

A ROTATIVIDADE DA MÃO DE OBRA À LUZ DE EMPRESAS CERTIFICADAS EM RESPONSABILIDADE SOCIAL

Salli Baggenstoss (UNEMAT)
sallibaggenstoss@gmail.com
Julio Cesar Donadone (UFSCAR)
donado@power.ufscar.br



Inúmeras abordagens sobre responsabilidade social são realizadas e tem sido enfatizado o relacionamento empresa com sociedade e/ou meio ambiente. Mas sua presença também se insere no ambiente interno, essencialmente junto aos funcionários. Através de pesquisa documental dos balanços sociais de cinco empresas que participaram da Certificação de Responsabilidade Social promovida pela Assembléia Legislativa de Mato Grosso, procurou-se analisar quais as prioridades de investimentos junto aos empregados e diagnosticar seu índice de rotatividade, verificando vínculo entre ambos. As informações dos anos de 2005 a 2007 contidas nos balanços possibilitaram constatar que os investimentos no ambiente interno oscilaram e a rotatividade do grupo demonstrou diminuição, também em comparação ao índice nacional.

Palavras-chaves: RESPONSABILIDADE SOCIAL; FUNCIONÁRIOS; ROTATIVIDADE; BALANÇO SOCIAL.

1. Introdução

A rotatividade da mão de obra é um fator de interferência relevante nas organizações. Entendida como a movimentação de entrada e saída dos funcionários, seus índices anunciam a variação e possibilitam direcionar estratégias empresariais e políticas públicas.

Com índice médio nacional superior a 40%, se entende ser a rotatividade um grande desafio para o crescimento empresarial, inclusive global. A OIT - Organização Internacional do Trabalho - apresentou em 2006 as diretrizes políticas até o ano de 2015 para incentivo do Trabalho Decente nas Américas. Entre essas diretrizes, são mencionadas ações para estabilidade e redução da rotatividade da força de trabalho. E o governo brasileiro tem demonstrado adotar as proposições da OIT. Em 2008 foi encaminhado pelo presidente Lula para apreciação do Congresso Nacional as Convenções 151 e 158, que tratam respectivamente da organização sindical e do processo de negociação dos trabalhadores do serviço público e da garantia do emprego contra a dispensa imotivada, fatores que repercutem em movimentação de funcionários.

Aquém destas discussões de políticas macro, as conseqüências da rotatividade podem ser apresentadas nas empresas em duas estâncias: positiva e negativa. A principal argumentação favorável é de que a substituição da mão de obra “oxigena” a organização, possibilitando a entrada de novos conhecimentos e dispensando aqueles com baixa produtividade. Como principal fator negativo, a baixa qualificação motivada pela constante alteração da mão de obra, inviabilizando inclusive investimentos em qualificação profissional.

As conseqüências são precedidas pelas causas. Dentre elas, pode ser citada a limitação das habilidades, baixa satisfação com o emprego, remuneração insuficiente. Sob esses aspectos, esta pesquisa buscou identificar os índices de rotatividade de empresas certificadas em responsabilidade social - RS. Para melhor entender os índices de rotatividade, serão analisados também os investimentos internos que possam justificá-los.

A responsabilidade social empresarial, conforme o Instituto Ethos, é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais se relaciona. Esses públicos, também chamados *stakeholders*, podem ser os acionistas, dirigentes, funcionários, governo, fornecedores, clientes, sociedade, entre outros. Neste caso específico, serão abordados os funcionários, considerados *stakeholders* internos.

Com o objetivo de verificar se os índices de rotatividade de empresas certificadas em responsabilidade social diminuem, a pesquisa apresenta a seguinte formatação metodológica: a verificação dos investimentos declarados nos balanços sociais - BS - das empresas que participam da certificação de responsabilidade social realizada pela Assembléia Legislativa de Mato Grosso. São cinco empresas que integram a certificação desde seu início, em 2005, sendo elas objetos do nosso estudo. A opção por empresas certificadas em responsabilidade social ocorre por serem consideradas como transparentes em suas atividades. Também por que a responsabilidade social tem o poder de alterar as causas da rotatividade, como baixa remuneração, ambiente inadequados, pressões, insatisfação profissional. Além disso, junto aos balanços sociais é disponibilizado o número de funcionários admitidos e demitidos, necessários para cálculo da taxa na formulação utilizada pelo DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócios Econômicos. No referencial teórico, são apresentados os elementos chave da pesquisa - responsabilidade social (RS) e rotatividade. Seguindo da análise dos balanços por empresa, constatando os investimentos e aspectos do

quadro funcional, além do índice. Finalizando a análise, são procedidas comparações com os índices nacionais e as principais evoluções. Posteriormente, encerra-se com as considerações finais pertinentes.

2. Responsabilidade social

As abordagens relacionando empresas com o ambiente em que se encontram inseridas são cada vez mais debatidas. A constatação é de nova concepção do papel das organizações, resultado de movimentos sociais que, através do tempo, ecoaram os anseios de um mercado movido aos interesses das partes envolvidas por elas. Embasado nessas premissas encontra-se uma das justificativas para a “onda” denominada Responsabilidade Social Empresarial, que será descrita neste capítulo.

A ausência do Estado na geração de mecanismos de proteção social e a economia caminhando de forma a aumentar a desigualdade social conduziram as empresas a repensar seu papel perante a sociedade. Como afirmam Cappellin e Giuliani (2006), a opinião pública se deu conta de que as políticas das empresas afetavam não só as condições de trabalho de seus trabalhadores, como também atingiam as dimensões mais gerais da vida social. Relatam ainda que tanto o consumo privado quanto as decisões de investimento passaram a ter uma relevância política e social, ademais de sua importância econômica. A partir da incorporação do novo papel das empresas perante a sociedade - que não ocorreu de forma consensual - as práticas de responsabilidade social tiveram início, ou teve início sua apresentação como tal.

As abordagens favoráveis a responsabilidade social estão, segundo Ashley (2005), divididas em duas linhas: a instrumental e a ética. A linha instrumental, entendida como uma relação positiva entre o comportamento socialmente responsável e o desempenho econômico da empresa. É justificada por uma ação proativa, que busca oportunidades geradas pelo movimento. A outra linha é a concepção ética, onde os princípios religiosos e as normas sociais prevalecem, considerando a ação moralmente correta, independente de despesas que possa gerar.

O Instituto Ethos é um dos disseminadores da prática da RS no Brasil. Atuante no mercado há dez anos como entidade não governamental, determina ser a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade. Isso deve ser feito preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais. O conceito apresenta a organização integrante do ambiente e responsável pela sua conseqüente interferência nele. A sua existência remete responsabilidades para si. Ciente disso, a entidade se intitula como empenhada em mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável.

Como forma de difusão promove cursos, publicação de livros, incentiva publicação do balanço social, tem atuação específica para universitários e jornalistas. Pode-se afirmar que é uma das maiores entidades no Brasil sobre o assunto. A organização também disponibiliza o Guia de Balanço Social, com o objetivo de apontar os elementos fundamentais na elaboração do balanço social, traz diretrizes gerais que ajudam as empresas a organizar e a comunicar as informações sobre os desafios da estratégia socioambiental e a coerência ética das operações. Além disso, elaborou os “Indicadores Ethos de Responsabilidade Social”, uma forma das

organizações diagnosticarem suas ações. Sobre os indicadores, serão apresentados mais detalhes posteriormente.

Sem dúvida, a dinâmica do tema leva a divergências, que repercutem e criam possibilidades de maior envolvimento. Contudo, alguns pontos são considerados fundamentais por diversos autores e merecem um aprofundamento, que será realizado a seguir. É o caso dos *stakeholders*.

Ao mencionar responsabilidade social automaticamente encontra-se a referência aos *stakeholders*. É um termo que se tornou conhecido devido à difusão do tema, o que não indica necessariamente seu reconhecimento por todos. A premissa é de que os *stakeholders* são todas as partes envolvidas direta ou indiretamente pelas atividades da empresa: funcionários, acionistas, fornecedores, clientes, sociedade, etc. É o que afirmam Quelhas, Filho e Meiriño (2007, p. 274), argumentando que são as partes interessadas ou envolvidas, ou seja, qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar a empresa por meio de suas opiniões ou ações, ou ser por ela afetado. Há uma tendência cada vez maior em se considerar *stakeholder* quem se julgue como tal. Frequentemente utilizado num contexto de responsabilidade social, representa todas as partes envolvidas, todos os intervenientes na produção da empresa e todos aqueles sobre os quais ela tem de alguma forma uma repercussão.

O reconhecimento dos *stakeholders* também é expresso através dos balanços sociais e de indicadores de RS, onde são apresentados, especificados, quantificados e analisados, demonstrando a atuação das organizações em relação a eles. Ao propor um modelo genérico para análise e orientação estratégica da RS, Ashley (2005) redireciona as orientações por grupos de *stakeholders*. Ao mencionar as relações com empregados, apresenta com benefícios das práticas a atração e retenção de funcionários com qualidade, promoção de boa imagem no mercado de trabalho, além de alcançar mercados protegidos por barreiras não tarifárias. Com tal perspectiva, as práticas de RS na empresa servem de motivação para ingressar e permanecer na organização, eximindo-a de altos índices de rotatividade.

Para demonstrar seu envolvimento com os funcionários e demais partes envolvidas pela organização têm-se a publicação do Balanço Social. O BS é uma ferramenta muito utilizada na RS que traz a estrutura do balanço patrimonial, uma das ferramentas usadas pela contabilidade.

Para o IBASE - Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas-, que se tornou um dos propulsores da utilização dessa ferramenta no Brasil, o BS é também um instrumento estratégico para avaliar e multiplicar o exercício da responsabilidade social corporativa das organizações. Esse papel proposto vem de encontro com o conceito apresentado por Tinoco (2001) ao defender o BS ser um instrumento de gestão e de informação que visa evidenciar, da forma mais transparente possível, informações econômicas e sociais, do desempenho da entidade, aos mais diferentes usuários.

Os objetivos mencionados por Tinoco (2001, p 30) para o BS são dois: primeiro, no plano legal, fornece um quadro de indicadores a um grupo social, que após ter sido apenas um simples fator de produção, encontra-se promovido como parceiro dos dirigentes da empresa. Segundo, no plano de funcionamento da empresa, serve de instrumento de pilotagem no mesmo título que os relatórios financeiros. Os trabalhadores encontram-se assim associados à elaboração e à execução de uma política que os liga ao principal dirigente. O autor Kroetz (2000) ao descrever o objetivo genérico do BS dá ênfase ao escopo da Contabilidade, que é

refletir a realidade patrimonial. Nessa perspectiva, o balanço vem suprir as necessidades de apresentação de informações de caráter social e ecológico.

Algumas entidades promovem, para disseminar a cultura da RS, premiações ou fornecem certificados para as organizações que se destacam nesse campo. É o caso do Selo Balanço Social IBASE/Betinho, fornecido a todas as empresas que publicam o BS dentro da metodologia e critérios propostos. A empresa pode utilizar o selo para divulgar suas práticas responsáveis. A certificação sobre a RS tem crescido de acordo que aumento o interesse das organizações pelo tema. A Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT- é responsável pela certificação NBR 16000, representante da ISO - *International Organization for Standardization*. Assim disso, a ABNT, o IBASE e o Instituto Ethos estão participando da elaboração da ISO 26000, a certificação internacional de responsabilidade social. Devido o respaldo que a certificação ISO tem em todo o mundo, o lançamento dela está sendo aguardado com muita expectativa.

Outros movimentos mais pontuais também são realizados para promoção da responsabilidade social. É o caso da Certificação de Responsabilidade Social realizada pela Assembléia Legislativa de Mato Grosso através da lei n° 7.687. A Certificação foi transformada em lei no estado desde 2002, contudo sua efetivação deu-se a partir de 2006. Com a intenção de promover o assunto no estado, inicialmente participaram cinco organizações, em 2007 foram 18 e no ano de 2008 o número de empresas foi de 25. A metodologia é baseada no Balanço Social e as empresas que se destacam em suas ações recebem troféu.

3. Rotatividade de pessoal

A rotatividade da mão de obra é um fator que proporciona alterações no contexto econômico e social. Apesar disso, não se encontra na literatura muito material sobre o tema. Neste capítulo, serão elencadas considerações que visam embasar e justificar esta pesquisa no tocante ao assunto. Ela tem papel de interferência macro e microeconômicas, porque seu índice pode sugerir a capacidade de realocação de recursos da economia. Ribeiro (2001) afirma que um mercado de trabalho muito flexível pode sugerir maior eficiência alocativa, mas pode gerar grande insegurança para os trabalhadores, pela redução do tempo de permanência em um emprego. As características dos fluxos de trabalhadores e os padrões de criação e destruição de empregos têm implicações importantes, para o funcionamento da economia em termos de eficiência e produção, para o bem-estar dos trabalhadores e para orientação de políticas públicas.

Alguns estudos implicam no levantamento da rotatividade como indicador do tempo de permanência no emprego. Esse tempo, tanto no que se refere ao empregador quanto ao empregado, traz conseqüências que refletem em aspectos econômicos e sociais. Destarte, nesta linha o empregado não vê a ascensão profissional mais vantajosa do que os benefícios pagos no encerramento do contrato de trabalho (multa e seguro-desemprego, por exemplo). Baseados nessa justificativa, os envolvidos (empresários e governo) tem se empenhado em discussões para redução dos benefícios financeiros gerados por demissão.

As pesquisas de Ramos e Carneiro (2002) chamam a atenção para a questão da qualidade dos postos de trabalho (diz respeito ao número de trabalhadores que podem ser empregados em uma empresa, sua capacidade) e sua interferência sobre a conduta do trabalhador. Um emprego que oferece aprimoramento no cargo e progressão profissional dificilmente gerará no assalariado uma conduta que vise, por meio da ruptura de vínculos, a ganhos financeiros transitórios.

Existem duas dimensões neste sentido: primeiro, os estudos que indicam que quanto mais tempo um trabalhador permanece em um posto que não visualize possibilidades de ascensão, maiores as dificuldades de acesso a postos de qualidades (KATZ, 1986; GIBBONS e KATZ, 1992 apud RAMOS e CARNEIRO, 2002). Por isso, tem-se que o empregado “racional” não buscaria o rendimento através dos benefícios que a saída do emprego possa gerar. A segunda, que apresentaram o seguinte resultado: Oscilações conjunturais [nos anos 90] na taxa de rotatividade situam-se em torno de um patamar que se reduziu justamente quando os benefícios (multa e seguro-desemprego) ampliaram-se, fato que fragiliza as hipóteses sobre uma suposta importância que os benefícios por afastamento teriam sobre a rotatividade. Este diagnóstico põe abaixo os indicativos de que os benefícios da ruptura do trabalho pelo assalariado alavancaram os índices de rotatividade e remetem, novamente, ao referencial da qualidade do posto de trabalho.

Com base nesta explanação indicando a importância da qualidade dos postos de trabalho, buscaremos vincular a rotatividade a responsabilidade social. Ela já está legitimada através de algumas ferramentas utilizadas na RS. É o caso do relatório de sustentabilidade da GRI - *Global Reporting Initiative*. Ao disponibilizar o modelo para que as empresas demonstrem suas ações, na parte referente a práticas trabalhistas e trabalho decente, descreve que alta rotatividade pode indicar níveis de incerteza e insatisfação entre os empregados ou sinalizar uma mudança fundamental na estrutura das operações essenciais da organização. Por isso, classifica como essencial o acompanhamento desse índice.

Consta no Livro Verde (2001), elaborado pela Comissão das Comunidades Europeias, que o grande desafio das empresas hoje é o de atrair e reter trabalhadores qualificados. Para isso, indica que as empresas devem adotar medidas para incluir ao longo da vida, a capacitação de empregados, melhores informações em toda a empresa, melhor equilíbrio entre trabalho, família e lazer, maior força de trabalho a diversidade, a igualdade de carreira e remuneração, perspectivas para as mulheres, de partilha de lucros e capital, a empregabilidade, bem como segurança no trabalho. Leia-se: postos de trabalho com qualidade.

A Comissão Europeia trabalha na concepção de que as empresas, como agentes econômicos, são solicitadas a transformar-se em espaços onde a meta de ampliar as fontes de emprego é adotada como parte da responsabilidade social, prevenindo a exclusão social. Desta forma, tornam-se capazes de realizar o que entendem por RS: “integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com as outras partes interessadas”. Este direcionamento nas empresas brasileiras é muito fraco ou mesmo imperceptível. As pesquisas e as estatísticas indicam caminho oposto ao percorrido pelo europeu. Por disso, Cappellin e Giffoni (2007) no que se refere ao Brasil, declaram que parece claro as empresas, mesmo realizando programas e serviços de assistência social, manter uma postura impermeável ao diálogo junto aos trabalhadores. Poderíamos até afirmar que é ainda muito arraigada e difusa a crença de que a empresa é uma estrutura autocrática, uma ilha sócio-técnica, um sistema relativamente autônomo de governo. Como mencionado, apesar das ações de responsabilidade social pregadas pelas empresas, há muita pressão por parte delas para liberação das negociações trabalhistas.

Realizada essa explanação, que buscou justificar o estudo do vínculo da rotatividade com a responsabilidade social, será abordado na sequência conceituação do tema e demais fatores ligados a ela.

O termo rotatividade remete a rotação, giro. Em inglês o termo *turnover* remete a rotação de empregados. O sentido efetivo é esse, se tratando da força de trabalho. A conceituação

clássica de rotatividade de pessoal adotada é de que o fenômeno se refere à “entrada e saída de pessoal” em uma determinada empresa ou setor. Também pode ser considerada como “mobilidade da mão de obra”, como sugerem Maranhão et al (1987). É salutar destacar que a rotatividade é a ocupação e desocupação do mesmo posto de trabalho. Nessa perspectiva, Maranhão et al (1987) definem rotatividade de mão-de-obra como processo através do qual, nas unidades de produção, são substituídos os trabalhadores desligados das mesmas. Doravante, rotatividade será utilizada nesta pesquisa com o entendimento de movimentação ou substituição da mão-de-obra nas organizações.

A intenção de comparar os índices obtidos através dos BS com índices oficiais de conjuntura nacional tornam necessária a utilização da fórmula aplicada pelo CAGED, determinada como taxa de rotatividade, que mede o percentual dos trabalhadores substituídos mensalmente em relação ao estoque vigente no primeiro dia do mês, em nível geográfico e setorial, mas não em nível ocupacional. O cálculo da taxa de rotatividade mensal é obtido utilizando o menor valor entre o total de admissões e desligamentos sobre o total de empregos no 1º dia do mês.

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

As siglas significam: TR = taxa de rotatividade do mês t; A(t) = total de admissões no mês t; D(t) = total de desligamentos no mês t; e E(t) = total de empregos no 1º dia do mês. O período utilizado nos cálculos refere-se a mês, pois assim são divulgados oficialmente. No entanto, o período empregado (mês, ano, dias) não altera o cálculo, desde que o total de empregados refira-se ao mesmo tempo. Com esse entendimento, foi utilizada a referida fórmula para cálculo com os dados apresentados nos BS das organizações que participaram da Certificação do BS no estado de Mato Grosso.

As discussões acerca do tema são envolvidas de muitos fatores por vezes complexos, mas que requerem algumas considerações neste momento. Entretanto, o que significa causa para um pode indicar consequência para outro, dependendo do aspecto observado.

A importância em ter um índice de rotatividade de pessoal como base é destacada por Chiavenato (1997) quando declara exprimir um valor percentual de empregados que circulam na organização em relação ao número médio de empregados. Contudo, o autor entende não haver um índice ideal de rotatividade, já que cada organização tem uma circunstância própria em função de seus problemas e do que está acontecendo no mercado externo à organização.

Maranhão *et al* (1987) preconizam que o índice nunca é igual a zero, devidos as características biológicas do ser humano. Fatos como morte, afastamento por doença e aposentadoria são alguns dos motivos para essa afirmação. Por isso, o mínimo de rotatividade torna-se compreensível. Mesmo sendo, em algum momento percebido como conveniente ao empregado, empregador ou para ambos (MARANHÃO *et al* 1987 p 33). Porém, quando esse percentual chega a uma média de 40% (quarenta por cento) como no Brasil considerando os últimos dez anos (DIEESE, 2008) torna-se fator de muita preocupação.

Ao se referir sobre índice baixo, Jubilato (2008) entende não ser sadio, indicando que a organização está estagnada já que não revitaliza ou "oxigena" a sua mão-de-obra, fato que pode impedir que novas pessoas, e conseqüentemente, novos conhecimentos adentrem. Essa observação contrasta com o entendimento do DIEESE ao enfatizar que a permanência no mesmo emprego traz qualidade ao trabalho e este fato, combinado com investimentos na qualificação, tende a ser um fator determinante para o aumento da produtividade, uma vez que a mão-de-obra mais qualificada é mais preparada para promover a inovação.

O diferencial seria a qualificação profissional, fonte de investimento priorizado pela maioria das empresas. Tal entendimento também é reforçado por LaSpisa (2007) que em sua pesquisa assinalou que um funcionário ao permanecer um curto período de tempo na empresa limita o desenvolvimento de suas habilidades, bem como, limita o compartilhamento de novos conhecimentos.

A limitação das habilidades pode ser considerada uma das causas que motiva o funcionário a sair da empresa. Satava (2003 apud LASPISA 2007) aponta outros fatores que influenciam a saída de um funcionário, entre eles: a falta de satisfação com a carreira escolhida; falta de oportunidades no local de trabalho; falta de realização, por sentirem que o trabalho exercido por eles não utiliza todas as suas habilidades e conhecimentos; mau relacionamento com os gerentes, etc. Silva e Freire (2001) diagnosticaram como fatores mais mencionados a política salarial adotada pela empresa; a política de benefícios, oportunidades de progresso profissional oferecidas pela empresa; tipo de supervisão; a política disciplinar; as condições físicas ambientais de trabalho; a motivação do pessoal. Esses são considerados como fatores endógenos. Como fatores exógenos, podem ser citados as políticas públicas e a desenvoltura da economia mundial.

Na seqüência, serão identificadas as empresas com as análises dos balanços sociais.

4. Análise e discussão dos resultados

A perspectiva de analisar os BSs das empresas que participaram da Certificação de RS promovida pela Assembléia Legislativa de Mato Grosso tornou-se possível com a divulgação dos BSs no site dessa instituição em meados de Agosto/2008. Os documentos dos anos anteriores foram fornecidos em meados de dezembro, após visita a Assembléia, em contato com o Núcleo Social. Considera-se que três anos é tempo relativamente pequeno para ter uma média histórica, contudo é que se tem disponível e proporciona uma dimensão das ações e estratégias empresariais sobre o tema. Material necessário em mãos parte-se para a demonstração das informações.

Os participantes da certificação que participaram das três edições totalizaram cinco organizações distribuídas conforme tabela 4.1.

<i>Organização</i>	<i>Ramo de Atividade</i>	<i>Porte</i>	<i>Localidade/MT</i>
Refrigerantes Marajá S/A	Indústria de Refrigerante	Média / Grande	Várzea Grande
UNIC	Instituição de Ensino Superior	Educação	Cuiabá
UNIMED Cuiabá	Operadora de Plano de Saúde	Média / Grande	Cuiabá
UNIMED Vale do Sepotuba	Operadora de Plano de Saúde	Média / Grande	Tangará da Serra
Usinas Itamarati S/A	Indústria de álcool, açúcar e energia elétrica	Média / Grande	Nova Olímpia

Tabela 4.1 Identificação das Empresas

Algumas considerações são pertinentes, como esclarecer que esta classificação é a constante nos BSs, que seguiram as indicações da certificação. Desta forma, as empresas deveriam se adequar nas classificações apresentadas que, por exemplo, não separa média de grande empresa.

Todas as empresas possuem sites, porém foram encontrados os BS disponíveis apenas nas empresas Usinas Itamarati, referente ao ano 2007 e Refrigerantes Marajá, dos anos 2006 e

2007. Dentre todas, somente a Refrigerante Marajá consta publicado os BS de 2004, 2005 e 2006 no site Balanço Social/IBASE.

As análises serão efetuadas, inicialmente, em caráter individual. A primeira relação será entre o indicador econômico “folha de pagamento bruta” com os indicadores sociais internos, com a pretensão de melhor visualização das informações e possíveis comparações. Os valores no documento são expressos em “mil reais”, mas iremos apresentar em percentuais como forma de facilitar a compreensão. A folha de pagamento bruta - FTB - corresponde ao somatório de remuneração (salários, gratificações, comissões e abonos), 13º salário e férias.

No ambiente interno, os itens são: alimentação (vale-refeição, restaurante, cestas básicas e outros); saúde (planos de saúde, assistência médica, programas de medicina preventiva, entre outros); segurança e medicina do trabalho (equipamentos de proteção individual, programa médico de saúde ocupacional, programa de prevenção de risco ambiental, etc.); capacitação e desenvolvimento profissional (treinamentos, cursos, estágios, etc.); creche ou auxílio; previdência privada (planos especiais de aposentadoria, fundações previdenciárias, complementação de benefícios aos aposentados, etc.); educação e cultura (música, teatro, cinema, literatura e outras artes); participação dos lucros ou resultados - PLR; e “outros” (seguro, moradia, transporte e demais).

Desses itens, os gastos com creche, segurança e medicina do trabalho, além da participação nos lucros são regulamentados por lei. Em se tratando desses dados constarem como investimentos, o IBASE declara que no balanço social são apresentados investimentos obrigatórios e voluntários que a empresa realiza para beneficiar e/ou atender ao corpo funcional.

Para facilitação da exposição, as empresas serão tratadas como letras, conforme exposto: Refrigerantes Marajá identificada com empresa **A**, UNIC como empresa **B**, UNIMED Cuiabá como **C**, UNIMED Vale do Sepotuba como empresa **D** e finalmente Usinas Itamarati como **E**.

Ano	<u>EMPRESA A</u>		<u>EMPRESA B</u>		<u>EMPRESA C</u>		<u>EMPRESA D</u>		<u>EMPRESA E</u>	
	<u>% Inv</u>	<u>% Rot</u>	<u>% Inv</u>	<u>% Rot</u>	<u>% Inv</u>	<u>% Rot</u>	<u>% Inv</u>	<u>% Rot</u>	<u>% Inv</u>	<u>% Rot</u>
2004	13,20	0	13,96	0	92,17	0	20,57	0	21,53	0
2005	14,21	45,45	7,69	20,79	83,01	7,60	89,41	65,62	17,83	72,89
2006	12,58	27,22	7,13	4,48	13,35	21,28	203,22	21,21	13,12	123,69
2007	42,15	45,90	3,20	4,57	14,28	15,19	119,21	7,89	18,58	67,46
Média	20,53	39,53	7,99	9,94	50,70	14,69	108,10	31,57	17,76	88,01

Tabela 4.2 Investimentos e Rotatividade das Empresas

A tabela 4.2 demonstra a primeira etapa da análise. O ano de 2004 - o qual dispõe dados no BS- foi incluído para aumentar o histórico. Porém, as informações não são suficientes para calcular o índice de rotatividade dele. Na primeira coluna das empresas são identificados os percentuais de investimentos em relação à folha de pagamento bruta. Na segunda coluna é apresentado o índice de rotatividade de cada ano.

A empresa A tem no item alimentação sua maior fonte de investimentos, seguida de educação e cultura. Também realizou pagamentos referentes à PLR, menos no ano de 2005. Os itens creche e previdência privada não obtiveram nenhum investimento. Sobre a creche, fica em questionamento a legalidade, que prevê tais investimentos em lugares com mais de 30 funcionárias, como neste caso. Com base nos investimentos declarados, os três primeiros anos

apresentam uma média de 13% comparados a FPB. No ano de 2007, este percentual elevou-se para 42,15% devido a investimentos no item “outros”, não especificados que pode ser relativos a transporte, seguro, moradia, etc.

Sobre a taxa de rotatividade da empresa A, é interessante observar que no ano de menor investimento no ambiente interno é também o de menor índice (27,22%). Já o ano que possui o maior investimento apresentou a maior taxa, superior a 45%.

Os investimentos realizados pela empresa B no ambiente interno tiveram redução de 10% em quatro anos, passando de 13,96% em 2004 para 3,20% em 2007. Os investimentos realizados pela organização, que presta serviços na educação superior, foram divididos em alimentação, saúde nos anos 2006 e 2007, capacitação profissional com exceção de 2007, educação e cultura e também no item “outros”. A capacitação, que em 2004 foi superior a 10% em relação à folha de pagamento, teve drástica redução até ser abolida dos investimentos. A participação nos lucros ocorreu em 2004 e 2005, com baixos valores em relação aos demais itens. A empresa, que em 2007 chegou a 1.667 funcionários, não declarou investimentos na área de saúde ocupacional e creches, ambos previstos em lei.

Apesar da queda nos investimentos da empresa B referente aos funcionários, o índice de rotatividade que em 2005 era superior a 20%, teve significativa redução alcançando o patamar inferior a 5% nos dois anos subsequentes.

A terceira empresa analisada - C - nos dois anos iniciais realizou investimentos com valores muito próximos a FPB. Esses foram especialmente nos itens saúde e PLR. Vale a ressalva de que esta empresa é uma cooperativa de saúde, e como tal são distribuídos os lucros entre cooperados. No BS do ano 2005, no item da participação nos lucros foi colocado o termo “cooperados”, o que não ocorreu nos anos seguintes. Também chama a atenção para o alto valor despendido com saúde, que pode ter seguido o mesmo caminho, porque posteriormente teve grande redução. Erros no preenchimento do documento são constantes, apesar de serem disponibilizados modelos e explicações sobre como proceder.

A movimentação dos funcionários, com taxa inferior a 8% em 2005 foi quase triplicada no ano seguinte, chegando a 21,28%. O ano de 2007 fez a média dos últimos dois, ficando em aproximadamente 15%.

Continuando em cooperativas de saúde, esta organização tem a mesma formatação sendo apenas localizada no interior do estado e com menor porte (média de 33 funcionários). A evolução dos valores gastos no ambiente interno da empresa D, que inicialmente era na ordem de 20%, teve grande aumento, chegando em 2006 a superar 200% da folha de pagamento. Novamente, o fator diferencial foi a PLR, situação similar a da empresa C. Os BS dos anos 2007 e 2006 trazem referencia ao item, identificando que a participação nos lucros e resultados é distribuída aos cooperados, sendo que os funcionários são beneficiados com o denominado “14º Salário”. Confirma-se, neste caso, que o ambiente interno não envolve somente empregados.

Como o ano de 2004 não apresenta informações suficientes para cálculo da taxa, impossibilita algumas afirmações. Contudo, em 2005, com investimentos superiores a 80% na comparação à FPB, a rotatividade na empresa chegou a 65%, o maior até o presente estudo. As reduções foram ocorrendo drasticamente nos dois anos seguintes, chegando a 7,89%. Mesmo com a grande diminuição, não houve acompanhamento da taxa em relação aos investimentos. Talvez seja justificado, conforme já mencionado, porque os investimentos não foram “efetivamente” para os funcionários.

A empresa E, a última analisada, é a representante do agronegócio estadual. Trata-se de uma empresa sociedade anônima localizada no interior do estado. Com investimento médio na casa dos 17% da folha de pagamento, entretanto no ano de 2006 teve uma redução para 13% (em que não foi relacionado nenhum gasto com o item “outros”), sendo retomada a média posteriormente. Com aproximadamente 2.500 funcionários fixos (declarados no site da empresa) os itens de maiores gastos são alimentação, outros (provavelmente relacionados ao transporte e moradia) e a participação nos lucros. Creche não obteve nenhum investimento, assim como a previdência privada. Educação e cultura, que apresentaram sensível redução e capacitação profissional estão na lista dos menores gastos.

Com as taxas de rotatividade excepcionalmente altas, a evolução delas tem sido inversamente proporcional aos investimentos no ambiente interno. Maiores investimentos, como em 2007 que foi de 18,58% alcançaram como rotatividade o menor índice, 67,46%. Apesar disso, o menor índice dela é o maior de todas as demais analisadas. Seu recorde foi de 123,69%, em 2006, ano com o menor investimento no ambiente interno.

Concluída essa etapa das análises, passaremos às comparações dos índices. Confira a tabela 4.3 que apresenta a retrospectiva dos índices por empresa. Para sua elaboração, são apresentados os índices dos três anos pesquisados. Primeiro, as taxas separadas, depois, a média anual encontrada pela soma de todas as empresas. Para finalizar, são apresentados os índices nacionais divulgados pelo DIEESE nos respectivos anos.

As organizações B e D que participaram da certificação de responsabilidade social têm demonstrado constante redução em seus índices de rotatividade. Todavia, as empresas A, C e E não demonstram diminuição contínua, com variável anual.

Na taxa média das empresas, demonstra-se que a diminuição vem ocorrendo ano após ano. Em comparação da média com os índices disponibilizados pelo DIEESE, somente ano de 2005 representou a maior taxa entre as empresas mato-grossenses, mas os índices nacionais ampliaram nos anos seguintes e os das empresas pesquisadas tiveram redução em escala superior, conforme a tabela 4.3 citada.

Empresa	Ano		
	2007	2006	2005
A	45,90	27,22	45,45
B	4,57	4,48	20,79
C	15,19	21,28	7,60
D	7,89	21,21	65,62
E	67,46	123,69	72,89
Média das Empresas %	28,20	35,33	42,47
Média DIEESE %	43,2	42,0	40,9

Tabela 4.3 Taxas Médias de Rotatividade

Através desta constatação a resposta ao questionamento inicial motivador da pesquisa é demonstrada, sendo evidenciada “na média” a redução da rotatividade nas empresas que se declaram praticantes de responsabilidade social. Porém, algumas análises podem colaborar para melhor compreensão do resultado. Algumas informações que podem indicar maior ou menor taxa poderão contribuir na reflexão das práticas realizadas nas organizações.

É o caso da relação gênero com a rotatividade. Na tabela 4.4, a variação de mulheres empregadas é muito grande entre as empresas e na sua relação com os índices de rotatividade não é possível confirmar sua interferência. Entretanto, há de salientar que as duas maiores taxas são correspondentes as duas empresas que possuem ao mesmo tempo maior número de empregados do sexo masculino. Os indicadores internos de RS divulgados pelo Instituto Ethos, no que se refere ao público interno, preconiza o compromisso com a equidade de gênero, a valorização da diversidade e compromisso com a equidade racial, entre outros. A idéia é de que a empresa pode contribuir como agente de transformação social.

Média de Empregados	Emp. A	Emp. B	Emp. C	Emp. D	Emp. E
Feminino	24,69	50,81	60,94	66,86	9,35
Masculino	75,31	49,19	39,06	33,14	90,65
Menores 18	3,53	0	4,74	1,86	0
18 a 45	80,02	51,09	90,45	93,42	86,07
Acima de 45	17,73	48,91	4,81	4,72	13,93
Analfabetos	0,33	0	0	0	3,18
Ens. Fund.	33,28	4,01	2,01	9,54	65,82
Ens. Médio	47,94	23,03	39,22	54,98	23,93
Ens. Técnico	1,80	0	0	0	0,43
Ens. Superior	13,30	17,78	55,38	31,66	6,12
Pós Graduação	3,33	54,23	3,39	3,86	0,52
Taxa Média de Rotatividade	39,53	9,94	14,69	31,57	88,01

Tabela 4.4 Distribuição dos Empregados em Gênero, Idade e Escolaridade

Quanto à faixa etária, as empresas B e E (que possuem maior número de funcionários) não empregam menores de 18 anos. Sem dúvida, a maioria dos funcionários se concentra entre 18 a 45 anos, índice menor na empresa B (51,09% do total), considerando se tratar de uma instituição de ensino superior, onde muitos professores teriam alcançado a qualificação desejada acima dos 45 anos. Algumas empresas, como a C e D possuem menos de 5% do total de funcionários com mais de 45 anos. Nenhuma delas mencionou algum projeto ou atividade preparatória para aposentadoria, como sinaliza o indicador do público interno referente ao trabalho decente.

Escolaridade é sempre um assunto que propicia muitas discussões no campo social, e nesta pesquisa demonstra ser um fator que intervém nos índices de rotatividade. As empresas A e E, que possuem as maiores médias de rotatividade também tem os menores índices de escolaridade, considerando entre analfabetos, ensino fundamental e médio. No caso da empresa A, a soma equivale a 81,55% dos funcionários e na empresa E alcança 92,93% do total de empregados. Na empresa B, com menor índice de rotatividade, os funcionários que possuem ensino superior ou pós-graduação (especialistas, mestres, doutores, etc.) contabilizam 72,01% do quadro funcional. Na empresa C, também com baixa taxa de turnover, tal soma agrega 58,77%.

A constatação da relação entre nível de escolaridade e rotatividade sugere mencionar que o item educação e cultura foram diagnosticados como menores receptores de investimentos, precedido apenas pelos itens creches e previdência privada.

5. Considerações finais

A busca por índices menores de rotatividade foi interpretada nesta pesquisa como mais interessante para os funcionários, para as empresas, para o governo, além de outros *stakeholders*. Sendo assim, identificar fatores que podem contribuir para sua redução e atuar neles demonstra ser uma estratégia plausível.

Na pesquisa, foram diagnosticados índices de rotatividade bastante diferenciados entre si, certamente devido aos setores econômicos em que se encontram. Os resultados conferidos, na média do grupo, identificaram que empresas que se declararam socialmente responsáveis e foram certificadas como tal tiveram redução considerável nas taxas de rotatividade, também em relação ao índice nacional. Consideradas individualmente, o retrospecto não foi favorável para algumas organizações.

Das análises, podemos fazer algumas considerações: o baixo investimento em capacitação profissional, a ausência de investimentos em itens instituídos por lei, como creche e saúde ocupacional e a questão da baixa escolaridade apresentada nas empresas com maiores taxas de rotatividade. A escolaridade é fonte de preocupação do governo, que age através de políticas públicas, mas pode ser complementado por interesses empresariais. Contudo, há uma relação que está intrínseca a escolaridade: a qualidade dos postos de trabalho. Normalmente, as vagas ocupadas por funcionários de baixa escolaridade são também consideradas de baixa qualidade. Entretanto, esta é uma limitação da pesquisa, porque os balanços sociais não proporcionam tais tipos de informações. Se for o caso, as empresas têm condições de reverter o prognóstico, de acordo com os fundamentos da responsabilidade social.

O que se percebe é que a responsabilidade social ainda não está incorporada efetivamente nas estratégias empresariais. É possível verificar isso pelos investimentos que ora são feitos, ora não são. Movimentos como as certificações, pesquisas, seminários e publicações propiciam o assunto ser mais discutido e repercutirem em estratégias que possibilitem todos *stakeholders* obterem ganhos, que não precisam ser necessariamente financeiros.

Referências

ABNT NBR ISO 16000 (2004): *Responsabilidade Social – Sistema da Gestão - Requisitos*. Associação Brasileira de Normas Técnicas. ABNT 2004

ASHLEY, P.A. “A mudança histórica do conceito de responsabilidade social empresarial”. In: _____ (coord.), *Ética e responsabilidade social nos negócios*. 2a ed. São Paulo: Saraiva, 2005. p. 44-65.

BALANÇO SOCIAL: teoria e prática / César A. T. Silva, Fátima S. Freire (org). São Paulo: Atlas, 2001.

CAPPELLIN, P. & GIFFONI, R. As empresas em sociedades contemporâneas: a responsabilidade social no Norte e no Sul. Cadernos do CRH (UFBA), v. 20, p. 419-434, 2007

CAPPELLIN, P. & GIULIANI, G. M. *A economia política da responsabilidade empresarial no Brasil: as dimensões social e ambiental*. Instituto de Pesquisas das Nações Unidas para o Desenvolvimento Social (UNRISD). Estudo número 14, 2004 (inglês); 2006 (versão em português).

CHIAVENATO, I. *Recursos humanos*. São Paulo: Atlas. 1997

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIO-ECONÔMICOS – DIEESE. *A Convenção 158 da OIT e a garantia contra a dispensa imotivada* – Nota Técnica. Nº 61, 2008.

_____. *Anuário dos Trabalhadores 2007*. 8ª Ed. São Paulo, 2007.

_____. *Anuário dos Trabalhadores 2006*. 7ª Ed. São Paulo, 2006.

_____. *Anuário dos Trabalhadores 2005*. 6ª Ed. São Paulo, 2005.

_____. *Seminário: O Trabalho Decente como Elemento Estratégico do Desenvolvimento com Distribuição de Renda*. In _ Relatório Técnico ACTRAV/OIT. 2005.

JUBILATO, J. *Rotatividade de pessoal: custos e índice ideais*. Disponível em http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Artigo/4980/rotatividade-de-pessoal-custos-e-indice-ideais.html. Acesso em 26 de Julho de 2008.

KROETZ, C.E.S. *Balanco Social: Teoria e Prática*. São Paulo: Atlas, 2000.

LASPISA, D.F. *A influência do conhecimento individual na memória organizacional: estudo de caso em um call Center*. 2007.120f. Dissertação. Programa de Pós-Graduação em Eng. e Gestão do Conhecimento, UFSC.

MATO GROSSO. Assembléia Legislativa. *LEI N° 7.687*, de 25 de Junho de 2002.

MARANHAO, S. (Org.). *Rotatividade da mão-de-obra na região metropolitana do Recife*. Recife: Massangana\FUNDAJ, 1987.

QUELHAS, O. L.G. & FILHO, C.A. & MEIRIÑO, M.J. *Responsabilidade Social, Ética e Sustentabilidade na Engenharia de Produção*. In: Introdução à Eng. de Produção. Org: M. O. Batalha. São Paulo: Campus, 2007.

RAMOS, C. A.; CARNEIRO, F. G. *Os determinantes da rotatividade do trabalho no Brasil: instituições x ciclos econômicos*. *Revista Nova Economia*, Belo Horizonte, abril. **2002**.

RIBEIRO, E. P. *Rotatividade de Trabalhadores e Criação e Destruição de Postos de Trabalho: Aspectos Conceituais*. IPEA, 2001 (Texto para Discussão, 820).

TINOCO, J. E. P. *Balanco Social: uma abordagem da transparência e da responsabilidade pública das organizações*. São Paulo: Atlas, 2001.

UNIÃO EUROPÉIA. *Livro Verde: Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. 2001. Disponível em: <http://europa.eu/scadplus/leg/pt/cha/c00019.htm>. Acesso: 15 de janeiro de 2009.

Sites Visitados:

Assembléia Legislativa de Mato Grosso: www.al.mt.gov.br/responsabilidadesocial

Balanco Social: www.balancosocial.org.br

Cadastro Geral de Empregados e Desempregados: www.caged.gov.br

Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Econômicos: www.dieese.org.br

Global Reporting Initiative: www.globalreporting.org

Instituto Ethos: www.ethos.org.br

Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas: www.ibase.br

Organização Internacional do Trabalho: www.oitbrasil.org.br

Acessados em diversas datas.