

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA  
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**FÁTIMA DAS NEVES MARTINS SANTOS**

**A GESTÃO DO TURNORVER E DO PASSIVO TRABALHISTA: UM  
ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA DO SETOR DE MINERAÇÃO**

**PIRACICABA  
2014**

**FÁTIMA DAS NEVES MARTINS SANTOS**

**A GESTÃO DO TURNORVER E DO PASSIVO TRABALHISTA: UM ESTUDO DE  
CASO NUMA EMPRESA DO SETOR DE MINERAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba-UNIMEP, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo de conhecimento:  
Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

Orientador (a): Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Dalila Alves Corrêa

PIRACICABA  
2014

Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da UNIMEP  
Bibliotecária: Luciene Cristina Correa Ferreira CRB-8/8235

S237g

**Santos, Fátima Das Neves Martins**

A gestão do *Turnover* e do passivo trabalhista: um estudo de caso numa empresa do setor de mineração. / Fátima Das Neves Martins Santos. – Piracicaba, SP: [s.n.], 2014.

86 f. ; il.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Gestão e Negócios / Programa de Pós-Graduação em Administração - Universidade Metodista de Piracicaba, 2014.

Orientador: Dra. Dalila Alves Corrêa.

Inclui Bibliografia

1. Gestão de Pessoas. 2. Contencioso Trabalhista. 3. Turnover. 4. Passivo Trabalhista.  
I. Corrêa, Dalila Alves. II. Universidade Metodista de Piracicaba. III Título.

CDU 658.5

**FÁTIMA DAS NEVES MARTINS SANTOS**

**A GESTÃO DO TURNORVER E DO PASSIVO TRABALHISTA: UM ESTUDO DE  
CASO NUMA EMPRESA DO SETOR DE MINERAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba-UNIMEP, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

Campo de conhecimento:  
Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Dra. Dalila Alves Corrêa

Data do Exame:

\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Banca examinadora:

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Dalila Alves Corrêa  
Universidade Metodista de Piracicaba

---

Prof. Dr. Sergio De Zen  
Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz -  
ESALQ

---

Prof. Dra. Graziela Oste Graziano Cremonezi  
Universidade Metodista de Piracicaba

## RESUMO

A dissertação apresenta um estudo de caso sobre dois indicadores da gestão de pessoas, o *turnover* e o passivo trabalhista, com o propósito de tratá-los como dois fenômenos organizacionais que podem influenciar a gestão das organizações. O estudo parte do pressuposto de que o efeito do *turnover* sobre as organizações tem início nos eventos ocorridos desde o processo de contratação, passa pelas diversas situações das relações de trabalho podendo culminar na geração de passivos trabalhistas. O passivo trabalhista compreende o conjunto de reclamações trabalhistas que pode afetar e comprometer consideravelmente a competitividade da organização e configurar-se em contingentes trabalhistas. Isto porque quando a empresa deixa de cumprir uma obrigação perante um empregado, cria conflitos que podem refletir na imagem da empresa, tanto interna como externamente. Trata-se de um estudo de caso desenvolvido através de pesquisa qualitativa cujo objetivo é compreender o comportamento destes dois fenômenos pela análise de suas causas e impactos no contexto de trabalho de uma organização do setor de mineração, localizada no estado de Minas Gerais. A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa documental sobre relatórios internos disponíveis na empresa e pela aplicação de questionário padronizado a um grupo de profissionais da organização e a outro formado por advogados trabalhistas. O estudo contribui para a discussão do tema apontando para a necessidade de seu gerenciamento integrado no escopo das funções da gestão de pessoas. O estudo possibilitou a análise sistemática do fenômeno e foi útil para a ALFA enquanto referencial para situá-la a respeito do assunto, bem como para suportar futuros processos de tomada de decisões a ele relacionados. Os principais resultados alcançados mostram as principais causas do *turnover* e a presença de categorias causais de *turnover*, identificados pela percepção dos gestores e de advogados trabalhistas, ao responderem as mesmas questões sobre o tema estudado e a identificação das principais categorias causais presente nas intenções de saída analisadas pelo estudo. A aproximação de duas áreas que poderão trabalhar de forma integrada e direcionada para as estratégias de gestão de pessoas.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. *Turnover*. Passivo Trabalhista. Contencioso Trabalhista. Setor de Mineração.

## **ABSTRACT**

*The dissertation presents a case study on two indicators of people management, turnover and labor liabilities, in order to treat them as two organizational phenomena that may influence the management of organizations. The study assumes that the effect of turnover on organizations began in the events since the hiring process, through the various situations of labor relations and may lead to the generation of labor liabilities. The labor liabilities comprise all of which can affect labor claims and greatly undermining the competitiveness of the organization and configure itself to labor quotas. This is because when the company fails to fulfill an obligation to an employee, creates conflicts that may reflect the image of the company, both internally and externally. This is a case study developed through qualitative research that aims to understand the behavior of these two phenomena by analyzing their causes and impacts in the context of an organization working in the mining sector, located in the state of Minas Gerais. Data collection was conducted through desk research on internal reports available on the company and the application of a standardized questionnaire to a group of professionals and other organization formed by labor lawyers. The study contributes to the discussion of the topic pointing to the need to integrate their management scope of functions of personnel management. The study enabled the systematic analysis of the phenomenon and helpful for ALFA as a reference to place her on the subject, as well as to support future decision-making processes related to it. The main results show the main causes of turnover and the presence of causal categories of turnover, identified by the perception of managers and labor lawyers, to answer the same questions on the subject studied and the identification of the main causal categories present in departure intentions analyzed by study. The nearest two areas that can work seamlessly and targeted strategies for managing people.*

**Keywords:** *People Management. Labor Litigation. Turnover. Passive Labor. Mining*

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Desligamentos segundo os tipos de contratos .....	22
<b>Tabela 2</b> - A rotatividade no mercado formal brasileiro.....	23
<b>Tabela 3</b> - Taxa de rotatividade nos subsetores do comercio e serviços: 2007-2009.....	24

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 01</b> - Estruturação do trabalho .....	16
<b>Quadro 02</b> - Amostra da pesquisa .....	36
<b>Quadro 03</b> - Construção do questionário aplicado aos gestores.....	37
<b>Quadro 04</b> - Construção do questionário aplicado aos Advogados trabalhistas .....	38
<b>Quadro 05</b> - Matriz de procedimentos metodológicos do estudo.....	41
<b>Quadro 06</b> - Comparativo entre as categorias causais e as questões submetidas por meio de questionários.....	42
<b>Quadro 07</b> - Entrevistas de desligamentos e solicitações de desligamentos .....	50
<b>Quadro 08</b> - Maiores incidências de motivos para cada gestor permanecer na empresa .....	53
<b>Quadro 09</b> - Maiores frequências em que ocorrem os motivos para demissão de empregados .....	54
<b>Quadro 10</b> - Maiores incidências de motivos para pedidos de demissão por empregados ativos.....	55
<b>Quadro 11</b> - Maiores aspectos relacionados à rotatividade de pessoal na empresa ALFA.....	56
<b>Quadro 12</b> - Motivos mais frequentes levantados pelos autores nas ações trabalhistas .....	58
<b>Quadro 13</b> - Maiores incidências de categorias causais presentes nas matérias dos processos trabalhistas .....	59
<b>Quadro 14</b> - Maiores frequências de aspectos de rotatividade presente nos processos trabalhistas.....	60
<b>Quadro 15</b> - Maiores incidências por instrumento de coleta de dados .....	66

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Fórmula de rotatividade (turnover) geral.....	19
<b>Figura 2</b> - Fórmulas para variações no cálculo da rotatividade (turnover).....	20
<b>Figura 3</b> - Mapeamento de categorias causais da admissão ao processo trabalhista.....	71

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 01</b> - Entrevistas de desligamentos e solicitações de desligamentos .....	51
<b>Gráfico 02</b> - Motivos das ações trabalhistas .....	62
<b>Gráfico 03</b> - Frequência com que os motivos figuram como matérias de fato ou de direito	63
<b>Gráfico 04</b> - Motivos de demissão presentes nas iniciais de processos trabalhistas .....	63

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.1 Contextualização do Estudo .....	11
1.2 Problema de Pesquisa.....	12
1.3 Objetivo Geral .....	14
1.4 Objetivos específicos.....	14
1.5 Justificativas e Contribuições do Estudo.....	15
1.6 Estrutura do trabalho final.....	16
<b>2 FUNDAMENTOS CONCEITUAIS DO <i>TURNOVER</i> E DO PASSIVO TRABALHISTA .....</b>	<b>18</b>
2.1 O conceito de <i>turnover</i> e sua importância para a gestão de pessoas nas organizações	18
2.2 Cálculo do <i>turnover</i> .....	18
2.2.1 Variações no cálculo do <i>turnover</i> .....	19
2.3 Fatores causas do <i>turnover</i> .....	21
2.4 Impactos da variação do <i>turnover</i> para a competitividade empresarial .....	26
2.5 Novas perspectivas para a gestão do <i>turnover</i> na competitividade empresarial .....	29
2.6.1 O conceito de passivo trabalhista e o contencioso .....	30
<b>3 METODOLOGIA DO ESTUDO .....</b>	<b>34</b>
3.1 Tipologia do estudo.....	34
3.2 Universo da pesquisa e amostra de pesquisa .....	35
3.3 Instrumentos de coleta de dados .....	36
3.3.1 Elaboração do questionário aplicado aos gestores da empresa ALFA.....	36
3.3.2 Elaboração do questionário aplicado aos advogados trabalhistas.....	37
3.3.3 Planejamento da pesquisa documental.....	39
3.4 Definição das categorias de análise .....	40
3.5 Técnicas de análise dos dados coletados .....	43
3.5.1 Técnica de análise dos dados coletados pelos questionários de pesquisa .....	43
3.5.2 Técnica de análise dos dados coletados pela pesquisa documental.....	45
<b>4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA PARTICIPANTE DA PESQUISA .....</b>	<b>47</b>
4.1 A história da empresa ALFA.....	47
4.2 A unidade participante da pesquisa.....	47
4.3 O produto da empresa participante da pesquisa.....	49
<b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOSPELO ESTUDO .....</b>	<b>50</b>

<b>5.1 Apresentação e análise dos dados coletados pela pesquisa documental.....</b>	<b>50</b>
<b>5.2 Apresentação e análise dos dados coletados pelos questionários .....</b>	<b>51</b>
<b>5.2.1 A percepção dos gestores da empresa ALFA.....</b>	<b>52</b>
<b>5.2.2 A percepção dos advogados trabalhistas.....</b>	<b>57</b>
<b>5.3 Análise geral dos dados coletados .....</b>	<b>64</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES DO ESTUDO .....</b>	<b>67</b>
<b>6.1 Considerações finais .....</b>	<b>67</b>
<b>6.2 Recomendações da pesquisa .....</b>	<b>68</b>
<b>APÊNDICE A - Modelo de questionário aplicado aos gestores que integram a empresa ALFA. ....</b>	<b>76</b>
<b>APÊNDICE B - Modelo de questionário aplicado aos advogados prestadores de serviço da empresa ALFA.....</b>	<b>81</b>
<b>APÊNDICE C - Instrumentos de Coleta de dados, alvos e objetivos .....</b>	<b>85</b>
<b>APÊNDICE D - Documentos utilizados na pesquisa documental.....</b>	<b>86</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este capítulo tem o propósito de apresentar a contextualização do estudo, o problema de pesquisa, os objetivos, as contribuições e justificativas do estudo, bem como a metodologia utilizada.

### 1.1 Contextualização do Estudo

Estudos conduzidos por autores da gestão de pessoas, entre eles, o de Marras (2009) mostra que os indicadores *turnover* e passivo trabalhista podem interferir na capacidade competitiva das empresas, na medida em que geram passivos e contenciosos trabalhistas de alto impacto na vida organizacional.

Por *turnover*, segundo Marras (2009), entende-se o número de empregados desligados da empresa num determinado período comparativamente ao quadro médio de efetivos. A rotatividade é expressa por um número índice que recebe o nome de índice de rotatividade. De acordo com Machado (2005), o passivo trabalhista consiste no conjunto das reclamações trabalhistas as quais se transformaram em uma preocupação inescusável do empresariado brasileiro.

Pessoas podem gerar passivos, enquanto ativos na empresa, e após suas demissões tornarem-se parte do índice de *turnover*, podendo mais tarde ser qualificado como um contencioso trabalhista. Marras (2009), afirma que o contencioso trabalhista refere-se ao conjunto de processos movidos pelos empregados contra a empresa e que seguramente são resultantes das relações de trabalho. Saraiva (2011) denomina contingente, a ação trabalhista que é composta de elementos como, partes, causa de pedir e pedido. De acordo com Saraiva (2011), partes de uma ação, “são os sujeitos da ação, que configuram no polo ativo e passivo da demanda trabalhista”. Acrescenta ainda que a causa de pedir consistirá em “uma breve exposição dos fatos” e o pedido por sua vez, será “o bem da vida pretendido pelo autor por meio da ação judicial”, que neste estudo, interessa a ação trabalhista.

Machado (2005) direciona que de certo modo, pode-se dizer que os contingentes trabalhistas indicam um estágio avançado em relação à baixa capacidade dos processos da administração de recursos humanos para acompanhar e desenvolver os colaboradores no contexto de trabalho, bem como da ausência de indicadores mensuráveis que sinalizem para a iminência deste fenômeno. Portanto, trata-se de um fenômeno sutil que se manifesta de modo

silencioso, cumulativo e relacionado a eventos diários da dinâmica organizacional, sobre os quais a gestão de pessoas deve estar atenta.

No estudo, a gestão de pessoas será tratada do âmbito dos processos e das estratégias de ação, não incluindo a gestão do comportamento, embora o passivo trabalhista possa ser entendido sob a forma do comportamento humano. Além disso, o direito pode convergir para uma nova área da gestão de pessoas.

Reconhece-se desta forma que esta gestão falha ao não atuar proativamente neste contexto, pois conforme comenta Marras (2009), “a função real da administração de recursos Humanos nas empresas é a de assessorar e prestar subsídio à alta administração” e que a “administração estratégica de recursos humanos privilegia como objetivo fundamental, as intervenções e a otimização dos resultados finais da empresa”.

Neste sentido, a gestão de pessoas pode contribuir para as empresas ganharem elevada eficácia na gestão dos dois fenômenos, a partir da análise e acompanhamento sistemático das fontes de passivos e do histórico de saídas de recursos humanos, tendo como ferramenta a análise do índice de *turnover*. Grande parte das causas de demissões e do número de contencioso trabalhista vivido pelas empresas, geralmente é composta de fatores encobertos e de difícil identificação nas práticas do dia a dia da gestão de pessoas. Marras (2009) defende que todo processo trabalhista tem início a partir de uma insatisfação do empregado (ou ex-empregado) e Altarawmneh; al-Kilani (2010, p. 04) confirmam que a “rotatividade voluntária é tratada como um problema gerencial que requer atenção”.

O presente estudo busca promover uma discussão sobre os fenômenos passivo trabalhista e *turnover*, sendo a última a causa e o primeiro o efeito da ausência de diligência nas relações trabalhistas.

## **1.2 Problema de Pesquisa**

A partir das considerações introduzidas sobre os dois indicadores da gestão de pessoas, outra prática está a eles relacionada e se manifesta crescentemente nas empresas: a terceirização da gestão do contencioso, sem o devido acompanhamento dos fatores inerentes a este fenômeno. Marras (2009) chama a atenção sobre esta prática prevendo que ela pode enfraquecer a competitividade das empresas. Ele considera que algumas organizações preferem delegar a responsabilidade do contencioso trabalhista ao departamento jurídico da empresa ou, então terceirizar este serviço, dando o total controle a aquele.

Esta prática não totalmente errada, mas deixa de considerar o aproveitamento de análises e estudo do contencioso, como parte das ações estratégicas e compará-las aos demais indicadores de resultados das ações da gestão de pessoas, como custos, clima organizacional, eficácia dos processos ou indicadores de desenvolvimento organizacional. Como exemplo desta situação, pode-se considerar o gasto de carga de trabalho e esforço na busca pela retenção de profissionais, mas de outro lado, despreza-se os fatores que levaram os demissionários a esta tomada de decisão e que estes fatores estão relacionados às políticas, práticas diárias e decisões mal articuladas, formando o passivo intangível.

É muito forte o indício de que nas inúmeras matérias presentes nas iniciais de processos trabalhistas, estão os fatores causas da rotatividade de pessoal de uma organização. Contudo, o estudo busca esclarecer ainda que a rotatividade ou o fenômeno de *turnover* poderá ocorrer também por motivos relacionados ao comportamento dinâmico do mercado de trabalho em relação ao contexto econômico como também sugere-se que outras variáveis do ambiente externo podem favorecer o aumento ou redução do *turnover*.

Outra ocorrência constante nas organizações e que vem ao encontro da gestão das relações do trabalho, trata-se, da forma como os indivíduos se comportam e como esse comportamento impacta a geração de rotatividade, atrelado aos passivos que se transformam em novos contingentes trabalhistas. Muitas situações de conflito nas relações do trabalho podem estar relacionadas à destes dois fenômenos. Robbins (2005) trata destas possibilidades descrevendo sobre como o comportamento humano, afeta o desempenho da organização.

Diante das considerações teóricas conceituais anteriormente apresentadas, o presente estudo explorou o fenômeno passivo trabalhista e *turnover*, no contexto de trabalho de uma empresa multinacional do ramo de mineração, localizada no estado de Minas Gerais, aqui denominada empresa ALFA. O período de observação do fenômeno ocorreu entre os meses de julho de 2012 a setembro de 2013, envolveu as ocorrências de demissão obtenção de cópias das entrevistas de desligamento e das solicitações de desligamento, bem como dos pedidos de demissão que na empresa ALFA são feitos de próprio punho pelo empregado.

De antemão, a pesquisa não se estrutura sobre dados preliminares de pesquisa que confirmam a presença do fenômeno na referida organização. Mas, diante de observações vivenciadas pela pesquisadora como integrante da organização eleita para o estudo do fenômeno pesquisado, e estando a empresa inserida no contexto sócio econômico da cidade onde se localiza, bem como o fato dela ser uma das principais empregadoras local, conforme aponta o documento Síntese do Comportamento do Mercado de Trabalho Formal na cidade de Paracatu (disponível no portal do Ministério do Trabalho e Emprego- M.T.E e elaborado a

partir do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados– CAGED). Neste sentido optou-se por aplicar o estudo no seu contexto de trabalho tendo em vista também a manifestação de interesse da pesquisa por parte da empresa.

Na perspectiva de um estudo de caso de natureza qualitativa e exploratório, a questão de pesquisa eleita foi:

Como os fenômenos *turnover* e passivo trabalhista se apresentam no contexto de trabalho da empresa ALFA?

Um estudo realizado por Laber (2008) e Amah (2012), onde categorias causais estão presentes em seus estudos foram abordadas para o mapeamento das categorias causais presentes na empresa ALFA.

### **1.3 Objetivo Geral**

Estudar a ocorrência do *turnover* e de passivo trabalhista no contexto de trabalho da empresa ALFA procurando descrever suas causas e consequências para a organização.

### **1.4 Objetivos específicos**

- a) pesquisar as ocorrências de passivo trabalhista e de *turnover* na empresa ALFA. Esta descrição realizou-se por meio de indicadores de tempo e de registros das frequências de tais ocorrências relativizando o período em que aconteceram;
- b) pesquisar as causas motivadoras das ocorrências observadas. Esta descrição foi feita através de análise documental sobre o registro das entrevistas de desligamentos dos colaboradores da empresa;
- c) organizar as ocorrências de categorias causais identificadas e classificá-las conforme Laber (2008);
- d) propor possíveis oportunidades de melhoria nas práticas de gestão de pessoas na a empresa ALFA a partir do estudo do *turnover*.

## 1.5 Justificativas e Contribuições do Estudo

O construto, “Gestão do *turnover* e passivo trabalhista” foi utilizado com o intuito de sugerir mais atenção e estudos pela aproximação destas duas áreas em favor das práticas de recursos humanos para a gestão destes dois fenômenos pelas organizações.

O estudo dos fenômenos de *turnover* e do passivo trabalhista presente nas organizações é importante também do ponto de vista da gestão estratégica de pessoas e sugere para a garantia da esperada efetividade de resultados organizacionais a partir das políticas e práticas de Recursos Humanos. Propôs novas configurações de investigações e abordagens como os fenômenos aqui proposto, intrínsecos ao objeto do presente estudo.

A observação participante da pesquisadora e o acompanhamento dos movimentos de entrada e saída de pessoas nas empresas ao longo de sua atuação preposta trabalhista despertou a observação da possível relação entre esses dois fenômenos. A observação documental permitiu identificar primeiro se existem fatores causas iguais ou similares entre as ocorrências de *turnover* e de passivo trabalhista.

Destaca-se também a contribuição deste estudo para o fortalecimento da linha de pesquisa em gestão de pessoas do GEOGEP – Grupo de Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas do Mestrado Profissional em Administração.

Portanto gerou resultados com potencial para mostrar que os dois fenômenos têm relação direta e que os fatores causas presentes em cada um desses fenômenos está presente na percepção de outros profissionais como os advogados trabalhistas.

Ressalta-se que o estudo dos fenômenos de *turnover* e do passivo trabalhista presente nas organizações foi importante do ponto de vista da gestão estratégica de pessoas e sugere o alcance da efetividade de resultados organizacionais a partir das políticas e práticas de Recursos Humanos sobre a força de trabalho disponível.

A revista Você S.A (mar/abr, 2012, p. 22), traz uma matéria voltada para os profissionais da área de recursos humanos, na forma de um apelo para que a gestão de pessoas, “seja simples”, isto porque diz a reportagem que “na ânsia de se tornar estratégico o RH acabou se embarçando demais, se transformando num gabinete. Agora, a área precisa rever os conceitos e as práticas para resgatar sua função mais básica – a de ouvir as pessoas.” Esta afirmativa corrobora com a necessidade de estudar e analisar as causas de saída das organizações independente da parte que a motivou.

Destaca-se também que a relação da gestão de pessoas com o direito privado é um campo fértil para estudos, porque pretende abrir novas configurações de investigações e

abordagens dos fatores causas de *turnover* e de passivo trabalhista intangível, intrínsecos do objeto estudado. França (2009), afirma que os profissionais de recursos humanos deixam de ser um instrumento administrativo para participar efetivamente com a qualidade de compromisso entre pessoas, o trabalho e o projeto de vida.

A contribuição da empresa ALFA, na abertura do seu ambiente para a pesquisa, e em contrapartida, os resultados da percepção dos gestores e advogados trabalhista, bem como a compilação das categorias causais identificadas no período pesquisado contribuem para que ações de gestão de pessoas possam ser alteradas a partir dos resultados apresentados pelo estudo.

## 1.6 Estrutura do trabalho final

Em síntese, a estrutura do estudo, encontra-se no quadro 01:

**Quadro 01** - Estruturação do trabalho

Seção primária	Principais Referências bibliográficas	Seção Secundária
1 INTRODUÇÃO	Marras (2009), Saraiva (2011), Altarawmneh; al-Kilani (2010), Nascimento (2005), Robbins (2005), M.T.E. – Ministério do Trabalho e Emprego	1-Contextualização do Estudo
		1.2- Problema de pesquisa
		1.3-Objetivo Geral
		1.4-Objetivos Específicos
		1.5-Justificativas e contribuições do Estudo
2. FUNDAMENTOS CONCEITUAIS DO <i>TURNOVER</i> E DO PASSIVO TRABALHISTA	Marras (2009), Altarawmneh; al-Kilani (2010), Nodari, Dal Bó e Camargos (2010), Laber (2011), DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos, M.T.E. – Ministério do Trabalho e Emprego, Novaes, Corrêa (2011), VocêRH (2013), França (2009), Ponte (2011) amanhã (2009), Orchis, Yung e Morales	2.1- O conceito de <i>turnover</i> e passivo trabalhista e sua importância para a gestão de pessoas nas organizações
		2.2- O cálculo do <i>turnover</i>
		2.3-Variações no cálculo do <i>turnover</i>
		2.4-Fatores causas de rotatividade empresarial
		2.5-Impactos da variação do <i>turnover</i> para a competitividade empresarial

	(2002), Oliveira (2012), Machado (2004),	2.6-O conceito de passivo trabalhista e o contencioso
3. METODOLOGIA DO ESTUDO	Macedo (2009), Gil (2010), Lakatos (2004), Leme (2013), Solomon (2010), Malhotra (2006)	3.1- Tipologia do Estudo
		3.2- Instrumentos de coleta de dados
		3.3-Sujeitos e amostras da pesquisa
		3.4- Caracterização da empresa do estudo
4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS	Santos, Fátima (2014), Macedo (2009), Gil (2010), Lakatos (2004), Leme (2013), Solomon (2010), Malhotra (2006)	4.1- Breve Caracterização da empresa da pesquisa
		4.2- Classificação dos fatores causas do <i>turnover</i>
		4.3- Classificação dos fatores causas de passivos
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS	Santos, Fátima (2014)	Dados coletados Interpretação e criação
6;. CONSIDERAÇÕES FINAIS	Santos, Fátima (2014)	
REFERENCIAS		
APENDICES		

**Fonte:** Elaboração própria.

O próximo capítulo inicia a revisão bibliográfica do estudo e aborda os fundamentos do *turnover* e do passivo trabalhista.

## **2 FUNDAMENTOS CONCEITUAIS DO *TURNOVER* E DO PASSIVO TRABALHISTA**

Este capítulo apresenta a revisão bibliográfica dos principais conceitos que integram o estudo, sendo: passivo trabalhista, *turnover* e contencioso trabalhista.

### **2.1 O conceito de *turnover* e sua importância para a gestão de pessoas nas organizações**

A literatura que aborda os temas *turnover* e passivo trabalhista dedica pouca atenção para a gestão destes dois fenômenos. Mais comumente ela é dedicada à abordagem sobre índice de *turnover* e o seu cálculo, gerado nos relatórios gerenciais. Os números que compõem tais relatórios são facilmente analisados e identificados, porém, o erro está em utilizar esse índice apenas para identificar deficiências nos processos ligados à gestão de pessoas Marras (2009, p.335).

É comum encontrar nos relatórios gerenciais de resultados das práticas de gestão de pessoas, a presença do *índice de turnover*, que é utilizado com o objetivo de mensurar a movimentação de pessoas, nas organizações. Para reafirmar a necessidade deste estudo, busca-se em Marras (2009, p.335), ao apontar que os especialistas hoje já reconhecem que qualidade, produtividade e flexibilidade não são questões apenas de novas tecnologias. Ele comenta que esse posicionamento diz respeito à questão das competências da força de trabalho de cada empresa. A rotatividade de pessoas, certamente irá impactar sensivelmente na qualidade, produtividade e flexibilidade da gestão de pessoas das empresas na busca de conseguir atingir seus objetivos de promover resultados. O mesmo autor denomina que *turnover*, “é o número de empregados desligados da empresa em um determinado período, comparativamente ao quadro médio de efetivos ou ativos naquele momento.” E complementa que *turnover* “é um número índice, que recebe o nome de índice de rotatividade.” Quanto a outros conceitos de rotatividade acabam por resumir também a sua utilização, ficando ele como apenas um número que compõem uma série de relatórios gerenciais e em meio aos índices econômicos, muitas vezes de maior importância.

### **2.2 Cálculo do *turnover***

Importante descrever também a forma como o *turnover* deve ser medido e as variações de sua mensuração, bem como a sua aplicabilidade para a gestão de pessoas.

O cálculo do índice de rotatividade ou *turnover*, como métrica gerencial, geralmente é calculado tomando como base o número total da massa trabalhadora em relação ao total de entradas e saídas de pessoas da organização. Aqui foi dada atenção especial às possibilidades de reclassificar as modalidades de cálculo de *turnover* de uma empresa com o intuito de enquadrar variações possíveis que permitam outras análises gerenciais:

Portanto, o índice de *turnover* pode ser classificado em rotatividade geral, mas ter variações conforme as necessidades da empresa, utilizando-se o cálculo para rotatividade de demitidos, rotatividade por departamentos e rotatividade por cargos.

**Figura 1** - Fórmula de rotatividade (*turnover*) geral

$$It = \frac{\text{número de trabalhadores admitidos} + \text{número de trabalhadores demitidos}}{\text{Total de empregados efetivos}}$$

Fonte: Adaptada de Marras (2009)

Onde  $It = \textit{turnover}$ .

Sua aplicabilidade aqui é gerar indicadores em relatórios, para possibilitar análises gerenciais relacionadas a custos de mão de obra, como também para avaliar os resultados dos diversos processos da gestão de pessoas, como recrutamento e seleção. Neste cálculo, merece atenção as demissões voluntárias, que geralmente escondem causas subjacentes ao iceberg da relação capital-trabalho. Altarawmneh e Al-Kilani (2010) comentam que a rotatividade voluntária é tratada como um problema gerencial que requer atenção. Assim, os autores apresentam uma premissa de que as pessoas deixam as empresas se elas estão insatisfeitas com seus empregos e alternativas de emprego estão disponíveis. Neste contexto, a questão é analisar as causas que levam uma pessoa a pedir demissão, que poderá ser objeto de estudo por parte das empresas visando à geração de ações e práticas de recursos humanos voltados para a competitividade que lhe é requerida.

### 2.2.1 Variações no cálculo do *turnover*

É possível criar outras configurações ou variações para o cálculo do *turnover*, de acordo com as necessidades da organização, segundo Marras (2009). A exemplo, quando a empresa possui problemas com a atração e manutenção de pessoas em um determinado cargo, a medição de sua rotatividade num dado período, poderá apontar deficiências da gestão da área em que o cargo está inserido. Portanto, essas novas configurações permitem analisar o

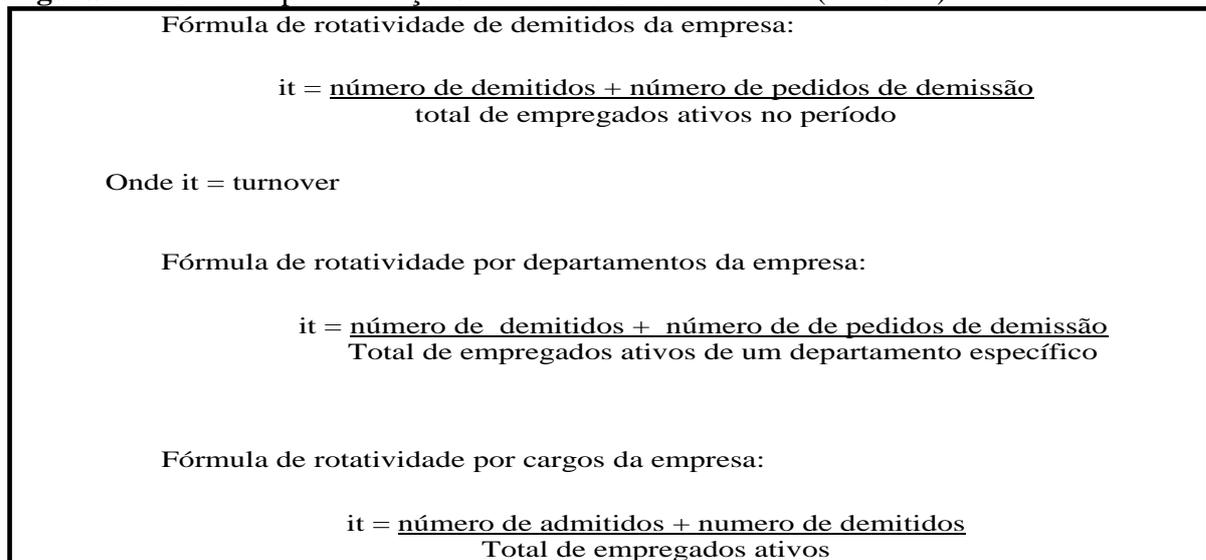
comportamento dos fatores que geram as principais causas e possibilitar práticas de recursos humanos para contribuir com a atração e retenção de pessoas.

Pode-se medir o índice de *turnover* de demitidos por iniciativa da empresa ou de pedidos de demissão, ou seja, as saídas de empregados, cuja iniciativa é do próprio empregado, ainda que por área ou departamento e até mesmo por cargos estratégicos.

Para isso, a fórmula poderá ser modificada para atender a esses objetivos de forma a possibilitar a análise de saídas relacionadas a um departamento específico da empresa ou medir a movimentação de saídas em relação a certos de cargos da empresa. Esta modalidade possibilita identificar os fatores da gestão de pessoas que estão diretamente ligados aos motivos que levam ao pedido de demissão, muitas vezes ignorados e irrefletidos ao longo do tempo.

A partir da fórmula geral apresentada por Marras (2009), propõem-se outras variações para o cálculo do *turnover*, conforme ilustra a figura 2:

**Figura 2** - Fórmulas para variações no cálculo da rotatividade (*turnover*)



Fonte: Adaptada de Marras (2009)

Outras análises e configurações poderão surgir, por exemplo, pela necessidade de medir a rotatividade por região de origem e por faixa etária, cumprindo assim, o papel de integração de gerações, culturas e identificar pontos que mereçam tratamento diferenciado em relação às estratégias adotadas. Estudos diversos sobre satisfação e motivação, entre eles o de Nodari, Dal Bóe Camargos (2010) abordam que “é possível estabelecer fatores determinantes dessa satisfação implicadas na redução do índice de *turnover*, e conseqüentemente numa maior produtividade e lucratividade das organizações”.

Estes mesmos autores afirmam que:

A produtividade e a satisfação de colaboradores no ambiente de trabalho têm sido evidenciadas como grande fator diferenciador da competitividade empresarial. De acordo com resultados publicados anualmente por diversas empresas, verifica-se que, quanto maior é a valorização, integração e motivação dos colaboradores, maior é a produtividade oferecida por todos eles (NODARI, DAL BÓ & CAMARGOS, 2010, p. 2).

Observa-se assim, a possibilidade de gerenciar a rotatividade nas organizações a partir da análise de suas causas básicas. O estudo dessas causas e as respectivas ações poderão contribuir para identificar se o *turnover* presente poderá determinar a performance da gestão de pessoas nas empresas.

### **2.3 Fatores causas do *turnover***

Outro estudo realizado por Laber (2008) sugere que as causas relacionadas aos fatores da rotatividade podem encorajar para as pessoas pedirem demissão. Fatores como melhores salários, oportunidade de crescimento, satisfação no trabalho, podem estar relacionados e presentes em diversos eventos de rotatividade. Baseado em Laber (2008), abaixo, lista-se uma série de causas que levam ao pedido de demissão voluntária:

- a) ausência de habilidades do trabalhador e do trabalho;
- b) informações inadequadas sobre os requisitos de qualificação profissional;
- c) qualificação acima dos requisitos da posição;
- d) equipamentos e ferramentas ou instalações inadequadas e precárias;
- e) falta de oportunidade para o avanço e crescimento;
- f) sentimentos de não ser reconhecido;
- g) supervisão inadequada;
- h) estruturas salariais desiguais ou de tratamento inferior;
- i) equilíbrio entre interesses individuais e as questões de dificuldade no trabalho;
- j) gestão ineficaz;
- k) conflitos com os supervisores ou colegas de trabalho;
- l) nova oportunidade de carreira mais atraente;
- m) melhores benefícios;
- n) percepções de tratamento injusto;
- o) desigualdade salarial interna;
- p) preocupação com a segurança do emprego;

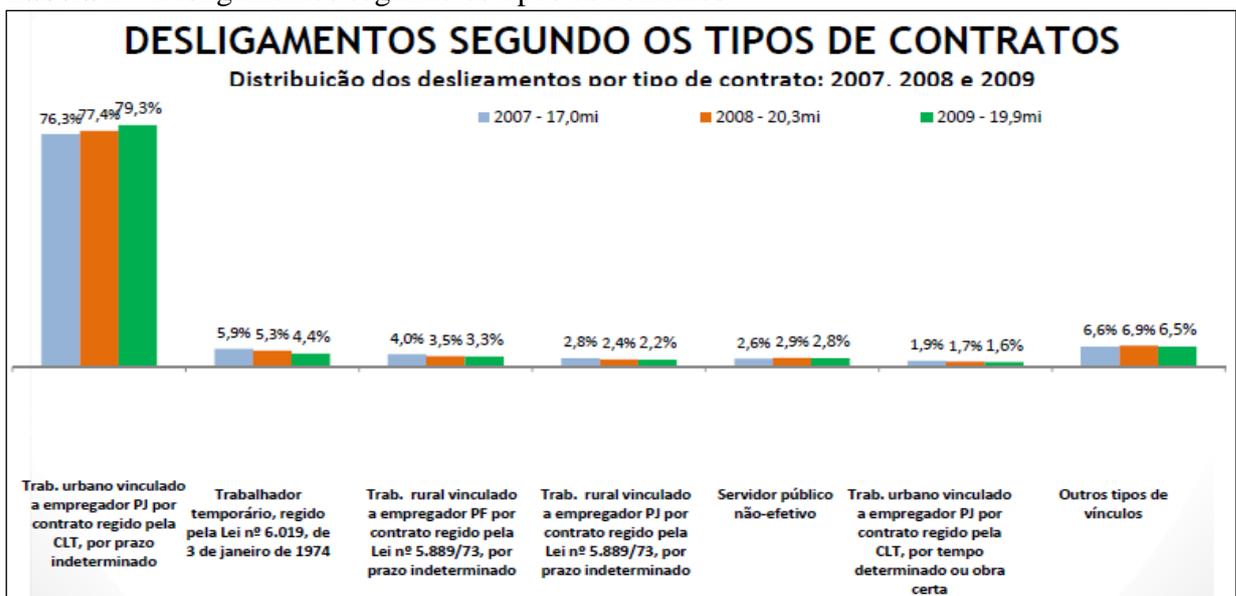
- q) conflitos com a missão da organização;
- r) voltar para a escola (aprender novas habilidades ou mudar de carreira)
- s) mudança para acompanhar cônjuge / companheiro
- t) questões relacionadas com a Saúde
- u) aposentadoria

As estatísticas do Comitê Guia de Recursos do Empregador Havre de trabalho e de serviços dos Empregadores, Laber (2008) indica na década passada nos Estados Unidos, que a falta de empregos, seria um futuro previsível, sem levar em consideração as razões que são omitidas e identifica que:

A fim de resolver os problemas de gestão, o primeiro passo é identificar as razões por que deixar seu emprego. Entrevistas de saída, pesquisas de atitude dos funcionários, grupos de foco ou empregado podem ser ferramentas valiosas para identificar as razões (LABER 2008, p. 01).

Uma pesquisa DIEESE, que integra o segmento da ALFA e denominada de O estudo do DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (2009) sobre a “Movimentação contratual no mercado de trabalho formal e rotatividade no Brasil”, apresentou alguns indicadores relacionados com a rotatividade no mercado formal brasileiro e dos subsetores de comércio e serviços, que contribuem para este estudo e são identificadas nas tabelas 1, 2 e 3:

**Tabela 1 - Desligamentos segundo os tipos de contratos**



Fonte: Disponível em: [www.m.t.e.gov.br](http://www.m.t.e.gov.br). Acesso em: 21.09. 2013.

**Tabela 2** - A rotatividade no mercado formal brasileiro.

<b>A rotatividade no mercado formal brasileiro</b>			
<b>Taxa de Rotatividade segundo Setores de Atividade Econômica: 2007-2009</b>			
Setores	Taxa de Rotatividade, excluídas as transferências, aposentadorias, falecimentos e desligamentos voluntários		
	2007	2008	2009
<b>TOTAL</b>	<b>34,3</b>	<b>37,5</b>	<b>36</b>
Extrativa mineral	19,3	22	20
Indústria de Transformação	34,5	38,6	36,8
Serviços industriais de utilidade pública	13,3	14,4	17,2
Construção civil	83,4	92,2	86,2
Comércio	40,3	42,5	41,6
Serviços	37,6	39,8	37,7
Administração pública direta e autárquica	8,4	11,4	10,6
Agricultura, silvicultura, criação de animais, extrativismo vegetal...	79,9	78,6	74,4

Fonte: IAB (MTE).

As taxas foram calculadas entre o mínimo de admitidos ou desligados e dividido pelo estoque médio (estoque do ano somado com o estoque do ano anterior dividido por dois).

**Fonte:** Disponível em: [www.m.t.e.gov.br](http://www.m.t.e.gov.br). Acesso em: 21.09. 2013.

Os dados constantes nas tabelas 2 representam o *turnover* de alguns setores da economia, onde os maiores índices estão presentes nos setores da construção civil, agronegócio, comércio, serviços e a indústria de transformação respectivamente. A taxa média nacional foi de 36% em 2009. Embora o setor de extrativista mineral, apresente uma taxa menor que a média do ano de 2009 entre os setores apresentados, ainda apresenta taxa de rotatividade, este índice pode ser considerado relativamente alto para o setor.

**Tabela 3** - Taxa de rotatividade nos subsetores do comércio e serviços: 2007-2009.

Taxa de Rotatividade nos Subsetores do Comércio e Serviços: 2007-2009			
Setores/Subsetores	Taxa de Rotatividade, excluídas as transferências, aposentadorias, falecimentos e desligamentos voluntários		
	2007	2008	2009
<b>Comércio</b>	<b>40,3</b>	<b>42,5</b>	<b>41,6</b>
Comércio varejista	40,7	42,9	42,0
Comércio atacadista	38,3	40,2	39,1
Serviços	37,6	39,8	37,7
Instituições de crédito, seguros e capitalização	10,2	13,1	10,7
Com. e administração de imóveis...	62,7	65,6	58,9
Transportes e comunicações	29,8	31,1	31,7
Serv. de alojamento, alimentação, reparação...	36,1	38,0	37,8
Serviços médicos e odontológicos	15,8	17,0	17,2
Ensino	17,5	19,2	19,0

Fonte: Disponível em: [www.m.t.e.gov.br](http://www.m.t.e.gov.br). Acesso em: 21.09. 2013.

As tabelas 1, 2 e 3 apresentam pontos de análise sobre os dois fenômenos, uma vez que mostram indicadores da gestão de pessoas que podem contribuir para as análises e questões levantadas neste estudo:

- a) a cada ano, cerca de metade dos desligamentos ou demissão de pessoas, envolvem contratos com menos de três meses de duração;
- b) cerca de 2/3 dos vínculos desfeitos sequer atingiram um ano, e de 76% a 79% dos desligamentos, os contratos não tiveram dois anos de duração;
- c) o tempo médio de duração de empregos com vínculos ativos e o total de vínculos ativo-inativos por ano - de 2000 a 2009 -, apresentaram modesta tendência declinante: de 5,5 anos para 5,0 anos e de 4,4 anos para 3,9 anos, respectivamente;
- d) as demissões ocorreram principalmente nos contratos por prazo indeterminado. Mais da metade das rescisões foi de iniciativa do empregador, “sem justa causa”, e a quinta parte dos desligamentos ocorreu ao “término de contrato”.

Tomando por base as considerações de Laber (2008), com os exemplos de causas de demissão da tabela 3 e o fato de que diversas causas estão diretamente ligadas à influência do ambiente externo sobre as práticas de gestão de pessoas, essas e outras causas podem ser consideradas para o desenho das estratégias da organização, desdobradas em políticas e práticas de gestão estratégica de pessoas. Por sua vez as estratégias de gestão de pessoas precisam de alinhamento com os objetivos organizacionais, de forma que as influências do

ambiente externo, não sejam capazes de atrapalhar o engajamento de competências necessárias para definir o posicionamento estratégico da organização.

As considerações de Laber (2008) levam a conclusões de que para cada motivo deverá existir uma ação adequada: a ausência de habilidades do trabalhador e do trabalho, fatores como as condições demográficas e culturais e econômicas da comunidade onde a organização está inserida, determinam antecipadamente que serão necessárias políticas de desenvolvimento suficientemente capazes de suportar e promover o crescimento da força de trabalho, sem favoritismos e com compromissos a longo prazo.

Para os fatores como a adequação do indivíduo as competências requeridas serão necessárias o uso de ferramentas de recrutamento e de seleção que suportem as competências requeridas sem comprometer os resultados de seleção, além de evitar o desperdício de recursos. Novaes, Corrêa (2011), apontam que:

A busca será por competências técnicas e humanas, com predominância pelas pessoas com capacidade de manter equilíbrio emocional, valorizar a qualidade de vida, o trabalho em equipe, e com grande auto motivação para enfrentar desafios e conflitos (NOVAES, CORRÊA 2011, p.160).

Para evidenciar práticas que demonstrem o alinhamento de objetivos pessoais aos objetivos organizacionais, como forma de promover as ações estratégicas para adaptação às diversas demandas do ambiente externo, a revista VocêRH (2013), mostra empresas como a Microsoft Holandesa, que adota desenhos diferenciados e totalmente fora do tradicional em relação aos layouts de ambientes que cada vez mais permite a associação do trabalho com o prazer e a descontração, aproveitando ao máximo a tecnologia a favor da redução da carga de trabalho e da ocupação de espaços, capazes de promover melhor produtividade e redução de custos.

Marras (2009) aponta que o desenvolvimento organizacional consiste no processo sustentado pela análise dos fatores de interação de interesses dos indivíduos e das organizações. Pode ser que as causas de rotatividade estejam ligadas ao equilíbrio entre interesses individuais. França (2009) diz que a nova tarefa é a busca do equilíbrio entre necessidades da à força de trabalho e do capital.

O despreparo da liderança também é apontado como causa de rotatividade. Os conflitos entre supervisores, pares e subordinados podem ser causados muitas vezes, pela incapacidade para entender os benefícios e os prejuízos dos conflitos organizacionais ou não saber identificar as reais causas dos mesmos, no ambiente de trabalho. Marras (2009, p. 38),

alerta que “a liderança no ambiente de trabalho é outra questão que vem sendo mal administrada na maioria das organizações. Fala-se muito e aplica-se pouco ou quase nada do que se diz”. França (2009, p. 9-10), confirma que “decidir a contratação ou a demissão de um funcionário não é processo isolado, desencadeado entre quatro paredes de um escritório de chefia”. O destino das pessoas deve ser orientado por responsabilidade entre empregado e empregador.

Quando a empresa não procura adotar uma estratégia capaz de torna-la desejável no mercado de trabalho é hora do concorrente oferecer uma nova oportunidade de carreira mais atraente e esta passa a ser mais uma causa de *turnover* que merece cuidado por parte das empresas. O oferecimento de melhores benefícios pode ser uma estratégia, mas pode ser também a estratégia do concorrente.

Ainda há que se considerar um grupo de outras causas, apontadas por Laber (2008) que não estão sob o domínio e interferência da organização, como voltar para a escola para aprender novas habilidades ou mudar de carreira, a mudança para acompanhar cônjuge / companheiro, as questões relacionadas com a saúde e até mesmo a aposentadoria, também requerem atenção e gestão por parte das organizações. Mais adiante essas variáveis foram utilizadas para o levantamento de dados da pesquisa.

Deste ponto em diante buscar-se-á avaliar os possíveis impactos que esses fatores causas podem gerar para a competitividade empresarial, sobretudo na gestão de pessoas.

#### **2.4 Impactos da variação do *turnover* para a competitividade empresarial**

Sobre a competitividade no ponto de vista da gestão de pessoas e segundo França (2009, p.204) “a nova tarefa básica é a busca do equilíbrio entre necessidades da força do trabalho e do capital” e isto indica outra perspectiva, a de identificar fatores correlatos entre os indicadores gerenciais de recursos humanos e relação do trabalho propriamente dita, buscando constantemente suas causas de divergência e desalinhamento. Esta mesma autora complementa que “em breve, relações do trabalho e relações humanas sejam utilizadas como expressões complementares e algumas vezes sinônimas”.

Busca-se um alerta para a necessidade de ações de gestão de pessoas voltadas para a competitividade, seja em quaisquer de seus processos, e a preocupação com a rotatividade entende-se como um dos itens de gestão que merecerá cuidado, considerando que cresce cada vez mais o número de oportunidades seletas de trabalho, onde o domínio da tecnologia, de idiomas e das habilidades em trabalhar com questões como diversidade, cultura e

comportamento global, vai exigir das organizações, mais investimentos em desenvolvimento e em consequência, mais ações para retenção. Pontes (2011) afirma:

Uma das características mais marcantes do mundo atual é o elevado grau de internacionalização da economia. Nesse contexto, competitividade constitui palavra-chave, pois só terão condições de se integrar nesse cenário, países cujas economias possuam essa peculiaridade, vale dizer, apresentem capacidade de produzir com níveis elevados de qualidade e com custos reduzidos e que revelem flexibilidade para com rapidez, criar produtos novos ou alterar as características dos já existentes, em resposta a demandas em permanente e acelerada mutação (PONTES, 2011, p.336).

Uma questão então poderá ser levantada a partir desta leitura: Qual dos recursos disponíveis na empresa, que poderão agir com diligência para conseguir este objetivo? Certamente a resposta será: pessoas. Estas impulsionadas pelas diretrizes de outras pessoas, e apoiadas por políticas e recursos capazes de produzir estímulos que as movam para este fim.

Além disso, como forma de contribuir para os resultados organizacionais através da gestão de pessoas, requer questionar também a real aplicabilidade do controle e análise do índice de *turnover* por parte das empresas. A realização de entrevistas de desligamentos, principalmente para aqueles que pedem demissão, poderá fornecer dados que poderão ser acumulados, devidamente catalogados e investigados para posterior análise de causas e utilizados na formulação de mudanças e estratégias de crescimento da gestão de pessoas.

Para Altarawmneh e Al-Kilani (2010, p 9-20) que realizaram uma pesquisa na Jordânia com o objetivo de avaliar o impacto das práticas de Gestão de Recursos humanos sobre as intenções de saída de empregados no setor hoteleiro, cujos resultados demonstraram que tais práticas tiveram um efeito significativo sobre a intenção do empregado em sair da empresa e que o investimento em práticas de gestão de pessoas poderia levar à satisfação do empregado, um maior comprometimento dos colaboradores, bem como a identificação e envolvimento com as organizações. Além disso, os resultados indicaram que muitas decisões como a formação, promoção, desenvolvimento, bônus e recompensas financeiras e salários não são feitas com base em critérios objetivos, mas são feitas em avaliações subjetivas. Além de apontar a possibilidade de muitos fatores contextuais que operam no ambiente de trabalho. Embasado nesta referência, segue-se para a análise de possíveis fatores, que podem ser identificados no passivo trabalhista e posteriormente no contingente trabalhista, que podem definir esses possíveis fatores apontados na pesquisa.

Dado a complexidade da gestão de recursos humanos e das intenções de saída de empregados, concorda-se que é também complexo explicar os fatores que levam a força de trabalho a decidir pela saída do emprego. A pesquisa de Altarawmneh e Al-Kilani (2010)

apontou também a compreensão do gerenciamento de recursos humanos para os países em desenvolvimento, pois seus resultados mostraram que práticas eficazes de recursos humanos podem levar a uma força de trabalho mais estável.

Em outro estudo, Amah (2009) indica que a satisfação com a vida é afetada pelo trabalho e satisfação da família:

Satisfação com a vida é afetada pelo trabalho e satisfação da família (Akerle, et al. 2007). Assim, a satisfação envolve o gerenciamento adequado do trabalho e a satisfação da família, que atrai atenção para o estabelecimento de políticas de recursos humanos que vão ajudar os funcionários a equilibrar seu trabalho e o envolvimento com a família. (AMAH, 2009, p 24-35).

Outro ponto a ser considerado nas intenções de saída do emprego, é o grau de envolvimento da empresa com as questões ligadas à ética e a responsabilidade social, isso porque como forma de garantir a extensão de valores ligados aos objetivos individuais que combinam com aqueles que a organização almeja. Conforme abordaram Orchis, Yung e Morales (2002):

A responsabilidade social com seu público interno resulta em “[...] maior produtividade, comprometimento e motivação, assim como em menor rotatividade de mão-de-obra”. “Isso afeta de forma positiva a qualidade dos produtos e serviços oferecidos”, elevando a competitividade da organização. (ORCHIS, YUNG, MORALES, 2002, p. 58).

As ações da empresa na busca pela competitividade, em qualquer área, sejam na estratégica, sejam de produtos, serviços e neste estudo, na área de pessoas, poderão produzir efeitos nos seus concorrentes. É necessário que novos modelos de tratamento dos eventos de saída das pessoas nas organizações tragam lições de aprendizagem para a gestão de pessoas, possibilitando uma mudança em determinadas estratégias e táticas. Isso para possibilitar o crescimento naquela respectiva área que por ventura após a verificação dos fatores causas dessas saídas abre-se uma nova oportunidade de melhoria na gestão e nos resultados da área ou da forma como o corpo de liderança pratica gestão das pessoas a eles subordinadas.

Propõem-se então, analisar a forma como o *turnover* ou a rotatividade de pessoal impacta na competitividade empresarial. Fatores como a transferência de tecnologias, os conflitos gerados quando as intenções de saída parte da própria organização, a imagem que o indivíduo leva acerca do momento de sua saída para o concorrente, as oportunidades de retenção que foram desperdiçadas, especialmente quando o indivíduo usa a intenção de saída para tentar alavancar um crescimento de carreira na própria empresa, são consequências

sofridas pela organização, quando não se tem uma gestão efetiva da rotatividade como fator de influência na competitividade organizacional.

Quando ocorre a demissão, todo o conhecimento e qualificação investidos pela empresa no indivíduo, a instabilidade no clima e os sentimentos que ficam com os demais membros da equipe, dentre outros fatores podem gerar novos conflitos, portanto é importante a retenção desses profissionais. França (2009) defende que “o investimento em treinamento e desenvolvimento é um processo que visa aperfeiçoar capacidades e motivações, a fim de fazer com que as pessoas tornem futuros membros valiosos da organização”. Nodari, Dal Bó, Camargo (2010) apontam que as consequências mais comuns em empresas que têm dificuldade com a satisfação de sua mão-de-obra são o *turnover* (a rotatividade), o absenteísmo, conflitos no ambiente de trabalho, baixo comprometimento com os objetivos organizacionais.

Quando há uma variação constante nos índices de *turnover*, esta rotatividade poderá apresentar diversos desses fatores que por sua vez irão impactar sobremaneira os resultados. Mesmo uma variação tolerável no *turnover*, pode não se justificar, quando esconde fatores causas não mapeadas. Essas e outras abordagens sugerem que novas perspectivas devem ser criadas para possibilitar uma gestão mais efetiva e apurada de todos os fatores presentes no processo de saída das pessoas nas organizações.

## **2.5 Novas perspectivas para a gestão do *turnover* na competitividade empresarial**

Nodari, Dal Bó, Camargo (2010) apontam que a produtividade e a satisfação de colaboradores no ambiente de trabalho têm sido evidenciadas como grande fator diferenciador da competitividade empresarial. Nesta abordagem pode-se dizer que demitir ou perder funcionários importantes, ocupantes de cargos estratégicos como valiosos recursos humanos, pode significar perda de competitividade.

A partir deste ponto, uma análise crítica proporrá a formulação de uma nova abordagem conceitual para o *turnover*, tratando do diagnóstico de fatores causas presentes nos motivos de saídas. Não como um número cabalístico que indica melhora ou piora na gestão, mas como uma fonte de dados específicos para tratamento gerencial e direcionamento estratégico.

Segundo Marras (2009), por muitas décadas, o modelo tradicional de gestão esteve fortemente com o compromisso de apresentar recursos para atender mais as necessidades da própria empresa do que alinhar indivíduos a estas necessidades. Neste

contexto, é que se propõe uma revisão na forma de analisar os fatores internos que causam a rotatividade e suas consequências.

Será que diversas empresas, que praticam entrevista de desligamento, o fazem por mero protocolo ou realmente faz desta atividade um instrumento de revisão de políticas e práticas de gestão de pessoas?

A resposta pode estar na conexão que o tema estabelece com as demais práticas de recursos humanos e seu efeito em relação ao que o poderão gerar.

Quando se trata de questões relacionadas a gestão da remuneração, na busca pelo equilíbrio interno e externo é uma constante. Para Pontes (2011, p. 33), “a preocupação central da Administração de Cargos e Salários, é a manutenção do equilíbrio interno e externo”. O ambiente interno é representado por toda estrutura tangível ou intangível presente nela, enquanto que o ambiente externo é representado pelos fatores econômicos e sociais presentes e afetos às organizações. Busca-se nesta afirmativa evidenciar que a decisão de empregados em permanecer ou não na empresa sofre influência do ambiente interno e externo.

A esperada competitividade através das pessoas, pode ser retratada de diversas formas, aquelas que possuam vínculo com a estratégia global, é ir-á sobressair. Segundo Oliveira (2012):

A vantagem competitiva procura isolar a característica de oportunidades únicas dentro do campo definido pelo âmbito produtos versus mercados e pelo vetor de crescimento. Ela procura identificar propriedades particulares de produtos versus mercados individuais que darão à empresa forte posição competitiva. (OLIVEIRA, 2012, p. 48)

Com base na pesquisa, os profissionais de recursos humanos poderão exercer de forma efetiva, o seu papel de parceiros das demais áreas da organização, na condução da estratégia global e implementação da vantagem competitiva através de práticas de recursos humanos.

### **2.6.1 O conceito de passivo trabalhista e o contencioso**

Nesta seção, buscou-se apresentar os conceitos envolvendo o passivo trabalhista, com o foco no objetivo proposto no início deste trabalho, estabelecendo comparações que possam tornar este subtema, próximo da realidade de gestão de pessoas de modo geral nas organizações.

Embora o passivo trabalhista seja geralmente tratado quantitativamente como o montante da dívida trabalhista presente nos contenciosos movidos contra as organizações, quando o assunto é gestão, necessário se faz considerar não somente o passivo presente nos contingentes atuais, mas principalmente o passivo presente nas relações do trabalho do dia a dia e que ainda não foi medido, fala-se aqui daqueles que não estão mapeados, mas são parte da demanda pela prevenção do passivo trabalhista. Este passivo intangível, a gestão de pessoas é capaz de trata-los. Machado (2004) afirma que o passivo no sentido da palavra, quer dizer dívidas, obrigações que podem se acumular ao longo do tempo, gerando desgaste e dispêndio financeiro.

Quase não se fala sobre a necessidade de aproximação do Direito do Trabalho, com a gestão de pessoas, no sentido de aproveitar os eventos ligados ao primeiro que possam ser fonte preciosa de dados para mudanças e melhorias de políticas, e ações de recursos humanos nas empresas. As empresas geralmente se limitam ao relacionamento jurídico. Vale ressaltar que quando se trata de um contingente trabalhista, este relacionamento pode durar mais que o tempo de passagem do autor de uma reclamatória na empresa. A pesquisa propõe um aprofundamento nos fatores que estão presentes nas iniciais de ações trabalhistas que denotam práticas lesivas à tão falada ética nas relações do trabalho, que vai desde a garantia de normas internacionais como as da OIT – Organização internacional do Trabalho, certificações de responsabilidade social, como ISO 16.000, S A 8000, dentre outras, até a responsabilidade civil, advinda desta relação.

França (2009) sugeriu uma análise por parte das empresas que confirmam as afirmativas acima:

Pessoas: valiosos recursos da empresa. Gente: matéria prima da produtividade. Ser humano: fator fundamental do crescimento da empresa. Capital intelectual: banco de talentos e inovação organizacional. As afirmativas anteriores são frequentes em comunicações institucionais. Mas não são afirmações cumpridas à risca. No interior das empresas, nos escritórios, no chão de fábrica e mesmo em reuniões técnicas, o discurso institucional – de valorização das pessoas – é continuamente substituído por relacionamento indiferente, pressão excessiva, assédio moral, acesso privilegiado a informações e abuso de poder hierárquico. (FRANÇA, 2009, p. 218).

Mais adiante a mesma autora apresentou alguns dos fatores que este estudo deseja incitar, na continuidade de investigação acerca do tema, quando aponta que:

Encontra-se alta a frequência de restrição ao simples funcionamento do corpo, como não se alimentar para terminar o trabalho, não atender às necessidades vitais de dormir, ir ao banheiro, ter tempo livre. E esvaziar a sua estrutura pessoal ao descuidar da convivência familiar, fazer o que não se sabe, vender o que não conhece e não acredita. Impactos na autoestima e autonomia das pessoas. (FRANÇA, 2009, p, 219).

Basta analisar que uma pequena situação que passa despercebida aos olhos da gestão e de gestores poderá agigantar e se transformar em um grande iceberg de problemas durante a relação capital-trabalho e quando menos se espera provoca a ruptura desta relação, indo para as estatísticas do indicador de rotatividade da organização e como um bumerangue, volta em formato de custo contingencial trabalhista.

No que consiste então o passivo trabalhista?

Embora o conceito de passivo possa ser aplicado em diversas áreas do conhecimento, aqui ele tem uma aplicabilidade mais sociológica e menos jurídica, já que objetiva-se a formação de um conceito correlacionado à gestão de pessoas. Mas o passivo no sentido do direito do trabalho consiste no conjunto de obrigações contraídas a partir do surgimento de reclamações trabalhistas contra a empresa. Geralmente o passivo trabalhista requer o acompanhamento feito por contratação de advogados com papel contingencial na finalização de uma reclamação de forma favorável à empresa.

No sentido jurídico, os custos envolvidos no processo trabalhista são calculados para pagamento das verbas devidas por decisão judicial. Porém, existe uma parte desses custos que não são notados ou evidenciados pela empresa no primeiro momento, mas se agiganta na medida em que se desenrola o processo trabalhista na justiça. Esses custos envolvem os gastos com os processos, documentação, advogados, defesas, viagens, etc, que ainda serão multiplicados pelo tempo em que o processo demora na sua resolução, além dos gastos do autor, em caso de perda da ação. Portanto, Marras (2009) comenta que um contencioso trabalhista tem se dado historicamente, na casa dos 60% do valor estimado da causa ou reclamação trabalhista.

Na relação *turnover* e passivo trabalhista as empresas precisam ter uma visão do processo de forma diferenciada da visão jurídica. As empresas entendem como contencioso o acompanhamento dos processos trabalhistas movidos pelos empregados, que são gerenciados diretamente pelos advogados prestadores de serviços e acompanhados pela gestão de pessoas. Marras (2009), indica que a gestão do contencioso consistirá no composto de receber a notificação da reclamação, fazer a nomeação de um preposto para representar formalmente a empresa nas audiências, acompanhar o andamento dos processos e aguardar sentença, direcionando para uma instância de apelação, quando necessário o requerimento de recurso,

quando houver sentença desfavorável para a empresa. Daí surge a necessidade de levantamento de todos os gastos com a totalidade de ações envolvidas numa demanda judicial.

Nota-se uma crescente adoção por parte das empresas de uma área específica, com função estratégica, denominada de Relações Trabalhistas. Marras (2009) aponta que a área de Administração Estratégica de Recursos Humanos, se posiciona no organograma em *Staff*, com função de assessoria à cúpula da empresa para questões relacionadas a políticas de manutenção de recursos humanos.

E como é feito a apuração do passivo trabalhista de uma empresa? Esta tarefa consiste em calcular o valor de cada ação trabalhista contra a empresa para se ter uma visão antecipada de desembolsos futuros. O que ocorre aqui é uma provisão de valores que envolvem os mesmos fatores discutidos na pesquisa. Mas é possível zerar o passivo trabalhista de uma empresa? Pode ser que a resposta seja negativa, de acordo com a subjetividade presente na relação capital-trabalho, mas a prevenção do passivo passa pela gestão mais eficaz dessas mesmas relações e requer uma proximidade com os fatores presentes na análise do *turnover* das empresas.

Em suma, muitas empresas podem fazer a gestão de dois processos de forma distinta, mas é evidente que estes dois processos, gestão do *turnover* e a gestão do passivo, estão diretamente ligados e contém dados interessantes e coincidentes, como as que se pretende explorar.

### 3 METODOLOGIA DO ESTUDO

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos que foram utilizados para a realização da pesquisa na organização ALFA.

De acordo com Solomon (2010), a vida profissional, permite ao pesquisador possuir dados acumulados no campo de trabalho que provoca uma “intuição” interpretativa e até explicativa de um problema. Neste sentido procurou-se abordar o construto *turnover* e passivo trabalhista sob a colaboração da empresa ALFA, uma vez que atuando na função de analista e periodicamente, na condição de preposta da organização, pode-se constatar que vários episódios de causas apontadas nas matérias de fato e de direito dos processos trabalhistas, também figuravam como causas ou motivos de saída da organização. Com base no construto *turnover* viu-se que o estudo das causas de saídas e motivações para ações trabalhistas, poderia servir de fontes para melhoria das práticas e estratégias de recursos humanos nas organizações.

#### 3.1 Tipologia do estudo

Trata-se de um estudo de caso de natureza qualitativa e exploratória, com o uso de análise de conteúdo para a parte documental. Utilizou-se também da estatística básica para fazer análise de frequência no tratamento dos questionários aplicados. Em um segundo momento, os resultados foram analisados qualitativamente, com base em Bardin (1977).

Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção [...] destas mensagens

Para Macêdo (2009), a pesquisa qualitativa parte da indução para a generalização e busca investigar em profundidade se uma qualidade está presente no objeto estudado.

De acordo com Gil (2010 p.), “os estudos de casos são retrospectivos” e que “partem do consequente para o antecedente”. Lakatos (2004 p.) afirma que o estudo de caso “é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente”. A escolha do método também se confirma, quando se busca em Gil (2010 p.), que “o estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais”, o que se aplica para a abordagem da pesquisa.

De acordo com a tipologia de estudos adequados ao Mestrado Profissional em Administração e apresentada por Leme (2013), o presente estudo refere-se a pesquisa diagnóstica cujo objetivo é a realização de um estudo organizacional sobre passivo trabalhista e *turnover*, apoiado em conceitos teóricos empíricos no contexto de trabalho da ALFA. Yin (2001) afirma que:

(...) uma investigação científica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos; enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidência (...) e beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise dos dados. (YIN, 23001, p. 32-33).

O quadro 02 apresentará o universo e a representatividade da amostra em relação ao universo de pesquisa. Os números da amostra foram divididos por sujeitos de pesquisa para evidenciar a intencionalidade com que se pretendeu atingir com cada questão.

### **3.2 Universo da pesquisa e amostra de pesquisa**

Gil (2010), afirma que é um tanto quanto complexo o processo de observação do universo de determinada situação, se o mesmo não for subtraído em frações menores, dessa forma faz-se necessário que a captação e levantamento, surjam a partir de um espaço amostral, que de uma forma sintetizada irá apresentar os resultados de um todo.

O universo de pesquisa foi definido por meio da identificação dos fenômenos, a partir do envolvimento da pesquisadora com o ambiente da empresa ALFA sob o acompanhamento do responsável pela área de Desenvolvimento Organizacional.

A empresa ALFA possui diversas áreas, mas dentre elas foram selecionadas as áreas ligadas à produção, como mostra o quadro 02, essas áreas são foco de interesse da empresa nos fenômenos estudados. Portanto, foram selecionados gestores cujas áreas possuem maior rotatividade, sendo a mina, o processo e a manutenção.

O quadro 02 mostra também a participação intencional no estudo, de 04 advogados prestadores de serviços para a empresa ALFA e 15 advogados de autores de ações trabalhistas, advogados atuantes na Vara do Trabalho Local.

De acordo com Gil (2010 p. 153), a “intencionalidade torna uma pesquisa mais rica em termos qualitativos. Nela os indivíduos são selecionados com base em certas características tidas como relevantes”.

Em resumo, o quadro abaixo sintetiza o universo de pesquisa acima descrito:

**Quadro 02 - Amostra da pesquisa**

Áreas	Número de empregados	Número de participantes
Mina	26	06
Processo	37	11
Manutenção	29	06
Advogados trabalhistas da empresa ALFA	04	04
Advogados trabalhistas	-	11

Fonte: Elaboração própria

### 3.3 Instrumentos de coleta de dados

Para o estudo dos fenômenos de *turnover* e passivo trabalhista a coleta de dados combinou as seguintes técnicas: questionário padrão e pesquisa documental, instrumentos estes acompanhados pela pesquisa-ação, pela observação participante da pesquisadora. Dois questionários foram elaborados com questões distintas de acordo com os sujeitos da pesquisa.

Em resumo, os quadros 03 e 04 sintetizam o universo de pesquisa acima descrito e os instrumentos de coleta de dados utilizados.

#### 3.3.1 Elaboração do questionário aplicado aos gestores da empresa ALFA

Sobre questionário de pesquisa, Macêdo (2009), o questionário é um instrumento de coleta de dados. Ele traduz os objetivos da pesquisa. O mesmo autor afirma ainda que “o questionário deve conter uma introdução que explique os objetivos da pesquisa e a forma de seu preenchimento”. Neste trabalho, optou-se por utilizar o questionário, dada a possibilidade de obter respostas de forma mais rápida.

O questionário aplicado aos gestores foi elaborado com base, em categorias causas apresentadas, na revisão literária deste estudo, apresentados na seção 2.3 deste trabalho. Dividido em 04 questões direcionadas pesquisa sobre a percepção dos gestores da organização.

As opções de resposta foram elaboradas com base nas categorias causais já vistos na seção 2.3 deste trabalho, e foram divididas em graus de frequência da ocorrência da cada uma.

**Quadro 03 - Construção do questionário aplicado aos gestores**

<b>GESTORES</b>			
<b>FOCO DA ABORDAGEM</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>REFERÊNCIA TEÓRICA</b>	<b>PÚBLICO APLICADO</b>
BLOCO I	Identificar as justificativas para permanecer na empresa;	Laber (2008) e Amah (2012)	Gestores
BLOCO II	Pesquisar a percepção dos gestores sobre a ocorrência de motivos para demitir empregados	Laber (2008) e Amah (2012)	
BLOCO III	Pesquisar a percepção dos gestores sobre a ocorrência de motivos para se pedir demissão;	Marras (2009)	
BLOCO IV	Pesquisar a percepção dos gestores sobre a ocorrência de aspectos da rotatividade da empresa.	Marras-2009	

**Fonte:** Elaboração própria.

### 3.3.2 Elaboração do questionário aplicado aos advogados trabalhistas

Este questionário foi dividido em 03 questões gerais para investigar a percepção dos advogados trabalhista, quanto a:

As opções de respostas foram elaboradas com base nas categorias causais já vistos na seção 2.3 deste trabalho e divididas em graus de frequência da ocorrência da cada uma.

Após a elaboração dos instrumentos de coleta de dados, os mesmos foram submetidos à análise e aprovação da área de Desenvolvimento Organizacional da empresa ALFA.

**Quadro 04** - Construção do questionário aplicado aos Advogados trabalhistas

<b>ADVOGADOS</b>			
<b>FOCO DA ABORDAGEM</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>REFERÊNCIA TEÓRICA</b>	<b>PÚBLICO APLICADO</b>
BLOCO I	Pesquisar com que frequência os motivos são levantados pelos autores de ações trabalhistas	Machado (2004)	Advogados trabalhistas
BLOCO II	Pesquisar com que frequência esses motivos figuram como matéria de fato ou de direito;	Machado (2004)	
BLOCO III	Pesquisar com que frequência as causas de demissão encontradas apontados pelos autores de ações trabalhistas.	Marras (2009); Laber (2008) e Amah (2012)	

**Fonte:** Elaboração própria.

A aplicação dos questionários foi realizada através de email direto aos gestores e advogados, contendo o questionário explicando a finalidade de sua aplicação. Para garantir a imparcialidade e veracidade das respostas, o email foi enviado diretamente do endereço da pesquisadora, tendo como explicação sua finalidade acadêmica. Os questionários foram devolvidos utilizando-se o mesmo o sistema de resposta com o documento anexo.

### 3.3.3 Planejamento da pesquisa documental

Foram analisados dois documentos utilizados no processo de demissão de empregados da empresa ALFA, denominados entrevistas de desligamento de empregados ocorridas e as solicitações de desligamento de empregados ocorridas na empresa ALFA e ilustrados no apêndice C.

Na análise documental, foi possível encontrar evidências a respeito dos fenômenos estudados num contexto de investigação social.

Gil (2010) contribui, quando afirma que: “a consulta em fontes documentais é imprescindível em qualquer estudo de caso”, e LAKATOS (2004) orienta que ele é “mais empregado em estudos exploratórios e não tem planejamento e controle previamente elaborados”.

A entrevista de desligamento, como o próprio nome indica, reúne uma série de respostas do empregado demitido e é realizada no ato da demissão. A entrevista é conduzida por profissional da área de Recursos Humanos, geralmente um psicólogo. O formulário de solicitação de desligamento trata de um documento emitido pelo gestor, quando esta demanda a intenção em demitir um empregado de sua equipe de trabalho. Este documento traz um campo onde o mesmo descreve suas justificativas para demitir o empregado.

A análise documental possibilitou levantar e analisar as causas que geram os fenômenos de *turnover* e o passivo trabalhista, dentro da empresa, bem como identificar a relação entre suas causas, quando identificou as categorias causais que se apresentam na empresa ALFA e as combinou com as típicas categorias causais que se apresentam de forma geral entre os pesquisadores do tema. A pesquisa documental analisou cada motivo de desligamento presente nas entrevistas e nas solicitações de desligamento emitidas pelos gestores no período pesquisado. Essa etapa permitiu a identificação dos motivos de intenções de saída das pessoas na organização eleita.

Para tanto, os motivos causas retirados das solicitações de desligamentos de empregados no período de julho de 2012 a agosto de 2013, voluntários ou involuntários, ou seja, aqueles ocorridos por iniciativa dos próprios empregados e aqueles ocorridos por iniciativa da própria empresa seguiu as orientações de Gil (2010). As categorias causais presentes e identificadas nesses documentos, foram classificadas de acordo com o processo da gestão de pessoas em que os mesmos estão envolvidos e o tratamento exigido a cada um deles, identificando quais delas estariam ligados às práticas mais comuns da gestão de

pessoas. Após esta análise, foram classificados em ordem de maior frequência em que esses motivos ocorrem.

Os documentos analisados são importantes para a empresa ALFA do ponto de vista do volume de informações de gestão contidas nestes documentos. A entrevista de desligamento passa a conter dados colhidos do empregado demissionário e que podem ser utilizadas para mapeamento de GAP de competências do próprio gestor do empregado ou dele mesmo, de ocorrências de fatos que não são do conhecimento dos gestores de recursos humanos, fatos esses que configuram diagnóstico de falhas na gestão ou nos processos da área de gestão de pessoas. Além disso, o momento em si da entrevista é possível direcionar perguntas que levam a identificação de oportunidade de melhoria nas estratégias de recursos humanos para resultados e melhor performance da área. Portanto, este documento não pode ser arquivado antes que dele sejam retiradas informações que possam ser aplicadas na gestão.

A observação documental foi realizada, primeiramente, tomando como base as demissões ocorridas no período já indicado (julho de 2012 a agosto de 2013), onde os critérios para acesso, foram previamente combinados junto à gerência de recursos humanos da empresa ALFA. Outra medida, foi que a partir de 01 de julho, a cada demissão ocorrida os documentos a serem observados foram duplicados e organizados por data, formando assim um book de evidências com as categorias de análises como parte do documento. A coleta e montagem do book foram realizadas e entregues por um profissional aprendiz da área, sob o acompanhamento de um analista.

Em seguida, a análise documental foi realizada, utilizando-se o book de documentos, uma vez que o vínculo à empresa ALFA permite o acesso total às informações contidas nesses documentos. Na relação sujeito-objeto-sujeito e também parte do fenômeno, pode-se garantir que os dados observados refletem efetivamente a vontade ou motivo causa de cada demissão ocorrida neste período.

### **3.4 Definição das categorias de análise**

A identificação das categorias de análise utilizadas na observação documental, incluíram aquelas categorias pesquisadas na revisão bibliográfica, segundo Laber (2008) e Amah (2012), eles indicam os motivos de saída da empresa, bem como as necessidades pessoais e profissionais que a motivaram.

No primeiro grupo, foram analisadas 204 entrevistas de desligamento e solicitações de desligamento emitidas pelos gestores, referente às demissões ocorridas no período de julho de 2012 a agosto de 2013, como demonstradas no quadro 01 da seção 3.2.

As categorias de análises presentes nos dois documentos foram classificadas de acordo com as variáveis abaixo e baseada na literatura pesquisada. A pesquisa apontou as variáveis abaixo como sendo que estas são as mais comuns presentes nas intenções de saída das organizações e apoia-se em MALHOTRA (2006), quando orienta que os dados não métricos são dados deduzidos de uma escala ordinal ou nominal. Essa abordagem serviu de base para enquadramento dos motivos presentes nos documentos analisados com as categorias causais investigadas, seguindo a afirmação de Laber (2008) e Amah (2012):

- a) comunicação;
- b) relacionamento com a chefia;
- c) motivação;
- d) estilo da liderança;
- e) benefícios oferecidos pela organização;
- f) condições de trabalho;
- g) imagem da organização;
- h) oportunidade de carreira;
- i) qualidade de vida;
- j) pressão por resultados

Os dados coletados pelos questionários de pesquisa aplicados a gestores e advogados, continham questões com as categorias de análise realizadas neste estudo.

Os quadros 05 e 06 ilustram o uso dos procedimentos metodológicos do estudo.

**Quadro 05** - Matriz de procedimentos metodológicos do estudo

INSTRUMENTO DE COLETA	SUJEITO/PARTICIPANTE	FORMA DE APLICAÇÃO
Questionário de pesquisa A	Gestores	Envio por email com retorno de arquivo resposta.
Questionário de pesquisa B	Advogados	Envio por email com retorno de arquivo resposta.
Pesquisa Documental	Entrevistas de desligamento e Solicitações de	Análise através de compilação dos dados e

	desligamentos	composição de book.
--	---------------	---------------------

Fonte: Elaboração própria.

**Quadro 06** - Comparativo entre as categorias causais e as questões submetidas por meio de questionários.

Variáveis causais	Questões
benefícios oferecidos pela organização	Melhores benefícios;
	Mudança de cidade para acompanhar cônjuge / companheiro
	Insatisfação em relação aos benefícios oferecidos pela organização;
comunicação	Conflitos com a missão da organização;
	Problemas de comunicação com pares e colegas
condições de trabalho	Questões relacionadas com a Saúde
	Baixa motivação
	As condições do ambiente de trabalho
	A má qualidade de vida dentro do ambiente de trabalho
	A imagem e reputação da organização
oportunidade de carreira	Ausência de habilidades do trabalhador para a tarefa
	Dedicar-se a escola (aprender novas habilidades ou mudar de carreira)
	Ausência de qualificação do empregado
	Qualificação acima dos requisitos da posição
	Inabilidade para o uso de equipamentos e ferramentas ou instalações inadequadas e precárias
	A empresa não oferece oportunidade para o funcionário obter crescimento profissional
	Ausência de oportunidade de carreira
pressão por resultados	Conflito entre interesses individuais e profissionais
	Reconhecimento formal pelos resultados apresentados.
	Preocupação em relação a estabilidade do emprego;
	Pressão por resultados
aposentadoria	Aposentadoria

problemas de remuneração	Desequilíbrio interno salarial
relacionamento com a chefia	Conflitos com os supervisores ou colegas de trabalho
	Discordância com o estilo de liderança adotado
	Problemas de relacionamento interpessoal

Fonte: Elaboração própria.

### 3.5 Técnicas de análise dos dados coletados

Tomando como base a tipologia, estudo de caso, sobre a análise dos dados coletados, Gil (2010) orienta que:

Como o estudo de caso vale-se de procedimentos de coleta de dados os mais variados, o processo de análise e interpretação pode, naturalmente, envolver diferentes modelos de análise. Todavia, é natural admitir que a análise dos dados seja de natureza predominantemente qualitativa. (GIL, 2010, p.141).

Esta seção procurou demonstrar de que forma os dados coletados foram tratados e de que forma esses dados se apresentam no contexto da empresa ALFA e como os resultados poderão servir de base para tomadas de decisão e estratégia de gestão de pessoas pelas organizações de modo geral.

#### 3.5.1 Técnica de análise dos dados coletados pelos questionários de pesquisa

Os dados dos questionários foram tratados pela estatística descritiva, utilizando-se como ferramenta o programa IBM SPSS *Statistics Data Editor*, versão 19.

O Site Wikipédia (2014) aborda que o software SPSS é um programa de computador do tipo científico. Usado como apoio à tomada de decisão e transformação de dados e informações. Um dos usos importantes deste software é para realizar pesquisa de mercado. Teve a sua primeira versão em 1968 e é um dos programas de análise estatística, mais usado nas ciências sociais; é também usado por pesquisadores de mercado, na pesquisa relacionada com a saúde, no governo, educação e outros setores. Foi inventado por Norman H. Nie, C. Hadlai (Tex) Hull e Dale H. Bent.

Utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, tanto para os documentos pesquisados como para os questionários. Apoiou-se em Bardin (1977), quando afirma que na abordagem qualitativa se “considera a presença ou a ausência de uma dada característica de conteúdo ou conjunto de características num determinado fragmento da mensagem”.

De acordo com Solomon (2010)

A análise consiste no emprego de técnicas derivadas da lógica, da matemática e da estatística e tem por finalidade fornecer ao pesquisador os elementos de inferência: as conclusões da pesquisa são a sequência da análise (SOLOMON, 2010, p.233).

Volta-se em Malhotra (2006), quando ele apresenta a escala de Likert para análise dos graus de perfil das categorias causais identificadas pelos participantes da pesquisa. Ou seja, os gestores apresentaram sua percepção sobre os motivos para se demitir um empregado na empresa ALFA quando da tomada de decisão em emitir uma solicitação de demissão ou receber de um empregado um pedido de demissão. As categorias causais foram classificadas na ordem em que aparecem na escala.

Solomon (2010) confirma que a análise consiste no emprego de técnicas derivadas da lógica, da matemática, da estatística e tem por finalidade fornecer ao pesquisador os elementos de inferência, ou seja, as conclusões da pesquisa, mas aponta que certos tipos de problemas que são objeto de observação documental nem sempre demandam análise quantitativa, mas qualitativa ou de conteúdo.

De acordo com o construto, “Gestão do *turnover* e passivo trabalhista”, como convite a uma aproximação cada vez maior destes dois fenômenos nas organizações, os dados coletados pelos questionários foram submetidos nas técnicas de escalas não comparativas. A escala de Likert foi escolhida por se tratar de uma escala amplamente utilizada e que utiliza graus para as várias afirmativas relacionadas ao objeto de estudo. Malhotra (2012) define escala de Likert como:

Uma escala de mensuração com cinco categorias de respostas variando de “discordo totalmente a “concordo totalmente”, que exige que os participantes indiquem um grau de concordância com cada uma de várias afirmações relacionadas aos objetos de estímulo (MALHOTRA, 2012 p. 266).

Após compilação das respostas, pela frequência em que aparecem no grupo de respostas dos questionários, foi possível inferir algumas conclusões acerca da hipótese levantada.

No estudo essas categorias causais compõem o fenômeno de *turnover* e poderiam estar presentes também nas iniciais de processos trabalhistas e nas decisões dos gestores pela demissão de empregados. Este relatório se encontra no Apêndice C deste estudo.

Na perspectiva de um estudo de caso de natureza qualitativa e exploratória, a questão de pesquisa, foi pesquisar como os fenômenos *turnover* e de passivo trabalhista se apresentam no contexto de trabalho da empresa ALFA.

Este ponto remonta ao primeiro capítulo deste trabalho para inserir os elementos compostos da pesquisa na empresa ALFA e reafirmar que análises e estudo do contencioso deve ser parte das ações estratégicas, comprando-a com os demais indicadores de resultados das ações da gestão de pessoas, portanto, deve-se aproximar cada vez mais o estudo do contencioso (gestão x direito do trabalho), vivido pelas organizações na definição de estratégias para gestão de pessoas. Como exemplo desta confirmação, pode-se considerar o gasto de carga de trabalho e esforço na busca pela retenção de profissionais, e de outro lado, desprezam-se os fatores que levaram os demissionários a esta tomada de decisão e que estes fatores estão relacionados às políticas, práticas diárias e decisões mal articuladas, formando assim o passivo intangível.

A hipótese de pesquisa levantada sugere que a análise da relação da gestão de pessoas com o Direito Privado é campo para muitos estudos futuros, porque propõe novas configurações de investigações e abordagens como a dos fenômenos intrínsecos ao objeto do presente estudo.

### **3.5.2 Técnica de análise dos dados coletados pela pesquisa documental**

Por outro lado, o uso de mais uma ferramenta de pesquisa, com forte capacidade de identificação de variáveis no estudo exploratório, acrescentou-se também aos dados, a observação das entrevistas de desligamento e/ou solicitações das demissões ocorridas no período da pesquisa, conforme mostra o quadro 01 da seção 3.4. Os dados coletados foram organizados a partir da análise de conteúdo dos mesmos, obedecendo categorias de análise demonstradas na seção 5.1.

Os dados coletados a partir da pesquisa documental foram obtidos pela da leitura de cada documento e retirando-se os motivos presentes nos documentos quando da tomada de decisão pela demissão de um empregado no período pesquisado.

A partir das categorias de análise, procedeu-se à leitura de cada registro de demissão, análise e interpretação de cada ocorrência de desligamento. Foram analisadas 204 entrevistas de desligamento e solicitações de desligamento emitidas pelos gestores, referente às demissões ocorridas no período de julho de 2012 a agosto de 2013, como demonstradas no quadro 01 da seção 3.2.

Após a análise quantitativa dos dados, foi feita análise qualitativa da incidência de cada variável, em concordância com as teorias pesquisadas para compreensão dos dados observados. A análise qualitativa utilizou também o gráfico de Pareto para ilustrar as categorias causais e por fim responder à questão inicial, quando indaga se os motivos causas presentes em iniciais de processos trabalhistas estão também presentes nas intenções de saída das organizações.

## **4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA PARTICIPANTE DA PESQUISA**

O grupo controlador da empresa ALFA emprega quase nove mil pessoas em todo mundo e é guiado por princípios orientadores e empreendedores. Busca imprimir a marca da excelência em todas as suas ações e desenvolve um intenso trabalho para contratar e reter os melhores talentos, além de incessantemente, agregar valor a todas as etapas de seu processo produtivo.

### **4.1 A história da empresa ALFA**

No século XVII, com o ciclo do ouro e o desenvolvimento das cidades, os bandeirantes portugueses partiram para o interior do Brasil em busca de pedras e metais preciosos. Ao final do século, desbravaram as primeiras minas de ouro em Minas Gerais, Goiás e Mato Grosso.

Esse movimento fez surgir várias cidades nas regiões onde o metal foi encontrado. Os locais desenvolveram-se rapidamente, com a construção de igrejas, escolas, teatros e órgãos públicos. Ao mesmo tempo, surgiram novas profissões e atividades comerciais e sociais. Assim como as cidades mineiras do ciclo do ouro mais conhecidas são Ouro Preto, Mariana, Diamantina, Tiradentes e São João Del Rei, se formou também a cidade onde está localizada a empresa ALFA.

Em 1987, no início das suas operações, foi pioneira na produção mineral de forma industrial na região e a atividade voltou a ocupar lugar de destaque na economia do município.

Atualmente, é uma das maiores produtoras de ouro do Brasil, responsável por 25% da produção nacional.

### **4.2 A unidade participante da pesquisa**

As instalações da empresa ALFA compreendem uma mina a céu aberto, uma usina de beneficiamento e áreas para armazenamento de rejeitos, além da infraestrutura superficial.

Seu processo contempla várias etapas para separar o ouro do restante do material sem valor comercial, todas realizadas de acordo com padrões ambientais nacionais e internacionais.

A empresa ALFA tem como missão, desenvolver o pensamento inteligente para uma operação segura e responsável e sua visão é ser líder mundial na geração de valor por meio da mineração.

Alguns valores são prioridades da empresa ALFA, sendo que o primeiro é tratar as pessoas sempre de forma justa e respeitosa, procurando constantemente oferecer oportunidades de desenvolvimento profissional e crescimento pessoal. Busca estimular e manter um ambiente de trabalho que celebra e apoia a diversidade, ao mesmo tempo em que se mantém sensível às culturas, costumes e práticas locais.

Sua cultura de cidadania corporativa é um dos pilares da atuação e está comprometida com os mais altos padrões de ética e governança corporativa na indústria, valorizando a integridade e a transparência em tudo que faz. Assim, é uma diretriz reduzir qualquer impacto adverso que suas atividades possam causar ao meio ambiente e à comunidade, bem como voltar seus esforços para contribuir com a melhoria da qualidade de vida da população.

Valoriza a cultura de resultados e o cumprimento dos objetivos de seu negócio, bem como a inovação, a adaptabilidade e a responsabilidade da equipe, e deseja que seus empregados sejam conhecidos por sua paixão, sentido de urgência, habilidade, iniciativa e trabalho em equipe. Valoriza e recompensa a excelência ao mesmo tempo em que tem como objetivo central o aperfeiçoamento contínuo das competências de seu time.

Trata com prudência e disciplina o investimento dos seus acionistas, buscando sempre maneiras novas e mais eficientes de utilizar os seus recursos.

Em 2006 a empresa ALFA iniciou um grande projeto de expansão que elevou a capacidade de lavra de minério para 61 Mtpa e fez com que a produção anual de ouro triplicasse, chegando a 17 toneladas por ano. Ampliou em mais de 30 anos o tempo de vida útil da mina, agora estimado até 2042.

A unidade participante da pesquisa é um importante empreendimento industrial da região, respondendo por 22% dos postos de trabalho formais do município. São cerca de 1.300 empregos diretos e mais de 2,5 mil terceirizados. Além de ser a principal geradora de impostos e responsável pelo fomento a outros negócios. Investe em iniciativas que contribuem para o desenvolvimento do território e é certificada por normas nacionais e internacionais ligadas à saúde, segurança, gestão ambiental e responsabilidade social.

### **4.3 O produto da empresa participante da pesquisa**

Utilizado historicamente como moeda de troca, o ouro tem adquirido, cada vez mais, o status de reserva financeira estável para transações comerciais. Além de ser utilizado na confecção de joias e adornos decorativos, o metal é aplicado nas indústrias eletrônica, aeroespacial e química, sendo também usado nas comunicações e saúde.

Algumas das principais aplicações do ouro no cotidiano são para fabricação do ácido cloro áurico (composto formado ao se dissolver ouro em ácido nítrico e clorídrico) é empregado em processos fotográficos; Átomos de ouro  $^{198}\text{Au}$  são utilizados em alguns tratamentos de saúde e por sua resistência à oxidação e baixa condutividade elétrica, o ouro é também utilizado na cobertura de superfícies elétricas.

Por ser um bom refletor de luz infravermelha, o ouro é aplicado na cobertura protetora de satélites espaciais.

Na empresa ALFA, 100% da produção vai para a exportação, sendo que a capacidade da mina é de 0,4 gramas de ouro por tonelada de minério.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS PELO ESTUDO

Neste capítulo serão apresentados os dados coletados e sua análise estruturada em três seções. A seção 5.1, é composta pelos dados coletados pela pesquisa documental; a seção 5.2 pelos dados coletados pelo questionário aplicados aos gestores e junto aos advogados trabalhistas e na seção 5.3, a análise geral dos dados coletados.

### 5.1 Apresentação e análise dos dados coletados pela pesquisa documental

A análise de conteúdo dos dados coletados pela pesquisa documental foi do tipo interpretativa, redutiva e criativa.

Foram analisados 204 documentos entre entrevistas de desligamentos e solicitações de desligamentos da empresa ALFA obtidas no período de julho de 2012 a agosto de 2013, conforme mostra o quadro 01 da seção 3.4. As informações foram obtidas do campo motivo desses documentos, conforme mostra o apêndice D.

Os motivos foram enquadrados em uma das variáveis descritas acima descritos na seção 3.4.. Os resultados apresentados estão dispostos na tabela abaixo, na ordem decrescente em que os mesmos aparecem nos documentos analisados. O quadro 03 mostra os motivos presentes na amostra de documentos analisados:

**Quadro 07** - Entrevistas de desligamentos e solicitações de desligamentos

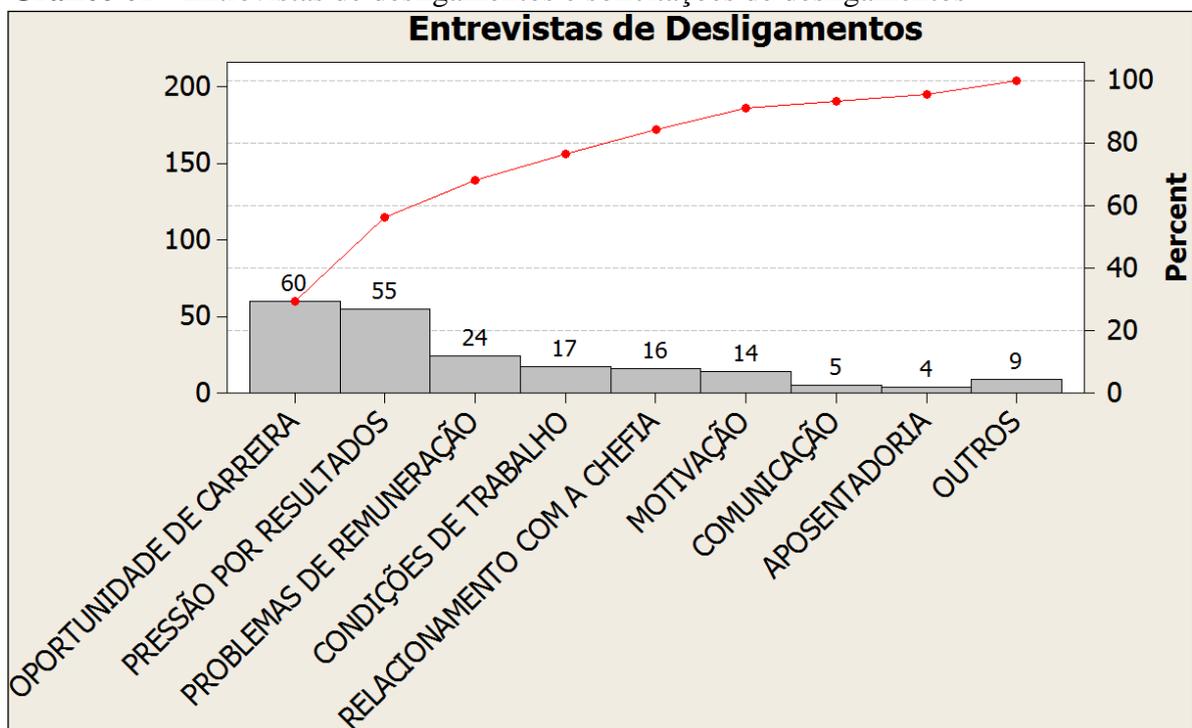
CATEGRIAS CAUSAIS	%
Oportunidade de carreira	60
Pressão por resultados	55
Problemas com remuneração	24
Condições do ambiente de trabalho	17
Relacionamento com chefia	16
Motivação	14
Comunicação	5
Aposentadoria	4
Benefícios oferecidos pela organização	4
Imagem da organização	3
Estilo de liderança	2

Qualidade de vida no trabalho	0
<b>TOTAL</b>	<b>204</b>

Fonte: Elaboração própria

As incidências mais representativas de categorias causais presentes nos documentos pesquisados foram *oportunidade de carreira*, *pressão por resultados* e *problemas com remuneração*. Desse modo, os resultados obtidos também poderiam figurar nas respostas obtidas pelos demais instrumentos de coleta de dados.

**Gráfico 01** - Entrevistas de desligamentos e solicitações de desligamentos



Fonte: Elaboração própria

## 5.2 Apresentação e análise dos dados coletados pelos questionários

Os dados coletados pelos questionários aplicados aos gestores e aos advogados trabalhistas foram transferidos para o software IBM SPSS para organização e análise quantitativa de frequência das categorias de análise na amostra.

As mesmas categorias causais apresentadas na pesquisa documental em relação às entrevistas de desligamento e as solicitações de desligamento estão presentes nas questões submetidas aos gestores e aos advogados trabalhistas.

O questionário 01 foi submetido aos 26 gestores da unidade da empresa eleita para a pesquisa.

O questionário 02 foi submetido aos 04 advogados trabalhistas que figuram como procuradores de ex-empregados nos processos trabalhistas movidos pelos ex-empregados da empresa ALFA, e 12 advogados atuantes na Vara do Trabalho da cidade onde está localizada a empresa ALFA.

Esta amostra representou uma fonte de possível confirmação para a relação das categorias causais identificadas nas solicitações de desligamento e entrevistas de desligamentos analisadas, bem como a percepção dos respondentes.

Ao final da apresentação dos dados coletados pelos instrumentos de pesquisa, o quadro 15 apresentará as maiores incidências de respostas, por instrumento de coleta e as análises dos resultados finais.

### **5.2.1 A percepção dos gestores da empresa ALFA**

A amostra abrangeu 26 gestores, correspondendo desta forma a 11% do total de gestores da empresa ALFA.

Os respondentes são ocupantes de posições de liderança e com funções estratégicas, entre eles gerentes, chefes de departamento e supervisores.

Os resultados apontaram uma possibilidade da recorrência das mesmas variáveis causais, analisadas na pesquisa documental e na percepção dos advogados.

Os questionários continham 04 (quatro) questões submetidas com o objetivo de identificar as categorias causais presentes na percepção desses gestores, quanto à tomada de decisão pela demissão de empregados da empresa ALFA.

As maiores incidências de respostas à primeira questão, que buscava saber *a intensidade de motivos para cada gestor em permanecer na empresa* numa escala decimal.

Os resultados apontaram que o ambiente de trabalho na empresa ALFA é satisfatório e que possivelmente são oferecidas *oportunidade de carreira* para os mesmos, sendo que esta categoria não representativa na intenção de saída no quadro de gestores da empresa ALFA.

Por outro lado, na categoria *reconhecimento pelos resultados apresentados* é apontada como causa de rotatividade baixa entre os gestores da empresa ALFA, seguida da

categoria, *benefícios oferecidos*, como sendo a maior incidência de bons motivos para se permanecer na empresa. Essas variáveis estão apresentadas no quadro 08, abaixo.

**Quadro 08** - Maiores incidências de motivos para cada gestor permanecer na empresa

Oportunidade de qualificação em área específica	Frequency Gestores	Percent
Um dos principais motivos	13	50
Bom motivo	10	38
Motivo sem importância para mim	2	08
Total	25	96
System	25	96
	26	100,0

Oportunidade de carreira	Frequency Gestores	Percent
Um dos principais motivos	14	54
Bom motivo	10	38
Total	24	92
System	24	92
	26	100,0

Reconhecimento formal pelos resultados apresentados.	Frequency Gestores	Percent
Um dos principais motivos	5	19
Bom motivo	15	58
Motivo sem importância para mim	4	15
Total	24	92
System	24	92
	26	100,0

Benefícios oferecidos	Frequency	Percent
Um dos principais motivos	12	46
Bom motivo	13	50
Motivo sem importância para mim	1	04
Total	26	100,0
System	26	100,0

	26	100,0
--	----	-------

Fonte: Elaboração própria

Uma segunda questão buscou identificar a percepção dos gestores, sobre as maiores categorias de causas, na tomada de decisão pela demissão de empregados.

As incidências mais frequentes foram: a *ausência habilidades e de qualificação do empregado e os conflitos com os supervisores ou colegas de trabalho, bem como o conflito com os objetivos organizacionais*.

Observa-se que a categoria, *ausência de qualificação para a tarefa e conflito entre interesses individuais e profissionais* também se apresentam em maior frequência no grau às vezes. Essas variáveis estão apresentadas no quadro 05, abaixo.

**Quadro 09** - Maiores frequências em que ocorrem os motivos para demissão de empregados

Ausência de habilidades do trabalhador para a tarefa	Frequency Gestores	Percent
Sempre	3	12
As vezes	14	54
Raramente	9	35
Total	25	96
System	25	96
	26	100,0

Ausência de qualificação do empregado	Frequency Gestores	Percent
As vezes	12	46
Raramente	10	38
Total	22	85
System	22	85
	26	100,0

Conflito entre interesses individuais e profissionais	Frequency Gestores	Percent
Sempre	4	15
As vezes	12	46
Raramente	6	23
Nunca	1	04
Total	23	88
System	23	88
	26	100,0

Conflitos com os supervisores ou colegas de trabalho	Frequency Gestores	Percent
Sempre	10	38
As vezes	9	35
Raramente	4	15
Total	23	88
System	23	88
	26	100,0

Conflitos com a missão da organização	Frequency Gestores	Percent
Sempre	6	23
As vezes	6	23
Raramente	4	15
Nunca	4	15
Total	20	77
System	20	77
	26	100,0

Fonte: Elaboração própria

A terceira questão investigou o que motivava os empregados ativos a pedirem demissão na empresa. Pôde-se confirmar que o maior grau de incidência de resposta indica que às vezes há motivos para se demitir pela *ausência de oportunidade de carreira e por insatisfação com os benefícios oferecidos* e estão demonstradas no quadro 10, abaixo:

**Quadro 10** - Maiores incidências de motivos para pedidos de demissão por empregados ativos

Insatisfação em relação aos benefícios oferecidos pela organização	Frequency Gestores	Percent
Sempre	1	04
As vezes	6	23
Raramente	4	15
Nunca	9	35
Total	20	77
System	20	77
	26	100,0

Condições do ambiente de trabalho	Frequency Gestores	Percent
As vezes	3	12
Raramente	10	38
Nunca	6	23

Total	19	73
System	19	73
	26	100,0

Ausência de oportunidade de carreira	Frequency Gestores	Percent
Sempre	4	15
As vezes	7	27
Raramente	10	38
Nunca	2	08
Total	23	88
System	23	88
	26	100,0

Fonte: Elaboração própria

A quarta questão submetida aos gestores, verificou quais aspectos na percepção deles, envolviam a rotatividade de empregados na empresa ALFA.

As respostas, a este quadro apresentou a *perda de capital humano*, a *instabilidade dos valores a serem incorporados à cultura da empresa* como sendo os aspectos mais impactados pela rotatividade da empresa ALFA. *O desperdício dos investimentos em desenvolvimento* também se apresenta de forma significativa, além da perda na qualidade dos processos. O quadro 07 abaixo, apresentam as maiores incidências de respostas:

**Quadro 11** - Maiores aspectos relacionados à rotatividade de pessoal na empresa ALFA

Alto custo de reposição dos postos de trabalho	Frequency Gestores	Percent
Sempre	3	12
As vezes	8	31
Raramente	5	19
Nunca	3	12
Total	19	73
System	19	73
	26	100,0

Perda de qualidade dos processos	Frequency Gestores	Percent
Sempre	2	08
As vezes	10	38
Raramente	7	27
Nunca	2	08
Total	22	85

System	22	85
	26	100,0

Desperdício dos investimentos em treinamento e desenvolvimento	Frequency Gestores	Percent
Sempre	5	19
As vezes	6	23
Raramente	6	23
Nunca	4	15
Total	21	81
System	21	81
	26	100,0

Instabilidade dos valores a serem incorporados à cultura	Frequency Gestores	Percent
Sempre	6	23
As vezes	2	08
Raramente	9	35
Nunca	4	15
Total	21	81
System	21	81
	26	100,0

Perda de capital humano	Frequency Gestores	Percent
Sempre	9	35
As vezes	5	19
Raramente	3	12
Nunca	5	19
Total	22	85
System	22	85
	26	100,0

Fonte: Elaboração própria

### 5.2.2 A percepção dos advogados trabalhistas

Nesta seção serão apresentados os dados coletados pelo questionário aplicado aos advogados trabalhistas.

As 03 questões submetidas aos advogados tinham como objetivo investigar a percepção dos advogados acerca das categorias de causas relativas a matérias de fato e de direito e os motivos de demissão presentes nas iniciais dos processos trabalhistas. Isto

permitiu sondar se as categorias causais encontradas nos documentos analisados e na percepção dos gestores também estariam presentes nas iniciais de processos trabalhistas.

A primeira questão buscou identificar com que frequência os motivos que motivam os empregados de modo geral a mover ação trabalhista contra as empresas são apontados pelos autores de processos trabalhistas. Nesta questão, *a ausência de pagamento de horas extras, o excesso de jornada de trabalho, bem como a terceirização ilícita, figura como os mais apontados na percepção dos advogados*. Esses motivos a priori, não fazem coincidência com as questões levantadas no primeiro questionário aplicado aos gestores e também não fazem coincidência com as categorias causais encontradas nas entrevistas de desligamento.

**Quadro 12 - Motivos mais frequentes levantados pelos autores nas ações trabalhistas**

Queixas de mal relacionamento com superiores imediatos.	Frequency	Percent
Sempre	1	06
As vezes	5	19
Raramente	8	50
Nunca	1	06
Total	15	94
System	15	94
	16	100,0

Excesso de jornada de trabalho	Frequency	Percent
Sempre	5	31
As vezes	6	38
Raramente	3	19
Nunca	1	06
Total	15	94
System	15	94
	16	100,0

Excesso de jornada de trabalho sem pagamento de horas extras.	Frequency	Percent
Sempre	5	31
As vezes	8	50
Raramente	1	06
Nunca	1	06
Total	15	94
System	15	94
	16	100,0

**Fonte:** Elaboração própria

A segunda questão procurou identificar as matérias de fato e de direito que são requeridas para pagamento pelas reclamadas em caso de sentença favorável ao autor dos processos trabalhistas, os graus das respostas também ficaram divididas, não havendo relação direta com o problema levantado neste estudo, porém, contribuem para a identificação de dados e direcionamento das análises.

**Quadro 13** - Maiores incidências de categorias causais presentes nas matérias dos processos trabalhistas

Danos Morais	Frequency	Percent
Sempre	3	19
As vezes	4	25
Raramente	5	31
Nunca	2	13
Total	14	88
System	14	88
	16	100,0

Acidentes de trabalho	Frequency	Percent
Sempre	2	13
As vezes	4	25
Raramente	7	44
Nunca	1	06
Total	14	88
System	14	88
	16	100,0

Conflitos com os superiores	Frequency	Percent
Sempre	1	06
As vezes	6	38
Raramente	5	31
Nunca	3	19
Total	15	94
System	15	94
	16	100,0

Inadimplência de pagamentos de salários ou outras verbas	Frequency	Percent
Sempre	5	31
As vezes	4	25
Raramente	3	19
Nunca	2	13

Total	14	88
System	14	88
	16	100,0

As condições do ambiente de trabalho	Frequency	Percent
Sempre	1	06
As vezes	4	25
Raramente	6	38
Nunca	4	25
Total	15	94
System	15	94
	16	100,0

Insatisfação em relação aos benefícios oferecidos pela organização	Frequency	Percent
Sempre	1	06
As vezes	5	31
Raramente	7	45
Nunca	3	19
Total	16	100,0
System	16	100,0
	16	100,0

**Fonte:** Elaboração própria

A terceira questão buscou identificar a presença das categorias causais também levantadas na análise dos documentos e na percepção dos gestores da empresa ALFA.

**Quadro 14** - Maiores frequências de aspectos de rotatividade presente nos processos trabalhistas

Ausência de oportunidade de carreira	Frequency	Percent
As vezes	4	25
Raramente	7	45
Nunca	5	31
Total	16	100,0
System	16	100,0
	16	100,0

A má qualidade de vida dentro do ambiente de trabalho	Frequency	Percent
Sempre	1	06
As vezes	5	31

Raramente	4	25
Nunca	3	19
Total	13	81
System	13	81
	16	100,0

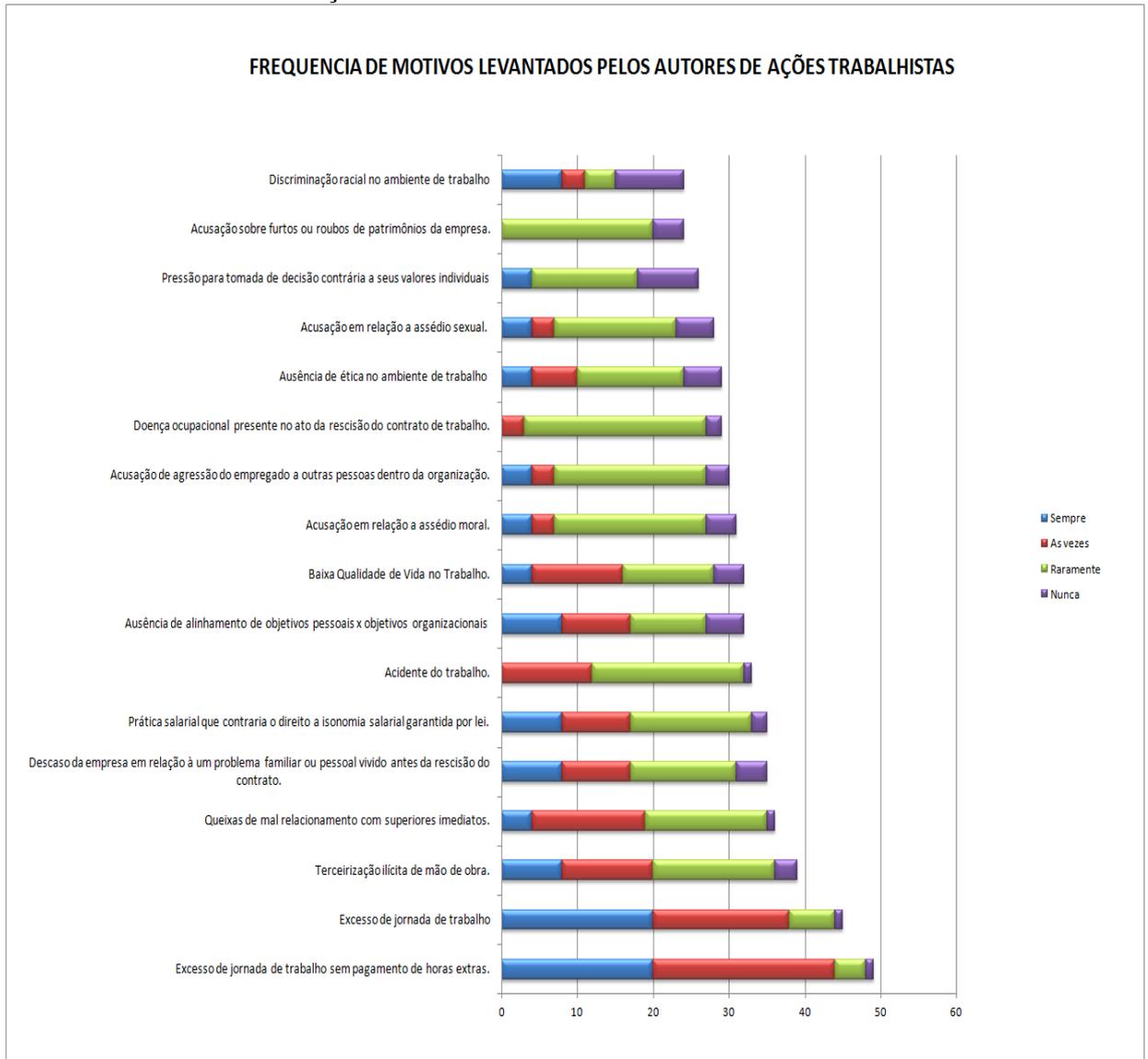
Pressão por resultados	Frequency	Percent
Sempre	1	06
As vezes	5	31
Raramente	7	44
Nunca	2	13
Total	15	94
System	15	94
	16	100,0

Ausência de alinhamento de objetivos pessoais x objetivos organizacionais	Frequency	Percent
Sempre	1	06
As vezes	3	19
Raramente	5	31
Nunca	5	31
Total	14	88
System	14	88
	16	100,0

**Fonte:** Elaboração própria

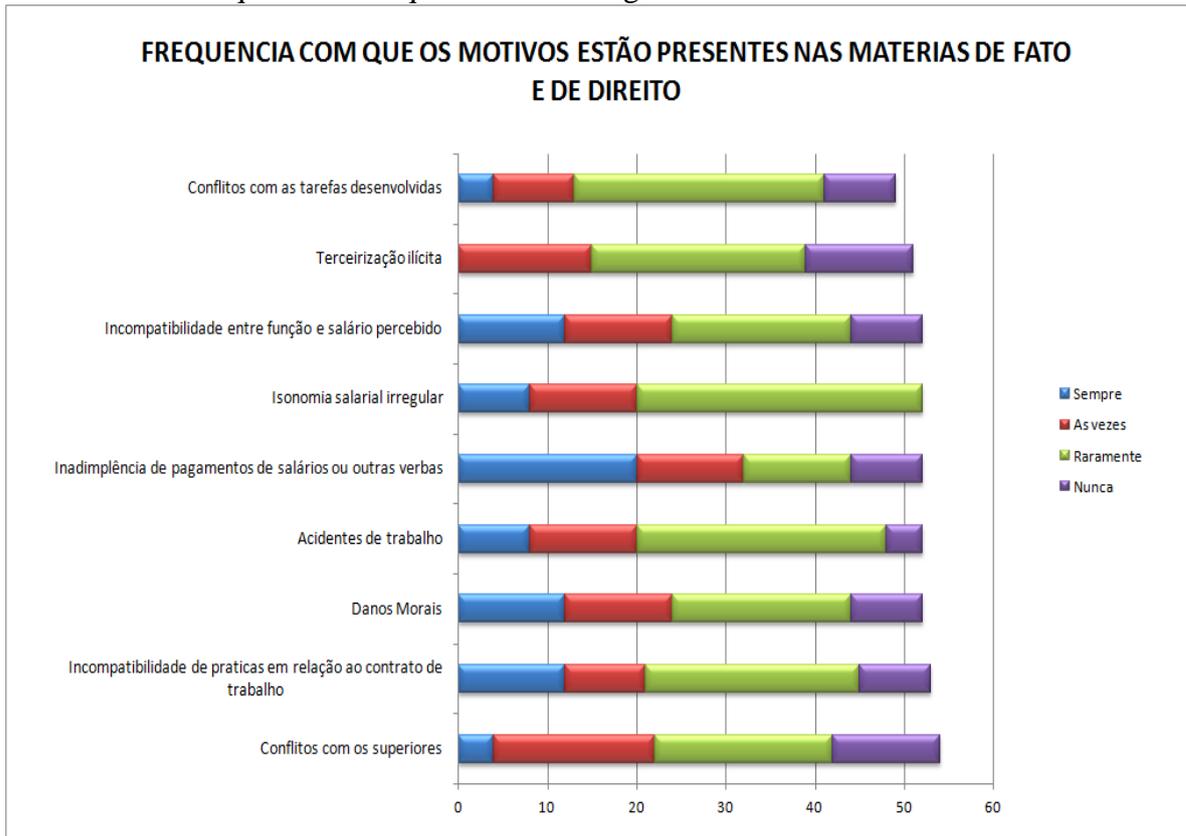
As respostas se apresentam nos gráficos abaixo:

**Gráfico 02 - Motivos das ações trabalhistas**



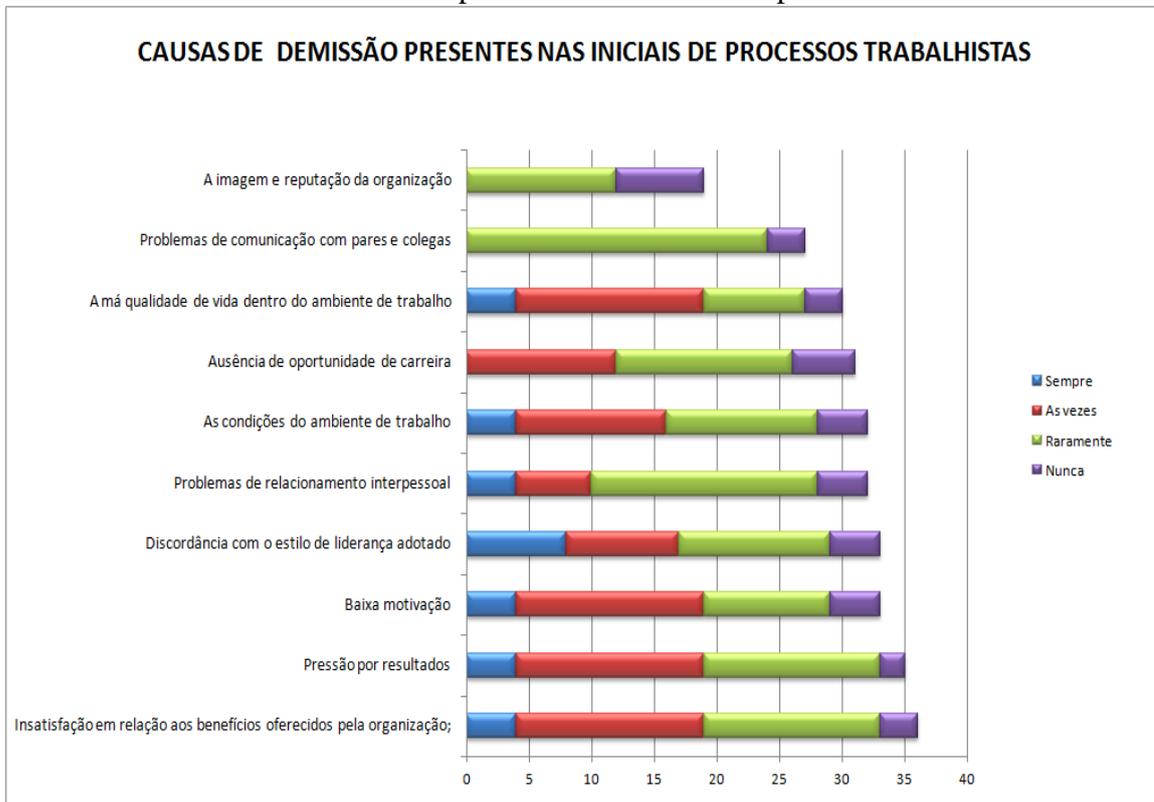
**Fonte:** Elaboração própria conforme Pareto.

**Gráfico 03 -** Frequência com que os motivos figuram como matérias de fato ou de direito.



Fonte: Elaboração própria conforme Pareto.

**Gráfico 04 -** Motivos de demissão presentes nas iniciais de processos trabalhistas.



Fonte: Elaboração própria conforme Pareto.

### 5.3 Análise geral dos dados coletados

De acordo com as proposições inicialmente apresentadas, buscou-se pesquisar os fenômenos de *turnover* e de passivo trabalhista, descrevendo e organizando categorias causais para os dados encontrados. Neste sentido, as maiores incidências encontradas permitiram as interpretação e análises que confirmam a necessidade de aproximação dos dois fenômenos, com vantagens significativas para a gestão de pessoas.

Na relação pesquisador, dados coletados e teoria de base, foi possível verificar que na visão de Marras (2009), quando recomenda a utilização do índice de *turnover* para outras análises gerenciais, que não somente a de identificar deficiências nos processos ligados à gestão de pessoas, as categorias causais identificadas a partir da percepção dos advogados, confirmam que é possível criar ações de gestão e de estratégias capazes de melhorar os processos da gestão de pessoas e ainda reduzir o passivo trabalhista das empresas, através da identificação e atuação nestas categorias sobre os recursos humanos que ainda estão na empresa. Portanto, o número crescente de categorias que se apresentam em processos trabalhistas de forma repetitiva, é indício de pontos críticos que requerem ação de gestão.

O conhecimento atual sobre as atuais possibilidades de cálculo do *turnover*, a partir de fórmulas que permitem análises gerenciais, podem se ampliar a partir da constatação de que há categorias causais de rotatividade, presente também nas matérias de fato e de direito identificadas nos dados coletados. Quando os advogados apontam que a categoria “*pressão por resultados*”, está entre os motivos de saída apresentado pelos reclamantes e figuram de forma subjetiva nas matérias de fato ou de direito presente nos processos, pode-se dizer que uma nova fórmula para cálculo do *turnover*: Com o número de empregados demitidos após classificação das categorias causais presentes em cada evento, mais o número de categorias causais de processos trabalhistas (motivos dos reclamantes), sobre o número total de demitidos, incluindo-se os reclamantes resultará no índice de *turnover* por categoria causal. Isso significa atuar de forma paralela, nos eventos de saída, reduzindo-se a possibilidade de novas demandas trabalhistas.

Outra análise, se dá pelas demissões voluntárias, que se apresentam de forma significativa no estudo. Laber (2008) indicou que a falta de empregos nos Estados Unidos, seria um futuro previsível, a partir da identificação das categorias apresentadas em seu estudo. Aqui no Brasil, para o DIEESE, em pesquisa apresentada na seção 2.3, indica uma tendência de crescimento da rotatividade em diversos setores, destacando-se aqui a mineração. Isso porque o tempo médio de duração de empregos declinou-se de 5,5, para 3,9 anos.

A incidência da categoria “*Oportunidade de carreira*”, apresentada na percepção dos gestores para os pedidos de demissão, apontou-se como mais uma confirmação da necessidade de ações para retenção e desenvolvimento. Por sua vez, os advogados apontaram que às vezes figuram nas iniciais de processos trabalhistas que os *benefícios* não estão em conformidade legal ou não atendem as necessidades de forma ampla e adequada.

Esta variável não aparece com frequência significativa nos motivos de demissão da empresa ALFA, mas foi apontada pelos gestores no mesmo grau de frequência, quando perguntado se há queixas sobre os benefícios da empresa que incita a necessidade demissão.

Nodari, Dal Bó, Camargo (2010) apresentou em outra pesquisa, que rotatividade, absenteísmo, conflitos no ambiente de trabalho e o baixo comprometimento com os objetivos organizacionais são consequências de insatisfação da mão de obra. Neste sentido, considerou-se que a categoria “*Pressão por resultados organizacionais*”, presente em todas as questões levantadas aos 3 grupos da amostra na empresa ALFA e na metade dos advogados, se apresenta como oportunidade de melhoria da gestão. Os resultados encontrados na percepção dos gestores e advogados, quando comparados com os dados da pesquisa documental, resultam em uma forte necessidade de atuação nas relações trabalhistas, quando 60% dos documentos pesquisados no período, traz esta categoria de uma forma embutida nos motivos de demissão.

Seguindo ainda as maiores incidências de categoria que se apresentam na pesquisa, a categoria “*danos morais*” foi apontada pelos advogados como ocorrência frequente nas matérias de fato presente nas iniciais de processos trabalhistas.

Em comparação com os dados coletados a partir da percepção dos gestores, onde a maior incidência de motivos para demissão foi a categoria “*Conflitos com os supervisores ou colegas de trabalho e Conflitos com a missão da organização*”, resulta no fato de que as relações trabalhistas esconde uma série de variáveis que sugere maiores estudos e verificação por parte das organizações, na melhoria das estratégias de gestão de pessoas que possa contribuir para a prevenção do risco de dano moral cada vez mais comum nas empresas.

Outro resultado foi possível, levando-se em consideração a relação diretamente proporcional entre a rotatividade e a crescente geração de contencioso trabalhista. Nessa abordagem conclui-se que as categorias causais encontradas nos processos trabalhistas tornam-se instrumento de gestão das ações estratégicas de recursos humanos sobre a mão de obra disponível, uma vez que atuando sobre essas categorias, previne-se a geração de novos passivos para as organizações. Enfim, a gestão mais direta do contencioso, e sua relação com

a rotatividade crescente ou não, é fonte de melhoria dos resultados da gestão de pessoas a e seu alinhamento com as estratégias organizacionais.

O quadro 15 resume as maiores incidências de categorias por instrumento de coleta de dados e permite uma visão sintética das proposições apresentadas pela pesquisa.

**Quadro 15** - Maiores incidências por instrumento de coleta de dados

Categorias causais	Questionário 01 % s/ 26 gestores	Questionário 02 % s/ 16 advogados	Pesquisa Documental % s/ 204 documentos
Oportunidade de carreira	15	25	60
<b>Ausência de habilidades do trabalhador</b>	<b>50</b>	<b>46</b>	<b>NA</b>
<b>Pressão por resultados</b>	<b>38</b>	<b>31</b>	<b>55</b>
Problemas com remuneração	NA	50	24
Condições do ambiente de trabalho	12	25	17
<b>Relacionamento com gestores</b>	<b>46</b>	<b>38</b>	<b>16</b>

**Fonte:** Elaboração própria

As três categorias destacadas no quadro 15 foram aquelas que se apresentaram com a média mais aproximada entre os instrumentos de coleta utilizados, e foram consideradas as de maior atenção em relação aos objetivos iniciais. Sendo que aquelas mais incidentes permitiram tirar as conclusões que apresentadas na próxima seção.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES DO ESTUDO

### 6.1 Considerações finais

Considerando-se as perspectivas iniciais de um estudo de caso de natureza qualitativa e exploratório, onde a questão de pesquisa eleita foi como os fenômenos *turnover* e passivo trabalhista, se apresentam no contexto de trabalho da empresa ALFA, pode-se considerar que seus resultados foram satisfatórios, uma vez que:

- As causas de saída, coletadas a partir dos dois instrumentos utilizados descreveu as categorias de maior incidência apontadas na revisão da literatura pesquisada.
- As categorias de causas pesquisadas se apresentam tanto na percepção dos gestores, quanto na percepção dos advogados trabalhistas e algumas são coincidentes.
- As categorias identificadas nos documentos analisados, mesmo considerando que houve interpretação, redução e criação na forma de enquadramento dessas categorias, naquelas selecionadas pela revisão bibliográfica.

O estudo atingiu seu objetivo, a partir do fato de que as variáveis causais foram analisadas e enquadradas em categorias conforme a literatura pesquisada. A opinião de autores como Marras (2009), França (2009) e outras pesquisas realizadas por Laber (2008) e Amah (2009) foram de grande relevância para as considerações apontadas.

Os dados coletados nos questionários foram organizados e ordenados pela frequência de sua ocorrência, utilizando-se software de estatística básica. Posteriormente foram analisados e comparados com os demais sujeitos de pesquisa e os documentos analisados.

Diante das evidências encontradas, e o fato das categorias causais de saída terem se apresentado nos três grupos (documentos analisados, percepção dos gestores e percepção dos advogados), ficou evidente a possibilidade de aproximação dos dois fenômenos a partir de ações de recursos humanos e a geração de relatórios gerenciais, que permitam obter resultados mais eficazes para as práticas de gestão de pessoas, a partir daqueles presentes nas iniciais de processos trabalhistas.

O estudo foi importante do ponto de vista técnico, uma vez que o mapeamento das variáveis causais e o enquadramento nas categorias identificadas pela revisão da literatura, permitiu concluir que é possível mapear categorias de causas presente no fenômeno de *turnover*, também no fenômeno de passivo trabalhista e utilizá-los para padronização de categorias a serem utilizadas para gestão de pessoas no ambiente pesquisado.

Do ponto de vista da gestão estratégica de pessoas, o estudo comprovou que é possível a construção de práticas de recursos humanos a partir do estudo desses dois fenômenos e a efetiva prevenção do passivo trabalhista, uma vez que comparando as categorias causais dos dois fenômenos, tem-se o controle efetivo tanto nas causas como no efeito da má gestão.

Do ponto de vista acadêmico, o estudo aproximou duas áreas de conhecimento que são trabalhadas no seu conceito de forma distinta, com aplicabilidade somente do ponto de vista jurídico, agora podem-se ser trabalhadas do ponto de vista gerencial.

Abre-se aqui a possibilidade de futura pesquisa quantitativa de correlação entre essas categorias e os sujeitos de pesquisa adotados. O que sugere uma nova estratégia de pesquisa para os fenômenos de *turnover* e passivo trabalhista.

## **6.2 Recomendações da pesquisa**

Conforme foi descrito no início do capítulo 3, pesquisa-ação no construto *turnover* e passivo trabalhista sob a colaboração da empresa ALFA, observar os eventos e suas categorias de causas, que geralmente são apontadas nas matérias de fato e de direito dos processos trabalhistas, também figuravam como causas ou motivos de saída da organização.

Com base no construto *turnover*, o estudo das causas de saídas e motivações para ações trabalhistas, serviram de referência para diagnosticar ocorrências relacionadas aos dois fenômenos pesquisados. Isso resultou em novas possibilidades de análise de seus impactos sobre as práticas e estratégias de recursos humanos.

Se tratando da empresa ALFA, este estudo colaborou com a gestão de pessoas, quando permitiu:

- Identificar e mapear categorias causais em períodos desejados;
- Classificar as categorias mais incidentes e identificar as áreas de maior incidência;
- Calcular o índice de *turnover* de saídas por categoria;
- Definir ações de recursos humanos para minimizar essas categorias e compará-las com aquelas identificadas pelo mapeamento de categorias presentes nos processos trabalhistas;
- Elaborar lista padrão de categorias para enquadramentos de todas as solicitações de demissão em contrapartida com as entrevistas de desligamento, sobretudo das saídas voluntárias.

Essas considerações foram possíveis a partir da coleta e análise dos dados e com a participação dos três sujeitos de pesquisa. As análises foram feitas baseadas em opiniões de autores de outras pesquisas internacionais, as consistências dos resultados permitiram algumas recomendações.

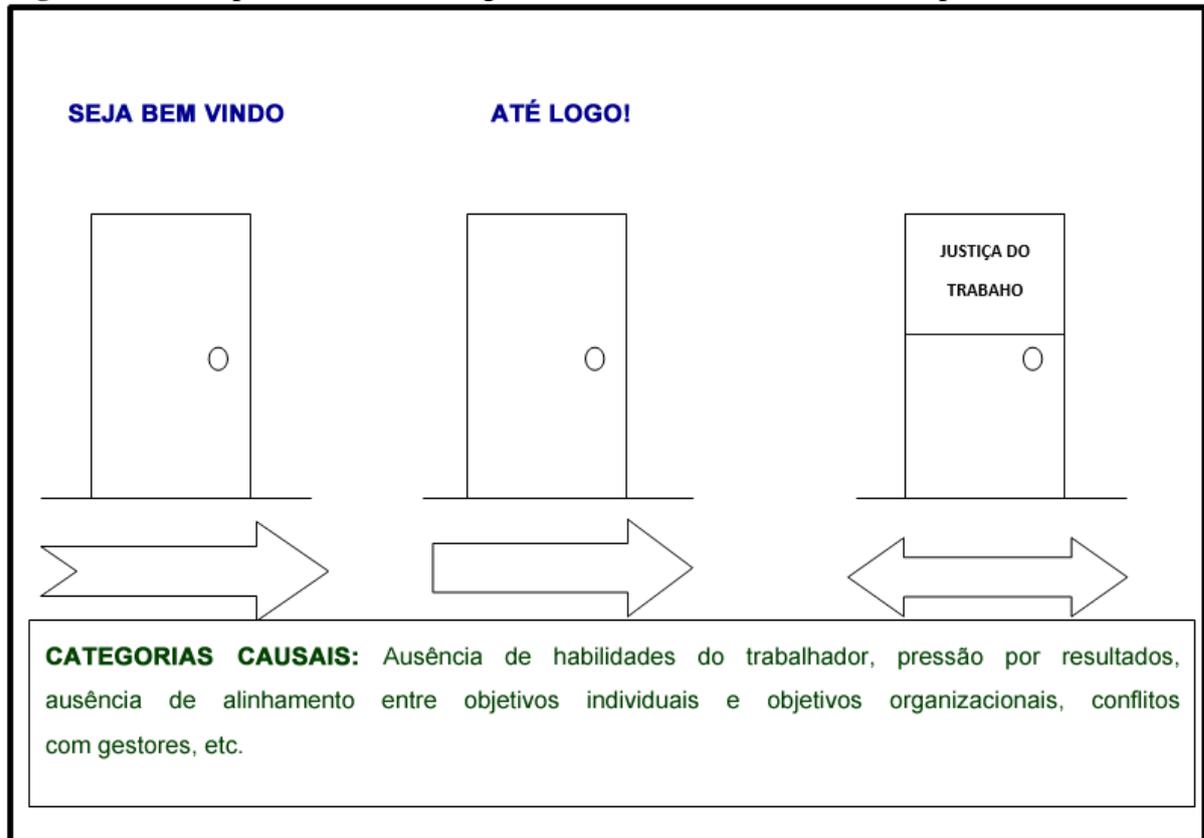
Diante dos resultados obtidos pela pesquisa realizada junto a ALFA, pode-se compreender que alguns estão alinhados com a opinião de Laber (2008), de acordo com o embasamento abaixo:

- a) A observação de categorias causais nos processos trabalhistas contribuiu com o estudo a partir da análise dos dados obtidos pela participação dos advogados trabalhistas da empresa ALFA e de advogados trabalhistas atuantes na Vara do Trabalho da cidade local, que permitiu identificar algumas das categorias eleitas para o estudo.
- b) As categorias de análises empregadas na coleta de dados, a partir de Laber (2008) e Amah (2012) mostraram-se também no contexto da empresa ALFA no período pesquisado.
- c) A indústria extrativa mineral, apresentou o segundo menor índice de rotatividade no mercado formal brasileiro nos últimos nos anos (2007-2009), perdendo somente para as autarquias e serviços públicos, de acordo com dados do M.T.E. Ministério do Trabalho e Emprego.
- d) Na observação documental, a maior incidência de categoria, de causas apresentadas no período indicaram que 60% das saídas tiveram como causa a ausência de oportunidade de carreira, seguidos de 55% por Pressão por resultados, 24% por problemas com remuneração, 17% por condições do ambiente de trabalho, 16% por problemas de relacionamento com gestor e ,14% por sentimento de ausência de motivação.
- e) O problema de pesquisa possibilita a empresa ALFA atuar em algumas categorias de causais a partir da maior frequência de categoria apresentada pela pesquisa, tais como *Ausência de habilidades do trabalhador, pressão por resultados e relacionamento com gestores*, na percepção dos gestores.
- f) Um dos principais motivos de permanência dos gestores na empresa ALFA é a oportunidade de carreira para esse nível de função, portanto, direcionar ações para a retenção de gestores e fixação dos mesmos no nas funções de mina, processo e algumas áreas administrativas.

- g) Na percepção dos gestores, a rotatividade de pessoal na empresa ALFA, esteve relacionada e impacta na insegurança por parte da equipe, desconfiança na gestão e baixa autoestima, perda de qualidade dos processos e perda de capital humano.
- h) Esses apontamentos sugerem o desenho ou o redesenho de estratégias com foco nessas categorias de causas e permite à empresa ALFA, direcionar ações de recursos humanos compatíveis para a melhoria dos resultados.
- i) A categoria “pressão por resultado” se apresentou com frequência significativa na percepção dos advogados, e coincidem com a incidência de motivos identificados nas entrevistas de desligamento e/ou solicitações de demissão devendo ser aproveitadas para contribuição na redesenho de estratégias de recursos humanos para treinamento e desenvolvimento, bem como no clima organizacional.
- j) Valendo-se da necessidade atual em relação ao atendimento às novas regras impostas pelo governo referente a informações sobre processos trabalhistas, como parte do projeto atual do governo federal, denominado de eSocial, uma área de Relações do Trabalho, poderá abarcar a identificação e análise dessas categorias causais a partir dos processos judiciais que envolvem a empresa ALFA e se estende às empresas de forma geral.

A figura 3 ilustra o resumo das recomendações para a empresa ALFA:

**Figura 3** - Mapeamento de categorias causais da admissão ao processo trabalhista.



**Fonte:** Elaboração própria

## REFERÊNCIAS

AMISTERDÃ, Julia Moióli de. **Modelos de Produtividade**. Revista VocêRH: Abril, 2013.

BARDIN Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições, 1977.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos– PRH: Conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1 ed. 3 Reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo, Atlas, 2010.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade: **Metodologia científica**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004

LEME, M.S, **Diretrizes Metodológicas para a elaboração e apresentação gráfica do trabalho final de conclusão para o mestrado profissional em administração da UNIMEP. Programa de Pós Graduação em Administração – PPGA – UNIMEP.**

MACÊDO, Manoel Moacir Costa. **Metodologia científica aplicada**. 2 ed. Brasília DF, Sala Gráfica e Editora, 2009.

MACHADO, Rafael Salles Mata. **O Combate ao Passivo Trabalhista**. Publicações em artigos. São Paulo, p. 01 a 04 de junho de 2004.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing Uma orientação aplicada**. 4 ed. Porto AlegreRS, Bookman, 2006.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARTINS, Fátima das Neves. **Práticas de Recursos Humanos e seus impactos no passivo trabalhista** – Paracatu. Faculdade TECSOMA – FATEC, 2005.

NASCIMENTO, Amauri Mascaro. **Iniciação ao direito do trabalho**. 31 ed. São Paulo: LTR, 2005.

NETTO, Arsênio Firmino de Novaes, CORRÊA, Dalila Alves. **Pessoas nas micro e pequenas empresas: Gestão e Processos**. Itu, Ottoni Editora, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de; **Estratégia Empresarial e Vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PALADINI, Edson Pacheco; **Gestão da Qualidade: teoria e prática.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários: Carreiras e remuneração.** ed. 15. São Paulo: Ltr, 2011.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional.** 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SARAIVA, Renato. **Curso de Direito processual do trabalho.** 8 ed. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2011.

SENDIN, Tatiana. **Seja Simples.** Revista Você S/A. Abril, 2012.

SCOTT, Steven. **Salomão, o homem mais rico que já existiu.** Rio de Janeiro: Sextame, ed.2008.

SOLOMON, Delcio Vieira. **Como fazer uma monografia.** 12ª ed. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes.2010.

## WEBGRAFIA

ALTARAWMNEH, I. & AL-KILANI, M. H. *Human Resource Management and Turnover Intentions in the Jordanian Hotel Sector. Research and Practice in Human Resource Management*; Periódicos Cappes. Disponível em <<http://www.cappes.gov.br>>. Acesso em: 29 de Ago. de 2012.

AMAH, De O. E. *Job Satisfaction and Turnover Intention Relationship: The Moderating Effect of Job Role Centrality and Life Satisfaction, Research and Practice in Human Resource Management*, 17(1), 24-35. Periódicos Cappes. Disponível em: <<http://www.cappes.gov.br>>. (2009). Acesso em: 30 de Ago. de 2012.

CESAR, Ana Maria RouxValentini Coelho. *Método do Estudo de Caso (Case Studies) ou Método do Caso (Teaching Cases)? Uma análise dos dois métodos no Ensino e Pesquisa em Administração*. Disponível em: <[http://www.mackenzie.br/fileadmin/Graduacao/CCSA/remac/jul\\_dez.../06.pdf](http://www.mackenzie.br/fileadmin/Graduacao/CCSA/remac/jul_dez.../06.pdf)>. (2006). Acesso em: 15 de Jan. de 2014.

DAVE Laber, PHR, Helena Job For Employ Comitê Guia de Recursos do Empregador **Havre trabalho de trabalho de serviço dos Empregadores**. Centro Workforce Serviço Common Reasons. 2008. Disponível em: <<http://www.mtintouch.net>>. Acesso em: 19 de mai. 2013.

FISCHER, Maira. DUTRA, André. Dutra, Joel. VELOSO, Elza. AMORIN, Wilson. **Gestão de Pessoas: Projetando Desafios e Tendências para 2015**. RAC, Florianópolis, 2012. Disponível em <<http://www.anpad.org.br>>/Eneo. Acesso em: 19 de ago. 2013.

ITO, Nobuiuki Costa, JUNIOR, Paulo Hayashi, GIMENEZ, Fernando Antonio Prado, FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo **Valor e Vantagem Competitiva: Buscando Definições, Relações e Repercussões** - RAC, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, art. 7, pp. 290-307, Mar./Abr. 2012. Disponível em <<http://www.anpad.org.br>>/rac. Acesso em: 19 de ago. 2013.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Documento Síntese do Mercado Formal na cidade de Paracatu-MG**. Brasília; Ministério do Trabalho e Emprego. Disponível em: <<http://portal.mte.gov.br>>/caged\_mensal/. Acesso: de 10 jul. de 2010.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Movimentação contratual no mercado de trabalho formal e rotatividade no Brasil**. Brasília; Ministério do Trabalho e Emprego, 2012. Disponível em: <<http://www.mte.gov.br>>. Acesso: em 21 set. 2012.

NODARI, Dal Bó & CAMARGOS. **Turnover e Satisfação no Trabalho em uma Empresa Multinacional: Um Estudo de Caso**. Revista de Administração da UNIMEP, 2010, Disponível em <<http://www.anpad.org.br>>/rac. Acesso em: 19 de mai. 2013.

ROSA, Mariana dos Santos, BIDAIWI, Thiago Kader. **Fatores responsáveis pelo turnover em uma empresa de Fast Food de Santa Maria - RS**. Revista eletrônica de Administração -

UFSM, Santa Maria. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br>>/rac. Acesso em: 19 de mai. 2013

TANURE, Betania; EVANS Paul, CANÇADO, Vera L. **As quatro faces de RH: analisando a performance da gestão de Recursos Humanos em empresas no Brasil.** Disponível em: <<http://www.anpad.org.br>>/rac, Revista de Administração Contemporânea. Curitiba, Acesso em: 10 de Jul. 2010.

*WINMARK BUSINESS SOLUTIONS. Causes of High Turnover: Big solutions for Small Business.* Disponível em: <<http://www.winmarkbusinesssolutions.com.br>>, Acesso em 19 de mai. 2013.

APÊNDICE A - Modelo de questionário aplicado aos gestores que integram a empresa ALFA.

## PESQUISA SOBRE FATORES CAUSAS DE TURNOVER OU ROTATIVIDADE DE PESSOAL

Prezado (a) Senhor (o)

Você está convidado (a) a participar como voluntário de uma pesquisa sobre *turnover* ou rotatividade de pessoal. Esta pesquisa integra um estudo acadêmico do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, logo o seu caráter é exclusivamente acadêmico. Solicito-lhe responder as questões abaixo de acordo com as instruções apresentadas.

Antecipadamente agradeço a sua participação neste estudo.

### **Instruções para preenchimento:**

1. Não é necessário identificação de seu nome.
2. Faça um X ao lado da resposta que você escolher que melhor caracterizar sua percepção acerca de cada afirmativa.

### **I – DADOS DO RESPONDENTE**

#### **Indique:**

Sua idade: \_\_\_\_\_anos      Gênero:( ) masculino      ( ) feminino

Estado civil: \_\_\_\_\_Escolaridade completa: \_\_\_\_\_

#### **Qual o seu cargo nesta empresa:**

( ) Especialista/Supervisão      ( ) chefe de departamento      ( ) gerente

**Tempo de trabalho na empresa:** \_\_\_\_\_nos.

**Sua área de trabalho:** ( ) Processo ( ) Administração      ( ) Manutenção

## **II – DIAGNOSTICO DO TURNOVER E PASSIVO TRABALHISTA**

**1. O quadro abaixo mostra na primeira coluna da direita algumas justificativas que podem explicar a permanência das pessoas nos seus empregos. Para cada justificativa associe uma resposta que explique a intensidade de seus motivos para permanecer nesta empresa.**

<b>Justificativas para permanecer na empresa</b>	<b>Intensidade do motivo pessoal</b>		
	<b>Um dos principais motivos</b>	<b>Bom motivo</b>	<b>Motivo sem importância para mim</b>
Oportunidade de desenvolvimento de competências em relação ao seu trabalho.			
Processo de Comunicação na empresa			
Oportunidade de qualificação em área específica			
Ambiente de trabalho			
Oportunidade de carreira			
Reconhecimento formal pelos resultados apresentados.			
Equilíbrio entre interesses individuais e profissionais			
Benefícios oferecidos			
Igualdade de tratamento			
Saúde e Segurança no ambiente de trabalho			

**2. Qual a frequência com que os motivos relacionados na coluna 1 do quadro abaixo, justificam a sua tomada de decisão pela demissão de funcionários sob sua supervisão?**

Motivos para demitir funcionários	Frequência com que ocorrem			
	Sempre	As vezes	Raramente	Nunca
Ausência de habilidades do trabalhador para a tarefa				
Ausência de qualificação do empregado				
Qualificação acima dos requisitos da posição				
Inabilidade para o uso de equipamentos e ferramentas ou instalações inadequadas e precárias				
A empresa não oferece oportunidade para o funcionário obter crescimento profissional				
Desequilíbrio interno salarial				
Conflito entre interesses individuais e profissionais				
Conflitos com os supervisores ou colegas de trabalho				
Nova oportunidade de carreira mais atraente;				
Melhores benefícios;				
Preocupação em relação a estabilidade do emprego;				
Conflitos com a missão da organização;				
Dedicar-se a escola (aprender novas habilidades ou mudar de carreira)				

Mudança de cidade para acompanhar cônjuge / companheiro				
Questões relacionadas com a Saúde				
Aposentadoria				

**3. Das vezes em que foi abordado por um empregado sob sua supervisão e este lhe pediu demissão, com que frequência os motivos relacionados na coluna 1 são apresentados?**

Prováveis motivos	Frequência em que ocorrem			
	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca
Problemas de comunicação com colegas				
Problemas de relacionamento				
Baixa motivação				
Discordância com o estilo de liderança adotado				
Insatisfação em relação aos benefícios oferecidos pela organização				
Condições do ambiente de trabalho				
Ausência de oportunidade de carreira				
Baixa qualidade de vida do contexto de trabalho				
Pressão por resultados				

**4. Com que frequência os aspectos apresentados na coluna 1 explicam as consequências da rotatividade de pessoal na empresa?**

Aspectos da rotatividade	Frequência em que ocorrem			
	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca
Alto custo de reposição dos postos de trabalho				
Insegurança por parte da equipe				
Desconfiança na gestão e baixa auto estima				
Perda de qualidade dos processos				
Desperdício dos investimentos em treinamento e desenvolvimento				
Instabilidade dos valores a serem incorporados à cultura				
Perda de capital humano				
Perda de conhecimentos diferenciados				

**APÊNDICE B** - Modelo de questionário aplicado aos advogados prestadores de serviço da empresa ALFA.

## PESQUISA SOBRE FATORES CAUSAS DE PASSIVO TRABALHISTA

Prezado (a) Senhor (a).

Você está convidado (a) a participar como voluntário de uma pesquisa sobre *turnover* ou rotatividade de pessoal. Esta pesquisa integra um estudo acadêmico do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP, logo o seu caráter é exclusivamente acadêmico. Solicito-lhe responder as questões abaixo de acordo com as instruções apresentadas.

### **Instruções para preenchimento:**

3. Não é necessário identificação de seu nome.
4. Faça um X ao lado da resposta que você escolher que melhor caracterizar sua percepção a cerca de cada afirmativa.
5. Ao final, você poderá discorrer sobre a sua percepção em relação aos impactos do *passivo trabalhista* que estão presentes nas iniciais de processos trabalhistas

### **I - DADOS DO RESPONDENTE**

**Indique:** Sua idade: \_\_\_\_\_ anos      **Gênero:** ( ) masculino      ( ) feminino

**Estado civil:** \_\_\_\_\_

**Escolaridade completa:** \_\_\_\_\_

#### **1. Qual a sua condição profissional como advogado?**

- ( ) Prestador de Serviço autônomo  
 ( ) Vínculo empregatício com uma organização  
 ( ) ambas as respostas anteriores

#### **2. Qual o seu tempo de experiência com causas trabalhistas?**

- ( ) Menos de 01 ano      ( ) De 01 a 03 anos      ( ) De 04 a 06 anos  
 ( ) De 07 a 09 anos      ( ) De 10 a 12 anos      ( ) De 13 a 15 anos  
 ( ) De 16 a 18 anos      ( ) Acima de 18 anos

## II – DIAGNÓSTICO DO PASSIVO TRABALHISTA

1. Indique no quadro a seguir com frequência as ocorrências da coluna 1 ocorrem nas questões levantadas pelos autores das ações trabalhistas de modo geral:

Ocorrências	Frequência da ocorrência			
	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca
Queixas de mal relacionamento com superiores imediatos.				
Acidente do trabalho.				
Ausência de alinhamento de objetivos pessoais x objetivos organizacionais				
Baixa Qualidade de Vida no Trabalho.				
Excesso de jornada de trabalho				
Excesso de jornada de trabalho sem pagamento de horas extras.				
Descaso da empresa em relação a um problema familiar ou pessoal vivido antes da rescisão do contrato.				
Prática salarial que contraria o direito de isonomia salarial garantida por lei.				
Terceirização ilícita de mão de obra.				
Acusação sobre furtos ou roubos de patrimônios da empresa.				
Doença ocupacional presente no ato da rescisão do contrato de trabalho.				
Acusação de agressão do empregado a outras pessoas dentro da organização.				
Acusação em relação a assédio sexual.				

Acusação em relação a assédio moral.				
Discriminação racial no ambiente de trabalho				
Pressão para tomada de decisão contrária a seus valores individuais				
Ausência de ética no ambiente de trabalho				

2. Com que frequência os motivos apresentados na coluna 1 do quadro abaixo, estariam presentes nas matérias de fato e de direito presentes nas iniciais de processos trabalhistas?

Motivos	Frequência do motivo			
	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca
Danos Morais				
Acidentes de trabalho				
Conflitos com os superiores				
Conflitos com as tarefas desenvolvidas				
Inadimplência de pagamentos de salários ou outras verbas				
Incompatibilidade de praticas em relação ao contrato de trabalho				
Isonomia salarial irregular				
Incompatibilidade entre função e salário percebido				
Terceirização ilícita				

**3. Com que frequência, os motivos abaixo se apresentam nas iniciais de processos trabalhistas com causa de demissão:**

Motivos	Frequência			
	Sempre	Quase sempre	Raramente	Nunca
Problemas de comunicação com pares e colegas				
Problemas de relacionamento interpessoal				
Baixa motivação				
Discordância com o estilo de liderança adotado				
Insatisfação em relação aos benefícios oferecidos pela organização;				
As condições do ambiente de trabalho;				
A imagem e reputação da organização				
Ausência de oportunidade de carreira;				
A má qualidade de vida dentro do ambiente de trabalho				
Pressão por resultados				

**APENDICE C - Instrumentos de Coleta de dados, alvos e objetivos**

<b>Instrumento</b>	<b>Sujeito de pesquisa</b>	<b>Descrição</b>	<b>Objetivo</b>
Pesquisa documental	Documentos internos da organização (Entrevistas de desligamento e solicitações de desligamentos), requeridas pelos gestores de todas as áreas existentes na organização.	Entrevistas de desligamento de julho a dezembro de 2012: 13 Entrevistas de desligamento de Julho a Dezembro de 2013: 38 Solicitação de desligamento de janeiro a agosto de 2012: 84 Solicitação de desligamento de janeiro a agosto de 2013: 69	Identificar os motivos ou fatores causas de saída de empregados da empresa ALFA.
Questionário padrão 01	Gestores de todas as áreas da organização (Gerentes, chefes de departamento e supervisores)	06 gestores da mina 11 gestores do processo. 06 gestores da manutenção.	Identificar os motivos mais frequentes de tomada de decisão sobre demissão de empregados da empresa ALFA.
Questionário padrão 02	Advogados prestadores de serviços.	04 advogados prestadores de serviço para a empresa ALFA 11 advogados trabalhistas atuantes na Vara do Trabalho local.	Identificar fatores causas presentes nos pedidos das iniciais de processos trabalhistas, sob o ponto de vista da gestão de pessoas.

**Fonte:** Elaboração própria.

### APÊNDICE D - Documentos utilizados na pesquisa documental

<b>SOLICITAÇÃO DE DESLIGAMENTO</b>		REVISÃO: 05
		DATA: 19/07/2011
Nome:		No. Matrícula:
Função:	Departamento:	Gerência:
Data da Demissão:	<b>Tipo de Desligamento</b> <input type="checkbox"/> Pedido de Demissão <input type="checkbox"/> Demitido com aviso Indenizado <input type="checkbox"/> Demitido com aviso Trabalhado <input type="checkbox"/> Termino de estagio antecipado <input type="checkbox"/> Termino de contrato determinado antecipado <input type="checkbox"/> Demitido por justa causa	
Motivo:		

<b>ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO</b>	
Data da admissão:	Data de desligamento:
<input type="checkbox"/> Demissão por justa causa <input type="checkbox"/> Demissão sem justa causa <input type="checkbox"/> Demissão por iniciativa do funcionário	
Nome:	
Setor:	Cargo:
<b>Motivo - Em caso de pedido voluntário</b> <b>Motivação Profissional</b> <input type="checkbox"/> Melhor Oportunidade Profissional (crescimento/melhor cago) <input type="checkbox"/> Problemas de Relacionamento com o Gestor <input type="checkbox"/> Problemas de Relacionamento com colegas/ pares <b>Remuneração</b> <input type="checkbox"/> Melhores Remuneração <input type="checkbox"/> Melhores Benefícios <b>Motivação Pessoal</b> <input type="checkbox"/> Aposentadoria <input type="checkbox"/> Mudança de área de atuação/ redirecionamento de carreira <input type="checkbox"/> Negócio próprio <input type="checkbox"/> Particulares (família/ saúde/ etc) <b>Adaptação:</b> <b>Cultura/Relacionamento</b> <input type="checkbox"/> Inadaptação ao trabalho (atividades/ ambiente) <input type="checkbox"/> Inadaptação ao trabalho (procedimentos/ normas/ cultura) <input type="checkbox"/> Oportunidade de carreira <input type="checkbox"/> Não adaptação à Paracatu <input type="checkbox"/> Outro - qual? _____	

**Fonte:** Pesquisa documental