FACULDADE CIDADE JOÃO PINHEIRO – FCJP

GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

FABIANO FRANCISCO DA SILVA

ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E OS IMPACTOS QUE PODEM SER CAUSADOS DEVIDO OCORRENCIA DE ALTO *TURNOVER*: Estudo de Caso Em Uma Empresa Varejista de Petróleo no Noroeste de Minas Gerais

JOÃO PINHEIRO – MG

2017

Fabiano Francisco da Silva

ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E OS IMPACTOS QUE PODEM SER CAUSADOS DEVIDO OCORRÊNCIA DE ALTO *TURNOVER*: Estudo de Caso Em Uma Empresa Varejista de Petróleo no Noroeste de Minas Gerais

Trabalho apresentado ao curso de Bacharelado em Administração, da Faculdade Cidade de João Pinheiro como requisito para obtenção do título Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Unilson Gomes Soares

JOÃO PINHEIRO – MG

2017

FACULDADE CIDADE DE JOÃO PINHEIRO – FCJP

NÚCLEO DE PESQUISA E INICIAÇÃO CIENTÍFICA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

A comissão examinadora, abaixo-assinada, aprova o trabalho de conclusão de curso, ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA: IMPACTOS QUE PODEM SER CAUSADOS DEVIDO OCORRÊNCIA DE ALTO TURNOVER, estudo de caso em uma empresa varejista de petróleo no noroeste do Estado de Minas Gerais.
Elaborado por Fabiano Francisco da Silva
Como requisito parcial para obtenção de título de graduação e bacharelado em Administração

Comissão Examinadora:

Professor: Esp. Bráulio Emílio Maciel Faria

Professora: Ma. Giselda Shirley da Silva

Professor: Me. Osnir Martins Rodrigues

João Pinheiro, 02 de dezembro de 2017

Lute com determinação, abrace a vida com paixão, perca com classe e vença com ousadia, porque o mundo pertence a quem se atreve e a vida é muito bela para ser insignificante.

(Charles Chaplin)

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a deus, por ter me concedido a oportunidade de chegar até aqui com saúde, pela força que fez com que eu enfrentasse e superasse todos os obstáculos nesta caminhada que foi concluída com muita alegria, satisfação e sucesso.

À minha família e namorada, que foram compreensivos quando precisei abdicar de sua companhia para me dedicar a este e outros trabalhos, pelo o apoio incondicional no decorrer desta árdua jornada.

Ao meu orientador Unilson Gomes Soares, pela presteza, disponibilidade, esforço e atenção durante todo o período de elaboração deste trabalho.

Enfim, a todos os colegas da faculdade, que de uma forma ou de outra contribuíram para que eu chegasse até este momento.

DEDICATÓRIA

DEDICO ESTE TRABALHO PRIMEIRAMENTE A DEUS PELA SAÚDE E FORÇA QUE TEM ME DADO, POR SER O MEU REFÚGIO ONDE SEMPRE ENCONTREI ESTÍMULO NOS MOMENTOS DE DIFICULDADES. À MINHA MÃE, PAI E NAMORADA POR ESTÁ AO MEU LADO APOIANDO E INCENTIVANDO NO DECORRER DESTA CAMINHADA. A TODOS OS PROFESSORES, E EM ESPECIAL AO MEU ORIENTADOR UNILSON GOMES SOARES PELA ATENÇÃO, CARINHO E DEDICAÇÃO QUE FOI MUITO IMPORTANTE PARA QUE EU CHEGASSE AO FIM DESTA JORNADA. TAMBÉM DEDICO A TODOS AQUELES ACREDITAM QUE O CONHECIMENTO PODE TRANSFORMAR A MENTALIDADE DAS PESSOAS DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES E NA SOCIEDADE, PARA QUE TENHAMOS UM PAÍS MAIS JUSTO, IGUAL E MELHOR PARA SE VIVER.

ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E OS IMPACTOS QUE PODEM SER CAUSADOS DEVIDO OCORRÊNCIA DE ALTO *TURNOVER*: estudo de caso em uma empresa varejista de petróleo no noroeste de Minas Gerais

Fabiano Francisco da Silva*

Unilson Gomes Soares**

RESUMO

A contratação e desligamento de colaboradores é uma situação que acontece constantemente nas organizações. O presente artigo trata-se de um estudo de caso sobre o *turnover* de uma empresa varejista de petróleo no Noroeste de Minas Gerais, tendo como objetivo geral identificar os impactos financeiros decorrentes desse processo. Os dados pertinentes ao *turnover* foram coletados por meio de informações fornecidas pelo setor de contabilidade e recursos humanos da empresa pesquisada. Quanto aos procedimentos metodológicos, utilizou-se de pesquisa bibliográfica, documental e descritiva para obtenção e análise dos dados. A abordagem quantitativa e qualitativa foi utilizada para a quantificação e caracterização dos dados. Usou-se também o método estatístico para construção de gráficos e tabelas. Após o recolhimento, os dados foram calculados e verificou-se os índices mensal e anual, custos com admissões e desligamentos e os percentuais referente a cada tipo gasto em relação ao custo total. A pesquisa corrobora sobre altos custos do *turnover* e os impactos financeiros que os mesmos causam sobre os resultados da empresa, mostrando a necessidade de planejar melhor suas ações, buscando a integração entre a área de recursos humanos e a contábil, obtendo assim, uma redução nos custos com pessoal e um melhor gerenciamento das pessoas.

Palavras-chaves: Turnover. Recursos humanos. Custos.

ABSTRACT

The hiring and shutdown of collaborators is a situation that happens constantly in organizations. The present article deals with a case study on the turnover of an oil retailer company in the Northwest of Minas Gerais, by having with general objective of identifying the financial impacts resulting from this process. Data pertinent to turnover were collected through information provided by the accounting and human resources sector. As for the methodological procedures, it was used search bibliographic, documentary and descriptive to obtain and analyze the data. The quantitative and qualitative approach for the quantification and characterization of the data. it used also o statistical method to construct graphs and

---

* Graduando em administração na Faculdade Cidade de João Pinheiro – FCJP, 8º período. Email: fabianosilva010@yahoo.com.br

** Graduado em administração de empresa pela Universidade de Santo Amaro - UNISA. Atualmente é professor/tutor da Universidade Federal de Uberlândia, Orientador de Cursos, Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - SENAC Minas, professor universitário da Faculdade Cidade de João Pinheiro e professor Faculdade de Patos de Minas. Especialistas em Gestão Estratégica de Recursos Humanos – MBA, pela UNISA. Email: unilsongomessoares@yahoo.com.br

tables. After collection, the data was calculated and it was verified the monthly and annual indices, admission and shutdown costs and percentages for each type spent in relation to the total cost were verified. The research corroborates about the high costs of turnover and the financial impact on the company's results, showing the need to better plan its actions, seeking integration between human resources and accounting, thus obtaining a reduction in personnel costs and better people management.

Keywords: Turnover. Human Resources. Costs.

INTRODUÇÃO

É perceptível que o *turnover* gera ônus para as empresas, porém poucos sabem mensurar o impacto financeiro causado, pois ao contrário do que muitos pensam os custos gerados são muito além dos demissionais e admissionais. O alto índice de *turnover* pode significar falha no planejamento, resultando em perda de investimentos que não retornará para empresa, além de afetar os níveis de produtividade e os processos organizacionais.

Segundo (SILVEIRA, 2011, p. 10),

> *Turnover* é um termo em inglês que define o movimento de entrada e saída dos colaboradores em uma organização, independentemente de ter sido motivado pelo empregador ou por decisão do empregado. Como sinônimo, na língua portuguesa, temos o termo rotatividade.

Em decorrência dos custos no contexto organizacional, o presente trabalho analisou a composição e o impacto proporcionado pelo alto índice *turnover* em uma empresa varejista de petróleo no Noroeste do Estado de Mina Gerais. Através deste estudo buscou-se identificar a causa do problema bem como soluções para minimiza-lo.

A empresa onde foi realizado o presente estudo está localizada no noroeste do Estado de Minas Gerais, atua no seguimento varejista de petróleo a cinco década, passando por várias Administrações. Por motivos sigilosos a mesma solicitou que nenhuma informação relacionada a ela fosse divulgada, autorizando somente utilização das informações fornecidas para realização deste trabalho.

Na atualidade as organizações têm enfrentado grandes desafios para alcançar os resultados almejados e um lucro que as possibilite a cumprir com os gastos relativos às suas atividades. Para tanto, é necessária uma avaliação dos custos e despesas tendo em vista sua influência sobre o lucro.

A despesa trabalhista tem um impacto significativo nos resultados das empresas, entretanto, essas despesas podem ser minimizadas através de uma boa gestão financeira. Dos

encargos na área trabalhistas, os incidentes sobre a demissão de um colaborador é o mais oneroso para empresa. Além dos gastos com desligamento ao admitir um novo funcionário a organização terá outros custos com recrutamento, seleção, exame médico e treinamento, entre outros.

Uma análise da rotatividade é de grande relevância para gestão das empresas, pois pode afetar não só a organização em termo financeiro e produtivo, mas também aos colaboradores devido à sobrecarga de trabalho ocasionada pelo desligamento de um funcionário do setor.

Para sociedade, a demissão faz aumentar o número de desempregados e consequentemente afeta a economia do país. Uma empresa com alto índice de rotatividade não é bem vista socialmente, pois causa instabilidade em seus colaboradores e insegurança nos profissionais que nela queira ingressar.

As análises bibliográficas têm uma contribuição significativa o para desenvolvimento das pesquisas, pois contribui para estudo do assunto a ser pesquisado, portanto vem sendo muito utilizado pelos gestores na atualidade.

Através dos estudos práticos constata-se os impactos financeiros causados em decorrência rotatividade, para empresa é um problema que necessita receber uma atenção especial por parte de seus gestores. Por isso, visa estimular na administração a necessidade de um planejamento bem elaborado para gestão de pessoal.

Para (DEMO, 1998, p. 127), "a alma da vida acadêmica é constituída pela pesquisa, como princípio científico e educativo, ou seja, como estratégia de geração de conhecimento".

Portanto, o tema pesquisado tem uma significância para o universo acadêmico, pois o *turnover* nas empresas é um dos problemas que será enfrentado pelo profissional que almeja crescer e consolidar-se no mercado.

Um *turnover* muito alto faz com que uma empresa fique menos competitiva, pois afeta a satisfação dos clientes devido ao fluxo causado pela rotatividade, gerando desconfiança nos consumidores e consequentemente acarretando em perda de mercado. Além do problema com os clientes, o custo decorrente da rotatividade é outro fator a ser enfrentado pela organização.

Diante disso, busca-se com esta pesquisa esclarecer os seguintes questionamentos: Qual impacto financeiro causado pelo alto índice de *turnover* em uma empresa varejista de petróleo no município de João Pinheiro - MG? Quais os custos que empresa pesquisa tem

com rotatividade? Quanto foi o índice de *turnover* nos últimos dois anos? O desligamento ocorreu de forma voluntária ou involuntária? Quanto à rotatividade representa financeiramente para empresa pesquisada?

Assim sendo, o presente trabalho teve como objetivo geral o seguinte problema de pesquisa: Identificar através de estudo, qual impacto financeiro causado pelo alto *turnover* em uma empresa varejista de petróleo no noroeste do Estado de Minas Gerais.

Também verificou quanto foi o índice de rotatividade mensal e anual nos últimos dois anos; analisou se o desligamento ocorreu por iniciativa da empresa ou do colaborador e demostrou quanto representa financeiramente os gastos com o *turnover* para empresa pesquisada.

Os custos referentes ao desligamento e admissão de um colaborador, perda de produtividade devido à substituição, insegurança causada pela saída constante de pessoas, decaída na qualidade dos produtos e serviços em decorrência do *turnover*, são aspectos que identificado e sanado pelo os gestores pode minimizar custo e maximar o lucro da organização.

O mercado cada vez mais competitivo, as incertezas no cenário econômico, ofertas atraentes oferecidas por outras empresas e o clima organizacional são alguns dos fatores causadores do elevado índice de *turnover* no contexto organizacional. Diante disso, cabe às organizações identificar as causas e criar políticas que viabiliza o equilíbrio da rotatividade.

Corrigir falhas no processo de seleção dos colaboradores, oportunidade de desenvolvimento e crescimento profissional, bom relacionamento entre chefia e subordinado, política salarial e de benefícios são alguns dos requisitos que tem de ser observados pela gestão de recursos humanos para reduzir o *turnover* voluntário e involuntário.

Multa sobre FGTS, pagamento de verbas rescisórias, encargos trabalhistas, recrutamento, seleção, registro e treinamento são alguns dos custos financeiros decorrentes do desligamento e admissão de um novo colaborador.

De acordo com (ASIS, 2009), para os gestores de recursos humanos conviver com os custos da rotatividade se tornou um constante desafio, pois com a saída de funcionários são inúmeras as obrigações a serem pagas pela empresa, e quanto maior a posição do colaborador em relação ao nível hierárquico, maior é o impacto financeiro. Portanto, é imprescindível que

a empresa analise e avalie os gastos financeiros ocasionados em decorrência da rotatividade, utilizando essas informações como uma ferramenta auxiliar nas tomadas de decisões.

Para que o objetivo de uma pesquisa seja alcançado é necessária uma estruturação metodológica para tal, pois de acordo com (GIL, 2002, P. 17) a classificação da pesquisa é usual conforme ao objetivo geral. Isto fica evidente nesta fala do autor:

> A pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos. Na realidade, a pesquisa desenvolve-se ao longo de um processo que envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados.

No presente estudo utilizou-se a pesquisa bibliográfica com o objetivo de verificar a percepção de diversos autores quanto ao tema proposto, posteriormente foi realizada uma pesquisa documental com o intuito de analisar os dados coletados junto a empresa pesquisada, por meio de relatório e demonstrativo contábil fornecido pelo setor de RH da organização.

No que concerne a pesquisa bibliográfica (MARTINS, 2000, p. 28) define desta forma "[...] trata-se de estudo para conhecer as contribuições científicas sobre determinado assunto. Tem como objetivo recolher, selecionar, analisar e interpretar as contribuições teóricas já existentes sobre determinado assunto".

Ainda no que se refere à pesquisa bibliográfica (CERVO E BERVIAN,1996, p. 28) falam o seguinte:

> Procura explicar um problema a partir de referências teórica publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental [...] é o meio de formação por excelência e constitui o procedimento básico para os estudos monográficos [...].

A pesquisa bibliográfica tem tanta relevância no desenvolvimento de trabalhos acadêmicos que (MEDEIROS, 2004 p. 51), atesta que ela é o "passo decisivo em qualquer pesquisa cientifica, uma vez que elimina a possibilidade de se trabalhar em vão, de se despender tempo com o que já foi solucionado".

O instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa foi a análise documental de registros do setor de recursos humanos através de planilha de admissão e desligamento de colaboradores nos anos de 2015 e 2016. também foi recolhido junto a área contábil da empresa pesquisada as informações referentes aos custos com contratação, verbas indenizatórias e multa com FGTS.

Em relação à pesquisa documental (GIL, 2002, p. 65) descreve como:

> A pesquisa documental assemelha-se muita à pesquisa bibliográfica. A diferença essencial entre ambas está na natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda pode ser reelaborado de acordo com os objetos de pesquisa.

(MEDEIROS, 2004, p. 47) neste mesmo contexto complementa com seguinte entendimento relativo à pesquisa documental:

> O levantamento de documentos que ainda não foram utilizados como base uma pesquisa. Os documentos podem ser encontrados em arquivos públicos, ou de empresas particulares, em arquivos de entidades educacionais e/ou cientificas, arquivos de instituições religiosas, ou mesmo particulares, em cartórios, museus, videotecas, filmotecas, correspondências, diários, memórias, autobiografias, ou coleções de fotografias.

A pesquisa documental apresenta diversas vantagens, dentre elas, a de que os documentos constituem uma fonte completa e sólida de informações. Ao longo do tempo os documentos geram uma grande quantidade dados, por isso, torna-se uma fonte valiosa de pesquisa.

Conforme relata (TEIXEIRA, 2013, p. 137) "Na pesquisa qualitativa o pesquisador procura reduzir a distância entre a teoria e os dados, entre o contexto e a ação, usando a lógica da análise fenomenológica, isso é, da compreensão dos fenômenos pela sua descrição e interpretação.". Diante disso, a utilização da abordagem qualitativa se deu por meio da descrição, do problema através de livros, artigos e sites, possibilitando compreender e interpretar os dados e os resultados obtidos.

(TEIXEIRA, 2013, p. 136) fala que "a pesquisa quantitativa utiliza a descrição matemática como uma linguagem, ou seja, a linguagem matemática é utilizada para descrever as causas de um fenômeno." Portanto, usou-se desta modalidade de pesquisa para quantificar o problema através geração de dados numéricos.

De acordo com (CERVO; BERVIAN, 1983, p. 55) "A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipula-los. Procura descobrir, com a maior precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e suas características." Neste contexto a pesquisa descritiva foi utilizada para analisar e relacionar o alto *turnover* com os custos elevados que empresa tem com pessoal.

Segundo (LAKATOS; MARCONI, 2003) a utilização do método estatístico por meio de tabela, quadros e gráficos facilita a compressão e interpretação dos dados por parte do leitor, mas sua principal finalidade é auxiliar o pesquisador a distinguir diferenças, relações e semelhança de forma clara. Sendo assim, o uso de tabelas e gráficos possibilitou compreender e interpretar de maneira clara os resultados obtidos.

REVISÃO DE LITERATURA

Conceito de *turnover*

Turnover é um termo em inglês que em português significa rotatividade, e utilizado pela gestão de pessoal para definir a entrada e saída de colaboradores de uma organização em um determinado período, independentemente se o desligamento ocorreu por iniciativa da empresa ou do funcionário. Apontado como um indicador da saúde organizacional, pode sobretudo demostrar a qualidade de vida das empresas. De acordo (MILIONI, 2006, p. 165) *turnover* é "a modalidade de estudo de pessoal que deixa a organização e de quem ingressa na mesma, assim como a da movimentação interna do pessoal".

(MANDARINE, 2005, p. 142), define *turnover* como "volume de flutuação de recursos humanos nas empresas". O autor, diz ainda que o alto índice rotatividade têm reflexos indesejado na organização. Podendo causar situações de insegurança nas atividades da empresa devido ao fluxo de entrada e saída de recursos humanos. Neste contexto, (MARRAS, 2000, p. 66), descreve *turnover* como "O número de empregados desligados da empresa num determinado período comparativamente ao quadro médio de efetivos".

Atualmente as organizações tem elevado investimentos nas áreas de recursos humanos e gestão de pessoal, feito frequentes avaliações dos principais motivos que levam os colaboradores a saírem da empresa e também quais as causas que motiva a corporação a desliga-lo.

Para (POMI, 2005), rotatividade ou *turnover* pode ser definido como sendo movimento de entrada e saída, admissões e desligamentos de colaboradores de uma organização em um determinado período. Ou seja, trata-se do processo de admissões e demissões dentro de uma escala de tempo e que por sua decorrência ganha um percentual se equiparado ao número total ou médio daquele período. (MARRAS, 2000, p. 66) diz que "a rotatividade é expressa por um número índice que recebe o nome de índice de rotatividade".

(ASSIS, 2009, p. 49) descreve a fórmula para se obter o índice geral do *turnover* na seguinte citação:

> O *turnover* é na realidade, a média dos indicadores de entrada (admissão) e de saída (desligamento). Embora tenhamos fórmulas diversas, pode ser facilmente calculado pela média da entrada e saída pelo número médio de empregados no período.

(BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005) enfatizam que ao examinar impacto do *turnover* no planejamento de Recursos Humanos e no recrutamento é relevante identificar que os índices quantitativos de rotatividade não são os únicos problemas a serem observados. A qualidade dos colaboradores que deixam a organização também é importante. Para isso, os autores apresentam a seguinte formula:

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal} = \frac{[(A+D)/2] \times 100}{EM}$$

Onde: A = admitidos (entradas) em determinado período;

D = desligados (saídas) em determinado período;

EM = efetivo médio, pode ser obtido pela soma dos efetivos existentes no início e final do período, dividido por dois.

O alto índice de rotatividade não é uma causa, mas o efeito de situações que ocorre interna ou externamente a organização. Dentre estes fatores externos pode-se citar a conjuntura econômica, situação de oferta e procura RH, oportunidade oferecida por outras empresas entre outros. Já os fatores internos podem está relacionado com o tipo de liderança, política salarial, disciplinar e de benefícios, oportunidade de crescimento profissional, cultura, condições físicas, relacionamento entre outras.

(ROSÁRIO, 2006, p. 01) analisa o *turnover* e ainda cita exemplos para o planejamento e controle da empresa nesse assunto:

> O índice de rotatividade de pessoal exprime um valor percentual de empregados que circulam na organização em relação ao número médio de empregados. Assim, se o índice de rotatividade de pessoal for de, por exemplo, 5% (cinco por cento), isto significa que a organização pode contar apenas com 95% (noventa e cinco por cento) de sua força de trabalho naquele período. Para poder contar com 100% (cem por cento), a organização precisaria planejar um excedente de 5% (cinco por cento) de pessoal para compensar o fluxo de pessoal.

Com base nas afirmações dos autores pode-se atestar que existem diversas formas de se calcular o índice de rotatividade ou *turnover*, bem como da mesma forma em que se pode medir o fluxo de pessoal de toda organização.

A importância da Gestão do *Turnover*

(POMI, 2005) fala que gestão do *turnover* é indispensável para todas as organizações que atua em um mercado competitivo e globalizado. A rotatividade está atualmente ligada ao mundo dos negócios, pois o fluxo proporcionado pela entrada e saída de pessoas das organizações é um processo natural de mudança, adaptação e de transformação das empresas.

Em qualquer negócio as pessoas são ativos essenciais e pontos diferenciadores, por isso, precisam receber acompanhamento e ser orientadas em todos os detalhes, da mesma forma que é gerido os demais ativos da empresa. Mesmo com algumas organizações investindo de forma significativa na captação de pessoal, adaptação a empresa, desenvolvimento profissional, na hora de demitir um colaborador as vezes não se dá importância a qual deveria.

(OLIVEIRA, 2007) diz que em alguns momentos, a organização ver o colaborador, como um problema que necessita ser solucionado para que não venha atrapalhar o andamento dos processos operacionais e comerciais, pois desta forma livraria a empresa de perda financeira ocasionada por ele, mas não enxerga que por outro lado haverá custos com desligamento e reposição, e em outras situações mais específicas, todo investimento gasto com o colaborador durante determinado período.

(ROSÁRIO, 2006) fala que é importante manter o controle do *turnover*, pois além dos custos diretos com admissões e demissões os impactos financeiros causados com a perda de tempo e recursos pode chegar a ser imensuráveis, a autora cita exemplos como: perda lucratividade e produtividade; capital intelectual; horas extras, além dos custos primários com contratação e desligamento; processos trabalhistas; aumento de acidentes e doenças; impacto na motivação das pessoas, e no comprometimento, afetando a credibilidade junto aos clientes e a imagem da organização.

A gestão do *turnover* pode ser feito através de medições com objetivo de auxiliar as decisões, no entendimento de (ASSIS, 2009, p. 15) é plausível assimilar que "através de indicadores de gestão, podemos conhecer e medir o próprio desempenho, comparar resultados, identificar pontos de melhoria e empreender ações de transformações".

(PASCOAL, 2006, p. 82) ressalta que:

> Apesar de sua gravidade, noto que poucos são os dirigentes que se preocupam com a rotatividade do pessoal. Muitas empresas têm, em certos momentos, o "sentimento" de que está havendo muita troca de pessoal, mas não chegam a quantificar e analisar a questão.

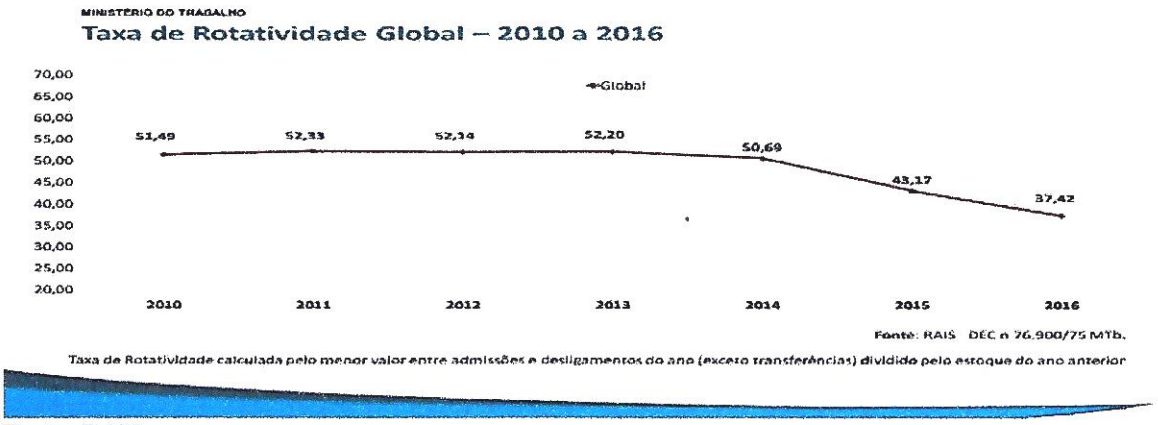
(POMI, 2005) salienta que o turnover causa impactos e perda quase irreparável, e que vão além dos custos com reposição e desligamento, o autor cita como exemplo: tempo do profissional do RH e de outros profissionais envolvidos, desde o recrutamento até capacitação de um novo colaborador; treinamento e desenvolvimento do novo funcionário; queda na produtividade; entre outros.

No que se refere ao assunto, uma gestão de turnover bem-feita mantem o capital intelectual, o ambiente interno de trabalho e o lado financeiro, além de uma boa imagem da organização. Por isso, entende-se que o controle e responsabilidade do *turnover* não está voltado somente para os níveis hierárquicos mais alto, mas para todos os envolvidos nos processos decisórios organização, seja eles, os profissionais de recursos humanos, gerentes de departamentos, executivos e diretores.

O turnover de pessoal no Brasil

O gráfico abaixo elaborado pelo CAGED[1] (2016), mostra a taxa global de rotatividade entre os anos de 2010 a 2016 desconsiderando aqueles colaboradores que foram desligados por morte ou aposentadoria.

Gráfico: Taxa de rotatividade global de 2010 a 2016



Fonte: RAIS

[1] CAGED – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados.

Observou-se no gráfico acima, que nos últimos dois anos a taxa de rotatividade global foi respectivamente de 43,17% e 37,42%, registrando uma redução de 5,75% no índice de 2015 para 2016.

Turnover de pessoal: Custos e índice Ideal

É notoriamente possível calcular o índice de *turnover* em um determinado período na organização, utilizando, por exemplo, a fórmula anteriormente apresentada por (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN), entretanto, ficam imprecisões quanto ao índice de rotatividade que ideal ou apropriado a cada uma delas.

Assim como um *turnover* elevado indica que a organização não está saudável um índice baixo de rotatividade também, pois desta forma ela se mostra inerte, ou seja, isso indica que não está havendo entrada de capital intelectual novo, a empresa não atrai novos talentos, e que não está havendo desenvolvimento dos colaboradores. Em contrapartida os custos proporcionados pela alta rotatividade são diversos, e por isso, podem ser criteriosamente divididos em: primários, secundários e terciários.

Os custos com recrutamento e seleção, registro e documentação, integração e desligamento são despesas mensuráveis diretamente ligado aos processos de admissão e demissão e estão relacionados aos custos primários.

A perda de produtividade que se tem enquanto um novo colaborador não substitui o desligado; a produção inferior do novo funcionário até adquirir todo conhecimento da função; insegurança e desestabilização emocional no restante da equipe, são aspectos intangíveis e de difícil avaliação numérica que estão ligados aos custos secundários.

Os impactos negativos causados sobre a imagem e os negócios da organização, queda na qualidade de produtos e serviços ocorrida por colaboradores em fase de ambientação, estão relacionados aos efeitos colaterais decorrentes do *turnover* e corresponde aos custos terciários acarretados a empresa.

Em relação aos custos (ASSIS, 2009, p. 50) cita a importância do controle e da gestão do turnover para os administradores e profissionais de RH:

> Os custos da rotatividade é um desafio dos que atuam na gestão de recursos humanos. Há experiencias que caminham na direção de que tal valor pode ser resultado de uma combinação de variáveis, entre quais custos de demissão, reposição, dos exames para admissão e demissão; tempo médio de reposição de vagas; treinamento introdutório; ambientação de novos

> empregados; perda de produtividade; qualificação ou adaptação, entre outras variáveis. O custo da rotatividade varia conforme o impacto da posição na estrutura da organização.

(ROSARIO, 2006) classifica os custos da rotatividade como diretos e indiretos. Segundo autora, os diretos podem demonstrado numericamente de forma fácil e refere-se a: recrutamento e seleção, registro e documentação, integração custos com desligamento. Ao contrário dos indiretos que são apontados por ela como intangíveis e estão relacionados com: perda de produtividade, desmotivação, credibilidade junto aos clientes e imagem institucional.

Acerca da rotatividade de pessoal (ANDRADE, 2008, p. 135) fala o que seria possivelmente um índice ideal:

> O índice ideal seria o que permitisse à organização manter seu pessoal de boa qualidade, substituindo as pessoas que apresentam distorções de desempenho difíceis de ser corrigidos dentro de um programa executável e econômico. Isso permitiria uma excelência em qualidade de recursos humanos, sem afetar a qualidade dos recursos disponíveis.

Já (JBILATO, 2008) fala que não existe um índice ideal para o *turnover*, devido a particularidade de cada organização em relação aos seus problemas, a diferença nos objetivos e as mudanças no mercado de trabalho faz com empresas trata a rotatividade como natural e permanente no mundo dos negócios, mas avisa que ela se torna dispensável e um desperdício de recursos financeiro se for superior a 20%.

Portanto, nota-se a relevância da administração em relação a este aspecto, pois é de necessidade extrema a comunicação entre: gerentes, diretores, executivos e profissionais de gestão de pessoas para se obter um entendimento comum no diz respeito a direcionamento dos processos decisório da empresa, tendo em vista, que uma das principais preocupações destes envolvidos é conhecer qual momento apropriado para se reter ou demitir um colaborador, e analisar principalmente o quanto isso impactará no resultados da organização.

RESULTADO E DISCUSSÇÕES

Os resultados obtidos estão estruturados de forma a demonstrar, além do índice de *turnover* mensal e anual, a natureza dos desligamentos caracterizados como voluntário ou involuntário. Em seguida foram analisados também os custos referentes à rotatividade, classificados em custos de admissão e desligamento e por fim, a totalização dos mesmos.

Índices de *turnover* mensal e anual

Tabela 1 – Índice *turnover* mensal no de 2015.

ANO 2015	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Admissões	1	2	0	0	2	1	1	0	2	1	3	2
Desligamentos	1	2	0	0	2	1	1	0	2	1	2	2
Total	2	4	0	0	4	2	2	0	4	2	5	4
Efetivo médio	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36,5	36,5
Índice	2,78%	5,56%	0%	0%	5,56%	2,78%	2,78%	0%	5,56%	2,78%	6,85%	5,48%

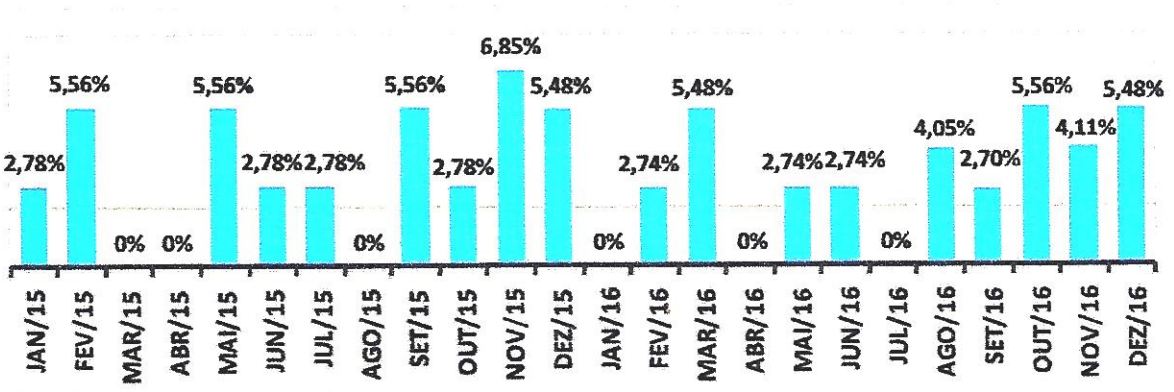
Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Tabela 2 – Índice de *turnover* mensal no ano de 2016

ANO 2016	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Admissões	0	1	2	0	1	1	0	2	1	1	2	2
Desligamentos	0	1	2	0	1	1	0	1	1	3	1	2
Total	0	2	4	0	2	2	0	3	2	4	3	4
Efetivo médio	36,5	36,5	36,5	36,5	36,5	36,5	36,5	37	37	36	36,5	36,5
Índice	0%	2,74%	5,48%	0%	2,74%	2,74%	0%	4,05%	2,70%	5,56%	4,11%	5,48%

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Gráfico 1 – Índices de *turnover* mensal nos anos de 2015 e 2016



Fonte: Elaborado pelo pesquisador

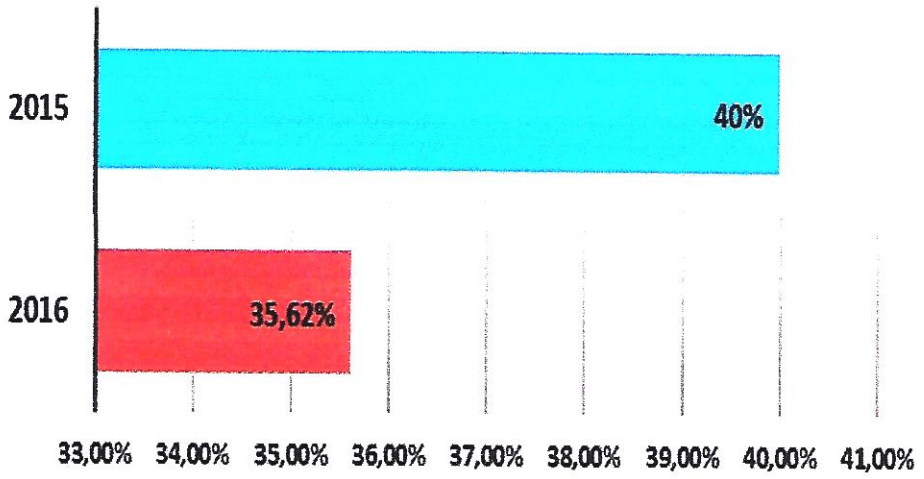
De acordo com o Gráfico 1, no ano de 2015 os meses que tiveram os maiores índices foram respectivamente novembro, 6,85%; fevereiro e maio, 5,56%; dezembro, 5,48%. Os

meses de janeiro, junho, julho e outubro apresentaram índice de 2,78%. Já março, abril e agosto tiveram percentuais de 0%.

No ano de 2016 os meses com maior *turnover* foram outubro, 5,56%; março e dezembro, 5,48% seguido respectivamente por novembro, 4,11%; agosto, 4,05%; maio e junho, 2,74% e setembro, 2,70%. Os meses de janeiro, abril e julho com índice de 0% mostraram que não houve nenhuma demissão ou desligamento.

Referente aos índices *turnover* nota-se que os meses em que ocorreram a maior quantidade admissões e desligamentos na empresa foram novembro, fevereiro, maio, setembro e dezembro em 2015 e dezembro, outubro, março, agosto e novembro em 2016 podendo ter causado uma possível queda na sua produtividade.

Gráfico 2 – Índice de *turnover* anual na empresa pesquisada



Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Mostrou-se no Gráfico 2 que no ano de 2015 o índice de rotatividade na empresa pesquisada foi de 40%, já em 2016 ocorreu uma redução para 35,62%, mesmo com a queda de um período para o outro pode -se considerar como um índice que não é o ideal, pois a alta rotatividade está comprometendo a qualidade dos seus recursos humanos o que acaba refletindo nos resultados desejados pela empresa.

> O índice de rotatividade ideal seria aquele que permitisse à organização reter seu pessoal de boa qualidade, substituindo aquelas pessoas que apresentam distorções de desempenho difíceis de ser corrigidas dentro de um programa exequível e econômico. Assim, cada organização teria sua rotatividade ideal no sentido de que esta permitisse a potenciação máxima da

> qualidade se seus recursos humanos, sem afetar a quantidade dos recursos disponíveis. (CHIAVENATO, 1998, p. 180)

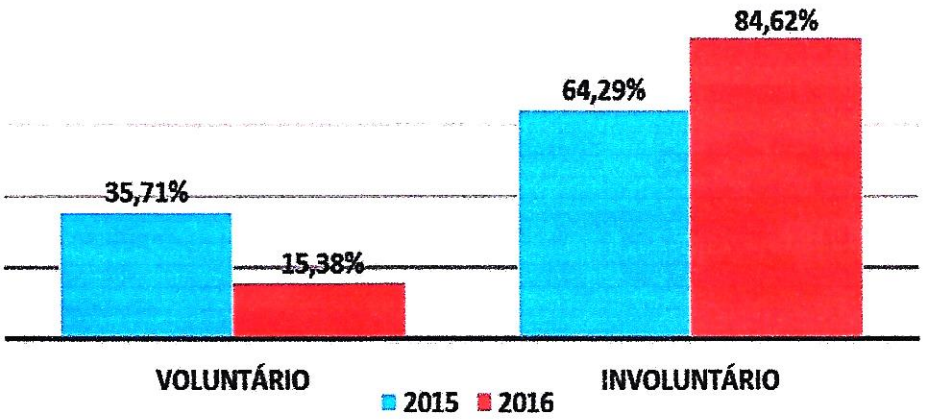
Ao analisar o *turnover* em relação a este aspecto, constatou-se que o percentual desejável mantém a estrutura organizacional ou processo produtivo de acordo com o estabelecido, sem provocar mudanças indesejáveis nos resultados almejados pelas organizações.

Iniciativa nos desligamentos

Apurou-se na empresa pesquisada que no ano de 2015 ocorreram 14 desligamentos, sendo 9 de forma involuntária e 5 voluntárias. Já no mesmo período do ano seguinte foram 13 demissões, das quais 11 por iniciativa da empresa e 2 por decisão do colaborador.

No Gráfico 3, comparou o percentual de desligamentos ocorridos de forma voluntária e involuntária nos períodos pesquisados.

Gráfico 3 – Forma que ocorreu os desligamentos



Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Conforme demostrou o Gráfico 3, no ano de 2015 o percentual de colaboradores que deixaram a empresa de forma voluntária foi de 35,78% contra 15,38% do ano seguinte. Ao contrário do ocorrido com os desligamentos voluntário, as demissões involuntárias passaram de 64,29% em 2015 para 84,62% no de 2016.

Com esta análise considera-se que as demissões por iniciativa dos funcionários, são aqueles colaboradores que entraram na empresa com expectativa de crescimento profissional e pessoal, porém se depararam com uma política salarial e de benefícios aquém do esperado, bem como, dificuldade de promoções e reconhecimento, optando por sair para buscar

oportunidade em outra organização. Já os desligamentos involuntários seria a empresa realizando adaptação em seu quadro de colaboradores, trocando aquelas pessoas de baixo desempenho por outras com performance melhor.

O que vem em consonância com Rosário (2006) que cita as causas mais constantes que levam as pessoas a deixarem uma organização, dentre as quais autora aponta: insatisfação com política salarial; ausência de um plano estratégico para crescimento, aprendizagem e carreira; insuficiência na política de benefícios; Falta de reconhecimento e falha no processo de recrutamento e seleção de recursos humanos.

Custos com admissões e desligamentos

Tabela 3 – CUSTOS COM CONTRATAÇÕES NO PERÍODO DE 1 ANO

ANO	CCI[2]	NCC[3]	TOTAL DOS CUSTOS
2015	R$ 89,00	15	R$1.335,00
2016	R$ 95,80	13	R$1.245,40

Fonte: Empresa pesquisada

Tabela 4 – CUSTOS COM OS DESLIGAMENTOS NO PERÍODO DE 1 ANO

ANO	VERBAS INDENIZATÓRIAS	FGTS[4]	CTC[5]	CDI[6]	NCD[7]	TOTAL DE CUSTOS
2015	R$ 17.738,00	R$12.362,52	R$ 1.335,00	R$ 2.245,39	14	R$ 31.435,52
2016	R$ 16.471,00	R$ 9.812,36	R$ 1.245,40	R$ 2.117,60	13	R$ 27.528,76

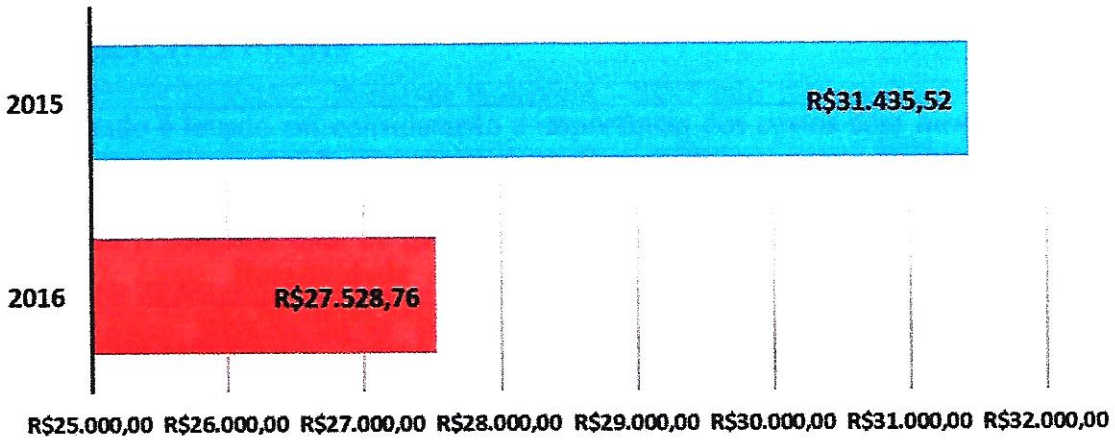
Fonte: Empresa pesquisada.

Percentual em relação ao custo total

Para que se tenha um entendimento melhor dos custos com *turnover* ocorrido na empresa, elaborou-se abaixo os gráficos 4 e 5 onde demostrou o total dos custos e os percentuais correspondente contratação, verbas indenizatórias e multa com FGTS durante os anos pesquisados.

[2] **CCI** – Custo Contratação Individual
[3] **NCC** – Número de Colaboradores Contratado
[4] **FGTS** – Fundo Garantia Tempo Serviço
[5] **CTC** – Custo Total Contratação
[6] **CDI** – Custo Desligamento Individual
[7] **NCD** – Número de Colaboradores Desligados

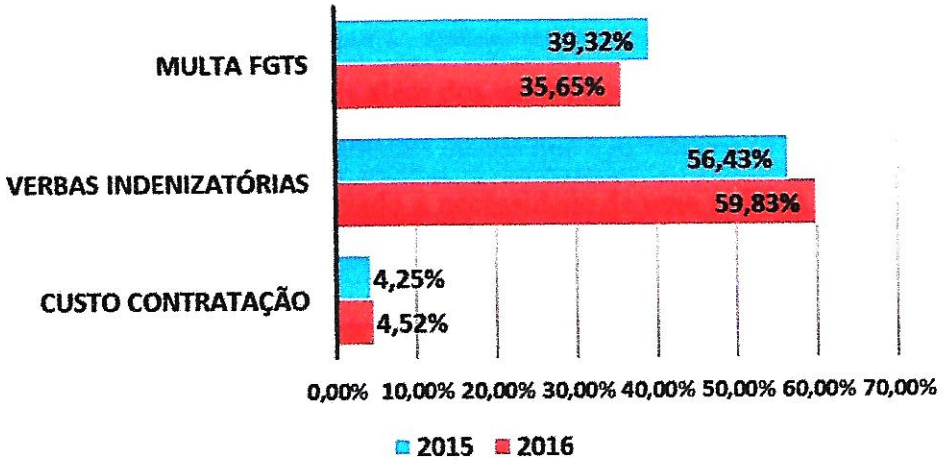
Gráfico 4 – Custo total com *turnover* nos anos de 2015 e 2016.



Fonte: Empresa pesquisada

O Gráfico 4 mostrou que no ano de 2015 a empresa pesquisada teve um custo total de R$ 31.435,52 com admissão e desligamento. No ano seguinte o gasto com pessoal foi de R$ 27.528,76 uma redução 3.906,76 de ano para outro.

Gráfico 5 – Percentual em relação ao custo total.



Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Como pode ser visto no Gráfico 5, no ano de 2015 as verbas indenizatórias representaram 59,83% do total dos custos com admissões e demissões, seguindo por multas com FGTS 35,65% e 4,52% referente a contratações.

De acordo com o Gráfico 5, os custos com desligamentos involuntários correspondem mais de 90% das despesas gasta com contratação e demissão. Para (CASCO; BOUDREAU, 2010) é de grande relevância a empresa entender os custos financeiros e econômicos gerados

pelo alto *turnover*, pois dessa forma ela consegue ver o quanto deixou de ganhar com a entrada e saída de colaboradores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando é levado em consideração a importância dos custos com *turnover*, é possível compreender que estes causam grandes impactos sobre o fluxo de caixa de uma organização, considerando o conjunto total de gastos que se tem para admitir ou desligar colaboradores. Área contábil da empresa tem que está interligado com o setor de recursos humanos para que se obtenha uma redução nos custos e um melhor gerenciamento das pessoas.

Os índices de *turnover* anual da empresa pesquisada foram respectivamente de 39,73% e 35,14% nos anos de 2015 e 2016, mostrando um percentual menor que a média nacional, porém elevado quando considerando o seu efetivo médio. Percebeu-se que no primeiro ano ocorreram 14 desligamentos, sendo que 9 foram por iniciativa da empresa, isso representou 64,29% dos desligados. Já no segundo ano dos 13 demitidos 11 foram de forma involuntária, o que correspondeu a 84,62% daqueles que se desligaram da empresa. Mostrando que a empresa pesquisada necessita rever a sua política de recrutamento e seleção, pois de acordo com os índices apresentados a mesma possui deficiências.

Conforme os resultados acima apresentados o alto *turnover* causou impactos financeiro a empresa pesquisada, pois além dos gastos causados pelo fluxo de entrada e saída de pessoas na organização, existem aqueles custos que tem influência sobre a produtividade e que são imensuráveis. Ficou evidenciado a necessidade de uma política voltada para redução do *turnover* e dos custos inerentes a ele.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Denise de Fátima. **Recursos humanos:** Gestão de pessoas. 1. Ed. Santa Cruz do Rio Pardo: Viena, 2008.

ASSIS, Marcelino Tadeu de. **Indicadores de gestão de recursos humanos:** usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

BOHLANDER, George W.; SNELL, S; SHERMAN, A. Tradução Maria Lúcia G. Leite Rosa; revisão técnica Flávio Bressam. **Administração de Recursos Humanos**. 1.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

CAGED, <http://trabalho.gov.br/trabalhador-caged>. Acesso em: 02 de nov. 2017.

CASCIO, Wayne; BOUDREAU, John. **Investimentos em pessoas:** como medir o impacto financeiro das iniciativas em recursos humanos. São Paulo: Bookman, 2010.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**: para uso dos estudantes universitários. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto – **Recursos Humanos** – São Paulo, Editora Atlas – 1998.

DEMO, Pedro. **Desafios Modernos da Educação**. Petrópolis: Vozes, 1998.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projeto de Pesquisa**, 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

JUBILATO, Jorge. **Rotatividade de pessoal**: custos e índices ideias. 2008. Disponível em:<http:www.rh.com.br/Portal/Relação_Trabalhista/Artigo/4980/rotatividade-de-pessoal-custos-e-indice-ideais-html> Acesso em: 18 de jun. de 2017.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MANDARINE, Marcos. **Segurança corporativa estratégica**: Fundamentos. São Paulo: Manole, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**. 3.ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, Jean Pierri. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras**. São Paulo: Futura, 2005.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEDEIROS, João Bosco. **Redação Científica**: A Prática de Fichamentos, Resenhas. São Paulo: Atlas, 2004.

MILIONI, Benedito. **Dicionário de termo de recursos humanos**. São Paulo: Fênix Central de negócios, 2006.

OLIVEIRA, Thais Fátima L. **Rotatividade de Pessoal – Turnover.** 2007. Disponível em:<www.administradores.com.br>. Acesso em 20 jun. 2017.

POMI, Rugenia Maria. **A importância da gestão do turnover**. Entrevista Concedida ao rh.com. Disponível em:<http://www.rh.com.br/Portal/Relaçao_Trabalhista/Entrevista/3998/a-importancia-da gestao-do-turnover.html. Acesso em 19 de jun.de 2017.

POMI, Rugenia Maria. **A importância da Gestão do *turnover*.** 2005. Disponível em: <http://www.rh.com.br/artigos>. Acesso em: 22 jun.2017

PASCOAL, Luiz. **Gestão de pessoal:** Nas Micros, Pequenas e Médias Empresas. 1.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

ROSARIO, Cecilia Camargo. **Rotatividade de pessoal.** 2006. Disponível em <http://www.atituderh.com>. Acesso em 20 de jun.de 2017.

SILVEIRA, Cibele Cardoso da; **Análise de *turnover* na Química Brasil Ltda**. Porto Alegre. 2011.

TEIXEIRA, Elisabeth. **As três metodologias:** acadêmicas, da ciência e da pesquisa. 11 ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

ANEXO

SOLICITAÇÃO DE INFORMAÇÃO PARA PESQUISA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Eu, **FABIANO FRANCISCO DA SLVA** acadêmico do 8° período do Curso de Administração da Faculdade Cidade João Pinheiro – FCJP, sobre orientação do professor **UNILSON GOMES SOARES** estou desenvolvendo o meu trabalho conclusão de curso relativo ao seguinte tema: **ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA: IMPACTOS QUE PODEM SER CAUSADOS DEVIDOS OCORRÊNCIA DE ALTO *TURNOVER*.**
Sendo assim, venho pelo presente solicitar as informações descritas abaixo que será de fundamental importância para o desenvolvimento e construção da pesquisa.

- Quantidade de colaboradores admitidos e desligados mensamente no período de 01/2015 a 12/2016, destes quantos foram de forma voluntária e quantos foram involuntários;
- Quantidade de colaboradores possuía em 01/2015;
- Custo que a empresa tem com cada colaborador admitido;
- Custo total com verbas indenizatórias e com multa FGTS nos anos de 2015 e 2016.

Agradeço antecipadamente o apoio e compreensão, certo da colaboração para o desenvolvimento da pesquisa.

Atenciosamente,
FABIANO FRANCISCO DA SILVA