

1. INTRODUÇÃO

A crescente mobilização social incentivando a utilização de práticas de responsabilidade social pelas organizações será o tema abordado neste estudo, relacionando-a com a rotatividade de pessoal, um dos fatores que atormentam administradores dos mais diversos setores.

O estado de Mato Grosso é evidenciado em âmbito nacional e mundial por diversos aspectos: agricultura, pecuária, turismo, extrativismo, etc. Considerado o Novo Celeiro brasileiro, tem como governador o agricultor que já foi considerado o maior produtor de soja do mundo. A pecuária é economicamente muito significativa, exportando para diversos países. Como consequência, a indústria agropecuária surge em busca da oferta abundante de matéria-prima. Com esse progresso, a questão sócio-ambiental é fator de intenso interesse público como forma de demonstrar a preocupação que a envolve.

Para melhor compreensão, faz-se necessário conhecer o processo de colonização do estado. O território com dimensões continentais teve sua expansão determinada por políticas públicas criadas desde a década de 50, que tinham por objetivo povoar a Amazônia. “Integrar para não entregar” era o lema da época – e, talvez, ainda atual! Conforme Paulo Vieira (2005), pesquisador do tema:

A colonização dirigida que se verificou em Mato Grosso foi derivada de um rol de ações convergentes que se tornaram exitosas tanto em abrir novas áreas e atividades à valorização do capital, quanto no arrefecimento das demandas sociais em torno de Reforma Agrária. (VIEIRA p 73, 2005)

Numa análise mais específica, o que foi uma solução que surgiu no período em que se havia a possibilidade de perder as terras devido à falta de ocupação, agora vem tornando-se ameaça. Prova disso são as notícias diárias que apresentam falas das mais diversas autoridades mundiais referenciando as consequências dessa ocupação promovida pelo governo por diversos anos. O desenvolvimento sustentável do estado é questionado constantemente, acrescido de fatos que contribuem negativamente como trabalho escravo, invasão de terra, desmatamento, etc.

Ciente dessa preocupação, a Assembléia Legislativa de Mato Grosso tem operado constantemente na promoção de melhorias que contemple as questões sócio-ambientais. Uma dessas ações formalizou-se através da criação do Certificado de Responsabilidade Social - Lei 7.687 de 25/06/2002 - com intuito de promover o reconhecimento público das instituições, empresas, órgãos públicos e OSCIPs – Organizações Sociais de Interesse Público. Como forma de disseminar o assunto, já foram realizadas três audiências públicas onde as empresas que recebem a certificação explanam suas ações, abrindo para debates com a população.

As empresas interessadas em participar inscrevem-se até data determinada anualmente e uma comissão formada por diversas entidades - tais como FIEMT, AMM, CRA, FAMATO - fazem a análise dos dados apresentados através do Balanço Social exigido na inscrição. Tal instrumento é relevante como demonstra o Artigo 2º da referida lei:

Para fins desta lei considera-se Balanço Social o documento pelo qual as empresas e demais entidades apresentam dados que permitam identificar o perfil da sua atuação social durante o exercício contábil, a qualidade de suas

relações com os empregados, o cumprimento das cláusulas sociais, a participação dos empregados nos resultados econômicos e as possibilidades de desenvolvimento pessoal, bem como a forma de interação das empresas e de demais entidades com a comunidade e sua relação com o meio ambiente. (Lei 7.687 de 25/06/2002)

No Balanço Social apresentado pelas organizações encontram-se dados sobre demissões e contratações que contribuem com objeto de estudo dessa pesquisa, ou seja, a relação da responsabilidade social com a rotatividade de pessoal.

Assim como os emigrantes vieram para o estado em busca de melhorias, os trabalhadores também migram em busca de melhores condições, que muitas vezes não são apenas relacionadas a salários. Souza (2003) reforça a idéia afirmando que a rotatividade pode estar relacionada, por um lado, a atitudes e diretrizes estabelecidas por diretores ou gerentes da empresa, ou por outro lado, à vontade dos próprios trabalhadores, ou ainda, a fatores alheios a qualquer uma das partes.

Ao observar a figura 1.1, percebe-se que a rotatividade é, principalmente em alguns setores, uma problemática que carece de especial atenção por parte dos envolvidos. O governo reclama dos altos valores gastos com seguro desemprego. A força de trabalho busca melhorar a qualidade de vida e as organizações reforçam a necessidade de qualificação profissional.

O assunto não é unanimidade entre os pesquisadores, porque alguns consideram como fator positivo índice alto de rotatividade, divergindo a outros que consideram como “perdas imensas” as saídas. Têm-se um tema de interferência econômica na organização, propiciando formas alternativas de administrá-la.

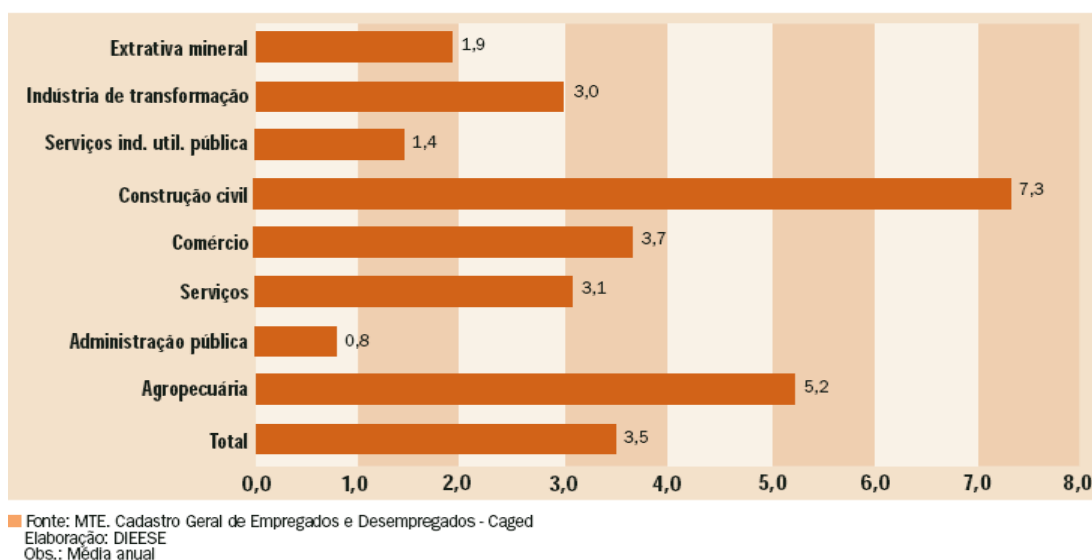


Figura 1.1 Taxa de rotatividade na economia, por setor de atividade – Brasil 2006 (em %)

A proposta deste não é questionar os valores e conceitos seguidos pelos empresários em suas decisões no ambiente em que estão inseridos, apenas

busca-se expor as evidências envolvendo a responsabilidade social com a rotatividade de pessoas, também denominada *turnover*.

2.REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Exposição sobre Responsabilidade Social:

A sociedade está colhendo o fruto plantado pelas gerações anteriores, através de movimentos que integraram liberdade com o bom desempenho tecnológico. Com o início deste milênio, Srour (2005) afirma que é possível observar uma sociedade escorada por relações sociais menos assimétricas e, portanto mais liberais ou mais democráticas: relações cooperativistas, autônomas, comunais, comunitárias e, sobretudo, capitalistas sociais (associativistas). Permite-nos apontar que seria a justificativa para o grande movimento denominado Responsabilidade Social –RS.

O Instituto Ethos é um dos disseminadores da prática da RS no Brasil. Atuante no mercado há dez anos como entidade não governamental é ponto de referência no assunto e apresenta como definição ao tema:

Responsabilidade social empresarial é uma forma de conduzir os negócios que torna a empresa parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente) e conseguir incorporá-los ao planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos, não apenas dos acionistas ou proprietários. (ETHOS, 2006 apud QUELHAS, FILHO e MEIRIÑO, 2007)

O conceito apresenta a organização integrante do ambiente e responsável pela sua conseqüente interferência nele. A sua existência remete responsabilidades para si. De maneira diferenciada, porém convergindo nas finalidades, é o que apresenta a ABNT/NBR 16001, certificação brasileira que normatiza a RS como relação ética e transparente de uma organização com todas as suas partes interessadas visando ao desenvolvimento sustentável.

Neste caso, faz-se necessário apresentar o conceito de ética, que para Alonso et al (2006) é a ciência que estuda a conduta humana, segundo o bem e o mal, com vistas à felicidade. Para Vázquez (2006) ética é a teoria ou ciência do comportamento moral dos homens em sociedade. Ela se ocupa de um objeto próprio, o setor da realidade humana que chamamos Moral, constituído por um tipo peculiar de fatos ou atos humanos. O autor menciona como ponto de estudo a moral, que em seu entendimento compreende o conjunto de princípios, valores e prescrições que os homens, numa dada comunidade, consideram válidos como os atos reais em que aqueles se concretizam ou encarnam (VÁZQUEZ, 2006 p.65).

Faz-se importante acrescentar a idéia de desenvolvimento sustentável, constantemente vinculado a Responsabilidade Social. De acordo com a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (2004), criada pela ONU (organizações das Nações Unidas) é o desenvolvimento capaz de suprir as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade de atender as necessidades das futuras gerações. É o desenvolvimento que não esgota os

recursos para o futuro. Esse conceito atualmente é muito proclamado como repercussão da mais recente crise mundial, a “de alimentos”, divulgada por organismos como a FAO (agência da ONU para agricultura e alimentos).

Para melhor compreensão da Responsabilidade Social, é importante mencionar o contexto histórico que a contempla. Ashley (2005) afirma que a RS era determinada pelas Monarquias e Estados até o Século XIX, onde expediam alvarás para as corporações de capital aberto que prometessem benefícios públicos, como a exploração e a colonização do Novo Mundo. Posterior a isso, as legislações promulgavam que as organizações deveriam promover lucro a seus *shareholders*, ou seja, seus acionistas. Ainda conforme a autora, a questão ética, da responsabilidade e da discricionariedade dos dirigentes veio a público com o julgamento do caso Dodge *versus* Ford, nos Estados Unidos em 1916 (ASHLEY, 2005 p 44). Neste caso, a justiça deu ganho de causa aos Dodge, irmãos acionistas da fábrica, não permitindo o investimento de parte dos lucros em aumento salarial e na produção. No início do Século XX, movimentos trabalhistas pressionavam o governo a legislar em melhoras nos ambientes organizacionais. Outro fator que energizou o assunto, de acordo com Ashley (2005), foi o caso A. P. Smith Manufacturing Company *versus* Barlow, onde a justiça sentenciou a favor de investimentos que proporcionavam desenvolvimento social – doação de recursos para a universidade de Princeton -, neste caso atuando sobre os *stakeholders* (partes envolvidas na empresa direta ou indiretamente).

Neste ínterim, tendo as guerras como motivadores de problemas ambientais e humanitários, firmaram-se discussões mais acirradas sobre o papel das empresas na sociedade. Essas discussões chegaram também nas academias, tornando-as mais legitimadas. Pode-se considerar como fator preponderante para a RS a migração campo-cidade (auge na década de 70), considerando que no campo as pessoas não necessitavam da atuação intensa do Estado, fator alterado quando passaram a residir nas cidades e preocupações com alimentação, moradia, saúde e saneamento eram mais evidentes. Assim, as empresas vendo-se desfalcadas de sua força de trabalho, principalmente por doenças, compreenderam que não poderiam se limitar ao pagamento de salários, sem observar as questões sociais.

Com sua difusão, a Responsabilidade Social torna-se objeto de estudo. Indagações sobre finalidade, abrangência e mesmo conceituação precisavam de respostas. Carroll (1979 apud QUELHAS, FILHO e MEIRIÑO 2007) apresentou as primeiras dimensões consideradas sobre o tema, verificado na figura 2.1. A extensão da responsabilidade inicia-se com a econômica, entendida como fundamental à empresa. Segue pela legal, representativo da vontade social e da ética, ponderando os valores e costumes sociais. Finalizando, a discricionária, que vai além da obrigação ética das decisões empresariais.

Na concepção de Duarte e Dias (1985) a essência da doutrina da Responsabilidade Social está baseada em três pressupostos básicos: i) a ampliação do alcance da responsabilidade da empresa, que não mais se limita aos interesses dos acionistas; ii) a mudança da natureza das responsabilidades que ultrapassam o âmbito legal e envolvem as obrigações morais ditadas pela ética; iii) a adequação às demandas sociais mais atuantes e exigentes.

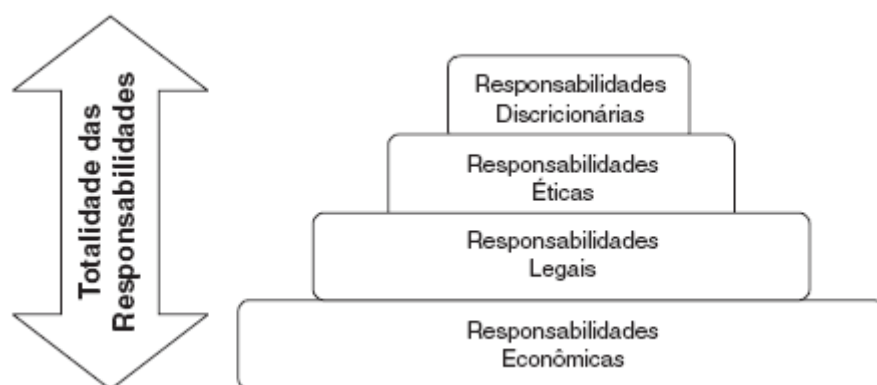


Figura 2.1 As dimensões da responsabilidade social corporativa
Fonte: Carroll (1979 apud QUELHAS, FILHO e MEIRIÑO 2007)

Apesar de essas idéias serem amplamente divulgadas, não podem ser consideradas como aceitas por unanimidade. Como mencionado por Ashley (2005), partindo de uma visão econômica clássica – tão amplamente divulgada por Milton Friedman – a empresa socialmente responsável é aquela que responde as expectativas de seus acionistas (*shareholders*). Complementa a autora que, neste ponto de vista, Friedman alegava que gerentes de grandes corporações não têm competências técnica, tempo ou mandato para tais atividades, que constituem uma tarifa sobre o lucro dos acionistas (ASHLEY 2005 p 45).

É um processo em evolução a formalização da RS. De acordo com Alledi (2004 apud QUELHAS, FILHO e MEIRIÑO 2007), não por acaso a palavra “responsável” aparece no cerne do movimento mundial que busca novas e melhores possibilidades para a sociedade, para os negócios e para o ambiente natural. A Comissão da Comunidade Européia enumera quatro pontos considerados motivacionais para organizações fazerem uso da RS.

- novas preocupações e expectativas dos cidadãos, consumidores, autoridades públicas e investidores num contexto de globalização e de mutação industrial em larga escala;
- critérios sociais que possuem uma influência crescente sobre as decisões individuais ou institucionais de investimento, tanto na qualidade de consumidores como de investidores;
- preocupação crescente diante dos danos provocados no meio ambiente pelas atividades econômicas;
- transparência gerada nas atividades empresariais pelos meios de comunicação social e pelas modernas tecnologias da informação e da comunicação.

(COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPÉIAS, 2001 apud QUELHAS, FILHO e MEIRIÑO, 2007)

As organizações que reconhecem a interdependência dos recursos e no anseio de melhorar o relacionamento com seus *stakeholders* aspiram novos horizontes embora, como descreve Sroul (2005) que nas profundezas da ruptura que transfigura a contemporaneidade, percebe-se um espaço de vertigens. Há certezas em ruínas e um novo olhar sobre continentes intelectuais mal desbravados. Talvez, presenciemos com a Responsabilidade Social o que a gestão da qualidade

vivenciou algum tempo atrás como mais um “modelo mágico”, mas que atualmente tem seu papel garantido nas organizações.

2.2 Balanço Social:

As atribuições da contabilidade se expandiram, acompanhando as necessidades impostas pelo mercado. As demonstrações contábeis que tinham por finalidade fornecer informações aos gestores passaram a serem exigidas pelos credores e também pelo Estado, para controlar e impor políticas públicas, no entendimento de Tinoco (2001). Silva e Freire (2001) afirmam que:

balanço social pode ser considerado como um demonstrativo técnico-gerencial que engloba um conjunto de informações sociais da empresa, permitindo que os agentes econômicos visualizem suas ações em programas sociais para os empregados (salários e benefícios), entidades de classes (associações, sindicatos), governo (impostos), e cidadania (parques, praça, meio ambiente, etc). (SILVA E FREIRE, 2001 p. 69).

Historicamente, a França foi o primeiro país a criar uma lei que determinasse as empresas com mais de 300 funcionários a publicar o Balanço Social. A lei nº 77.769 de 12 de julho de 1977, também conhecida como *Rapport Sudreau* (TINOCO, 2001 p.132). Outros países também criaram leis decretando a publicação do balanço social, como o Decreto-Lei nº 9/92, em Portugal, exigindo a entrega anual por todas as empresas com pelo menos 100 pessoas ao serviço. (ibid. 135).

Faz-se importante ressaltar que, nestes casos, é necessário demonstrar também o índice de saída dos funcionários, como nos modelos Francês, Português e Belga apresentados por Silva e Freire (2001).

Em nosso país não existe nenhuma lei para publicação do Balanço Social. Há, no Congresso Nacional, um projeto que está tramitando desde 1998. Para publicação do BS pelas empresas interessadas, é usado o IBASE – Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas, difundido pelo sociólogo Herbert de Souza – Betinho - a partir de 1977. No site www.balancosocial.gov.br é apresentado um modelo de balanço social para as empresas que desejam efetuar a publicação. Nele, há disposto também o conceito de Balanço Social adotado:

O balanço social é um demonstrativo publicado anualmente pela empresa reunindo um conjunto de informações sobre os projetos, benefícios e ações sociais dirigidas aos empregados, investidores, analistas de mercado, acionistas e à comunidade. É também um instrumento estratégico para avaliar e multiplicar o exercício da responsabilidade social corporativa. (Disponível em <www.balancosocial.gov.br>)

Como estímulo para sua publicação, desde 1998 é fornecido as empresas que publicam o BS nos moldes sugeridos o Selo Balanço Social IBASE/Betinho, que pode ser utilizados pelas empresas em seus anúncios, embalagens, etc. Fazendo um comparativo com os modelos apresentados por Silva e Freire (2001), o modelo brasileiro considera apenas a contratação e não faz menção às saídas ocorridas nem seus respectivos motivos.

2.3 Responsabilidade Social e Mato Grosso

Tendo o Instituto Ethos como referência, as empresas mato-grossenses pouco divulgam seus trabalhos no que se refere ao assunto. Nessa entidade, as seguintes empresas estão vinculadas: Cometa Motocenter; Grupo André Maggi; Refrigerantes Marajá S/A; SESI MATO GROSSO; Supermercado Modelo; Unimed Cuiabá e Vivo Mato Grosso. Dessas, a única representante no setor agronegócios é o Grupo André Maggi.

A Assembléia Legislativa de Mato Grosso criou a Lei nº 7.687, de 25 de junho de 2002, criando o Certificado de Responsabilidade Social no estado. Entre as empresas que receberem o certificado, a instituição promove um Seminário com o intuito de apresentar quais são as práticas desenvolvidas, possibilitando à população discussões mais intensas sobre o assunto. Para isso, anualmente é criada uma comissão mista de Responsabilidade Social que promove o evento, coletando os dados e analisando as empresa interessadas na certificação. Como finalidade é apresentada na Lei nº 7.687 (2002):

2 - Dos objetivos específicos da premiação:

2.1 - A premiação de Responsabilidade Social tem o intuito de:

2.1.1 - Promover o debate público sobre a Responsabilidade Social, visando uma maior contribuição para o desenvolvimento sustentável do Estado de Mato Grosso;

2.1.2 - Estimular a apresentação do Balanço Social pelas empresas e demais entidades;

2.1.3 - Difundir os conceitos, benefícios e ações de Responsabilidade Social no Estado do Mato Grosso;

2.1.4 - Incentivar o reconhecimento de esforços conjuntos em busca de uma sociedade melhor;

2.1.5 - Sensibilizar a sociedade a adotar postura cidadã, participando de programas ligados ao tema da Responsabilidade Social, que não se limitem à realização de doações filantrópicas;

2.1.6 - Construir e manter relacionamentos com empresas e demais entidades que desenvolvam ações ligadas ao tema;

2.1.7 - Promover a troca de experiências e aprendizagens entre as empresas e demais entidades que se interessem pelo tema;

2.1.8 - Disseminar tecnologias sociais com outras empresas e demais entidades;

2.1.9 - Identificar formas inovadoras e eficazes de atuar em parceria com as comunidades na construção do bem-estar comum.

(LEI nº 7.687 , 2002)

A premiação é um troféu fornecido as empresas que tem suas práticas de responsabilidade social destacadas entre as participantes.

Vale salientar que a Lei nº 7.687 (2002) classifica as empresas da seguinte forma:

1. micro e pequena empresa;

2. média empresa;

3. grande empresa;

4. ONGs que desenvolvem projetos sociais;

5. ONGs que desenvolvem projetos culturais;

6. ONGs que desenvolvem projetos de turismo e meio ambiente;

7. ONGs que desenvolvem projetos educacionais;

8. Órgãos públicos.

(LEI nº 7.687 , 2002)

No edital disposto anualmente, há um modelo de Balanço Social que as empresas devem preencher e enviar a comissão. Neste modelo, são consideradas as admissões e as demissões durante o ano, entre algumas das diferenças do modelo apresentado pelo IBASE. Em posse dessas informações, possibilita-se a análise do *turnover* das empresas que participam do evento.

2.3 Rotatividade de Pessoal

2.3.1 Conceito

A organização está inserida em determinado ambiente e depende do gerenciamento dos recursos dele para sua existência, conforme destaca a Teoria de Recursos apresentada por Pfeffer & Salancik (1978 apud MANZOLILLO 2006). Esses recursos também contemplam os relacionados à força de trabalho. Sobre a importância que as organizações necessitam prestar e não o fazem aos gerenciarem o ambiente, Pfeffer & Salancik (idem) afirmam que muitas organizações estiveram em dificuldades por falharem em entender estes grupos e organizações dos quais dependem ou por falharem em ajustar suas atividades para assegurarem apoio continuado. As organizações, como forma de sobrevivência, precisam compreender os grupos que fazem parte de seu ambiente. Chiavenato (1997) reforça afirmando que toda organização, como sistema aberto, caracteriza-se pelo incessante fluxo de recursos de que necessita para poder desenvolver suas operações e gerar resultados.

Para compreensão desses recursos, a organização também precisa analisar o índice de rotatividade de sua força de trabalho. 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. Para alguns autores, como Chiavenato (1997) e Costenaro et al (1987 apud SOUZA 2003) o termo é utilizado para definir a flutuação de pessoal de uma organização. A conceituação clássica de rotatividade de pessoal adotada pelos autores Anselmi, Angerami, Gomes (1997a apud SOUZA 2003), Aquino, K. (1992 apud SOUZA 2003) e Mezomo (1981 apud SOUZA 2003) é de que o fenômeno se refere à “entrada e saída de pessoal” em uma determinada empresa ou setor.

2.3.2 Índices

Há também várias formas de serem obtidos os índices de rotatividade que ocorrem nas organizações. Para Mezono (1981 apud SOUZA, 2003) a taxa de rotação é a relação existente entre a média de admissões ou de demissões de empregados num determinado período e o número de empregados nesse mesmo período.

Uma das fórmulas é apresentada por Chiavenato (1997) para calcular o índice de rotatividade, a seguinte fórmula foi elaborada pela Associação Paulista de Administradores de Pessoal, em 1972 e tem grande aceitação:

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

onde:

IRP = índice de rotatividade de pessoal

D = demissões espontâneas a serem substituídas

$N1 + N2 + \dots + Nn$ = somatória dos números de empregados no início de cada mês
a = números de meses do período

Diversas fórmulas, diversos resultados. A taxa ideal não pode ser fixada numa faixa numérica, sem levar em conta outros fatores, como o segmento de atividade e o nível de exigência nos aspectos de qualidade, rapidez e segurança dos produtos ou serviços prestados pela empresa ou setor como afirma Aquino (1992 apud Souza 2003).

A importância em ter um índice de rotatividade de pessoal como base é destacada por Chiavenato (1997) quando afirma que ele exprime um valor percentual de empregados que circulam na organização em relação ao número médio de empregados. Ou seja, se o índice for de 5%, a organização possui 95% de sua força total de trabalho disponível, o que significa interferência na produção.

2.3.3 Fatores Motivacionais:

O argumento do trabalhador ao pedir demissão de seu posto de trabalho quando lhe interessa os benefícios que receber pela ruptura do vínculo empregatício — FGTS, multa e seguro-desemprego — e pode ser considerado como a principal causa da rotatividade do emprego no mercado de trabalho brasileiro, conforme apresenta Ramos e Carneiro (1997) é evidentemente um fator questionável e preocupante. Por si, seria fruto de muitas discussões, como nos discursos indicando a rotatividade com um instrumento de redução de salário, onde o empregador demite para contratar outro por salário menor.

Foi constatado em pesquisa realizada por Ferreira e Freire (2001 apud SOUZA 2003) que entre os fatores mais citados como causas da rotatividade, estão a inexistência de política salarial e de benefícios, impossibilidade de ascensão profissional, política disciplinar equivocada, condições físicas ambientais de trabalho inadequadas e falta de motivação pessoal. São diversos motivos que também podem alterar a ênfase, de acordo com seus interessados, como afirma Epstein (1999 apud FERREIRA e FREIRE 2001) onde a maioria dos gerentes acredita que o salário é a grande preocupação dos trabalhadores, negligenciando o fato de que as pessoas necessitam de outros fatores de compensação. Comparado a Brannick (1999 apud FERREIRA e FREIRE 2001) onde afirma que a rotatividade se manifesta em função principalmente dos seguintes fatores: a relação deficiente entre o funcionário e a cultura organizacional; o treinamento inadequado; a falta de incentivos; as políticas organizacionais.

Ao descrever os 14 (quatorze) princípios gerais da administração, Fayol (1950 apud CHIAVENATO 2000) traz um específico ao assunto, indicando a importância da estabilidade do pessoal, afirmando que a rotatividade é prejudicial para a eficiência da empresa.

Entendendo a rotatividade não como uma causa, mas como consequência, Chiavenato (1997) argumenta que certos fenômenos localizados interna ou externamente condicionam a atitude e o comportamento do pessoal. Mezomo (1981 apud SOUZA 2003) subdivide as causas internas da rotatividade em controláveis, semi-controláveis e incontroláveis. As principais causas internas controláveis citadas são a remuneração inadequada, as condições de trabalho

impróprias e inseguras, seleção e treinamento insuficientes, supervisão e planejamento inadequados, falta de oportunidades para o empregado, problemas de relacionamento interno, organização defeituosa da empresa, falta de planos de promoção para o pessoal, chefias incompetentes, falta de valorização das pessoas e sistema de controle rígido demais ou inexistente.

Todos esses motivos citados carecem de análise organizacional e reflexão para que os considerados recursos sejam valorizados de acordo com sua real importância, possibilitando adequada colocação no ambiente em que estão inseridos.

2.3.4 Efeitos e Conseqüências

Antes de uma análise financeira, a organização ao ser considerada um organismo, sente a saída de qualquer integrante. Quando o veterano sai da empresa levando embora sua experiência, cria um fator que compromete diretamente a imagem da organização, pois interfere na qualidade de seus serviços (FERREIRA e FREIRE 2001 apud SOUZA 2003). Costenaro et al (1987 apud SOUZA 2003) apresenta entre os malefícios da rotatividade elevada de pessoal a impossibilidade de se manter a equipe integrada, a perda de produção no período de seleção e treinamento do profissional substituto, e a dificuldade deste profissional recém-admitido em desempenhar as tarefas por falta de conhecimento e de habilidade ou prática.

Para Chiavenato (1997) a rotatividade de pessoal envolve custos que classifica como primários, secundários e terciários. No primeiro custo, o autor inclui despesas com recrutamento e seleção, registro e documentação, integração e desligamento. Custos secundários abrangem reflexos na produção, atitude do pessoal, extra-laboral e extra-operacional. No terceiro custo, Chiavenato (1997) considera os efeitos colaterais mediatos, tais como extra-investimento e perdas nos negócios.

A preocupação no aspecto financeiro é discutida por diversos autores, e resumida por Brannick (1999 apud Souza 2003) quando afirma que o *turnover* dos empregados afeta significativamente o desempenho financeiro da organização, considerado muito dispendioso para a organização e causa prejuízos no desempenho organizacional, produtividade e lucro.

3. REFLEXÕES FINAIS

O Balanço Social modelo IBASE-Betinho demonstra na seção denominada “Indicadores do Corpo Funcional” dados como número de empregados, de admissões, de empregados terceirizados, entre outros, apresentando das algumas práticas de responsabilidade social das empresas em relação aos funcionários. Observe a figura 3.1:

5- Indicadores do Corpo Funcional	2007	2006
Nº de empregados(as) ao final do período	204	183
Nº de admissões durante o período	98	55
Nº de empregados(as) terceirizados(as)	402	360
Nº de estagiários(as)	11	5
Nº de empregados(as) acima de 45 anos	34	37
Nº de mulheres que trabalham na empresa	37	58
% de cargos de chefia ocupados por mulheres	14%	32%
Nº de negros(as) que trabalham na empresa	109	115
% de cargos de chefia ocupados por negros(as)	35%	35%
Nº de pessoas com deficiência ou necessidades especiais	4	5

Figura 3.1 Balanço Social Parcial da empresa Refrigerante Marajás ano 2007

Relembrando que o modelo brasileiro não possui dados sobre demissão de funcionários e quais os motivos, como por exemplo, pedido de saída, justa causa, etc. Essas informações são necessárias para calcular o índice de rotatividade que possibilitaria uma melhor análise do *turnover* das empresas.

Comparando o modelo acima com o disposto pela Certificação de Responsabilidade Social da Assembléia Legislativa de Mato Grosso, tem-se mais informações referentes ao corpo funcional, como pode observar-se na figura 3.2:

CORPO FUNCIONAL		
Total Geral de Empregados em 31/12		
Total de Admissões		
Total de Demissões		
Total de Estagiários em 31/12		
Total de Empregados portadores de necessidades especiais		
Total de Prestadores de Serviços Terceirizados em 31/12		
Total de Empregados por Sexo	Feminino: Masculino	Feminino: Masculino
Total de Empregados por faixa etária	Menores de 18 anos: 18 a 45 anos: Acima de 45 anos:	Menores de 18 anos: 18 a 45 anos: Acima de 45 anos:
Total de Empregados por Nível de Escolaridade	Analfabetos: Ensino Fundamental: Ensino Médio: Ensino Técnico: Ensino Superior: Pós Graduação:	Analfabetos: Ensino Fundamental: Ensino Médio: Ensino Técnico: Ensino Superior: Pós Graduação:
Total Cargos de Chefia, por Sexo	Feminino: Masculino	Feminino: Masculino

Figura 3.2 Modelo de Balanço Social para Empresas de Médio e Grande Porte

Fonte: www.al.mt.gov.br/responsabilidadesocial.

Como forma de esclarecimento o modelo mencionado traz na segunda coluna dados do ano 2007 e a terceira do ano 2008.

Neste caso, o modelo solicita o número de demissões durante o período, mas não determina as causas. Assim, um estudo mais específico torna-se inviável devido o insuficiente número de informações.

Além disso, os balanços sociais das empresas que participam da Certificação não ficam disponíveis no site da Assembleia Legislativa – www.al.mt.gov.br -. Esse procedimento seria uma forma da instituição que promove o evento tornar pública e transparente suas ações, possibilitando a todos interessados acompanharem o desempenho das organizações em suas práticas de responsabilidade social. Da mesma forma, não se tem conhecimento de quais organizações participam da Certificação, o que impossibilita buscar junto a elas os BSs. Somente as empresas que recebem o troféu de Responsabilidade Social apresentam suas ações através da promoção do seminário em data determinada pela comissão.

O trabalho vislumbrou uma discussão que se acredita ainda não ser feita: as empresas que afirmam realizar práticas de responsabilidade social possuir menor índice de rotatividade. Algumas pessoas poderiam afirmar que a resposta é óbvia, ou deveria ser sim! Será? Por não ser encontrado nenhum estudo na área que demonstra este vínculo entre os tópicos, sugerem-se perspectivas de estudos. O Balanço Social, neste caso, é uma ferramenta para sua realização.

Encerrando este ensaio, é necessário ressaltar a importância da promoção desta certificação. Por pesquisa, é a única encontrada no país promovido por uma instituição pública, ou seja, não há conhecimento de outras assembleias legislativas que a façam. Talvez esse fato a torne mais importante, o que possibilita usá-la como modelo. E, dessa forma, a melhoria de suas ações também é de grande relevância. Para as organizações que participam, é uma forma de auto-avaliação das práticas, muitas vezes dificultada pela falta de informações sobre o assunto. Contudo, ainda há um grande caminho a ser percorrido nessa área!

BIBLIOGRAFIA

ASHLEY, Patrícia. A mudança histórica do conceito de responsabilidade social empresarial. In: **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. Coordenação: Patrícia Ashley. São Paulo: Saraiva 2005

BALANÇO Social: teoria e prática: inclui o novo modelo do IBASE / César Augusto Tibúrcio Silva, Fátima de Souza freire (organizadores). São Paulo: Atlas, 2001.

BALANÇO SOCIAL. Disponível em <http://www.balancosocial.org.br> Acesso em: 02 de Maio de 2008

CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 1978.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000

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

DUARTE, Gleuso Damasceno; DIAS, José Maria A. M. **Responsabilidade social: a empresa hoje**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1985.

IPEA -*Rotatividade De Trabalhadores E Criação E Destruição De Postos De Trabalho: Aspectos Conceituais*. Disponível em http://www.ipea.gov.br/pub/td/2001/td_0820.pdf Acesso em 21 de maio de 2008

IPEA- *Rotatividade e Instituições: Benefícios ao Trabalhador Desligado Incentivam os Afastamentos?* Disponível em http://www.ipea.gov.br/pub/td/2001/td_0820.pdf Acesso em 21 de maio de 2008

LEI DE RESPONSABILIDADE SOCIAL. Disponível em <http://www.balancosocial.org.br/media/lei7687MT.pdf> Acesso em: 25 de Maio de 2008

QUELHAS, O. L.G., FILHO, C.A. e MEIRIÑO, M.J. RESPONSABILIDADE SOCIAL, ÉTICA E SUSTENTABILIDADE NA ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. In: **Introdução à Engenharia de Produção**. Organização: M. O. Batalha. São Paulo: Campus, 2007.

SOUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2005

SOUZA, S.R.R.K. **A rotatividade e as condições de trabalho dos Profissionais de Enfermagem: um enfoque da ergonomia**. 2003.139. Dissertação. Faculdade de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

TINOCO, João Eduardo Prudêncio. **Balanço Social: uma abordagem da transparência e da responsabilidade pública das organizações**. São Paulo: Atlas, 2001.





