatro vezes, etc. Price apud Mobley (1992) propõe que as várias taxas de desligamento não controlam o tempo de serviço – um dos mais consistentes correlatos do *turnover*.

Para tratar destas falhas, a organização deve complementar o acompanhamento destas taxas com as taxas de evasão e permanência, elas centram-se em grupos de empregados que ingressaram na organização em um dado período de tempo, com acompanhamento de seu *turnover*:

$$TE = \frac{Di}{N} \times 100$$

Onde:

- TE = Taxa de evasão do contingente
- Di = Número de empregados desligados pertencentes ao contingente com um tempo

de serviço específico "i".

N = Número de membros do contingente original, por exemplo, todas as contratações de um dado ano.

$$TP = \frac{NDi}{N} \times 100$$

Onde:

TP = Taxa de permanência

NDi = Número de empregados que permaneceram no contingente, com um tempo de serviço específico "i".

N = Número de membros do contingente original.

A taxa de permanência é o complemento da taxa cumulativa de evasão. Ao fazer comparações entre as taxas de *turnover* de uma organização e várias taxas externamente reportadas, é importante que sejam utilizadas os mesmos tipos de taxas, como por exemplo taxa de desligamentos, de desligamentos cíclicos ou temporários, etc. Mobley (1992) alerta que é importante também fazer comparações as mais específicas possíveis, no que se refere a indústrias, ocupações, regiões e períodos de tempo, porém é difícil obter dados comparativos e cruzados com esse nível de especialidade.

### 2.3.2 Análises internas das taxas de turnover

As análises e comparações dos desligamentos gerais de uma organização e de outras taxas de *turnover* são somente um ponto de partida do ponto de vista gerencial. É necessário

seccionar as taxas em um grande número de variáveis organizacionais e individuais, para um completo diagnóstico do fenômeno. Há inúmeras variáveis que podem ser úteis para esta análise, como tempo de serviço, desempenho potencial, valores, expectativas, atitudes, aspirações profissionais, rendimentos, absenteísmo, entre outras. O fenômeno é muitas vezes analisado em termos de uma única variável em um dado período de tempo. “Análises que envolvem combinações de variáveis potencialmente relacionadas ao *turnover* tem um valor dignóstico muito maior”. (MOBLEY, 1992, p. 61).

### 2.3.3 *Desempenho e potencial*

As conseqüências organizacionais do *turnover* dependem ainda de quem vai embora e de quem fica. A saída de empregados de baixo desempenho e potencial pode ser uma oportunidade de substituí-los por outros de melhor desempenho e potencial mais alto. Já a saída de empregados de bom desempenho, com potencial, pode ter conseqüências negativas para a organização. Por exemplo, numa empresa onde a taxa de desligamentos é maior entre profissionais de nível superior de alto desempenho do que entre os de desempenho inferior, é necessário um diagnóstico adicional. Um cruzamento de dados incluindo tempo de serviço, posição, localização, motivo do desligamento e outras variáveis relevantes facilitariam a análise.

Mobley (1992) comenta que através de detalhadas análises dessas diferenças, pode-se aprender muito sobre suas causas e correlatos individuais e organizacionais. As análises das taxas gerais de *turnover* que ignoram o desempenho dos empregados que se desligam, podem ser potencialmente enganosas.

### 2.3.3 Avaliação das percepções, atitudes e expectativas dos empregados

Para o processo de *turnover*, é necessário analisar uma variedade de percepções, valores, atitudes e expectativas dos empregados. O modelo de Mobley et al. (1992) do processo do *turnover* apresentado sugere que as cinco categorias seguintes de variáveis precisam ser medidas sob a perspectiva do empregado:

#### 2.3.3.1 Satisfação no cargo

A relação entre satisfação no cargo e *turnover* é consistente, pois os empregados insatisfeitos estão mais propensos a sair do que os satisfeitos. As medidas de satisfação têm de ser combinadas com outras, para se prever e compreender efetivamente o *turnover*. Essas medidas de levantamento podem ser planejadas internamente e/ou com assistência de consultores ou pessoal acadêmico.

Os levantamentos feitos com empregados que medem as várias dimensões da satisfação, como remuneração, conteúdo do cargo, supervisão, colegas e condições de trabalho são úteis. A realização periódica destes levantamentos irá permitir que se analisem mudanças e tendências. Esta é uma necessidade contínua nas pesquisas sobre o *turnover*.

#### 2.3.3.2 Expectativas e avaliações de futuros papéis internos

As análises das causas do *turnover* também têm de incluir uma estimativa das expectativas e avaliações do empregado em relação ao seu futuro na organização: quanto ao futuro de seu cargo, quanto a oportunidades de promoção e transferência etc. Pode-se

apresentar então argumentos suficientes para que seja dada uma maior atenção a essa categoria de variáveis.

#### 2.3.3.3 Alternativas externas à organização

Em um mercado de trabalho livre e competitivo, os empregados podem estimar, periodicamente, as alternativas existentes de outros empregos fora da organização. É importante que a organização estime de tempos em tempos o modo como é avaliada em relação a outros empregadores no mercado de trabalho. Isso pode ser feito tanto por meio de entrevistas como através de estimativas diretas da concorrência no mercado de trabalho, observando variáveis como a remuneração e salários da concorrência.

A organização também pode perder empregados competentes que perceberem que outros funcionários possuem cargos com mais significado, quanto ao conteúdo, maiores oportunidades de promoção, horários mais flexíveis, uma supervisão de maior apoio e melhores condições de trabalho. Também deve ser analisada a competitividade de fatores associados com atração e retenção de empregados competentes.

#### 2.3.3.4 Fatores extra-trabalho

Fatores não ligados a trabalho, como preferências de lazer ou de locais, podem contribuir com o *turnover* ou interagir com variáveis relacionadas ao trabalho na influência sobre o *turnover*. As análises das causas precisam estender-se além de fatores ligados ao cargo. Estes fatores podem ser medidos através de: procedimentos de levantamentos e entrevistas com empregados, entrevistas de desligamento, avaliação do mercado de trabalho pertinente ou potenciais adições à força de trabalho.

### 2.3.3.5 Intenções de comportamento

Na opinião de Mobley (1992, p. 70), “um dos melhores prognosticadores individuais do *turnover* é a intenção manifesta do empregado de ficar ou sair”. Perguntas referentes à esse assunto podem ser inferidas com base nas atitudes ou medidas de satisfação de outro empregado. Essas afirmações são um diagnóstico de grande ajuda e podem ser usadas no planejamento de recursos humanos.

### 2.3.3 Entrevistas de desligamento e com ex-empregados

As entrevistas de desligamento têm sido usadas como uma fonte de informações sobre os motivos do *turnover*. Mobley (1992) alerta que ela é uma fonte inadequada de dados para a análise do fenômeno, pois os empregados que estão para sair da organização podem estar relutantes em ser sinceros, dando respostas socialmente aceitáveis, e/ou ter desenvolvido bases racionais para justificar sua saída, as quais não refletem seus motivos originais ou mais evidentes. Para ser realmente efetiva, esta entrevista deve ser estruturada e conduzida por entrevistadores treinados, que encorajem o indivíduo que está saindo a ser sincero.

Para fins de dados adicionais, a organização deve considerar a utilização de levantamentos posteriores feitos entre ex-empregados. Estima-se então a confiabilidade das informações da entrevista de desligamento. O autor alerta para o fato de que tanto no caso da entrevista de desligamento quanto no levantamento posterior, a organização pode considerar a utilização de recursos externos, como um consultor ou pessoal acadêmico. Esses indivíduos

não ligados à organização podem garantir que os entrevistados permanecerão anônimos e prover uma recepção mais neutra de informações críticas.

#### *2.3.4 Relacionando atitudes e custos*

Relacionar mudanças ocorridas nas atitudes, percepções e intenções dos empregados às conseqüências financeiras do *turnover* pode ser útil para sua análise. Estabelecendo a relação estatística entre as atitudes do empregado e as probabilidades de *turnover*, é possível estimar, a grosso modo, a economia feita com os custos do *turnover* associados a uma dada mudança de atitude.

#### **2.4 Controle do *turnover***

Apresenta-se aqui algumas maneiras pelas quais a administração pode controlar efetivamente o *turnover*. O controle não significa tentativas de minimização do fenômeno. Na concepção de Mobley (1992, p. 75), controle quer dizer: “gerenciar efetivamente o *turnover*; encoraja-lo, quando tiver conseqüências líquidas positivas; e procurar minimiza-lo, quando suas conseqüências líquidas forem negativas”. Um ponto fundamental é que as respostas gerenciais ao *turnover* devem ser baseadas no diagnóstico e avaliação de suas causas e conseqüências no contexto da organização.

Fitz-enz (2001) contribui afirmando que o precioso ativo humano se encontra dentro da própria empresa e precisa ser mantido. Isso se consegue principalmente por meio de ordenados e benefícios – o sistema de remuneração. As pessoas buscam primeiramente segurança e estabilidade básicas de seus empregadores.

A seguir Mobley (2002) sugere algumas áreas que talvez precisem de um gerenciamento mais efetivo:

### 2.4.1 Recrutamento, seleção e socialização inicial

O processo de ingresso em uma organização constitui uma compatibilização entre esta e o indivíduo, trata-se de um processo contínuo, dado que tanto o indivíduo quanto a organização estão sempre mudando. Testes padronizados, amostras de cargos, entrevistas, formulários de solicitação de emprego de fácil preenchimento e resumos biográficos estão entre as técnicas tradicionais de seleção de empregados. Mobley (1992) defende que essas técnicas de seleção podem prognosticar o *turnover*. Estes prognosticadores são importantes quando usados em combinação para o gerenciamento do *turnover*.

Para que o processo de compatibilização seja efetivo, tanto o indivíduo quanto a organização devem envolver-se ativamente. Futuros e novos empregados têm, com muita frequência, informações imprecisas e expectativas irreais. Wanous apud Mobley (1992) sintetiza evidências conceituais e empíricas de que um recrutamento e uma seleção realistas podem aprimorar o processo de compatibilização, aumentar a satisfação e reduzir o *turnover* voluntário. O autor explica que dando aos candidatos e recém-chegados informações acuradas e completas sobre a organização, a satisfação e o comprometimento podem aumentar e o *turnover* conseqüentemente diminuir.

A Figura 2.4 apresenta o modelo de Wanous (1978) apud Mobley (1992, p. 77), a *realistic job preview* (RJP), que não é uma simples técnica, mas sim uma “filosofia ou abordagem geral”. A previsão realista do cargo influencia o *turnover* através de “vacinação” contra aspectos negativos da organização, uma maior auto-seleção, e um maior comprometimento com a escolha da organização.

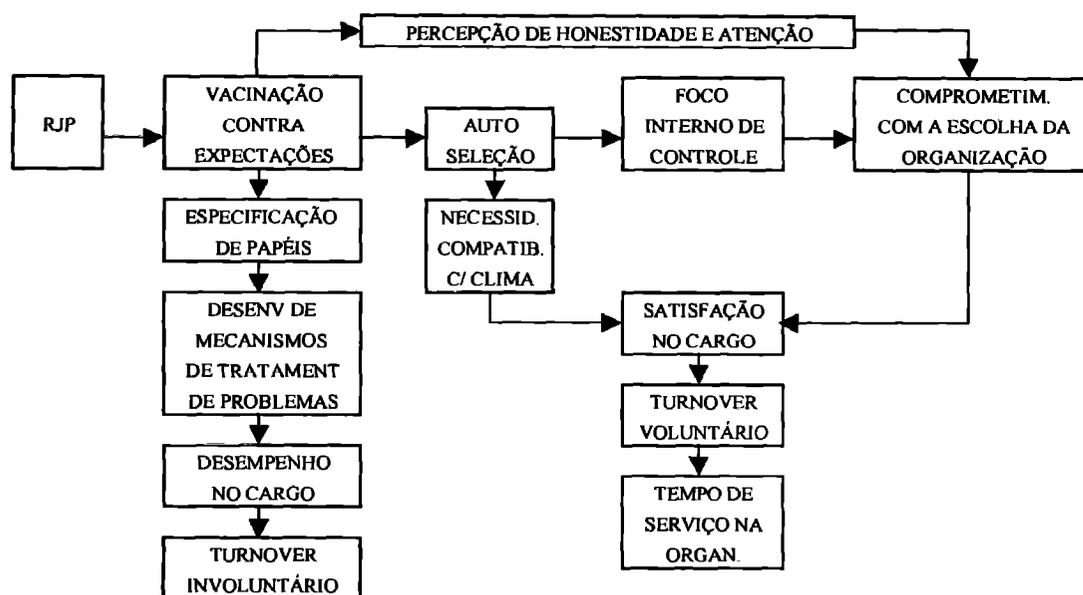


Figura 2.4: Efeitos psicológicos da previsão realista do cargo (RJP)

Fonte: Mobley (2002, p. 78)

O período de experiência que muitas empresas usam geralmente não é utilizado efetivamente, na concepção de Mobley (1992). Para que ele seja eficiente, deve haver uma avaliação sistemática do novo empregado, com *feedback*, o funcionário deve ser instruído e aconselhado, e deve existir uma avaliação conjunta das probabilidades de sucesso de uma relação empregatícia definitiva. Quando a organização ou indivíduo conclui que não há compatibilização, um desenvolvimento ou treinamento individual, transferência ou desligamento pode ser apropriado.

O *turnover* entre empregados novos pode ter uma utilidade negativa para a organização, considerando os custos de recrutamento, treinamento e substituição altos. Considerando que o indivíduo deixa o emprego com uma sensação de fracasso e/ou de tempo desperdiçado ou oportunidade perdida, esse *turnover* imediato pode ter uma utilidade negativa para o indivíduo também.

### 2.4.2 Conteúdo do cargo

As percepções e avaliação do empregado a respeito do conteúdo do cargo são um dos mais consistentes correlatos do *turnover*. A Figura 2.5 mostra que na medida em que os empregados valorizam tarefas com significado, identidade, relevância, *feedback* e variações, desenhar cargos com essas qualidades pode aumentar a satisfação com o conteúdo do cargo e diminuir o *turnover*.

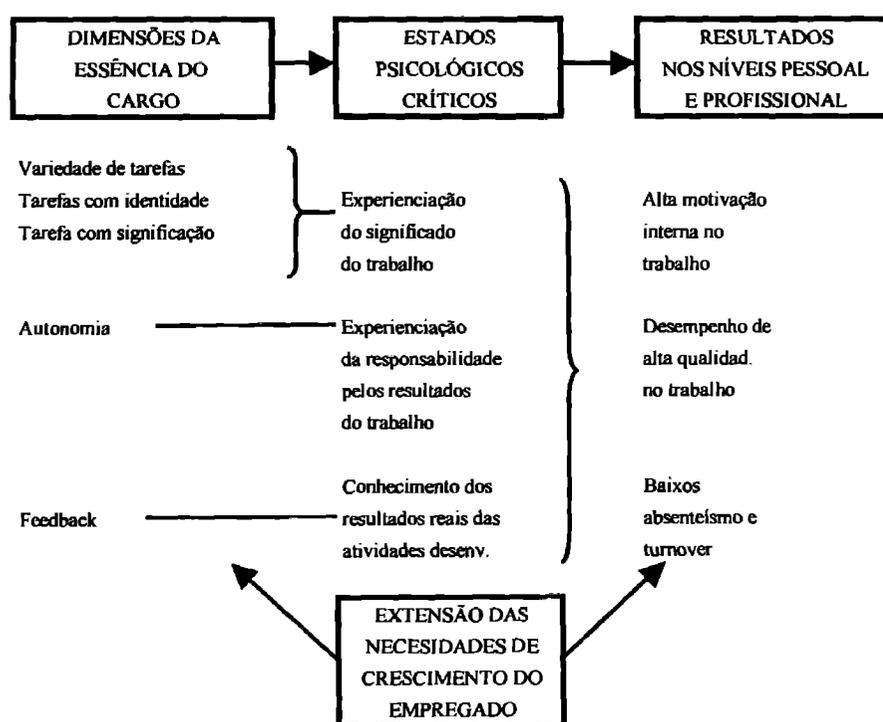


Figura 2.5: Modelo das características de cargo com motivação para o trabalho

Fonte: Adaptado de De J. R. Hackmen e G. R. Oldham apud Mobley (2002, p. 81)

### 2.4.3 Práticas de compensação

As organizações devem avaliar a competitividade de sua remuneração e benefícios nos mercados de trabalho pertinentes, com a observação de que o empregador deve antecipar o

impacto de uma nova empresa no mercado de trabalho local. Isto permite a avaliação, a tempo, de estratégias de combate à nova concorrência.

Uma segunda observação diz respeito à necessidade de se manter informado sobre a competitividade salarial e a oferta e a demanda em categorias ocupacionais específicas. Os administradores devem calcular a necessidade de ajustamento salarial para as ocupações, mesmo se não justificado por uma avaliação interna, e devem ter flexibilidade para mudar de posição, com respeito à concorrência salarial.

Para manter o empregado nos dias de hoje, as empresas têm considerado também a opção de compra de ações, participação nos lucros e outras formas de distribuição em dinheiro. “Muitas companhias precursoras estão concedendo ações e opções de compra de ações a todos os funcionários na esperança de mantê-los” (FITZ-ENZ, 2001, p. 87).

A equidade interna de compensação em todos os cargos dentro da organização também é percebida pelos empregados. Para esta equidade interna, é importante haver um processo de avaliação de cargos bem desenvolvido e compreendido. Tentar controlar essa equidade é uma tarefa difícil, como diz Mobley (1992), mas importante para o controle do *turnover*.

Se na organização a remuneração é valorizada pelo desempenho individual e mensurável e controlável pelo empregador, então o estabelecimento de um forte elo entre aumentos na remuneração e desempenho pode ser uma estratégia motivacional útil. Uma questão levantada por Mobley (1992, p. 85) diz respeito à quem está insatisfeito com a sua remuneração – “os empregados de alto nível de desempenho, ou os de baixo nível?”. Muitos administradores argumentam em favor do aumento para todos. Esta política recompensaria a incompetência e puniria a competência. Seria sinal de que o desempenho não é relevante. O empregado de bom desempenho pode perceber então que seu bom desempenho mereceu a

mesma recompensa que um mau desempenho. Sua resposta então poderá ser baixar seu nível ou desligar-se.

A remuneração não é a única recompensa importante, mas é a mais tangível recompensa controlada pela organização, sendo, portanto, um forte indicador. Falhas neste sentido podem contribuir para o *turnover* entre aqueles que a empresa menos gostaria de perder.

Um pacote competitivo de benefícios adicionais pode contribuir para a atração e retenção de empregados. É importante reconhecer que é a percepção que os empregados têm de sua competitividade que controla a influência exercida sobre o *turnover*. Mobley (1992) confirma que se os benefícios são competitivos, a organização deve propalar este fato. Um problema relacionado à este fator seria que todos os funcionários estariam recebendo os benefícios igualmente, independentemente do desempenho. Assim, um plano de benefícios altamente competitivo pode servir para desencorajar o *turnover* entre empregados que habitualmente têm um mau desempenho. A organização pode, então, considerar a idéia de tomar uma parte do custo total dos benefícios para benefícios e recompensas condicionadas ao desempenho.

#### 2.4.4 Liderança e supervisão

A satisfação no cargo é uma fonte básica de recompensa intrínseca, isto é, o alcance de valores como significado e identidade de tarefas, enquanto que a compensação é a fonte mais tangível de recompensa intrínseca. O supervisor imediato também pode ser uma importante fonte ou fator de viabilização de recompensa ou alcance dos valores do empregado, e pode ter um papel importante no gerenciamento do *turnover*. Em vista do pouco tempo dos supervisores diretos, como diz Mobley (1992. p. 88), “é dada uma inadequada atenção à tarefa

básica, e ao mesmo tempo importante, de elogiar o desempenho do empregado”. Treinar os supervisores no uso efetivo do elogio e reforço positivo é uma exploração válida, sob ambas as perspectivas de motivação para o trabalho e do *turnover*.

A liderança direta tem o poder então de demonstrar consideração, criar um ambiente de apoio, estabelecer uma relação positiva, de união, não interferindo, no entanto, na responsabilidade deste de fazer uma avaliação crítica de seu desempenho.

O supervisor também pode contribuir para um correto gerenciamento do *turnover* facilitando ao empregado o cumprimento de suas tarefas, removendo obstáculos de desempenho. Pode também desempenhar um importante papel na socialização inicial de novos empregados. Ele é uma fonte básica de informações e expectativas ligadas ao papel, de *feedback* e de suporte social para o novo funcionário.

A liderança desempenha um importante papel no treinamento e desenvolvimento da carreira do empregado, através de uma discussão aberta sobre suas necessidades de treinamento e aspirações profissionais, e ao trabalhar para a criação de oportunidades de desenvolvimento e estabelecimento de um treinamento apropriado a liderança pode facilitar o desenvolvimento dos empregados e realçar sua ligação futura com a organização. Para isso, a organização tem de prover os supervisores com o apoio de políticas, práticas, procedimentos e treinamento que permitam alcançar os objetivos discutidos nos parágrafos precedentes.

#### 2.4.5 Planejamento e desenvolvimento de carreira

Este fenômeno relaciona-se à satisfação presente e expectativas futuras e à avaliação de cargos e papéis dentro da organização, segundo o modelo de Mobley (1992). Para empregados que valorizam o aperfeiçoamento das suas habilidades e o desenvolvimento de sua capacidade, e que procuram melhorar seu desempenho no cargo, “um treinamento e

desenvolvimento com apoio da organização podem servir para diminuir a mobilidade, através da aquisição e aperfeiçoamento de conhecimentos e habilidades específicos à organização, mas não transferíveis ao ambiente externo” (BECKER apud MOBLEY, 2002, p. 91).

Os empregados (os mais valorizados, principalmente) podem sair da empresa por não anteciparem um desempenho satisfatório em futuros papéis. Schein apud Mobley (1992) sugere que o processo de planejamento e desenvolvimento de carreira deve reconhecer as dimensões a seguir:

- a) Deve-se considerar a pessoa como um todo e em mutação, isto é, seu desenvolvimento pessoal, de carreira, em nível familiar, e sua interação ao longo do tempo;
- b) Deve-se analisar e compreender os níveis e seqüências de carreira e sua interação com outras ocupações e com a organização;
- c) Deve-se combinar esforços de desenvolvimento organizacional com programas explícitos de desenvolvimento de carreira;
- d) Deve-se analisar e compreender a cultura ou clima organizacional em relação ao sucesso e desenvolvimento de carreira; e
- e) Deve-se compreender as mudanças societais e integrá-las aos processos de desenvolvimento de carreira.

#### *2.4.6 Esquemas alternativos de trabalho*

Turnos de trabalho rotativos, turnos sem dia fixo e/ou impossibilidade de trabalhar em turno integral podem levar alguns indivíduos a procurarem outros empregos ou a não se candidatarem. Um horário flexível e alternativas à semana de cinco dias e o dia de oito horas também podem ser válidos para o recrutamento e a seleção. A flexibilidade é consistente com

as diferenças individuais quanto à valores e com a procura de meios factíveis e efetivos de acomodar estas diferenças individuais, podendo ser também uma vantagem competitiva no mercado de trabalho.

#### 2.4.7 Outras oportunidades de um efetivo gerenciamento do turnover

Existem algumas oportunidades básicas de um efetivo gerenciamento do *turnover*, conforme Mobley (2002), porém, o diagnóstico feito na organização indicará quais áreas merecem destaque:

- a) Segurança: que pode contrabalançar desempregos temporários econômicos e reduzir o impacto de reveses econômicos;
- b) Melhores condições de trabalho: a regulamentação, publicidade e consciência geral em torno das condições ambientais de trabalho são um fator cada vez mais importante para o recrutamento e retenção de pessoal;
- c) Formação de equipe: os grupos de trabalho imediato ou “estendido” podem constituir fonte de ligação à organização;
- d) Centralização: as organizações altamente centralizadas vivenciam um maior *turnover*. Essa relação pode basear-se em fatores como menor autonomia, menor envolvimento na tomada de decisões e uma resposta mais demorada às necessidades globais e individuais e/ou falta de controle percebida.
- e) Comunicação: tanto a comunicação organizacional formal quanto a comunicação específica ao cumprimento de tarefas são determinantes no *turnover*;

- f) Comprometimento com a organização: a crença dos indivíduos nas metas e valores da organização e sua aceitação constitui uma parte essencial do comprometimento com a organização.
- g) Fatores de encorajamento do *turnover*: nos casos em que o *turnover* tem uma utilidade líquida positiva, ele deve ser encorajado ou arranjado, com serviços de colocação exterior efetivos, aconselhamento profissional, análises de custo-benefício de *turnover* versus retreinamento e recolocação.

## 2.5 Causas e correlatos do *turnover*

O enfoque dado aqui tem a função de auxiliar o administrador ou pesquisador de Recursos Humanos a formular hipóteses sobre as causas e correlatos do *turnover* na organização a ser estudada. Não se deve generalizar quanto à esse assunto devido a escassez de pesquisas que examinem as múltiplas causas e correlatos do fenômeno em um mesmo estudo, a falhas na integração das variáveis organizacionais, individuais e referentes ao mercado de trabalho. A gerência deve estimar cuidadosamente as causas e correlatos do *turnover* na organização – ou organizações – a ser estudada.

Na opinião de Fitz-enz (2001), a maioria das demissões voluntárias poderia ser evitada, nem toda pessoa que sai é um mau funcionário, e nem todas elas saem por causa de melhores remunerações. Se a taxa de desligamento começar a aumentar, seria conveniente “debruçar-se” sobre ela e descobrir qual é a razão.

A Figura 2.6 apresenta um modelo simplificado dos determinantes do *turnover*. As categorias gerais dos determinantes são: o contexto econômico, as variáveis organizacionais, e as variáveis individuais, estas que relacionam-se ao *turnover* de dois modos. Primeiro, os

fatores externos, como a carreira do cônjuge, segundo, os valores, expectativas e habilidades do indivíduo ligados ao trabalho.

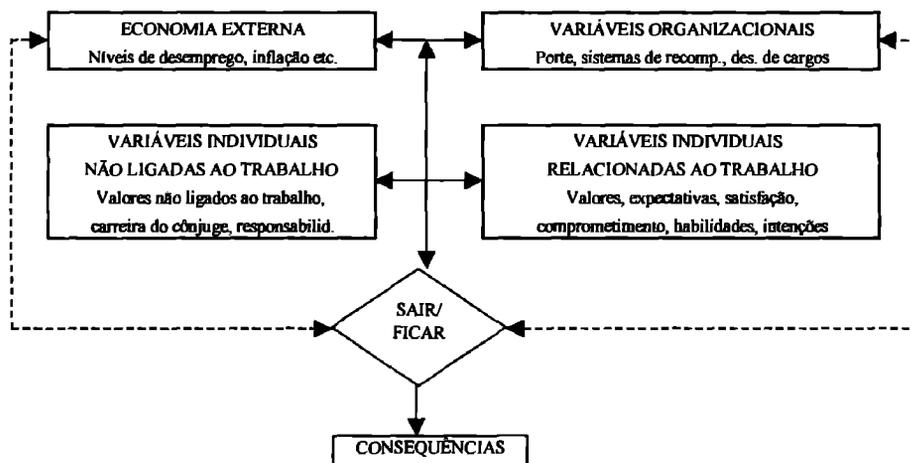


Figura 2.6: Um modelo simplificado das causas e correlatos do *turnover*

Fonte: Adaptado de Mobley (2002, p. 102)

Este modelo também chama a atenção para o fato de que o *turnover* constitui, em última instância, um comportamento individual. Deve-se dar atenção à maneira pela qual o empregado, enquanto indivíduo, percebe e avalia a situação econômica e vários fatores organizacionais, e ao modo pelo qual ele integra os fatores ligados ou não ao trabalho.

No planejamento de Recursos Humanos, a análise das relações agregadas pode permitir a previsão das taxas de *turnover* entre as muitas variáveis agrupadas, por exemplo: saber que o *turnover* é em média maior entre os empregados mais jovens pode ser útil para a projeção do número de desligamentos em certos grupos e o número de substituições requeridas.

Alguns estudos do *turnover* são retrospectivos, procuram suas causas depois de ocorrido. Um exemplo é a entrevista de desligamento, que pode ser usada como uma tentativa de fazer com que os empregados que estão saindo exponham suas razões para tanto. Essas entrevistas podem ser fontes úteis de informações diagnósticas. Todavia, devido à tendência de um indivíduo de racionalizar e relatar de forma seletiva, as análises de entrevistas de

desligamento não constituem substitutos de análises prognósticas. Mobley (2002) recomenda, para discussão mais minuciosa, as análises prognósticas, mais do que as retrospectivas.

Apresentam-se, a seguir, as causas e correlatos do *turnover*, na visão de Mobley (2002), de acordo com seus determinantes:

### 2.5.1 Economia externa

Os índices econômicos que se relacionam à demanda e oferta no mercado de trabalho são os de maior interesse para o estudo do *turnover*. Assim, os pontos apresentados aqui são:

#### 2.5.1.1 Níveis de emprego-desemprego

Quando se mede o nível de emprego-desemprego, existe uma relação visível entre as taxas de *turnover* e o contexto econômico. “Praticamente sob qualquer condição, o fator de previsão unitário mais acurado do turnover da força de trabalho é a situação econômica” (MARCH E SIMON apud MOBLEY, 2002, p. 107).

De acordo com BLS apud Mobley (2002), conforme o desemprego sobe, a taxa de desligamento cai, e vice-versa. Sob uma perspectiva gerencial, a organização deve avaliar a relação entre emprego-desemprego em seus mercados de trabalho específicos e o *turnover* entre seus funcionários. Além disso, o desemprego em geral falha enquanto fator de previsão do *turnover*, em contabilizar as diferenças ocupacionais na demanda do mercado de trabalho.

As análises agregadas dos correlatos econômicos não tratam da questão de quais indivíduos sairão. Portanto, compreender e gerenciar efetivamente o fenômeno requer que se

analisem as variáveis ao nível do indivíduo, o que exige conhecimento das percepções do empregado, como indivíduo, e da disponibilidade de empregados alternativos.

#### 2.5.1.2 Composição e *mix* da força de trabalho

Nota-se uma queda da natalidade nos últimos tempos, e enquanto os economistas estão analisando ativamente as implicações destas mudanças, a literatura em Administração e Recursos Humanos não tratou diretamente de seu escopo e implicações. Drucker (1980) sugere que um importante desenvolvimento atual será a estrutura e dinâmica da força de trabalho em mutação. O *turnover* é, certamente, uma importante implicação dessa composição e *mix* da força de trabalho em mutação.

Entre os possíveis efeitos do mercado de trabalho em transição estão: maior movimentação de empregados mais jovens para outras organizações, resultando em um alto *turnover* projetado; maiores custos de substituição de empregados desligados; maior ênfase no treinamento; e necessidade de maior esforço, por parte das organizações, para aumentar a participação de jovens em sua força de trabalho, através da utilização de empregados em regime de meio turno, estudantes e horários flexíveis.

#### 2.5.1.3 Inflação

Poucos pesquisadores trataram da possível relação entre inflação e *turnover*. Ela pode influenciá-lo de várias maneiras, como: encorajando os que não são os principais responsáveis pela renda familiar a entrarem no mercado de trabalho para complementar os rendimentos familiares; encorajando o *turnover* como um meio de proteger rendimentos, ao presumir a

disponibilidade de cargos alternativos; desencorajando o *turnover* que envolve mobilidade geográfica, devido ao custo de uma mudança.

## 2.5.2 Variáveis organizacionais

O ponto central aqui são as características das organizações referentes à categoria, estrutura e descrição, e as relações discutidas são agregadas. As possíveis variáveis organizacionais que podem influenciar o fenômeno estudado são:

### 2.5.2.1 O tipo de indústria

Existem evidências de uma variação interindústrias nas taxas de *turnover*. Mobley (1992, p. 114) alerta que “devido, contudo, ao fato dos índices industriais serem freqüentemente tabulados em cruz com ocupação, porte, ponto geográfico, ou outras variáveis potencialmente relevantes, não são possíveis generalizações significativas”.

Pode haver variação de *turnover* dentro de cada categoria de indústria, essa variação pode indicar que existem fortes influências sobre o *turnover*, além do tipo de indústria. O administrador pode querer comparar o *turnover* na sua organização com as taxas do tipo de indústria pertinente.

### 2.5.2.2 As categorias ocupacionais

É potencialmente útil avaliar a relação entre agrupamentos ocupacionais e taxas de *turnover*, dado que a natureza e a tecnologia de uma organização podem ditar o uso de

diferentes categorias ocupacionais. Price apud Mobley (1992) conclui que pode-se fazer algumas generalizações, afirmando que o *turnover* é mais alto entre trabalhadores de “colarinho branco” do que entre operários em geral e entre os de menos habilidades, e mais alto também nas categorias não gerenciais. Ele observa ainda a necessidade de qualificar essas generalizações, por motivo de coerência de dados e/ou questões de amostragem.

O administrador pode comparar as taxas de *turnover* por grupo ocupacional, dentro da sua organização, aos da indústria e mercados de trabalho pertinentes. Quanto mais detalhada a fragmentação ocupacional, mais útil é a análise, para um diagnóstico e previsões.

### 2.5.2.3 O porte organizacional

O porte organizacional está associado a um *turnover* mais baixo, já que organizações maiores podem ter mais oportunidades de mobilidade interna, processos mais sofisticados de seleção de pessoal e administração de Recursos Humanos, sistemas de compensação mais competitivos, e atividades de pesquisa de pessoal dedicadas ao *turnover*.

As organizações maiores vivenciam um *turnover* mais alto devido a problemas de comunicação, baixa coesão grupal e maiores despersonalização e burocratização. Se o porte organizacional influencia o *turnover*, isso ocorre indiretamente, através do efeito de outras variáveis.

O porte da unidade de trabalho pode ter possíveis relações com o fenômeno através de variáveis como coesão grupal, personalização e comunicação. Devido, entretanto, ao fato de haver muito poucos estudos que analisam o porte da unidade, seja em combinação com outras possíveis variáveis explicativas ou não, não é possível generalizar.

#### 2.5.2.4 O salário

A variável salário apresenta uma forte relação com as taxas de *turnover*. O índice é mais alto nas indústrias que pagam pouco. Quem faz esta afirmação é Mobley (1992), dizendo também que foi notado um ligeiro declínio na importância relativa dos rendimentos em épocas de ciclos econômicos negativos, atribuído à mudança de ênfase da melhoria salarial para a segurança no emprego.

A correlação evidenciada entre níveis salariais e taxas de *turnover* não indica que os que saem migram necessariamente para empregos melhor remunerados, mas há evidências de que é isto o que acontece. Entretanto, como com outras relações agregadas, esta não nos permite prever ou compreender adequadamente o *turnover* individual. Tem-se uma compreensão insuficiente da capacidade de substituição por ou interação do salário com: outros fatores organizacionais, como estilo de supervisão e conteúdo do cargo; fatores não relacionados ao cargo, como compatibilidade com papéis extra-trabalho; e fatores individuais, como a disposição para protelar gratificações ou recompensas imediatas, comprometimento, etc.

#### 2.5.2.5 O conteúdo do cargo

Este tópico recebe atenção considerável entre as variáveis individuais, já que se pensa que as respostas atitudinais e comportamentais ao cargo dependem fortemente das diferenças individuais. Nesta parte o foco é na relação agregada entre o *turnover* e certas características de cargos, incluindo rotinização ou repetição de tarefas, autonomia no cargo e responsabilidade. Price apud Mobley (1992) indica haver uma relação, fraca, mas consistente, entre rotinização e *turnover*.

#### 2.5.2.6 O estilo de supervisão

Pode-se descrever o estilo de supervisão independentemente da avaliação ou relação do empregado a esse estilo. O *turnover* pode ser mais alto em grupos de trabalho cujo maioral é uma pessoa sem consideração, sem contar o grau estrutural e quando ocorre o autoritarismo por parte do supervisor. A falta de consideração e reconhecimento também podem ser fatores agregantes.

#### 2.5.3 Variáveis individuais

A análise dos correlatos do *turnover* ao nível do indivíduo envolve fatores individuais demográficos e pessoais, valores ligados e não ligados ao trabalho, e percepções e avaliações da economia externa e a organização. As variáveis individuais sintetizadas que auxiliam na formulação de hipóteses quanto às causas e correlatos do *turnover* dentro da organização são, conforme Mobley (1992):

##### 2.5.3.1 Fatores demográficos e pessoais

Os fatores demográficos e pessoais são divididos em:

- a) Idade: Há uma relação negativa entre idade e tempo de serviço. Empregados mais jovens têm probabilidades mais altas de sair. Esta relação idade-tempo pode basear-se em várias influências. Os mais jovens podem ter mais

oportunidades de emprego ao nível iniciante e poucas responsabilidades familiares, tornando a mobilidade profissional mais fácil.

- b) Tempo de serviço: Esta relação, também é negativa. O *turnover* é significamente maior entre empregados com pouco tempo de serviço, sendo este um dos melhores fatores de previsão do *turnover*. O ponto enfatizado é que ele acontece principalmente nos primeiros anos de emprego.
- c) Sexo: Pode interagir juntamente com outras variáveis, como ocupação e responsabilidade familiar.
- d) Instrução: Na literatura consultada, não há evidências entre instrução e *turnover*. O sentido de instrução como uma variável é questionável, devido à grande disparidade na qualidade do ensino.
- e) Dados biográficos: a previsão do *turnover* baseada em relevantes dados biográficos pode ser uma técnica empírica útil, embora a adequação dessas previsões possa ser significamente reduzida.
- f) Personalidade: As pessoas que deixam a organização tentem a estar em um lado extremo dos fatores ligados à personalidade, como realizações, agressão, independência e autoconfiança.
- g) Interesses: Quanto mais similares são os requisitos para o cargo e os interesses vocacionais, menor pode ser a taxa de *turnover*.
- h) Aptidão e capacidade: As organizações podem utilizar as medidas de aptidão e capacidade relevantes ao cargo como fatores de previsão do *turnover*.
- i) Fonte de referência: Os candidatos com fontes de referências informais, como empregados e parentes, podem apresentar um *turnover* menor do que os que foram enviados por fontes mais formais, como agências de emprego e publicidade.

- j) **Profissionalismo:** Em geral, o profissionalismo, o comprometimento profissional, em particular, e o profissionalismo aliado a critérios profissionais de recompensa relacionam-se negativamente à expectativa de *turnover*, entre os que permanecem na organização, isto é, quanto mais intenso o uso desses critérios, menor é a ocorrência do fenômeno.]
- k) **Desempenho:** Esta relação é extremamente importante. Os que apresentam um desempenho melhor podem estar menos propensos a se desligarem. O desempenho dos que ficam e dos que saem é uma importante informação, necessária ao gerenciamento efetivo do *turnover*.
- l) **Absenteísmo:** Tem, usualmente, menos conseqüências negativas para o indivíduo, é uma decisão mais espontânea e fácil, e pode ser um substituto para ele, quando o *turnover* é protelado.

#### 2.5.3.2 Variáveis integrativas:

Estas tentam integrar as diferenças individuais, percepções de vários aspectos da organização e/ou do meio ambiente externo. Mobley (1992) as divide em:

- a) **Satisfação no cargo:** É uma variável coagente, que pode ser conceituada como a discrepância entre o que um indivíduo valoriza e o que a situação oferece. Inclui tanto as diferenças individuais referentes a valores, quanto as percepções individuais das variáveis organizacionais.
- b) **Satisfação com salário:** Esta relação combinada com as já discutidas relações agregadas entre níveis salariais e taxas de *turnover*, que são suficientemente

- consistentes para garantir um espaço para o salário entre os principais fatores que contribuem para o fenômeno.
- c) Satisfação com promoção: A falta de oportunidades promocionais é uma das principais razões para o afastamento. As expectativas profissionais podem interagir com a satisfação em geral, na influência sobre o *turnover*.
  - d) Satisfação com o conteúdo do cargo: Está entre os mais fortes correlatos do *turnover* ligados à satisfação.
  - e) Satisfação com colegas de trabalho: Não possui grau equivalente de impacto sobre todos os tipos de grupos de empregados. As relações com os colegas de trabalho têm dimensões múltiplas e refletem os requisitos do cargo, diferenças individuais e relacionamentos instrumentais e pessoais.
  - f) Satisfação com a supervisão: A aceitação do líder (a flexibilidade do líder em realizar mudanças no cargo do empregado e/ou usar seu poder para ajudar os funcionários a resolverem seus trabalhos de trabalho) relaciona-se de forma significativa ao *turnover*.
  - g) Satisfação com as condições de trabalho: Não há evidências suficientes de que as condições de trabalho estejam entre os mais importantes fatores que contribuem para a ocorrência do fenômeno, mas não se pode ignorar esta gama de variáveis.
  - h) Aspirações e expectativas profissionais: Para compreender totalmente o *turnover*, precisamos igualmente avaliar a reação orientada para o futuro, nas estimativas do indivíduo sobre se o cargo será ou não instrumental, no sentido de ele preencher suas aspirações profissionais. Essas aspirações estão sujeitas à mudança, portanto devem ser analisadas como um processo contínuo.

- i) **Comprometimento organizacional:** É definido como a extensão da identificação e envolvimento de um indivíduo com uma organização em particular. Tem sido caracterizado por três fatores, uma grande crença e aceitação dos valores e objetivos da organização, uma disposição para realizar considerável esforço em prol da organização, e um forte desejo de permanecer na organização. Este é um dos mais importantes determinantes ao nível do indivíduo.
- j) **Expectativa de encontrar um cargo alternativo:** Segundo Mobley (1992), vários estudos examinaram a expectativa do empregado de encontrar um cargo alternativo, e descobriram que ela relaciona-se o *turnover* de forma significativa, porém não tão forte, o que pode estar relacionado a expectativas irrealistas ou inaccuradas, percepções referentes a alternativas salientes somente sob condições de mercado de trabalho extremamente negativas, doenças individuais quanto ao conhecimento do mercado de trabalho, ou ao fato dessa variável influenciar outra.
- k) **Intenções de sair-ficar:** Parecem estar entre os melhores modos de prever o *turnover* ao nível individual.
- l) **Estresse:** É definido como uma condição dinâmica na qual um indivíduo é confrontado com uma oportunidade, contratempo e/ou demanda referente a ser/ter/fazer algo que deseja, e cuja resolução percebida é incerta, mas pode levar a importantes resultados. O estresse pode ter conseqüências tanto positivas quanto negativas, e pode ser cumulativo em termos de fatores contribuintes, ligados e não ligados ao trabalho.

### 2.5.3.3 Variáveis individuais não relacionadas ao trabalho

As variáveis individuais não relacionadas ao trabalho geralmente são negligenciadas. Estas variáveis podem ter igual importância, como família, preferências de lazer, estilo de vida, entre outros.

A responsabilidade familiar trata-se de um fator complexo, medido de várias formas, incluindo o número de filhos e sua idade, estado civil, etc. A relação entre a responsabilidade familiar e o *turnover* é positiva mas moderada pelo fato de o empregado ser ou não o titular da renda.

Conforme as famílias em que os dois cônjuges tenham sua própria carreira forem se tornando mais prevalentes, conforme aumente o número de pessoas jovens que dêem menos importância a uma carreira estável e segura, a previsão e a compreensão do *turnover* exigirão a inclusão dessas variáveis.

A gama cada vez maior de conhecimentos sobre dinâmica e desenvolvimento de carreira proverá as bases de uma melhor compreensão de como o *turnover* relaciona-se à interação de fatores profissionais e não profissionais. Mobley (1992, p. 134) complementa afirmando que é necessário para os administradores considerarem a pessoa “como um todo”, incluindo seu lado pessoal, familiar e profissional.

## 2.6 Recursos Humanos em organizações do terceiro setor

Várias denominações têm sido dadas para um certo grupo de organizações que surgem na sociedade civil: organizações sem fins lucrativos, organizações voluntárias, terceiro setor, organização não governamental (ONG), entre outros. Estes termos podem, no entanto, significar coisas diferentes. A literatura agrupa nessas denominações todas as organizações

privadas, sem fins lucrativos, que visam a produção de um bem coletivo (PANCERI, 2001, p. 116).

A denominação terceiro setor busca “traduzir um novo quadro de relações de diferentes autores autônomos frente ao Estado, realizando ações de interesse público”, afirma Panceri (2001, p. 118). O terceiro setor busca ser reconhecido como mais um setor dinâmico da sociedade, que presta serviços com vistas a encontrar soluções efetivas aos problemas sociais. Busca ainda construir sua identidade como um conjunto de organizações que atuam no desenvolvimento social, no resgate da cidadania e no estabelecimento de relações éticas em todas as atividades humanas.

As discussões recentes nas Ciências Sociais, tanto na esfera acadêmica quanto no âmbito das práticas sociais concretas, têm dado grande atenção ao terceiro setor. O foco tem sido discutir a relevância, as especificidades e a natureza das organizações que atuam neste campo.

A emergência do terceiro setor no Brasil é um fenômeno das últimas três décadas. A mobilização de recursos privados para fins públicos rompe com a tradição inversa representada pela apropriação privada dos recursos públicos. O “público” não se confunde nem se limita ao “estatal”, pois multiplicam-se as iniciativas privadas com fins públicos. Segundo Fernandes (1994), no Brasil o setor é a terceira maior categoria na geração de empregos, com mais de 250 mil organizações sem fins lucrativos cadastradas no Ministério da Fazenda.

Não se pode pensar atualmente em uma política de inclusão social e de combate à pobreza sem considerar o terceiro setor como peça fundamental de um novo modelo econômico-social. O terceiro setor é, ao lado do Estado e do setor privado, um dos pilares da sociedade moderna. A nova estrutura tri-setorial da sociedade exige repensar a natureza de

nossa economia, do setor privado e do Estado tomando-se em conta os valores de solidariedade, justiça e igualdade que fundamentam o terceiro setor.

Teodósio e Resende (1999) contribuem dizendo que “o ponto de convergência entre as várias organizações que compoem o terceiro setor parece ser a ausência de finalidade lucrativa na formação de sua estratégia gerencial e objetivação de benefícios para toda a comunidade ou grupos populacionais específicos”, por localização geográfica ou convergência de interesses de natureza ideológica, religiosa, racial, entre outros.

Segundo RITZ (2005), A cultura do terceiro setor no Brasil é forte em voluntarismo e fraca no aspecto profissional. Nos centros religiosos, prevalece o espírito da caridade, como é próprio que o seja. Pouco se aproveita, contudo, da competência presente entre os membros do culto. Nas organizações populares, predomina a cultura política, herdeira de outros tempos. Nas associações de moradores, as lideranças locais se sacrificam, dando gratuitamente de si e do seu tempo, quase sempre carente de meios. Entre universitários, a dedicação aos temas de pesquisa e de ensino permanece distante do espírito empreendedor que dialoga com as demandas da sociedade ao redor. Resulta que o imenso esforço acumulado pelas boas intenções produz resultados muito aquém do que seria possível e desejável. Resulta, ainda, um acúmulo de frustrações. Cresce a expectativa em relação ao Terceiro Setor, multiplicam-se as oportunidades, mas a resposta não corresponde. Apesar da expansão do setor, grande parte das entidades sofre uma crise de recursos.

Mesmo quem trabalha numa organização do terceiro setor deve enfrentar os desafios gerenciais da atualidade, pensar a ação como um “produto”, onde os beneficiários cobram das organizações como se fossem empresas prestadoras de serviços, e responder a estes desafios exige muito mais que uma boa contabilidade. Implica definir bem a sua missão, estabelecer metas, planejar, escolher os melhores meios, baixar custos, avaliar o desempenho. Exige,

enfim, uma transformação das instituições - enriquecer a caridade, a militância e a criatividade com as metodologias desenvolvidas pelos meios empresariais.

Neste caso, (uma organização sem fins lucrativos) há algumas características que merecem destaque, como diz Reis (2004), para se pensar a utilização e o desenvolvimento de Recursos Humanos: “a adesão de seus colaboradores à causa da organização normalmente é grande, não sendo raro que se identifiquem como militantes da causa”. A dedicação dos colaboradores ao trabalho se dá na medida de seu envolvimento emocional, político e ideológico com as propostas da organização, porém, nem sempre essa pessoa é a mais qualificada a desenvolver certas atividades, tornando-se problemático direcionar-lhe o trabalho de maneira mais produtiva.

Uma política de recursos humanos é algo plausível de ser realizado por uma organização do terceiro setor, seja qual for seu âmbito de atuação, tamanho ou quantidade de recursos materiais disponíveis. Uma das características da área de Recursos Humanos em organizações dessa espécie é o quadro de pessoal enxuto, muitas vezes insuficiente, os conselhos diretores geralmente são mais atuantes e ainda um significativo número de voluntários qualificados e concentrados nas funções de direção, assessoria e coordenação.

Conforme Panceri (2001, p. 133) “a preocupação com a gestão do negócio e das pessoas deve ser encarada da mesma forma que no setor privado pois detêm muitos componentes semelhantes, como gerenciamento, clientes, recursos materiais, financeiros, técnicos e humanos”, sendo que os objetivos sociais, filantrópicos ou qualquer outro não podem ser tratados com descuido.

A necessidade de compatibilizar militância e profissionalismo tem se imposto às organizações sem fins lucrativos, uma vez que as exigências do ambiente apontam no sentido de dotá-las de instrumentos mais precisos de gestão, de transparência junto à sociedade e de maior precisão quanto aos resultados alcançados. Assim, as organizações devem valer-se de

conhecimentos já existentes sobre o desenvolvimento dos recursos humanos e de sua própria capacidade em adaptar esses conhecimentos às suas características individuais, produzindo então uma política de recursos humanos mais adequada à sua realidade.

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta as características e meios que permeiam o estudo em questão, sendo explanado então os procedimentos técnicos utilizados para a realização da pesquisa, divididos em sub itens: tipo de pesquisa, delineamento da pesquisa, delimitação da pesquisa, técnicas de coleta e análise de dados.

#### 3.1 Tipo de pesquisa

Quanto à natureza das variáveis estudadas, esta pesquisa define-se como quantitativa e qualitativa, visto que se trabalhou tanto com resultados mensuráveis, ou seja, dados numéricos que possibilitem a análise estatística (quando procurou-se saber o número médio de funcionários, o número de desligados e entrevistou-se ex-funcionários), quanto com os não mensuráveis, qualitativos em sua essência (quando entrevistou-se os gestores da organização). A abordagem qualitativa justifica-se por ser “uma forma adequada de entender a natureza de um fenômeno social” (RICHARDSON, 1999, p. 79).

No estudo em questão a pesquisa pretendeu analisar quantitativamente as variáveis que possam apresentar correlação com o *turnover*, assim como descrever qualitativamente as causas e conseqüências do fenômeno.

Quanto à natureza do relacionamento entre as variáveis estudadas a pesquisa pode ser caracterizada como causal, já que procura identificar as causas e conseqüências do *turnover* na organização para então identificar as ferramentas mais adequadas de análise do fenômeno.

#### 3.2 Delineamento da pesquisa

Segundo a taxionomia proposta por Vergara (2000), a presente pesquisa é classificada considerando-se os seguintes aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

### 3.2.1 *Quanto aos fins*

Quanto aos fins, este estudo tem caráter exploratório, pelo fato de o tema ser recente e pouco pesquisado, não tendo sido evidenciada a existência de outros estudos que apresentassem a mesma abordagem do tema. De acordo com Gil (1993, p. 45), este tipo de pesquisa tem por objetivo “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. O objetivo principal de uma pesquisa exploratória é o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Apesar de flexível, assume, na maioria das vezes, a forma de pesquisa bibliográfica ou estudo de casos. Para fins de exploração inicial foram utilizados os seguintes métodos: levantamento em fontes secundárias de informação (livros de registro de empregados da organização), observação informal e experiência do pesquisador.

A pesquisa ganha características de caráter conclusivo descritivo após conhecer o tema a ser investigado no que diz respeito ao grau de sua estruturação e em seu objetivo imediato, apresentando uma estruturação em termos de procedimentos e objetivos claros. Mattar (1999, p. 78) defende que a pesquisa conclusiva é “bastante estruturada em termos de procedimento, a(s) questão (ões) e ou hipótese(s) de pesquisa está(ão) claramente definida(s) e os objetivos são claros: obter respostas para as questões ou hipóteses da pesquisa”.

É também uma pesquisa aplicada, pois objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de um problema específico (neste caso o tratamento do *turnover*), e descritiva, por que expõe as características da organização na visão do pesquisador e das pessoas que a compõe. Vergara (2000) destaca que um estudo descritivo expõe as

características do universo ou população observados, sem se preocupar com a explicação a respeito do que se descreve, embora sirva para isso e possibilite o estabelecimento de correlações.

### 3.2.2 *Quanto aos meios*

Em relação aos meios a pesquisa proposta neste projeto pode ser classificada como documental, pois é elaborada a partir de materiais que não receberam tratamento analítico, ou documentos internos da organização, os livros de registro de funcionários e relação de desligados fornecida pela contabilidade da organização.

É ainda bibliográfica, elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros. Os assuntos pertinentes aos objetivos do estudo foram pesquisados publicações da área. Vergara (2000, p. 48) contribui, afirmando que “a pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”.

Ainda quanto aos meios esta pesquisa se define como estudo de caso, quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

Segundo Vergara (2000), o estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Procura-se, então, no caso desta pesquisa, responder aos objetivos e conseqüentemente ao tema-problema tendo como objeto do estudo de caso o Centro de Assistência Social (CAS) da Associação Evangélica Beneficente de Assistência Social (AEBAS).

### **3.3 Delimitação da pesquisa**

O universo da pesquisa é o CAS da organização AEBAS, considerando os elementos que detêm as informações sobre os processos na empresa, além de funcionários em geral. A população, segundo Vergara (2000), é o conjunto de elementos que possuem as características que serão objeto de estudo. A população amostral ou amostra é uma parte do universo escolhida segundo algum critério de representatividade, neste caso, todos os funcionários desligados da organização entre janeiro de 2003 e maio de 2005 (ex-funcionários efetivos, excluindo-se estagiários, voluntários e funcionários da Prefeitura Municipal da Florianópolis que venham a trabalhar na organização).

Esta amostra foi selecionada pelos critérios de tipicidade (aquela que seleciona os elementos que o pesquisador considere representativos da população-alvo).

### **3.4 Técnicas de coleta e análise de dados**

São utilizados tanto dados primários quanto secundários para a realização deste estudo. Os dados primários são definidos por Mattar (1999, p. 134) como “aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisados, e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento”.

Os dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados, com propósitos outros ao de atender às necessidades da pesquisa em andamento, e que estão catalogados à disposição dos interessados, conforme Mattar (1999).

As principais fontes de dados primários são os pesquisados ou pessoas que tenham informações sobre os pesquisados (gestores da organização), enquanto que as principais fontes de dados secundários são a própria empresa, publicações, entre outras.

Inicialmente, foram coletados dados sobre os ex-funcionários em documentos internos da organização (livros de registros contábeis) e realizada uma entrevista pessoal com questionário estruturado e não disfarçado contendo questões fechadas e abertas com a principal gestora da organização, a fim de responder ao primeiro objetivo específico da pesquisa.

Optou-se nesta pesquisa por adotar somente um tipo de cálculo do *turnover*, a Taxa Total de *Turnover* (TTT), visto que este somente já é suficiente para se responder ao objetivo geral desta pesquisa e fazer uma correta análise do fenômeno. Não é necessário, portanto, a utilização de taxas paralelas de *turnover* apresentadas na fundamentação teórica.

O questionário aplicado em entrevistas realizadas por telefone com os ex-funcionários foi também estruturado e não disfarçado formado por questões fechadas, o que possibilitou uma análise qualitativa, a fim de responder então o segundo objetivo específico da pesquisa. A análise mais profunda dos dados resultantes destas entrevistas e a correlação dos resultados com a fundamentação teórica possibilitou então o alcance do terceiro e quarto objetivos específicos.

Para o processamento dos dados, foi feita a verificação, edição e tabulação dos instrumentos de coleta de dados manualmente e eletronicamente no programa de banco de dados *Excel*, assim como análise estatística e montagem dos gráficos presentes neste documento.

Na fase de análise dos dados, para esta pesquisa foi adotado o *método descritivo* que tem como objetivo proporcionar informações sumarizadas de dados contidos no total de elementos da (s) amostra (s) estudada (s). Entre as medidas que compreendem este método, na presente pesquisa, predominantemente foram utilizadas as medidas de posição e medidas de dispersão (distribuição de frequência absoluta e relativa), onde se pretende caracterizar as variáveis que podem se relacionar direta ou indiretamente ao fenômeno estudado, o *turnover*.

### 3.5 Limitações da pesquisa

Algumas das limitações podem ser evidenciadas no decorrer da pesquisa: no que diz respeito à fundamentação teórica houve a dificuldade de encontrar variadas referências especializadas em *turnover*. O principal autor aqui apresentado (MOBLEY, 1992), embora muito completo, traz uma visão americanizada do fenômeno. Evidencia-se então a necessidade de autores que tratem do *turnover* numa visão brasileira e mais profunda.

No que diz respeito à aplicação dos questionários, embora o número de entrevistados não tenha sido relativamente grande, alguns deles mostraram-se um tanto resistentes à responder a pesquisa. No entanto tornaram-se muito prestativos na medida em que o questionário aplicado foi simples, curto e objetivo. Os números de telefones dos ex-funcionários foram coletados em fichas cadastrais encontradas na organização. Quando o entrevistado não era encontrado em casa ou tinha se mudado, um novo número (ou de celular ou de telefonia fixa) era informado pelos familiares ou amigos dos ex-funcionários, o que facilitou na eficácia da aplicação dos questionários.

## **4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

A Associação Evangélica Beneficente de Assistência Social (AEBAS) é uma Organização não Governamental (ONG), sem fins lucrativos, sustentada pelas contribuições financeiras de pessoas físicas, jurídicas e por convênios como órgãos não governamentais e governamentais.

Tendo como sua missão “Realizar e apoiar ações na área de assistência social, da saúde e da educação, de forma participativa e qualitativa na região metropolitana de Florianópolis visando, permanentemente o resgate e a construção da cidadania de todos os alcançados por suas ações”.

Em conformidade com os estatutos e de acordo com os princípios que nortearam sua fundação e organização, a AEBAS tem como objetivos permanentes:

- a) O pleno exercício da assistência social e beneficente, como política social de prestação de serviços e benefícios que atendam as necessidades básicas à cidadania;
- b) O desenvolvimento de ações participativas e comunitárias com características terapêuticas e/ou preventivas;
- c) A atuação prioritariamente junto às comunidades carentes.
- d) As crenças e valores da AEBAS relacionadas ao público – alvo:
- e) A AEBAS crê e atua para que seja oferecido à criança, ao adolescente e ao idoso empobrecidos acesso aos benefícios.

### **4.1 Histórico da Instituição**

Fundada em Agosto de 1955, a AEBAS<sup>1</sup> teve como objetivo inicial a atuação na área da saúde, através da criação do Hospital Evangélico de Florianópolis. Inviabilizada financeiramente, a proposta inicial originou a formação e funcionamento do Ambulatório Evangélico, que durante quase 25 anos atendeu gratuitamente as comunidades empobrecidas da Grande Florianópolis, cumprindo assim a missão a que a Entidade se propusera a realizar.

No decorrer dos anos, com a vivência dos ambulatórios, a direção da instituição constata uma nova demanda: a necessidade de um trabalho em que as crianças recebessem atendimento integral nas áreas de saúde, higiene e psico-pedagogia. Constatada a demanda, a AEBAS ampliou a sua área de atendimento e em Outubro de 1980 é inaugurada a Creche da AEBAS (atendimento de criança de 3 meses a 6 anos), atualmente denominado CAS – Centro de Assistência Social com 5 unidades, na Comunidade de Frei Damião, em Palhoça, nos bairros da Agrônômica, Estreito, Prainha e no Saco dos Limões, em Florianópolis.

Após 5 anos, em março de 1985, foi inaugurado o ACESCRI – Acompanhamento Escolar Cristão. Este surgiu a partir da reivindicação das famílias atendidas pela Creche que sinalizavam e necessitavam da continuidade do atendimento, estendendo-o dos 7 aos 14 anos. Tais crianças e adolescentes passaram a receber orientações e a participar de atividades voltadas à melhoria da vivência no processo de ensino-aprendizagem.

Aliado aos trabalhos desenvolvidos até então, a AEBAS preocupou-se em criar uma alternativa de auto-sustentação ao trabalho na área da assistência social, visto que a tendência dos recursos governamentais, serem cada vez mais escassos. Assim, em março de 1998, é inaugurada a Escola Cristã de Florianópolis, cuja iniciativa consiste em proporcionar uma opção diferenciada e de qualidade na educação e ao mesmo tempo gerar recursos para a auto-sustentação de suas ações na área da assistência social.

---

<sup>1</sup> Informação relatada por colaboradores da AEBAS (maio de 2005)

Atualmente a AEBAS desenvolve também o Projeto do Hospital Evangélico de Florianópolis/ Clínica Geronto-Geriátrica. Projeto que consiste no resgate dos objetivos primordiais dos fundadores da AEBAS e na contribuição desta à comunidade, através do atendimento integral à terceira idade.

O objeto deste estudo, o Centro de Assistência Social (CAS), como já dito, foi inaugurado em Outubro de 1980, com sede no bairro do Estreito, em Florianópolis. Atualmente o CAS desenvolve dois grandes projetos centrados no atendimento integral nas áreas de saúde, higiene e psico-pedagogia à crianças de 3 meses a 6 anos. Conta atualmente com 24 funcionários efetivos, 7 estagiários, 4 voluntários e 3 funcionários da Prefeitura Municipal de Florianópolis.

#### **4.2 Organograma**

A AEBAS é administrada pelos seguintes órgãos: Assembléia Geral, Conselhos Diretor e Fiscal, e Diretoria Executiva cujos membros são voluntários que não recebem, sob qualquer título, nenhum valor ou pagamento.

A Assembléia Geral é o mais alto órgão diretivo da AEBAS e se constituirá do quadro de sócios efetivos. São eles quem elegem os membros do Conselho Fiscal e do Diretor.

O Conselho Fiscal é formado por três membros titulares e 3 suplentes, dentre eles o mais votado será o Relator, e tendo como uma das obrigações examinar, emitir parecer anual sobre as contas da AEBAS.

O Conselho Diretor é composto por nove membros titulares e o mesmo número de suplentes, entre eles o Presidente, o Tesoureiro e o Secretário que terão a função de controlar a AEBAS.

A Diretoria Executiva é formada somente pelo Presidente, o Tesoureiro e o Secretário do Conselho Diretor. Compete a eles cumprir e fazer cumprir as deliberações das Assembléias Gerais e do Conselho Diretor; gerir as atividades da AEBAS, zelando pela ordem, pela disciplina e pelo cumprimento permanente da missão da AEBAS.

A Secretaria Executiva é o órgão responsável, pela execução, assessoria, supervisão e coordenação das resoluções emanadas do Conselho Diretor, configurando-se também como o elo de ligação do Conselho Diretor, a Diretoria Executiva e os Departamentos, onde, cotidianamente são desenvolvidos os programas e projetos.

A Secretária Executiva tem a função de assessorar o Conselho Diretor e a Diretoria Executiva, elaborando estudos e análises que subsidiem a tomada de decisão e a definição das estratégias institucionais. Executa as determinações emanadas da alta direção quando estas se relacionam a institucionais como matriz e mantedora dos programas e projetos. E competência da supervisão geral dos programas e projetos desenvolvidos pela Assistência Social, Educação e de Saúde. A supervisão desses departamentos tem como objetivo o acompanhamento de metas e objetivos bem como a locação dos recursos necessários ao seu alcance.

O Departamento de Assistência Social trata de ações da AEBAS na área da assistência social, acontecem diariamente em seu Centro de Assistência Social, objeto deste estudo, localizado no bairro do Estreito, parte continental de Florianópolis, onde concentram-se os programas voltados para o atendimento integral a crianças e adolescente. Foi inaugurado em outubro de 1980, com sede no bairro do Estreito, município de Florianópolis.

O Departamento de Educação da AEBAS têm suas atividades desenvolvidas diariamente na Escola Cristã de Florianópolis, localizada no Bairro Estreito. A ECF atualmente atende a crianças e adolescentes na Educação Infantil, e Ensino Fundamental.

O Departamento de Saúde atualmente está em fase de implantação, nos próximos cinco anos estarão voltadas para a construção e implantação do Hospital Evangélico de Florianópolis.

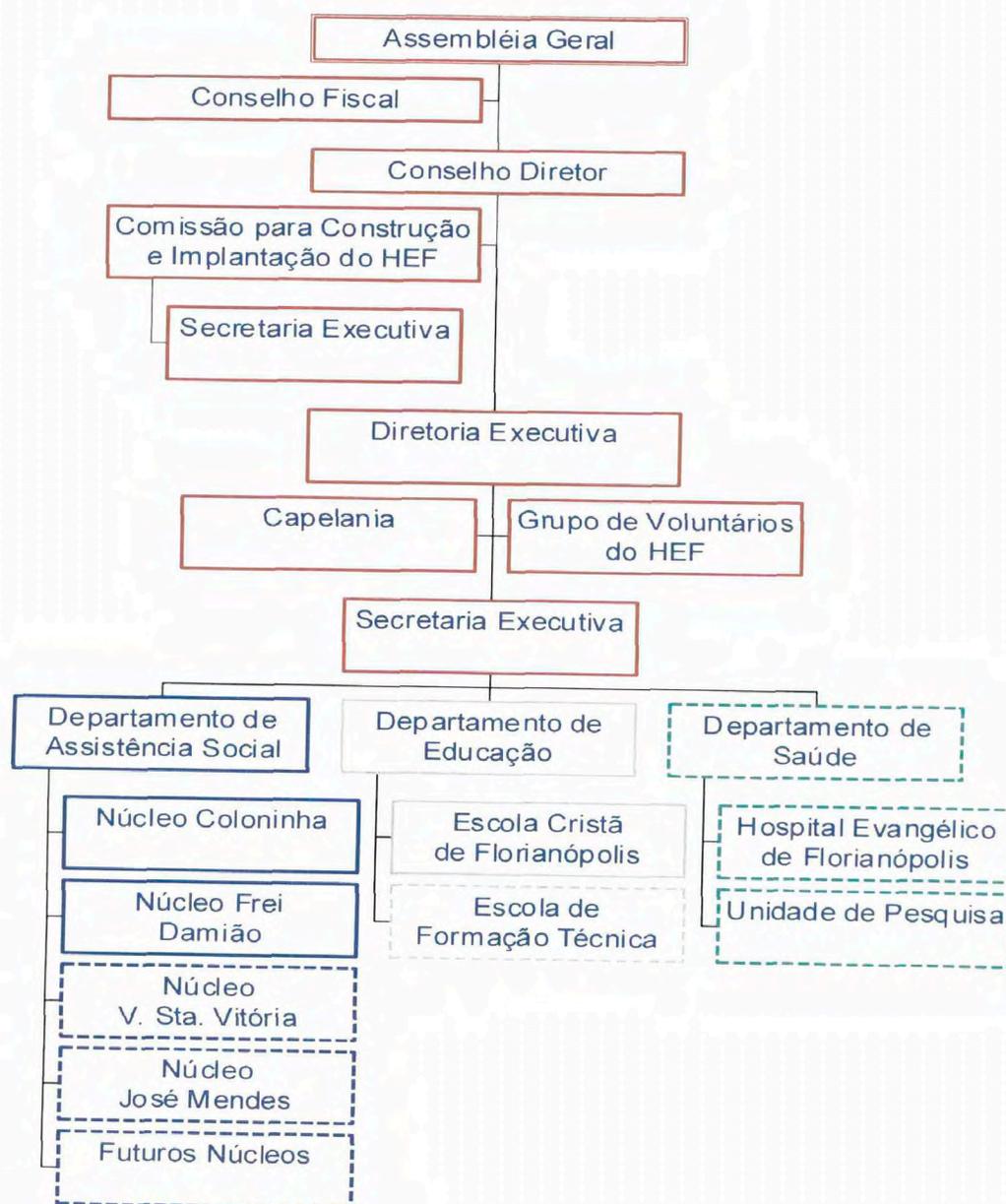


Figura 6.1: Organograma da AEBAS

Fonte: Planejamento Estratégico da AEBAS 2004-2007

## **5 O *TURNOVER* NO CAS – CENTRO DE ASSISTÊNCIA SOCIAL**

O *turnover* é de um fenômeno estratégico para o negócio que deve ser gerenciado de forma efetiva e eficaz dado sua destacada importância, tanto no aspecto de custeio econômico, como no aspecto de modernização da gestão do ser humano para empresas em transformação.

É certo afirmar que uma Organização não Governamental pertencente ao terceiro setor possui características peculiares na forma de administrar seus recursos humanos. No que tange à gestão de Recursos Humanos, os desafios parecem adquirir novas conotações. Teodósio e Resende (1999) afirmam que o “problema do engajamento da mão de obra no trabalho, considerado um dos grandes desafios das empresas privadas e foco de sofisticadas políticas organizacionais, parece não existir no terceiro setor”. Por outro lado, surgem demandas diferenciadas, sobretudo no que diz respeito à preparação e qualificação do corpo voluntário para o trabalho. O controle e a regularidade sobre o trabalho exercido por voluntários apresentam-se como um outro problema de difícil resolução.

A análise do Centro de Assistência Social da AEBAS possui, então, as seguintes subdivisões:

### **5.1 As ferramentas utilizadas para Avaliação e análise do *turnover* no CAS**

Em entrevista realizada com a Secretária Executiva da AEBAS, constatou-se que na organização analisada não existe um setor de Recursos Humanos organizado. Cada área (CAS/ Matriz) age nesta área de forma independente.

Algumas dificuldades levantadas na pesquisa no que diz respeito aos seus recursos humanos são a dificuldade de recrutar pessoal capacitado e que entenda as especificidades da organização, que se adeque aos valores da organização e que esteja preparado para enfrentar

as dificuldades comuns à uma ONG (como por exemplo a falta de recursos) e os limites para remunerar o profissional de forma mais adequada (geralmente os salários oferecidos são mais baixos dos que os pagos pelo mercado em geral).

É percebido pelas gerências um *turnover* acentuado, tanto da forma voluntária (por iniciativa do funcionário) quanto involuntária (por iniciativa da organização), porém estes indicadores nunca foram calculados. É feita uma entrevista de desligamento com os funcionários que estão saindo, de forma oral e informal, sem o devido registro da entrevista.

No que diz respeito à natureza e os prováveis determinantes do *turnover*, a Secretária Executiva afirmou que, quando a demissão acontece por iniciativa da organização, o determinante mais percebido é quando não há adaptação do funcionário aos métodos e características da organização, e quando a saída é voluntária geralmente acontece de casos de mudança de cidade dos funcionários, falta de identificação com a organização, além de migração para outros empregos que oferecem melhor remuneração.

A empresa procura identificar as conseqüências da rotatividade (tanto positivas quanto negativas) fazendo uma entrevista de desligamento, porém, a entrevista não é registrada sistematicamente para fins estatísticos no futuro. Não existem políticas, práticas e programas na organização que procurem tratar efetivamente o *turnover*, como um programa de atração e retenção de talentos. A organização espera ainda este ano implementar um programa de acompanhamento de desempenho de funcionários, como forma de se antecipar às mudanças exigidas para um gerenciamento efetivo do fenômeno.

No que diz respeito à atração e retenção de talentos a organização a partir deste ano de 2005 está promovendo encontros de capacitação com toda equipe, além de reuniões e treinamento que acontecem em cada área mensalmente.

Entre as conseqüências negativas do turnover mais percebidas pela AEBAS estão:

- a) Queda nos padrões sociais da comunicação, tendo um efeito negativo para os funcionários que permanecem, se os que saem estão nos centros de esquemas de comunicação e/ou grupos de trabalho;
- b) Carga adicional de trabalho aos que permanecem; e
- c) Prejuízo no desenvolvimento de coesão nos grupos de trabalho.

Algumas conseqüências positivas também podem ser observadas, conforme a Secretária Executiva, entre elas:

- a) O afastamento de empregados de baixo desempenho;
- b) A substituição de seus recursos humanos por outros de melhor qualidade encontrados no mercado;
- c) Flexibilidade; e
- d) Redução de conflitos.

A organização não procura saber nem acompanha o destino de seus ex-funcionários, assim como não se preocupa em remanejá-los no mercado no caso de desligamento involuntário sem justa causa. Não procura saber sobre a rotatividade de outras organizações pertencentes ao terceiro setor da região, nem analisa outras variáveis relevantes relacionadas ao *turnover*, como tempo de serviço e posição.

Foi constatado ainda que a organização analisa as percepções, atitudes e expectativas dos empregados, com o intuito de antecipar-se à mudanças e identificar tendências, como a satisfação no cargo e as expectativas dos funcionários em relação ao seu futuro na organização, porém essa análise não é sistemática ou estruturada formalmente.

A AEBAS não analisa as oportunidades que os funcionários têm externamente à organização, mas analisa as preferências de lazer e locais de moradia dos funcionários. Suas ações direcionadas para reter pessoal são feitas muito mais no enfoque substantivo do valor

do trabalho em uma organização do terceiro setor e em fazer o trabalhador se sentir socialmente responsável do que benefícios ou incentivos financeiros.

Outro aspecto levantado foram as medidas de controle que a organização vem a praticar, como encorajar quando tiver conseqüências líquidas positivas e procurar minimizá-lo quando suas conseqüências líquidas forem negativas. Algumas das medidas praticadas são:

- a) Medidas relacionadas a recrutamento e seleção de pessoal: Buscam-se pessoas que identifiquem-se com a missão e especificidade do trabalho na organização, e se estão dispostas a trabalhar por uma causa numa organização que trabalha com recursos financeiros e de pessoal limitados.
- b) Medidas relacionadas ao conteúdo do cargo: A organização deixa claros os significados, a importância da responsabilidade e dos resultados reais das atividades desenvolvidas.

## **5.2 Natureza e prováveis determinantes do *turnover* na organização**

Este sub item visa responder ao primeiro objetivo específico da pesquisa, que consiste em apresentar a natureza e prováveis determinantes (causas e conseqüências) do *turnover* na organização, o que não implica necessariamente na análise detalhada dos determinantes encontrados, o que é feito nos sub itens seguintes.

Os prováveis determinantes do *turnover* na organização dividem-se no cálculo do turnover do período que compreende Jan/2003 à Mai/2005 e no resultado obtido com as entrevistas de desligamento feitas com todos os funcionários desligados nesse período.

### **5.2.1 O índice de turnover no CAS**

Conforme Mobley (1992) e Pontes (1996) o indexador de *turnover* mais utilizado é:

$$TTT = \frac{D}{N} \times 100$$

Onde:

TTT = Taxa de *Turnover* Total

D = Número de desligamentos em dado período de tempo (um mês ou um ano, por exemplo)

N = Número médio de empregados na folha de pagamento da unidade em estudo.

Pode ser uma média no número diário ou semestral constante na folha

ou simplesmente o número existente na folha no início do período mais o número no final do período, dividido por dois.

Para calcular então a Taxa de *Turnover* Total são necessários os seguintes dados obtidos em documentos contábeis do Centro de Assistência Social (CAS) da AEBAS:

Tabela 1: Número de desligamentos

Ano	Número de desligamentos
2003	10
2004	8
2005	7
MÉDIA	8,33

Fonte: Dados Primários

A tabela 1 mostra que no ano de 2003 o número de funcionários desligados da organização foi de 10, enquanto que no ano de 2004 foi um pouco menor (8 funcionários), e no ano de 2005 (janeiro à maio) foi de 7 funcionários, uma média calculada nesse período de

8,33 funcionários. Observa-se então que o número de desligamentos vem diminuindo ao passar do tempo.

Tabela 2: Número médio de empregados na folha de pagamento

<b>Ano</b>	<b>Número médio de empregados na folha de pagamento</b>
2003	18
2004	16
2005	24
<b>MÉDIA</b>	<b>19,33</b>

Fonte: Dados Primários

A tabela de número 2 detalha o número médio de empregados na folha de pagamento no período. Percebe-se que em 2003 foi de 18 pessoas, enquanto que em 2004 foi de 16 funcionários e no corrente ano, este número médio foi de 24 até maio. A média do período foi então de 19,33 funcionários. Ao contrário do que acontece então com o número de desligamentos, percebe-se que o número médio de empregados na folha de pagamento vem aumentando com o passar do tempo.

A Taxa Total de *turnover* encontrada foi:

Tabela 3: Taxa Total de *Turnover*

<b>Ano</b>	<b>TTT (%)</b>
2003	55,55
2004	50
2005	29,16
<b>MÉDIA</b>	<b>43,11</b>

Fonte: Dados Primários

A tabela 3 nos indica que a taxa de *turnover* total encontrada no ano de 2003 foi de 55,55%, enquanto que a de 2004 foi de 50%, e a de 2005, no período considerado, foi de 29,16%, considerando somente os funcionários efetivos do Centro de Assistência social da

AEBAS. Pode-se dizer que a Taxa de *Turnover* Total vem diminuindo a cada período, e, no ano de 2005, se a organização mantiver a média de funcionários na folha de pagamento e a média de desligamentos no restante de ano, a Taxa permanecerá na porcentagem ou próxima da porcentagem encontrada nesta tabela (29,16%)

### 5.2.2 Resultado obtido com as entrevistas com ex-funcionários do CAS

Pôde-se traçar o perfil de ex-funcionários assim como detectar algumas tendências pesquisando-se em documentos fornecidos pela organização e realizando entrevistas por telefone. Os resultados foram os seguintes:

Tabela 4: Sexo

	Quantidade Absoluta	Quantidade Relativa (%)
Feminino	16	64
Masculino	9	36
Total	25	100

Fonte: Dados Primários

Na tabela 4, observa-se que a maioria dos funcionários desligados no período considerado é do sexo feminino, com 64% dos entrevistados. O que pode ser explicado de a maioria dos funcionários do CAS pertencer ao sexo feminino. Dos 24 funcionários encontrados no Centro em Maio de 2005, 22 (91,67%) pertencem ao sexo feminino e 2 (8,33%) ao sexo masculino. A representação da tabela 4 é melhor visualizada no gráfico 1.

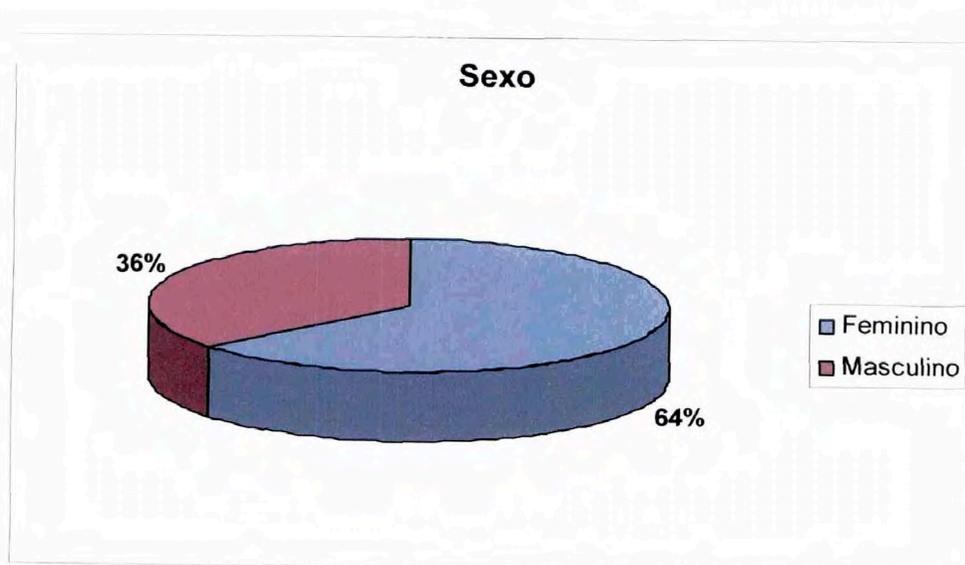


Gráfico 1: Sexo

Tabela 5: Faixa Etária

	Quantidade Absoluta	Quantidade Relativa (%)
Acima de 60 anos	0	0
51 a 60 anos	0	0
41 a 50 anos	6	24
31 a 40 anos	12	48
21 a 30 anos	7	28
20 anos ou menos	0	0
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados primários

De acordo com a tabela 5, a faixa etária que maior representa os ex-funcionários entrevistados é de 31 a 40 anos de idade, com 48%. Observa-se o restante dos entrevistados divididos entre 21 a 30 anos (28%) e 41 a 50 anos (24%).

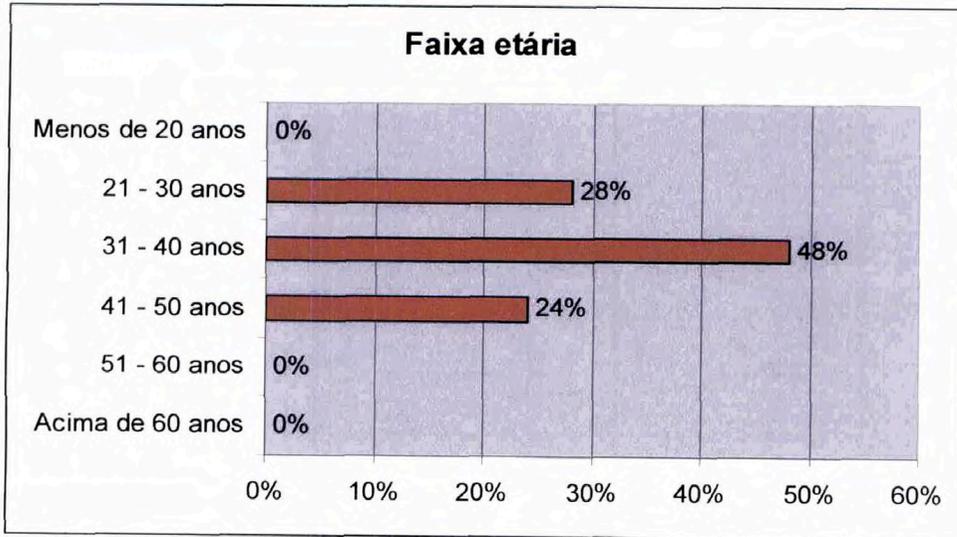


Gráfico 2: Faixa etária

Tabela 6: Estado civil

	Quantidade Absoluta	Quantidade Relativa (%)
Casado (a)	12	48
Solteiro (a)	8	32
Divorciado (a)	4	16
Outros	1	4
Viúvo (a)	0	0
Total	25	100

Fonte: Dados primários

O estado civil da maioria dos entrevistados é casado, conforme na tabela 6 (com 48%), seguido de solteiro com 32 e divorciado com 16%. Verifica-se no gráfico 3 uma melhor visualização do estado civil dos ex-funcionários.

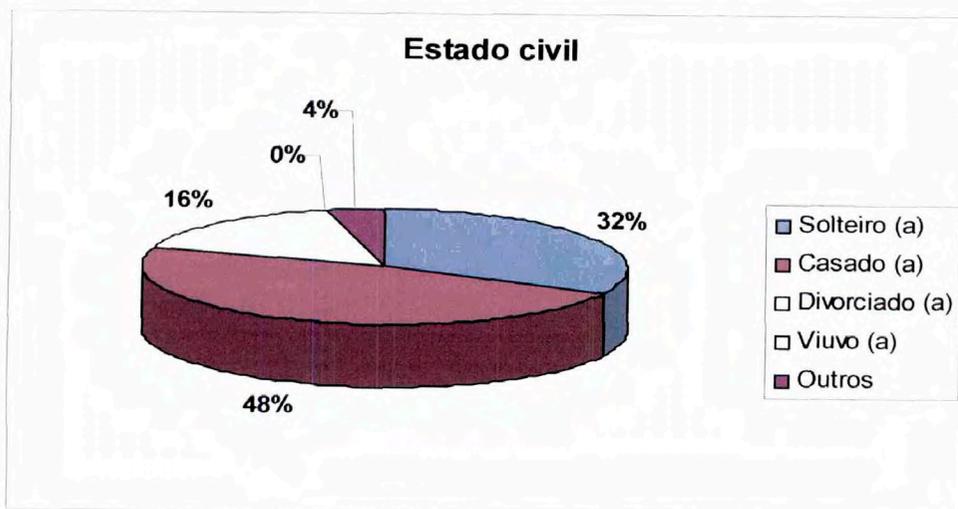


Gráfico 3: Estado civil

Tabela 7: Quantidade de filhos

	Quantidade Absoluta	Quantidade Relativa (%)
0	8	32
1	6	24
2	5	20
3	4	16
4 ou mais	2	8
Total	25	100

Fonte: Dados primários

Na tabela 7, verifica-se que 32% dos ex-funcionários do CAS não possuíam filhos, assim como 24% possuíam 1 filho somente, 20% possuíam 2 filhos enquanto 16% possuíam 3 e 8% possuíam 4 ou mais filhos, o que pode ser confirmado pelo gráfico 4.

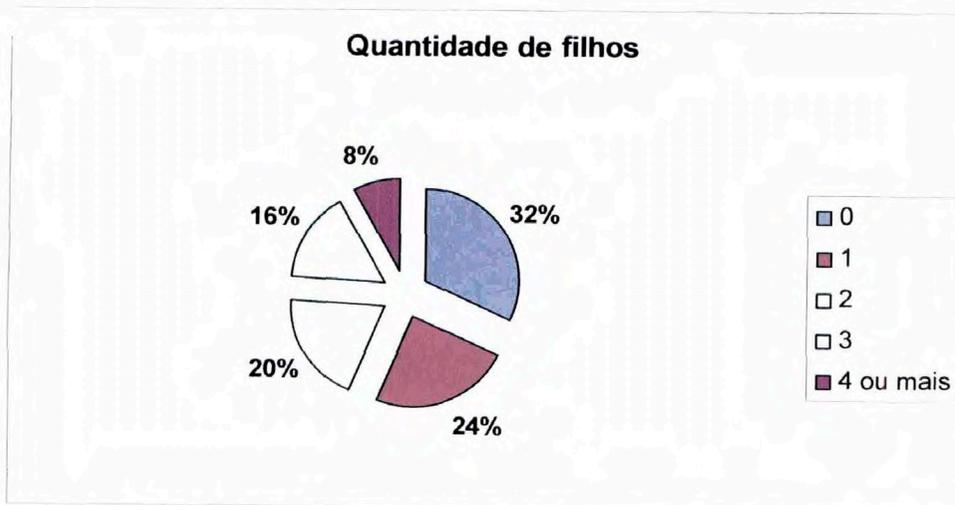


Gráfico 4: Quantidade de filhos

Tabela 8: Escolaridade

	Quantidade Absoluta	Quantidade Relativa (%)
Pós-graduado	0	0
Superior completo	5	20
Superior incompleto	3	12
2º Grau completo	11	44
2º Grau incompleto	1	4
1º Grau completo	2	8
1º Grau incompleto	3	12
Total	25	100

Fonte: Dados primários

Pela tabela 8 nota-se que a maioria dos ex-funcionários do período possuem 2º Grau completo, com 44% dos entrevistados, seguido de Superior completo com 20%, e um empate entre Superior incompleto e 1º Grau incompleto (12%). As escolaridades menos representativas são de 1º Grau completo com 8% e de 2º Grau incompleto, com 4% dos ex-funcionários.

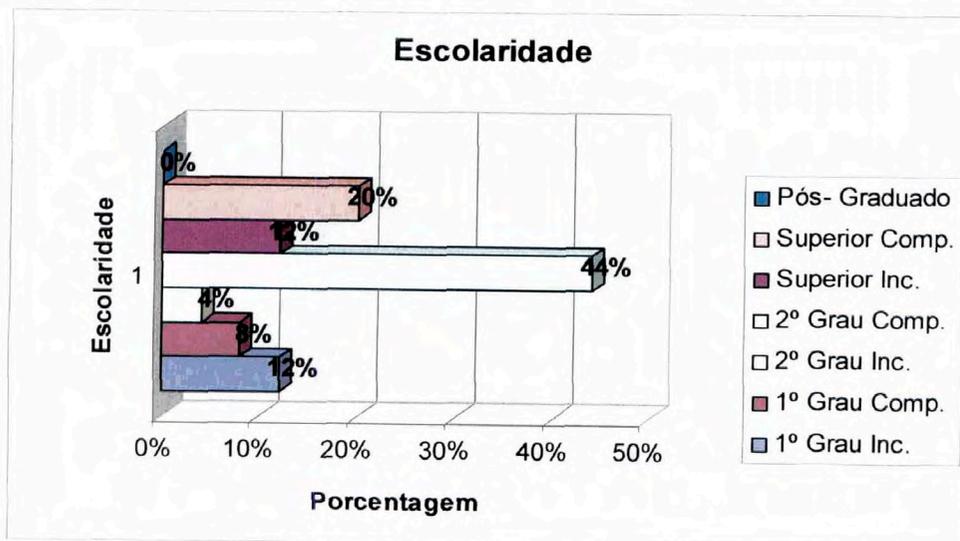


Gráfico 5: Escolaridade

Tabela 9: Carga horária diária

	Quantidade Absoluta	Quantidade Relativa (%)
8 horas	19	76
6 horas	3	12
4 horas	3	12
Mais de 8	0	0
Total	25	100

Fonte: Dados primários

Conforme a tabela 9, a maioria dos ex-funcionários entrevistados trabalhava 8 horas diárias, com 76%. O restante divide igualmente entre 6 e 4 horas diárias, com 12%, como pode ser visualizado no gráfico 6.

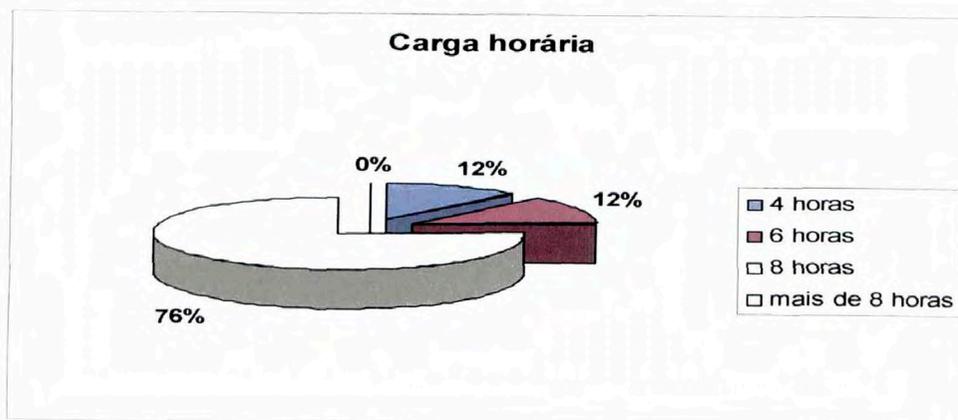


Gráfico 6: Carga horária

Tabela 10: Faixa salarial (em salários mínimos)

	Quantidade Absoluta	Quantidade Relativa (%)
Até 1	13	52
Entre 1 e 2	10	40
Entre 2 e 3	0	0
Entre 3 e 4	2	8
4 ou mais	0	0
Total	25	100

Fonte: Dados primários

No que diz respeito à faixa salarial, percebe-se que 52% dos entrevistados ganhavam o que hoje significa 1 ou menos salários mínimos, enquanto que 40% dos ex-funcionários ganhavam entre 1 e 2 salários, e uma quantidade bem menor ganhava entre 3 e 4 salários mínimos (8%). Estes dados podem ser explicados pelo fato de a maioria dos ex-funcionários possuírem 2º Grau completo, escolaridade que implica na maior ocorrência de funcionários que ganhavam até 1 salário mínimo.

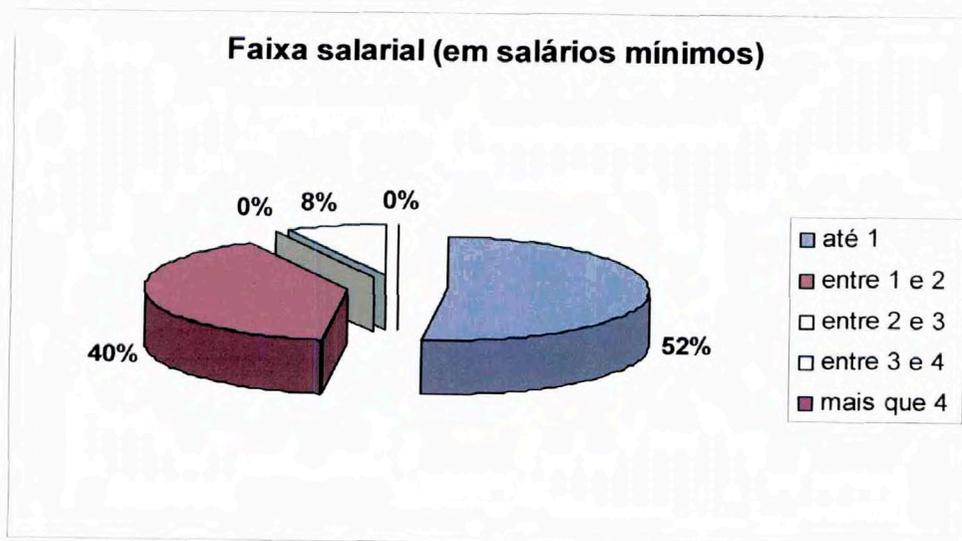


Gráfico 7: Faixa salarial (em salários mínimos)

Tabela 11: Tempo de permanência na organização

	Quantidade Absoluta	Quantidade Relativa (%)
Até um mês	3	12
1 a seis meses	4	16
6 meses a um ano	10	40
1 a 5 anos	6	24
5 a 10 anos	0	0
Mais de 10 anos	2	8
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados primários

De acordo com a tabela 11, que diz respeito ao tempo que os funcionários desligados no período considerado permaneceram na organização, a grande maioria permaneceu de 6 meses a um ano (40%), o que pode evidenciar a saída precoce dos funcionários, e de 1 a 5 anos em segundo lugar, com 24%. As categorias que seguem são de 1 a 6 meses com 16%, até um mês com 12% e mais de 10 anos, com 8%.

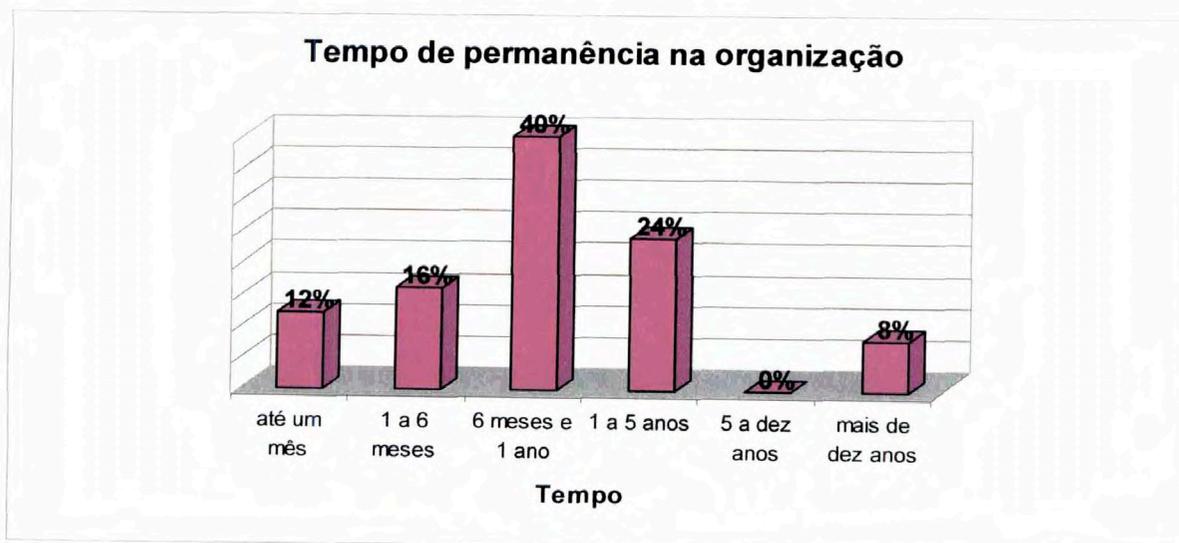


Gráfico 8: Tempo de permanência na organização

Tabela 12: Saídas da organização

	Quantidade Absoluta	Quantidade Relativa (%)
Saídas voluntárias	14	56
Saídas involuntárias	11	44
Total	25	100

Fonte: Dados primários

Percebe-se agora que a maioria das saídas de empregados na organização foi voluntária, ou seja, por iniciativa do empregado, com 56%, contra 44% das saídas que foram involuntárias, por iniciativa da organização. Já que a diferença entre desligamentos voluntários e não voluntários não é muito grande, pode-se dizer que há um equilíbrio entre estes desligamentos. Isto pode ser melhor visualizado pelo gráfico 9.

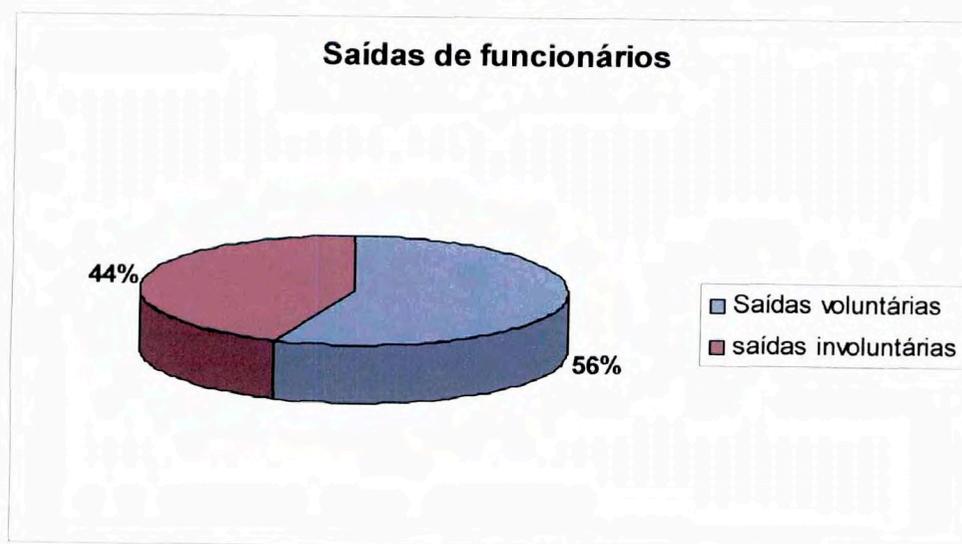


Gráfico 9: Saída de funcionários

Tabela 13: Motivo da saída voluntária

	Quantidade Absoluta	Quantidade Relativa (%)
Se mudar	5	31
Mudar para emprego de melhor remuneração	3	19
Não há compat. Organ./ pessoa	3	19
Desejo de perseguir valores não relac. ao trab.	2	13
Se adaptar à carreira do cônjuge	1	6
Incertezas pessoais	1	6
Outros	1	6
Expectativas irreais	0	0
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados primários

Na tabela de número 10 verifica-se que o principal motivo das saídas voluntárias é se mudar, ou seja, os funcionários que migram pra outras cidades ou estados, com 31%. Empatado em segundo lugar está a migração para empregos que oferecem melhor remuneração e quando não há compatibilidade organização/ pessoa, com 19%. O desejo de

perseguir valores não relacionados ao trabalho vem em seguida com 13%, e em último lugar empatados com 6% se adaptar à carreira do cônjuge, incertezas pessoais e outros.

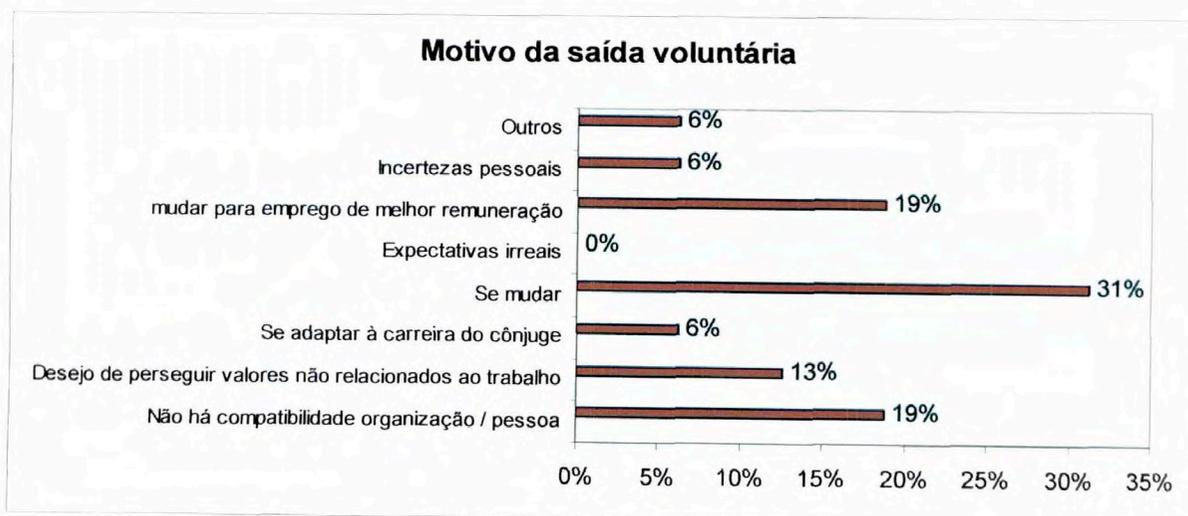


Gráfico 10: Motivo da saída voluntária

Tabela 14: Motivo da saída involuntária

	Quantidade Absoluta	Quantidade Relativa (%)
Não se encaixa no perfil do cargo	5	45,45
Não se adaptou aos valores na organização	3	27,27
Não cumprimento das tarefas	2	18,18
Má conduta / falta de ética	1	9,09
Irresponsabilidade	0	0
Enxugamento de pessoal	0	0
Outros	0	0
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados primários

Quanto ao motivo da saída involuntária, constatou-se que, quando é a organização que toma a iniciativa de desligamento, em sua maioria (45,45%) é por que o funcionário não se encaixa no perfil do cargo. Outros motivos que merecem atenção são quando o funcionário não se adapta aos valores da organização, com 27,27%, quando o funcionário não cumpre

corretamente ou simplesmente não cumpre suas tarefas, com 18,18%, e quando ocorre má conduta ou falta de ética por parte do funcionário (9,09%).

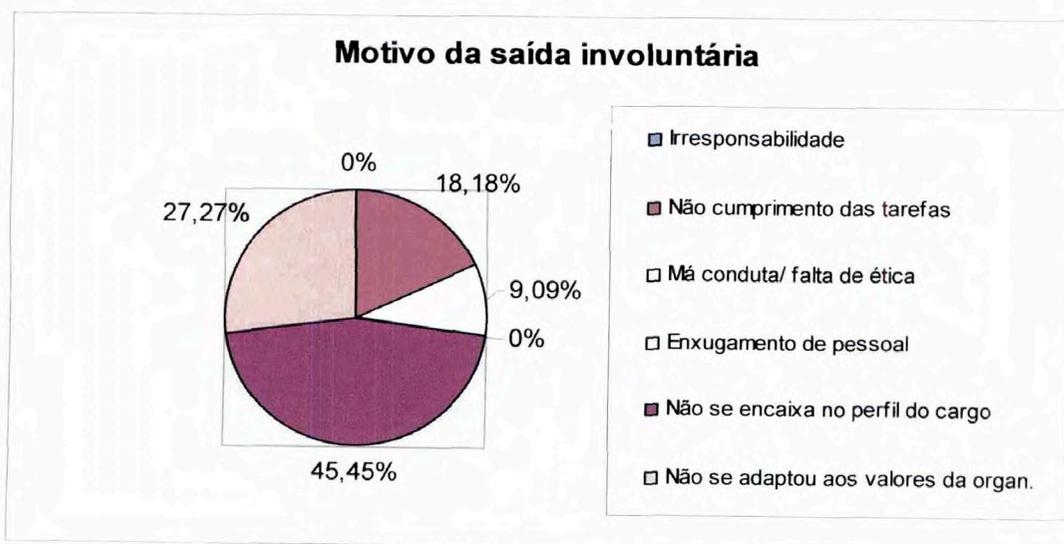


Gráfico 11: Motivo da saída involuntária

Tabela 15: Expectativa ao entrar na organização

	Quantidade Absoluta	Quantidade Relativa (%)
Realização pessoal	8	32
Estabilidade financeira	6	24
Crescimento na carreira	3	12
Experiência profissional	3	12
Outros	3	12
Total	25	100

Fonte: Dados primários

A tabela 15 mostra que a realização pessoal foi a principal expectativa dos ex-funcionários entrevistados, com 32%, seguido de estabilidade financeira, com 24%. O crescimento na carreira, experiência pessoal e outros encontram-se com a mesma representação da população, com 12%.



Gráfico 12: Expectativa ao entrar na organização

Tabela 16: Alcance das expectativas

	Quantidade Absoluta	Quantidade Relativa (%)
Sim	18	72
Não	5	20
Em parte	2	8
Total	25	100

Fonte: Dados primários

Quanto ao alcance das expectativas descritas acima, 72% dos entrevistados afirmaram que suas expectativas ao entrarem na organização foram alcançadas, contra 20% das pessoas que disseram que não tiveram suas expectativas correspondidas e 8% afirmou que elas foram satisfeitas em parte.

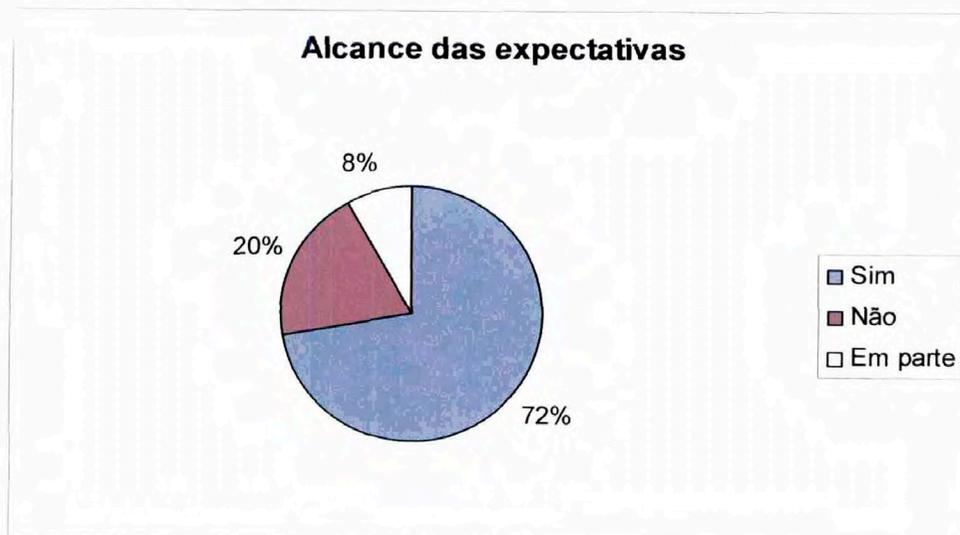


Gráfico 13: Alcance das expectativas

Tabela 17: Clima organizacional

	Quantidade Absoluta	Quantidade Relativa (%)
Muito bom	8	32
Bom	11	44
Regular	6	24
Ruim	0	0
Péssimo	0	0
Total	25	100

Fonte: Dados primários

Ao serem perguntados sobre o clima da organização em que trabalharam (CAS), 44% dos entrevistados afirmou ser bom, 32% afirmou ser muito bom, enquanto 24% optou por regular. A representação pode ser visualizada no gráfico 14.

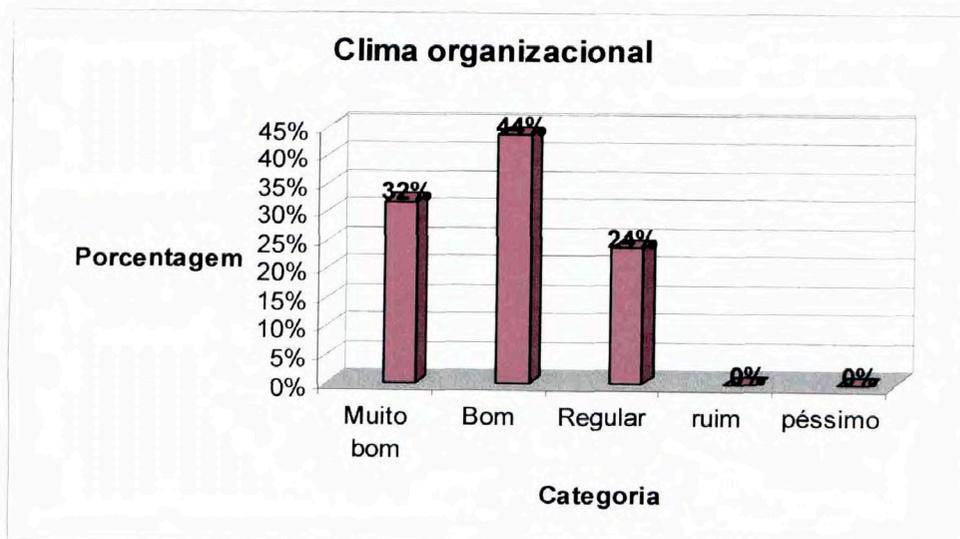


Gráfico 14: Clima organizacional

## **6 PRÁTICAS MAIS ADEQUADAS PARA O TRATAMENTO EFETIVO DO *TURNOVER* NO CAS**

Para um tratamento efetivo deste fenômeno no Centro de Assistência Social da AEBAS, torna-se necessário analisar os dados da organização apresentados até aqui. O segundo objetivo específico da pesquisa trata-se de desenhar políticas, práticas e programas para um tratamento efetivo do fenômeno, o que é respondido neste item.

O *turnover* médio encontrado para o período analisado foi de 43,11%, o que implica afirmar que a organização só pode contar com 56,89% de seu efetivo. Esses números são considerados altos para os limites de *turnover* aceitáveis. Os gestores da AEBAS já tinham conhecimento de um *turnover* alto, por observação, mas nunca o índice havia sido calculado. Diante da realidade da organização, os programas mais indicados para seu tratamento são os de controle, tentar minimizar o problema, já que o alto índice é um “problema de retenção de mão-de-obra em qualquer nível – as pessoas vêm, mas não permanecem” (MOBLEY, 1992, p. 15). Algumas medidas mais adequadas à realidade do CAS podem ser descritas a seguir:

### **6.1 Recrutamento, seleção e socialização inicial**

Os processos pelos quais os indivíduos escolhem empregos e são escolhidos para eles oferecem uma gama de importantes oportunidades para um gerenciamento mais efetivo do *turnover*.

Como 56% dos desligamentos se dão por iniciativa do funcionário (saídas voluntárias), e destas saídas o principal motivo foi o de se mudar (mudança da cidade ou estado), uma medida válida no recrutamento e seleção de pessoal é investigar se o candidato tem preferências em morar em outra cidade, as chances do cônjuge ser transferido, e ainda pesquisar se o candidato à vaga possui muitos familiares fora da cidade (pais e irmãos

principalmente) que possam vir a influenciar a sua saída no futuro. Sugere-se que sutilmente o entrevistador investigue esses fatores que podem ser critérios de seleção final, ou seja, quando encontrados candidatos finais ao emprego que satisfaçam todos os requisitos no cargo esta variável pode então influenciar na decisão final do entrevistador.

É interessante observar que 40% dos ex-funcionários entrevistados saíram da organização depois de trabalharem de 6 meses a um ano, sendo que 68% saíram antes de completar um ano de trabalho na organização. Mobley (1992, p. 79) afirma que o *turnover* é mais freqüente entre empregados novos. “Considerando que os custos de recrutamento, treinamento e substituição são altos, esse *turnover* imediato pode ter uma utilidade negativa para a organização”. O indivíduo deixa o emprego com uma sensação de fracasso e/ou de tempo desperdiçado ou oportunidades perdidas, tendo uma utilidade negativa para o indivíduo, também.

A maioria dos que saíram (52%) ganhava até 1 salário mínimo (R\$ 360,00) e possuía o 2º Grau completo (44% dos entrevistados). Uma das medidas para minimizar tanto estes números quanto as saídas precoces da organização, e que a organização vêm implementando, é o de identificar pessoas que se identifiquem com os valores e missão da organização, ao ponto de gerar comprometimento e identificação com as metas propostas, o que pode vir a solucionar o segundo maior motivo das saídas voluntárias, a falta de compatibilidade organização/ pessoa (19%), junto com a migração para empregos de melhor remuneração.

Outro aspecto que deve ser levado em conta é a identificação com o cargo. Perceber no recrutamento a vocação e o prazer do candidato pelas atividades propostas pelo cargo em questão pode ser fundamental para se gerar comprometimento com a organização, mesmo quando se trata de funções cujos salários são os mais baixos oferecidos.

O maior motivo das demissões ou desligamentos involuntários é quando o funcionário não se encaixa no perfil do cargo, com 45,45% do total. Ter as definições e atribuições do

cargo bem definidos na hora do recrutamento pode prevenir surpresas quanto à adaptação do novo funcionário ao cargo e ao seu desempenho. Verificar minuciosamente se o candidato satisfaz os requisitos para o perfil do cargo por meio da análise das experiências anteriores e fazer contato com antigos empregadores é uma forma de identificar se o candidato é compatível com os requisitos do cargo.

## **6.2 Práticas de compensação**

A pesquisa mostra que 19% da força de trabalho no período migrou para empregos de melhor remuneração. As práticas de remuneração são reconhecidamente um dos maiores problemas na retenção de pessoal da AEBAS. Como uma organização pertencente ao terceiro setor, a ONG trabalha com recursos financeiros limitados, não podendo ser competitiva nesse aspecto com as demais organizações existente no mercado.

Quando um empregador não é capaz de ser competitivo no mercado, no que se refere à remuneração, “deve prestar muita atenção a outros fatores, como conteúdo de cargos e supervisão, que permitem que ele recrute e retenha uma força de trabalho competente” (MOBLEY, 1992, p. 84).

Uma alternativa à organização seria, a partir do programa de avaliação de desempenho que está para ser implementado, oferecer premiações aos funcionários regularmente, não necessariamente de forma monetária, para fins de reconhecimento, o que pode ser um quadro de funcionário do mês, por exemplo, observando aí os cuidados para que essas práticas de reconhecimento não venham a surtir efeito contrário aos colaboradores, o de competição interna e desmotivação.

A organização pode ainda estudar outras formas de busca de recursos financeiros a fim de incrementar a sua política de remuneração, como a arrecadação de uma pequena

“mensalidade” da comunidade em geral, o que seria uma oportunidade da comunidade exercer filantropia, ao passo que muitas vezes as pessoas que gostariam de participar como mão-de-obra voluntária, que não têm disponibilidade de tempo poderiam então contribuir financeiramente.

### **6.3 Treinamento e desenvolvimento**

Modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver certas competências nas pessoas “para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais, e cada vez mais valiosas”, conforme Chiavenato (1999, p. 294). Desenvolver pessoas não é só dar-lhes informações para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas naquilo que fazem. Chiavenato (1999, p. 290) afirma que desenvolver é “dar-lhes a informação básica para que elas aprendam novas atitudes, soluções, idéias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem”. Representa um enriquecimento da personalidade humana.

A pesquisa revelou que a maioria dos ex-funcionários entrevistados tinham segundo grau completo ou menor escolaridade (somando-se 68% dos entrevistados). Uma medida de desenvolvimento que a organização poderia implementar é a de incentivar a continuação dos estudos dos funcionários, oferecendo bolsas parciais ou integrais quando possível, respeitando a falta de recursos ou os recursos limitados, em Instituições de ensino supletivo ou superiores. Uma forma eficiente de realizar essa capacitação seria buscar bolsas para os seus funcionários nas instituições educativas socialmente responsáveis. Pode ainda buscar treinar os funcionários na própria organização, recrutando voluntários capacitados que estejam

dispostos à treiná-los. Para o funcionário, a perspectiva de crescimento pode, e muito, aumentar seu comprometimento com a organização.

#### **6.4 Liderança e supervisão**

Como visto na fundamentação teórica, o supervisor direto pode ter um papel importante no gerenciamento do *turnover*, sendo uma importante fonte ou fator de viabilização de recompensação ou atingimento dos valores do empregado.

Como informado pela secretária executiva da AEBAS, a organização promove reuniões e treinamentos com supervisores mensalmente em cada área. Entre as pautas destas reuniões, o incentivo ao uso efetivo do elogio e reforço positivo é válido, sob ambas as perspectivas de motivação para o trabalho e do *turnover*.

A liderança direta pode demonstrar consideração, criar um ambiente de apoio, estabelecer uma relação positiva, de união, não interferindo, no entanto, na responsabilidade deste de fazer uma avaliação crítica de seu desempenho.

Como já falado, a maioria dos ex-funcionários saiu da organização antes de completar um ano de trabalho (68%). A atuação dos supervisores para tentar minimizar a saída precoce de funcionários é fundamental. Segundo Mobley (2001, p. 88) um princípio estabelecido da teoria do reforço é que “a fonte do reforço e a situação subjacente ao reforço positivo – neste caso, elogio por parte do supervisor – constroem uma união positiva à fonte e situação”. O mesmo autor acrescenta que os supervisores passam mais tempo criticando do que elogiando os empregados e seu desempenho. O papel do supervisor na socialização inicial do funcionário também pode inibir a saída precoce.

Quando o supervisor estabelece uma relação pessoal positiva com os subordinados, demonstrando consideração e criando um ambiente de apoio, o empregado pode então tornar-

se menos propenso a se desligar, entretanto, essa relação não deve interferir na responsabilidade dos superiores de uma avaliação crítica de desempenho.

Um dos motivos relacionados para a saída involuntária de funcionários foi o não cumprimento das tarefas, alternativa que inclui o mau cumprimento das tarefas, com 18.18% dos que saíram involuntariamente. O supervisor pode gerenciar o *turnover* facilitando ao empregado o cumprimento de suas tarefas, removendo obstáculos de desempenho.

A liderança direta pode influenciar negativamente quando injeta expectativas irreais nos funcionários. Ele é uma fonte direta de informações, portanto, a realidade organizacional percebida pelo novo funcionário ao entrar na organização depende muitas vezes do que o superior direto passa. Embora seja um item sem ocorrência na pesquisa realizada com os ex-funcionários, ele merece atenção pois está relacionado com a compatibilidade organização/pessoa, que obteve 19% das saídas voluntárias.

A liderança desempenha uma importante função no treinamento e desenvolvimento da carreira, sendo aberto à discussões sobre suas necessidades de treinamento e aspirações profissionais, dando suporte à um treinamento mais adequado. O maior motivo das saídas involuntárias foi o de não se encaixar no perfil do cargo, com 45,45%. Os supervisores podem estudar as possibilidades de capacitação e treinamento do pessoal que não se encaixa no perfil do cargo antes que a opção de desligamento seja ativada. “Ao trabalhar para a criação de oportunidades de desenvolvimento e estabelecimento de um treinamento apropriado a liderança pode facilitar o desenvolvimento dos empregados e realçar sua ligação futura com a organização” (MOBLEY, 2001, p.90).

A organização, por fim, deve prover os supervisores com o apoio de políticas, práticas, procedimento e treinamento adequados que permitam alcançar as propostas discutidas aqui.

## 6.5 Pesquisas de clima organizacional

Pela pesquisa feita com os ex-funcionários do Centro de Assistência Social, constatou-se que a maioria dos entrevistados considerou o clima organizacional bom ou muito bom, somando-se 76% dos entrevistados.

Embora os que considerem o clima organizacional regular pertençam à minoria (24%), este é um assunto que merece atenção dos gestores da organização, uma vez que esta não realiza tais pesquisas, importantes na avaliação de satisfação dos funcionários, um agravante no quadro de *turnover*.

Gomes (2005) salienta que a pesquisa de clima organizacional visa proporcionar a análise da organização com o seu ambiente, bem como o conjunto de condições que caracterizam o estado de satisfação e/ou insatisfação dos colaboradores na empresa e das demais pessoas que com eles interagem. Além da satisfação ela pode ainda medir o grau de compromisso e relacionar os resultados com a produtividade.

A pesquisa ainda poderia acompanhar o grau de satisfação dos colaboradores em relação a diversos itens, como ao trabalho, a organização, a ele mesmo, aos colegas de trabalho, às condições de trabalho, aos seus superiores bem como visualizar o alinhamento entre a cultura definida pela organização e as ações realizadas no dia-a-dia.

Com uma pesquisa de clima organizacional mais profunda a organização poderia diagnosticar tendências que podem significar desligamentos voluntários, como as incertezas pessoais (que obteve 6% das respostas), o desejo de perseguir valores não relacionados ao trabalho (13%) e a falta de compatibilidade organização/ pessoa (que obteve 19% das respostas), fazendo perguntas abertas que questionem as expectativas dos funcionários em relação ao cargo, função, organização, e seus planos individuais, tanto pessoais quanto profissionais.

A própria realização da pesquisa pode vir a aumentar a satisfação dos funcionários, uma vez que estes perceberão que a organização se preocupa com as suas expectativas e com o seu estado emocional em relação ao ambiente de trabalho.

Gomes (2005) ainda complementa dizendo que entre as principais contribuições desta pesquisa, pode-se destacar algumas:

- a) Buscar o alinhamento da cultura com as ações efetivas da empresa;
- b) Promover o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores;
- c) Integrar os diversos processos e áreas funcionais;
- d) Otimizar a comunicação;
- e) Minimizar a burocracia;
- f) Identificar a necessidade de treinamento, desenvolvimento pessoal/ gerencial e educação empresarial;
- g) Enfocar o cliente interno e externo;
- h) Otimizar as ações gerenciais, tornando-as mais consistentes e
- i) Organizar, flexibilizar e agilizar as atividades da organização.

Numa organização pertencente ao terceiro setor que trabalha com recursos financeiros limitados, a proposta de realização de uma pesquisa de clima organizacional regularmente pode ser de grande valia, já que tem benefícios a apresentar e seus custos são relativamente baixos. Deve-se observar que as pesquisas de clima organizacional quando mal administradas podem ter efeito negativo sobre os funcionários, ou gerar expectativas com relação à melhoras esperadas, ou simplesmente expectativas irreais.

## **7 FERRAMENTAS DE ANÁLISE DE *TURNOVER* MAIS ADEQUADAS PARA A ORGANIZAÇÃO**

Na resposta ao último objetivo proposto, algumas ferramentas de análise do *turnover* podem ser definidas. A primeira e mais evidente é o cálculo dos índices de *turnover* ao menos uma vez ao ano, já que a organização vinha percebendo o fenômeno, mas não tinha o costume de calculá-lo. Os índices encontrados nessa pesquisa comprovaram a necessidade de um estudo mais profundo do fenômeno na AEBAS, que merece um estudo mais profundo, não só no que diz respeito ao Centro de Assistência Social.

O cálculo dos desligamentos ou a Taxa Total de *Turnover* (TTT) pode vir a revelar à organização que algo está errado com os Recursos Humanos desta e exigir uma revisão nos seus conceitos e métodos, mas não pode, no entanto, especificar os motivos dos desligamentos nem mensurar as percepções, atitudes e expectativas dos que estão se desligando da organização. Para isso, é fundamental que seja realizada uma entrevista de desligamento e que esta seja registrada para fins estatísticos e de análise deste fenômeno (segunda ferramenta de análise). A entrevista de desligamento vai delinear as medidas de tratamento do *turnover* mais adequadas à realidade da organização, como as que foram propostas no presente trabalho.

Outra ferramenta de análise é uma comparação de taxas externas de *turnover*, ou seja, uma comparação com as taxas de *turnover* apresentadas por outras organizações pertencentes ao terceiro setor da região. É importante que sejam utilizados os mesmos tipos de taxas, como por exemplo, a taxa de desligamentos, de desligamentos cíclicos ou temporários, entre outras. É interessante ainda fazer comparações as mais específicas possíveis, no que se refere à ocupação dos desligados, tempo de permanência da organização e motivo dos desligamentos, se possível.

No caso do CAS, onde o índice de *turnover* encontrado pode ser considerado alto (em relação à padrões estabelecidos pelo mercado em geral e já percebido no pelos gestores da organização), outra ferramenta de análise relevante é o levantamento dos custos do fenômeno, que pode ser o não mensurável (como o bom desempenho do funcionário que se desliga) e o mensurável (custos financeiros de obtenção e substituição). A identificação dos custos do *turnover* sob o ângulo contábil é um passo importante em direção à uma compreensão e gerenciamento mais efetivo do fenômeno, conforme Mobley (1992).

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa foi apresentada em seis capítulos, introduzindo o assunto com a contextualização do tema e apresentação do problema, apresentando os objetivos geral e específicos e a justificativa para a escolha do tema.

O objetivo geral deste trabalho consistiu em identificar quais são as ferramentas que se mostram mais adequadas para avaliação e análise de *turnover* de pessoal no Centro de Assistência Social (CAS) da AEBAS.

Para tanto, foi realizada uma fundamentação teórica, onde explanou-se o conceito de *turnover*, suas conseqüências, análise, controle, causas e correlatos, e uma breve explicação sobre os Recursos Humanos em organizações do terceiro setor. Foi aplicada então uma metodologia que permitiu averiguar o objetivo proposto de forma empírica, no CAS.

Para o estudo de caso passou-se então a responder os objetivos específicos desta pesquisa, começando por diagnosticar os determinantes do *turnover*, através do cálculo do mesmo e da apresentação do resultado obtido com as entrevistas de desligamento feitas com todos os funcionários desligados no período de Janeiro de 2003 à Maio de 2005.

Através dos estudos bibliográficos ficou claro que o *turnover* é definido como a suspensão da condição de membro de uma organização, que pode ser calculada por meio de uma relação percentual entre as admissões e o número efetivo médio de empregados da folha de pagamento, chamada de Taxa de *Turnover* Total (TTT). As taxas encontradas no CAS foram de 55,55% no ano de 2003, de 50% em 2004 e de 29,16% até maio de 2005. Ter uma taxa de *turnover* de 50% significa dizer que a organização só pode contar com metade de seu efetivo médio, portanto, as taxas encontradas para o CAS foram consideradas altas, necessitando assim um tratamento efetivo no que diz respeito ao seu controle.

Como só a Taxa de *Turnover* não especifica os determinantes do fenômeno, foi necessária a realização de entrevistas de desligamento com os ex-funcionários do período. Constatou-se que a maioria dos ex-funcionários do período pertence ao sexo feminino (64%), possui entre 31 e 40 anos de idade (48%) e é casado (48% dos entrevistados). A grande maioria possuía um ou mais filhos (68%), têm o nível de escolaridade relativamente baixo (até 2º Grau completo, somando 68% dos entrevistados), trabalhava oito horas diárias (72%) e ganhava até um salário mínimo (até R\$ 360,00, com 52%). Quanto ao tempo de permanência na organização, a pesquisa mostrou que 62% dos entrevistados trabalhou até um ano na organização.

De todas os desligamentos, 56% foi voluntário, ou seja, de iniciativa do funcionário. Os motivos dos desligamentos voluntários que mereceram mais atenção na análise foram o de se mudar (31%), mudar para emprego de melhor remuneração (19%) e quando não havia compatibilidade entre organização e pessoa (19%). Dos desligamentos involuntários os motivos que obtiveram mais ocorrência foram: não se encaixar no perfil do cargo (45,45%) e não se adaptar aos valores da organização (27,27%). Ao entrar na organização, 32% dos ex-funcionários tinham como expectativa a realização pessoal, e 24% de estabilidade financeira. A maioria respondeu que as alcançou (72%). A maioria também classificou o clima da organização como muito bom ou bom, somando-se 76%, enquanto 24% classificou como regular.

Diante então do resultado das entrevistas de desligamento, indicou-se algumas medidas mais adequadas para um tratamento efetivo do *turnover* no CAS, dando resposta ao segundo objetivo específico deste trabalho.

Chegou-se à conclusão que as medidas mais indicadas para a organização são as de controle, já que a Taxa Total de *Turnover* (TTT) para o período foi alta, de 43,11%. A primeira das medidas de controle indicadas foi no que diz respeito ao recrutamento, seleção e

socialização inicial dos funcionários. Nas entrevistas de seleção de pessoal, a organização deve investigar mais profundamente os aspectos em que justamente se concentraram a maior parte dos motivos dos desligamentos, como o de mudar-se, para tentar minimizar as ocorrências destes desligamentos. Identificar ainda aspectos nos candidatos que venham a gerar comprometimento com a organização é um ponto fundamental no controle do *turnover*.

Outras medidas de controle citadas foram as práticas de compensação, para tentar minimizar a insatisfação com os baixos salários oferecidos pela organização; o investimento em treinamento e desenvolvimento, que pode também gerar maior comprometimento e perspectiva de crescimento na carreira, a intensificação das funções dos líderes, importantes na identificação do funcionário com as funções do cargo e na socialização inicial do mesmo; e pesquisas de clima organizacional, que podem diagnosticar a satisfação dos funcionários e identificar tendências no *turnover*.

Finalmente foram traçadas algumas ferramentas de análise do *turnover* indicadas para a organização analisada, satisfazendo o último objetivo específico. A primeira (e fundamental) é o cálculo dos índices de *turnover* periodicamente, seguido de uma entrevista de desligamento devidamente registrada para uma melhor análise do fenômeno. Outra ferramenta identificada foi a comparação entre as taxas de *turnover* apresentadas por outras organizações pertencentes ao terceiro setor da região, e a última ferramenta indicada (porém não menos importante) foi o levantamento dos custos do *turnover*, que pode ser os não mensuráveis (desempenho por exemplo) e os mensuráveis (custos financeiros de obtenção e substituição).

Este estudo permitiu alcançar os objetivos propostos e responder ao problema central estabelecido quanto às ferramentas de análise do *turnover* mais adequadas para a organização. Possibilitou ainda a ampliação da visão e dos conhecimentos sobre as políticas de Recursos

Humanos da organização no que diz respeito à análise da rotatividade de pessoal, e identificar a necessidade de uma análise mais profunda do fenômeno na organização pesquisada.

Pode servir como referencial à estudantes e organizações que desejam estudar o *turnover* em organizações que necessitem de uma análise mais profunda, que ultrapasse o simples cálculo das taxas de rotatividade e que analise suas causas, conseqüências e diagnostique algumas medidas de tratamento necessárias.

O encontro dos índices de *turnover* no Centro de Assistência Social da AEBAS revela que o problema de rotatividade de pessoal pode ser comum à várias outras organizações pertencentes ao terceiro setor. Recomenda-se, então, que as demais organizações que façam parte deste grupo peculiar realizem estudos do fenômeno e revejam a sua atual política de Recursos Humanos.

É preciso que a organização analisada conscientize-se da importância do correto tratamento do *turnover*, já que ele é considerado por muitos autores um dos mais importantes fenômenos organizacionais. A preocupação é maior quanto ao *turnover* voluntário, ou evitável (o que mais ocorreu no objeto de estudo desta pesquisa) do que quando a iniciativa é da organização ou ainda razões inevitáveis como aposentadoria, doença ou problemas familiares. No entanto, deve-se respeitar as especificidades da organização pertencente ao terceiro setor, e considerar suas características peculiares, o que pode influenciar muito na interpretação desta pesquisa.

É fundamental, então, que a organização analise constantemente seus índices, dentro dos limites possíveis e realizáveis, procure identificar corretamente suas causas e conseqüências, aplique as medidas de controle necessárias e melhore sua efetividade no trato com os recursos humanos, a fim de evitar que a entrada e saída acelerada de pessoal prejudique o saudável funcionamento das funções básicas da organização e o atingimento de

suas metas, em particular o atendimento eficiente à população carente de serviços básicos na área de assistência social, da saúde e educação.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

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

DRUCKER, Peter F. **Administração em tempos turbulentos**. 2 ed. São Paulo: Livraria Pioneira, 1980.

FERNANDES, R. C. **Privado porém público: o terceiro setor na América Latina**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

FITZ-ENZ, Jac. **Retorno do investimento em capital humano: medindo o valor econômico do desempenho dos funcionários**. São Paulo: Makton Books, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1993.

GOMES, Marco Antonio Vieira. **Pesquisa de clima organizacional**. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/pp128.htm>> Acesso em: 01 jun 2005.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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

PANCERI, Regina. **Terceiro setor: a identificação das competências essenciais dos gestores de uma organização sem fins lucrativos**. 2001. 150f. Tese de doutorado. Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 2 ed. São Paulo: LTr, 1996.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: 1999.

REIS, Liliane G. da Costa. **Recursos em organizações do terceiro setor**. Disponível em <<http://www.rits.org.br/acervo-d/recursos.doc>> Acesso em: 15 mai. 2005.

RITZ. **Terceiro setor: os recursos da solidariedade**. Apresenta informações sobre o Terceiro Setor, sua legislação, acervo, revista especializada e centro de estudos. Disponível em: <[http://www.rits.org.br/areas\\_site\\_teste/asite\\_home\\_intro.cfm](http://www.rits.org.br/areas_site_teste/asite_home_intro.cfm)> Acesso em: 15 mai. 2005.

ROESCH, Ângela Maria. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalho de conclusão, dissertações e estudos de casos**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

TEODÓSIO, Armindo dos Santos de S. T.; REZENDE, Grazielle A. **Estratégias de gestão de recursos humanos no terceiro setor: o desafio do trabalho voluntário**. Disponível em: <[www.ritz.org.br/gestao/ge\\_rh.txt4.cfm](http://www.ritz.org.br/gestao/ge_rh.txt4.cfm)> Acesso em: 05 out. 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000).

**ANEXOS**



8. Antecipa futuras mudanças exigidas para um gerenciamento efetivo do turnover?

9. Conseqüências prováveis que podem ser percebidas: (pode-se assinalar mais de uma alternativa)

- a) Custos financeiros (custos de substituição = C de obtenção + C de instrução + C de desligamento, custos originais – pág 11, 12.)
- b) Na maioria dos casos o novo funcionário raramente é tão produtivo quanto o que saiu e há uma queda de desempenho durante um certo período até que a produtividade do novo funcionário atinja ao menos a do funcionário antigo
- c) Queda nos padrões sociais da comunicação – efeitos negativos para os que permanecem se os trabalhadores que saem estão nos centros de esquemas da comunicação e/ou grupo de trabalho;
- d) Carga adicional de trabalho aos que permanecem;
- e) Prejuízo no desenvolvimento de coesão nos grupos de trabalho
- f) Queda no moral: A saída de funcionários perturba os que ficam, que podem começar a procurar outros empregos;
- g) Estratégias de controle de turnover frustradas, como o aumento generalizado de salários, o treinamento excessivo de relações humanas para supervisores, metas de “X” por cento de turnover
- h) O turnover já levou a organização a adiar projetos potencialmente lucrativos.

10. Nota-se algumas conseqüências positivas?

- a) Afastamento de empregados de baixo desempenho
- b) Substituição de seus recursos humanos por outros de melhor qualidade encontrados no mercado
- c) Inovação
- d) Flexibilidade
- e) Adaptabilidade
- f) Redução de custos através da eliminação ou fusão de cargos, redefinição de cargos e/ou introdução de nova automação
- g) Resulta numa maior eficácia organizacional
- h) Diminuição de comportamento de afastamento como absenteísmo, apatia, sabotagem
- i) Redução de conflitos

11. É feita uma entrevista de desligamento?
12. A organização acompanha ou procura saber o destino de seus ex-funcionários?
13. A organização faz comparações específicas como: o turnover da indústria, das concorrentes, da região, e períodos de tempo?
14. Analisa outras variáveis relevantes como: tempo de serviço, posição, localização, motivo do desligamento?
15. Analisa o desempenho dos empregados regularmente?
16. Analisa as percepções, atitudes e expectativas do empregado, periodicamente, para identificar mudanças e tendências, como a satisfação no cargo e as expectativas dos funcionários em relação ao seu futuro na organização?
17. Analisa as alternativas que os funcionários têm externamente à organização?
18. Possui medidas de atração e retenção de empregados competentes?
19. Analisa as preferências de lazer ou locais de moradia dos funcionários?

20. Pratica medidas de controle (encorajá-lo quando tiver conseqüências líquidas positivas e procurar minimizá-lo quando suas conseqüências líquidas forem negativas)?

- a. Medidas relacionadas a: Recrutamento e seleção de pessoal;
- b. Conteúdo do cargo – claros os significados, a importância, da responsabilidade e resultados reais das atividades desenvolvidas;
- c. As práticas de compensação (remuneração, benefícios, participação nos lucros, venda de ações para empregados).

21. Quais as medidas quanto ao treinamento e desenvolvimento?

## ENTREVISTA COM EX-FUNCIONÁRIOS

Nome:

Sexo:

Data de nascimento:

Data de admissão:

Data em que foi desligado:

Cargo/ função / departamento:

Salário:

Carga horária:

1. O afastamento foi:

- (a) Voluntário
- (b) Involuntário

2. Se foi voluntário – pode-se assinalar mais de uma alternativa:

- (a) Não há compatibilidade organização / pessoa
- (b) Desejo de perseguir valores não relacionados ao trabalho
- (c) Se adaptar à carreira do cônjuge
- (d) Se mudar
- (e) Expectativas irreais
- (f) mudar para emprego de melhor remuneração
- (g) Outros

3. Se foi involuntário (preenchimento da organização) – pode-se assinalar mais de uma alternativa:

- (a) Irresponsabilidade
- (b) Não cumprimento das tarefas
- (c) Má conduta/ falta de ética
- (d) Enxugamento de pessoal
- (e) Não se encaixa no perfil do cargo
- (f) Não se adaptou aos valores da organ.
- (g) outros

4. Estado civil:

- (a) Solteiro (a)
- (b) Casado (a)
- (c) Divorciado (a)
- (d) Viuvo (a)
- (e) Outros

5. Escolaridade: (na data e que saiu da organização):

- (a) 1º Grau Inc.
- (b) 1º Grau Comp.
- (c) 2º Grau Inc.
- (d) 2º Grau Comp.

- (e) Superior Inc.
- (f) Superior Comp.
- (g) Pós- Graduado

6. Quantidade de filhos:

- (a) 0
- (b) 1
- (c) 2
- (d) 3
- (e) 4 ou mais

7. Ao entrar na organização, quais eram suas principais expectativas em relação ao cargo?

- (a) Realização pessoal
- (b) Aprendizado
- (c) Crescimento na carreira
- (d) Estabilidade financeira
- (e) Experiência profissional
- (f) outros

8. Elas foram alcançadas?

- (a) Sim
- (b) Não
- (c) Em parte

9. Na sua opinião, como se classificava o clima organizacional da AEBAS?

- (a) Muito bom
- (b) Bom
- (c) Regular
- (d) ruim
- (e) péssimo