

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC  
UNIDADE ACADÊMICA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – UNACSA  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**KATRINE DE SOUZA HOEPERS**

**OS REFLEXOS FINANCEIROS CAUSADOS PELA ROTATIVIDADE DE  
PESSOAL EM UMA CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS DO SUL DE SANTA  
CATARINA**

**CRICIÚMA**

**2013**

**KATRINE DE SOUZA HOEPERS**

**OS REFLEXOS FINANCEIROS CAUSADOS PELA ROTATIVIDADE DE  
PESSOAL EM UMA CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS DO SUL DE  
SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
para obtenção do grau de Bacharel no curso de  
Ciências Contábeis da Universidade do  
Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Esp. Leonel Luiz Pereira

**CRICIÚMA**

**2013**

**KATRINE DE SOUZA HOEPERS**

**OS REFLEXOS FINANCEIROS CAUSADOS PELA ROTATIVIDADE DE  
PESSOAL EM UMA CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS DO SUL DE  
SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com linha de pesquisa em Contabilidade, Legislação Trabalhista e Previdenciária.

Criciúma, ..... de ..... de 2013.

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Leonel Luiz Pereira, Prof. Esp., Orientador**

---

**Manoel Menegali**

---

**Luciano Ducioni**

Dedico este trabalho, de forma muito especial, ao meu esposo David e a meus pais Cissa e Alexandre que estiveram ao meu lado durante toda esta caminhada, abrindo mão de muitos momentos de lazer para que eu pudesse me dedicar aos estudos, me dando força, carinho e incentivo sempre.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus pelo dom da vida, pela saúde, por ter me dado pais maravilhosos e um lar cheio de amor. Por me dar forças todos os dias para levantar e vencer todos os desafios que a vida me impõe.

Ao meu esposo David pela compreensão, ajuda, paciência e apoio nessa jornada tão difícil. Sou eternamente grata pelo amor que você dedica a mim diariamente.

Aos meus pais, Cissa, Alexandre e Jailson, e meu irmão Morôni pela educação, pelo amor, pelo incentivo e pelas palavras sábias e positivas em favor dos meus sonhos.

A toda a minha família, avó, tios, tias, primas e primos por estarem comigo sempre, mostrando seu amor e entendimento nos momentos que estive ausente para a conclusão desse projeto.

Às minhas amigas e colegas de curso, Amanda, Mariane, Suelen, Isabel, Joice e Valdez, pelas risadas, pela amizade e colaboração nos momentos bons e difíceis desta caminhada; a elas, devo gratidão e amizade eterna.

Ao professor Leonel Luiz Pereira pela incansável dedicação transmitida no desenvolvimento dessa pesquisa.

A todos os meus professores e colegas de curso, pelos conhecimentos compartilhados e pelos valiosos ensinamentos.

Enfim, agradeço a todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho.

Sábio é o ser humano que tem coragem de ir diante do espelho da sua alma para reconhecer seus erros e fracassos e utilizá-los para plantar as mais belas sementes no terreno de sua inteligência.

(Augusto Cury)

## RESUMO

HOEPERS, Katrine de Souza. **Os reflexos financeiros causados pela rotatividade de pessoal em uma concessionária de veículos do sul de Santa Catarina.** 2013. 62 p. Orientador: Leonel Luiz Pereira. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

O presente trabalho irá abordar o estudo dos impactos financeiros que a rotatividade de colaboradores provoca em uma concessionária de veículos do sul de Santa Catarina. Dentre os principais recursos que contribuem para o desenvolvimento da organização, destacam-se os recursos humanos. É essencial que a empresa invista na sua força de trabalho e na gestão de pessoas, pois esta tem grande contribuição na eficiência dos funcionários. A rotatividade de pessoal é um fator determinante para o sucesso do negócio, pois um fluxo elevado de empregados pode trazer consequências desfavoráveis para a empresa. Os custos com a rotatividade de pessoal têm grande influência nos resultados da empresa, pois interferem tanto direta quanto indiretamente na situação financeira da entidade. Foi possível concluir que os gastos com a rotatividade de pessoal são expressivos para as organizações e que os índices diferem, conforme o segmento de cada atividade ou setor. Para enfrentar esta dificuldade, é de grande ênfase que as organizações mantenham uma administração apropriada de recursos humanos e gestão de pessoas, pois esta possui grande contribuição na tomada de decisão do colaborador.

**Palavras-chave:** Recursos Humanos, Departamento de Pessoal, Rotatividade, Custos.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Número de Admissões, Demissões e de Funcionários Efetivos em 2012.	45
Tabela 2: Número de Admissões por setor em 2012. ....	46
Tabela 3: Número de demissões por setor em 2012.....	47



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Vantagens e desvantagens do recrutamento interno .....	21
Quadro 2: Vantagens e desvantagens do recrutamento externo .....	22
Quadro 3: Terminologias na Contabilidade de Custos .....	31
Quadro 4: Índice de Rotatividade .....	38
Quadro 5: Índice de Rotatividade .....	39
Quadro 6: Índice de Rotatividade .....	39
Quadro 7: Índice de Rotatividade .....	40
Quadro 8: Índices de desligamentos no período de 2012: .....	50
Quadro 9: Índices de rotatividade no período de 2012.....	51
Quadro 10: Custos com recrutamento e seleção no ano de 2012 .....	52
Quadro 11: Custos com registro e documentação no ano de 2012 .....	52
Quadro 12: Custos com exames admissionais no ano de 2012.....	53
Quadro 13: Custos com uniforme e crachá no ano de 2012 .....	54
Quadro 14: Custos com treinamento no ano de 2012.....	54
Quadro 15: Custos com exames demissionais no ano de 2012.....	55
Quadro 16: Custos totais com a Rotatividade de Pessoal ano de 2012.....	56

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Admissões, Demissões em 2012.....	46
Gráfico 2: Funcionários admitidos por departamento no período de 2012: .....	47
Gráfico 3: Demissões por setor em 2012 .....	48
Gráfico 4: Quadro de funcionários no período de 2012:.....	49

## **LISTA DE ABREVIACOES**

ARH – Administração de Recursos Humanos

CAGED – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados

FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço

INSS - Instituto Nacional do Seguro Social

PIS – Programa de Integração Social

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

RH – Recursos Humanos

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA .....	13
1.2 OBJETIVOS .....	14
1.3 JUSTIFICATIVA .....	14
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>16</b>
2.1 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS .....	16
<b>2.1.1 Práticas de recursos humanos</b> .....	<b>17</b>
2.2 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS E SEUS OBJETIVOS .....	18
<b>2.2.1 Recrutamento de pessoal</b> .....	<b>19</b>
<b>2.2.2 Seleção de pessoal</b> .....	<b>23</b>
<b>2.2.3 Remuneração</b> .....	<b>24</b>
<b>2.2.4 Treinamento e desenvolvimento de pessoal</b> .....	<b>25</b>
<b>2.2.5 Motivação</b> .....	<b>27</b>
<b>2.2.6 Clima organizacional</b> .....	<b>27</b>
<b>2.2.7 Qualidade de vida no trabalho</b> .....	<b>28</b>
<b>2.2.8 Cultura organizacional</b> .....	<b>29</b>
<b>2.2.9 Segurança no trabalho</b> .....	<b>30</b>
<b>2.2.10 Custos relacionados à administração de recursos humanos</b> .....	<b>31</b>
<b>2.2.11 Mão-de-obra</b> .....	<b>32</b>
<b>2.2.12 Encargos sociais e trabalhistas</b> .....	<b>33</b>
2.3 ROTATIVIDADE DE PESSOAL .....	34
<b>2.3.1 Formas para reduzir a rotatividade de pessoal</b> .....	<b>36</b>
<b>2.3.2 Mensuração da taxa de rotatividade</b> .....	<b>38</b>
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>41</b>
<b>4 ESTUDO DE CASO</b> .....	<b>43</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....	43
<b>4.1.1 Linha de produtos</b> .....	<b>43</b>
<b>4.1.2 Serviços oferecidos</b> .....	<b>44</b>
4.2 ÍNDICES DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL DA EMPRESA PESQUISADA ....	45

<b>4.2.1 Rotatividade por departamentos .....</b>	<b>46</b>
<b>4.2.2 Cálculo do índice percentual de rotatividade .....</b>	<b>48</b>
<b>4.2.3 Índices de desligamentos.....</b>	<b>49</b>
<b>4.2.4 Índice de rotatividade.....</b>	<b>50</b>
<b>4.3 MENSURAÇÃO DOS CUSTOS COM ROTATIVIDADE DE PESSOAL.....</b>	<b>51</b>
<b>4.3.1 Custos com recrutamento e seleção .....</b>	<b>51</b>
<b>4.3.2 Custos com registro e documentação .....</b>	<b>52</b>
<b>4.3.3 Custos com exames admissionais .....</b>	<b>53</b>
<b>4.3.4 Custos com uniformes e crachás .....</b>	<b>53</b>
<b>4.3.5 Custos com treinamento .....</b>	<b>54</b>
<b>4.3.6 Custos com exames demissionais .....</b>	<b>55</b>
<b>4.3.7 Custos com rescisões .....</b>	<b>55</b>
<b>4.3.8 Custos totais com a rotatividade de pessoal.....</b>	<b>56</b>
<b>4.4 PROPOSTA PARA REDUZIR O ÍNDICE DE ROTATIVIDADE DE PESSOAL ...</b>	<b>57</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>59</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>61</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, apresentam-se o tema e o problema sobre os reflexos financeiros causados pela rotatividade de pessoal em uma concessionária de veículos.

Na sequência serão abordados o objetivo geral e os específicos. Após, será apresentada a justificativa da pesquisa. Por último abordar-se-á os procedimentos metodológicos adotados, que descrevem os meios utilizados para a elaboração da pesquisa, com foco na identificação do índice de rotatividade de pessoal e os reflexos financeiros causados.

### 1.1 TEMA E PROBLEMA

A rotatividade de pessoal de uma empresa representa a saúde organizacional da mesma. Nos dias de hoje, com o mercado acirrado esse pode ser um diferencial importante entre o sucesso e o fracasso de uma organização. Os consumidores estão cada vez mais exigentes não só com os produtos, mas também com a estrutura das empresas, onde querem ver profissionais com conhecimento a fim de ter um bom atendimento.

Com a grande concorrência existente qualquer pequeno detalhe faz com que o produto fique desvalorizado, por isso tem-se que conhecer o que se está vendendo e aplicar um preço justo ao produto, minimizando muitas vezes os custos. Por isso ter profissionais comprometidos e qualificados pode fazer a grande diferença pela procura de um determinado produto.

O alto índice de rotatividade indica que algo não está sendo feito de maneira correta e precisa de atenção urgente. Fora os gastos com admissões e demissões, existem outros grandes problemas causados pela falta de mão-de-obra qualificada, fazendo com que prejudique até mesmo a imagem da empresa frente à sociedade.

Há ainda os problemas financeiros que a empresa pode vir a apresentar em consequência da alta rotatividade de empregados, tais como: os custos com encargos nas rescisões, gastos com recrutamento e seleção, entre outros.

Diante do exposto levanta-se o seguinte problema de pesquisa: qual o custo e as possíveis consequências da rotatividade de pessoal em uma concessionária de veículos do Sul de Santa Catarina?

## 1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral deste estudo consiste em identificar e demonstrar, os reflexos financeiros causados pela rotatividade de pessoal em uma concessionária de veículos na cidade de Araranguá.

Para atingir o objetivo geral, têm-se como objetivos específicos:

- Demonstrar o índice de rotatividade da empresa pesquisada;
- Identificar o custo da empresa com a rotatividade de pessoal;
- Propor formas para minimizar a rotatividade na empresa pesquisada.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

O mercado exige cada vez mais empresas competitivas e comprometidas com seus colaboradores. Assim, é de extrema importância que se tenha profissionais capacitados para que a empresa sobreviva diante das diversas transformações do mercado.

As empresas têm diversos desafios todos os dias, e um desses grandes desafios é obter resultados satisfatórios e uma margem de lucro que supra os gastos necessários da organização. Para isso, é preciso que os custos e despesas sejam avaliados para constatar qual a influência no lucro.

A rotatividade é tolerada quando não há a resposta esperada pelo colaborador, quando este não está cumprindo com as suas obrigações ou quando não está atuando próximo dos resultados esperados em sua função. Mas quando ela se torna alta deixa de ser uma medida favorável para a instituição e passa a ser uma medida desfavorável, pois gera gastos, influenciando assim o planejamento financeiro, trazendo problemas para a empresa.

Há também os casos em que os próprios colaboradores pedem o desligamento na instituição por diversos motivos, isso também não é bom porque gera um desgaste e uma quebra mesmo que temporária nos processos da

organização. Por estas razões é necessário que o colaborador esteja motivado, que seu trabalho seja reconhecido para que esteja comprometido com a organização.

O estudo da rotatividade de pessoas é um tema importante, pois aborda sobre a dinâmica organizacional. Desta forma a escolha do tema em questão justifica-se pelo fato de que identificando as causas e as taxas de rotação de funcionários da empresa podem ser feitas melhorias nos procedimentos da administração de pessoas fazendo com que a empresa tenha um quadro de funcionários estável, mais qualificados e motivados para o trabalho.



## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, serão apresentados estudos relacionados com o tema e o problema proposto neste trabalho trazendo a revisão de diversas obras e autores referentes ao tema e demais assuntos que o englobem. Apresentam-se as teorias relacionadas com o problema da pesquisa. Inicialmente será realizada uma abordagem da evolução dos recursos humanos, bem como, da preocupação acerca das pessoas e seus problemas, dentro da organização.

Desta forma, descrevem-se os conceitos e os objetivos da administração de recursos humanos, os processos que o compõem, apresentando, conceitos sobre rotatividade de pessoal, os fatores que a causam, e o custo que geram a empresa.

### 2.1 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Conforme o avanço da tecnologia, a velocidade da globalização e o crescimento econômico, as atividades da área de RH se tornaram mais complexas, fazendo-se assim uma necessidade de estudo e dedicação por parte dos profissionais e especialistas da área.

Segundo Chiavenato (2003, p. 13), “as organizações são constituídas de pessoas. Por outro lado, as organizações constituem para as pessoas um meio pelo qual podem alcançar muitos e variados objetivos pessoais com o mínimo de custo, de tempo, de esforço e de conflito”.

Devido a todos esses fatores as mudanças se tornaram os maiores desafios externos, portanto, a vantagem competitiva das organizações está na maneira em que as pessoas utilizam os conhecimentos, colocam em ação de modo rápido e eficaz, onde buscam soluções satisfatórias e de novos produtos e serviços inovadores (RIBEIRO, 2006).

Sobre os recursos humanos na organização, Milkovich e Boudreau (2000, p. 19) fazem a seguinte colocação:

os recursos humanos (RH) trazem o brilho da criatividade para a empresa. As pessoas planejam e produzem os produtos e serviços, controlam a qualidade, vendem os produtos, alocam recursos financeiros e estabelecem as estratégias e objetivos para a organização. Sem pessoas eficazes, é simplesmente impossível para qualquer empresa atingir seus objetivos.

Um elemento que pode se destacar nessa área e que tem que ser tratado com prioridade é a competência da força de trabalho de uma empresa, pois isso se torna uma qualidade e faz a diferença no desempenho da empresa.

Para Bohlander, Snell e Sherman (2004, p. 02), “as empresas bem sucedidas são extremamente favoráveis à contratação de diferentes tipos de pessoas para atingir um objetivo comum. Essa é a essência da gestão de recursos humanos”.

Chiavenato (2004) relata que administrar pessoas significa lidar com recursos vivos, constituídos de diferentes personalidades individuais, experiências, habilidades, conhecimentos e percepções, que participam do cotidiano das organizações. Então, entende-se que são os colaboradores que integram as instituições e estes são dotados de talentos que precisam ser desenvolvidos e mantidos, pois é o capital humano que controla e direciona as empresas.

Conforme Andrade (2008), a gestão de pessoas está relacionada a política e práticas que visam orientar o comportamento humano e as relações interpessoais dentro da organização, pois norteia um processo que inicia na contratação do colaborador e finaliza no desligamento.

Assim, Zavaglia (2006, p. 65), se atenta para o fato de que “[...] a área de gestão de pessoas deve ter clareza das necessidades da organização”, para que o recrutamento e seleção alcance suas metas.

### **2.1.1 Práticas de recursos humanos**

Nenhum negócio pode existir sem capital, seja ele financeiro ou humano, a quantidade destes recursos pode variar, mas todas as organizações para se manterem necessitam de ambos ou não existirão. Portanto, é necessário que seja dada a devida importância principalmente para o capital intelectual. Os departamentos de recursos humanos responsabilizam-se pela função de atrair e empregar pessoas, bem como de capacitá-las e gerenciá-las, para que se desenvolvam corretamente as atividades.

As práticas de RH têm uma grande contribuição no que concerne à rotatividade. Pesquisas realizadas em diferentes empresas indicam que os pagamentos de benefícios também reduzem a rotatividade. Outra prática de recursos humanos citada como necessária é a monitoração próxima dos

empregados, que reduz o controle e aumenta as demandas de trabalho (Shaw et al. 1998).

Chiavenato (1999) coloca ainda, que por meio dos seguintes procedimentos podemos avaliar o funcionamento da política de recursos humanos. São eles:

- Recrutamento e seleção;
- Integração pessoal do recém-admitido;
- Remuneração;
- Benefícios sociais;
- Treinamento;
- Movimentação planejada de pessoal (plano de carreira);
- Higiene e segurança do trabalho;
- Manutenção de disciplina e expediente;
- Relacionamento formal e informal com os empregados;
- Avaliação do desempenho e
- Relações trabalhistas.

## 2.2 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS E SEUS OBJETIVOS

A administração de recursos humanos é uma área focada em administrar as pessoas em seu ambiente de trabalho, por isso atualmente ter esse conhecimento é fundamental para qualquer profissional, pois a empresa contrata o profissional e o remunera para desenvolver as atividades requeridas, então, ter esse conhecimento entre capital e trabalho é estritamente necessário.

De acordo com Ribeiro (2006, p. 6), o profissional de recursos humanos “tem de prover empregados bem treinados e bem motivados, ao mesmo tempo em que desenvolve e mantém a qualidade de vida no trabalho, administra as mudanças e incentiva políticas éticas e comportamento socialmente responsável”.

A área de recursos humanos vem ganhando espaço dentro das organizações, pois cada vez mais se concluem que o capital intelectual está se tornando seu bem maior, ou seja, seu diferencial competitivo. Mesmo considerando que o papel das pessoas até então tenha sido de grande valia para as organizações,

hoje, ele está muito mais focado para que a organização obtenha vantagem competitiva (BOHLANDER et al. 2003).

Existem diversas áreas de atuação e dentro dessas áreas há gestores que coordenam e administram o seu pessoal, tomando as decisões e estabelecendo os objetivos de seus subordinados. A administração de recursos humanos necessita ser vista com uma ferramenta de auxílio por esses gestores para obtenção do sucesso.

De acordo com Chiavenato (2004, p. 138), os principais objetivos da ARH são:

1. Criar, manter e desenvolver um contingente de pessoas com habilidades, motivação e satisfação para realizar os objetivos da organização.
2. Criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena das pessoas, e alcance dos objetivos individuais.
3. Alcançar eficiência e eficácia através das pessoas.

Segundo Ribeiro (2006, p. 1), “a área de Recursos Humanos tem como objetivo principal administrar as relações da organização com as pessoas que a compõe, consideradas, hoje em dia, parceiras do negócio, e não mais meros recursos empresariais”.

A empresa em si tem seus objetivos, mas estando em sintonia com seus colaboradores, fazendo com que eles alcancem seus objetivos individuais relacionados ou não com o trabalho, motivando-os e incentivando-os, crescerão junto com a entidade.

### **2.2.1 Recrutamento de pessoal**

As pessoas dentro da organização são consideradas parceiras que conduzem os negócios da empresa, aplicam seus conhecimentos e tomam as decisões mais adequadas para obter os resultados desejados. (CHIAVENATO, 2006).

Recrutamento é “um sistema de informações, que visa atrair candidatos potencialmente qualificados, dos quais serão selecionados futuros funcionários da organização” (RIBEIRO, 2006, p. 52).

Chiavenato (2002, p. 197) conceitua recrutamento como “um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”. Já Bohlander e Snell (2009, p. 158) complementam que o recrutamento “é o processo de localizar indivíduos em potencial que possam trabalhar para uma organização e encoraja-los a ser candidatar a vagas já existentes ou, então, antes que elas sejam abertas”.

O recrutamento de pessoal é uma ferramenta utilizada para atrair e encontrar pessoas adequadas, que passarão por uma seleção e de acordo com os resultados encontrados poderão ingressar na organização. Esse procedimento é feito a partir das necessidades da empresa quanto às oportunidades de emprego que deseja preencher.

Para Andrade (2008, p. 80), agregar valor a empresa e às pessoas é o principal desafio do recrutamento, e “[...] por isso a avaliação dos resultados do recrutamento é indispensável para verificar a relação de custos/benefícios dessa importante atividade.” A autora acima ainda sugere que o recrutamento seja planejado e executado corretamente, para a organização obter bons resultados deste processo.

Segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006, p. 167), “tudo começa com a ida ao mercado para recrutar e selecionar pessoas que interessem á organização”. Contudo, existem dois meios pelos quais as organizações podem recrutar candidatos, que são os meios de recrutamento interno e externo.

O recrutamento interno é feito com os próprios colaboradores da empresa e pode trazer tanto benefícios quanto problemas. No quadro seguinte, são apresentados exemplos das vantagens e desvantagens deste procedimento.

Quadro 1: Vantagens e desvantagens do recrutamento interno

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
É mais econômico, pois impedem custos com anúncios, admissões e interações dos novos empregados.	Exige que os colaboradores tenham elevado potencial para o cargo, podendo causar frustrações ou até desligamentos.
É mais rápido, evitando demoras com o processo normal de recrutamento externo e a demora natural do processo de contratação.	Pode gerar conflitos de interesses, causando um desconforto nos empregados que desejavam aquela oportunidade.
Apresenta maior índice de validade e segurança, pois o candidato já é conhecido pela empresa.	Quando administrado de forma inadequada, pode levar o empregado, promovido sucessivamente, ao estacionamento por incompetência.
É fonte de motivação para os colaboradores, estimulando o auto aperfeiçoamento e a auto avaliação.	Quando utilizado de modo contínuo, a empresa pode perder a capacidade de criatividade e inovação.
Aproveita os investimentos em treinamento, onde a organização pode requerer o retorno através da ocupação da nova função.	Não pode ser feito para todos os cargos, sendo recomendado quando o promovido tenha condições de igualar-se aos candidatos externos.
Desenvolve um sadio espírito de competição entre o pessoal, sendo possível a oportunidade para aqueles que mereçam.	

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2002, p. 210-211)

O Recrutamento Interno é utilizado como forma de promover um funcionário, até porque, se “um funcionário sabe que pode avançar dentro da empresa, sente-se encorajado para buscar o autodesenvolvimento” (RIBEIRO, 2006, p. 58).

Dessa forma, os meios de recrutamento interno podem ser utilizados pelas organizações para a convocação dos candidatos: quadro de avisos ao pessoal; uso de banco de dados interno; comunicação interna dirigida aos funcionários e gerentes; reuniões com empregados interessados; divulgação em holerites das vagas e etc. (Zavaglia, 2006, p.68-69).

Apesar de haver inúmeras vantagens referentes ao recrutamento interno, também é necessário que se procurem pessoas fora da empresa para que as experiências sejam renovadas. Isso só é possível com o recrutamento externo.

“O recrutamento é externo quando a instituição procura preencher a vaga existente com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento” (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006, p. 171).

Andrade (2008) ressalta que o recrutamento externo ocorre quando existe uma vaga e a organização não tem interesse ou não possui em seu quadro de funcionários candidatos capacitados, ou ainda procura alguém com potencialidades no mercado para ocupar a vaga.

“O recrutamento é externo quando aborda candidatos reais ou potenciais, disponíveis ou aplicados em outras empresas, e sua consequência é uma entrada de novos recursos humanos.” (CHIAVENATO, 2004, p. 172).

Ainda de acordo com Chiavenato (2002), este método também oferece suas vantagens e desvantagens.

Quadro 2: Vantagens e desvantagens do recrutamento externo

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Traz novas experiências para a organização, podendo trazer contribuições diferentes para o mesmo problema.	É mais demorado, envolvendo vários processos até a admissão do novo funcionário.
Renova e enriquece os recursos humanos da organização, permitindo o ingresso de pessoal mais qualificado do que os já existentes.	É mais caro, exigindo despesas imediatas.
Aproveita os investimentos em treinamentos ofertados pelas outras empresas ou pelo próprio candidato, obtendo resultados em curto prazo.	É menos seguro, pois os novos empregados são desconhecidos e podem dispor de trajetórias profissionais duvidosas.
	Pode gerar insatisfação nos colaboradores, construindo barreiras para seu crescimento profissional.
	Afeta a política salarial da empresa, principalmente quando a demanda e procura de recursos humanos estão divergentes no mercado.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2002, p. 217)

Chiavenato (2004, p. 114), acredita que “para funcionar bem, o recrutamento externo precisa abordar o MRH de maneira precisa e eficaz no sentido de alcançar e atrair os candidatos que deseja buscar”.

Em geral, ressalta-se a importância de adequar os processos de recrutamento e seleção aos objetivos organizacionais, havendo sempre possibilidade de flexibilidade para a busca da melhoria contínua. Verificou-se que ambos são positivos para a empresa, considerando que a prática de recrutamento interno inclui muitos benefícios, pois facilita e agiliza os procedimentos pertinentes à seleção, a admissão, aos custos, entre outros. O recrutamento externo também tem suas vantagens, devido ao fato de que a contratação de novas pessoas, com ideias inovadoras, diversidades de visão, estratégias, e motivadas, tornam-se favorável para a empresa.

### **2.2.2 Seleção de pessoal**

A seleção de pessoal é a fase seguinte ao recrutamento, onde serão avaliados os candidatos a vaga, utilizando-se para isso alguns processos seletivos, como: entrevistas, testes psicológicos, entre outros.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006, p. 173) afirmam que “na fase de seleção, deve-se aplicar a técnica mais compatível com o tipo de mão-de-obra a ser recrutada, ou seja, as informações contidas na própria descrição do cargo e que constam do plano de cargos e salários da organização”. Visto que cada função tem suas especificações à empresa deve verificar as formas de selecionar os candidatos para que se adaptem as funções requeridas.

Na visão de Chiavenato (2004, p. 185), “a seleção busca entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho de pessoal, bem como a eficácia da organização”.

Tem que se tomar cuidado ao selecionar os funcionários de acordo com suas determinadas funções, para que eles possam render e fazer com que a empresa cresça em sua área de atuação.

Existem ainda outras formas de definição de seleção de pessoal:



a seleção é um processo de comparação entre duas variáveis: de um lado, os requisitos do cargo a ser preenchido (requisitos que o cargo exige de seu ocupante) e, de outro lado, o perfil das características dos candidatos que se apresentam (CHIAVENATO, 2004, p. 186).

Com a falta de mão de obra as empresas estão sempre à procura de candidatos para o preenchimento das vagas, entretanto “a seleção é a escolha do candidato mais adequado para a organização, dentre os candidatos recrutados, por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados.” (FRANÇA 2007, p. 34).

Todo cargo exige suas particularidades específicas, por isso tem que ser conhecidas às características do profissional, seus conhecimentos, suas habilidades e sua criatividade.

### **2.2.3 Remuneração**

A Consolidação das Leis do Trabalho – CLT dispõe em seu artigo 458 “que além do pagamento em dinheiro, compreende-se salário, para todos os efeitos legais, quaisquer prestação in natura que a empresa, por força do contrato ou por costume, fornecer habitualmente ao empregado”.

Segundo Oliveira (2007, p. 413) salário “é a contra prestação devida e paga diretamente pelo empregador a todo empregado. Entenda-se que salário é o valor ajustado entre as partes, seja por um acordo tácito ou expresso”.

Existem variados motivos pelos quais um funcionário pode se considerar satisfeito com o seu emprego, porém, o salário é um grande motivador dessa satisfação.

Para Bohlander e Snell (2009, p. 340):

Os funcionários desejam sistemas de remuneração que considerem justos e à altura de suas capacidades e expectativas. O pagamento, portanto, é uma consideração importante na administração porque fornece aos funcionários uma recompensa quantificável por seus serviços, bem como uma fonte de reconhecimento e subsistência.

Segundo Ribeiro (2006, p. 267), “o valor do salário leva em conta a especialização, a complexidade, a importância e até o excesso ou escassez do tipo de mão-de-obra em questão”.

O salário deve ser compatível com as atribuições requeridas do determinado cargo, dando assim condições aos colaboradores de suprir suas necessidades básicas.

As organizações definem remuneração como todo o valor recebido na folha de pagamento, incluído benefícios como, assistência médica e outros. Gonçalves (2008, p. 119) afirma que “remuneração é a soma do salário devido pelo empregador com os valores que o empregado recebe de terceiros, em decorrência do contrato de trabalho, por exemplo, a gorjeta”.

Existem dois tipos de remuneração: por habilidade e por resultados. Por habilidade está avaliando o conhecimento adquirido, conforme suas habilidades vão aumentando a remuneração aumenta também. Já a remuneração por resultados é a mais utilizada pelas organizações, está diretamente ligada à produtividade e a qualidade dos serviços prestados, a empresa estabelece metas as serem cumpridas e os funcionários recebem gratificações pelo objetivo alcançado. (MARRAS 2005).

Observa-se então que a empresa não deve atentar-se apenas ao pagamento fixo de salário, mas adotar procedimentos de remuneração variável, conforme desempenho, bem como, oferecer benefícios diversos, motivando cada vez mais os funcionários, evitando o desligamento contínuo destes. Neste processo, indica-se que a empresa tenha um planejamento de remunerações por cargos.

#### **2.2.4 Treinamento e desenvolvimento de pessoal**

Para que o colaborador exerça sua função de maneira satisfatória é preciso ter segurança e conhecimento de suas atribuições, ou seja, é necessário que se faça treinamento, tanto dos novos colaboradores, como dos que já estão na empresa, já que o treinamento é um dos recursos do desenvolvimento de pessoal; é preciso que estejam sempre atualizados.

“Treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho.” (MARRAS, 2005, p. 145).

Segundo Dessler (2005, p. 140), treinamento “é o conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários novos e antigos as habilidades necessárias para o desempenho do trabalho”.

Um profissional bem treinado desenvolve sua tarefa com mais facilidade, por outro lado o profissional não treinado está sujeito a tomada de decisões incorretas, podendo assim prejudicar a empresa em que atua. As empresas devem ver o treinamento como um objetivo a ser alcançado dentro da organização, através disso irá aprimorar as habilidades de seus colaboradores, motivação e melhorias no ambiente de trabalho e, conseqüentemente, o aumento da produtividade (FRANÇA 2007).

Chiavenato (2004, p. 338), completa afirmando que “o treinamento tem sido entendido como o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar”.

Por mais que o colaborador tenha conhecimento em sua função, sempre haverá mudanças e atualizações referentes às suas atividades e por meio do treinamento poderá adquirir cada vez mais conhecimento, habilidade e exercer sua função com mais competência. A empresa investirá em seu colaborador e em retribuição receberá cada vez mais dedicação do mesmo.

Segundo (CHIAVENATO, 2004), existem quatro níveis de análises que podem ser utilizadas para verificar se há necessidades de treinamento, conforme segue:

1. Análise Organizacional. A partir do diagnóstico de toda a organização, para verificar os aspectos da missão, da visão e dos objetivos estratégicos que o treinamento deve atender.

2. Análise dos Recursos Humanos. A partir do perfil das pessoas, determinar quais os comportamentos, atitudes, conhecimentos e competências necessários, para que as pessoas possam contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

3. Análise da estrutura de cargos. A partir do exame dos requisitos e especificações dos cargos quais são as habilidades, destrezas e competências que as pessoas deverão desenvolver para desempenhar adequadamente os cargos.

4. Análise do treinamento. A partir dos objetivos e metas que deverão ser utilizados como critérios para avaliação da eficiência e eficácia do programa de treinamento.

Depois de avaliada as reais necessidades da organização, é preciso fixar critérios e estabelecer o nível de desempenho almejado, para posteriormente a

empresa dar espaço suficiente para que as pessoas possam colocar em prática o que lhes foi passado.

### **2.2.5 Motivação**

A motivação é um fator relevante para a permanência de um colaborador em determinada organização e contribui muito para a redução dos índices de rotatividade. Nenhuma instituição sobrevive sem pessoas que a administrem, que a operem, e se estiverem motivados farão de tudo para que ela tenha sucesso e continuidade.

De acordo com Chiavenato (2006, p 63) “para se compreender o comportamento das pessoas, torna-se necessário um mínimo de conhecimento da motivação humana.”

A motivação é o que impulsiona qualquer pessoa a agir de determinada forma, sendo muito importante no âmbito empresarial, pois um funcionário motivado tem maior comprometimento com a organização.

Gil (2001, p. 202) descreve sobre motivação como sendo:

A evidência de que de fato uma pessoa não é capaz de motivar outra não pode, no entanto, significar que o fenômeno da motivação deva ser desconsiderado pelos gerentes. Muito pelo contrário; os gerentes precisam estar atentos á motivação de seus empregados. Precisam estar aptos para identificar suas necessidades e criar as condições para que as tarefas a eles atribuídas, assim como seu ambiente de trabalho, sejam capazes de satisfazê-los. Em suma: os gerentes não podem motivar seus empregados, mas precisam dispor de conhecimentos e habilidades suficientes para despertar ou manter sua motivação no trabalho.

A motivação faz com que o indivíduo além de cumprir com suas funções tenha vontade de fazer cada vez mais e melhor, pois saberá que de alguma forma será recompensado pelo seu esforço. Com um mercado muito competitivo, esse pode ser um grande diferencial para uma empresa, pois funcionários motivados tendem a se esforçar mais para cumprir as metas e parâmetros estabelecidos.

### **2.2.6 Clima organizacional**

De acordo com Vergara (2007) os colaboradores inseridos numa organização, esperam dela recompensas que irão satisfazer suas necessidades

quanto funcionário, assim como as empresas esperam que os empregados contribuam com todas as suas energias para satisfazer seus objetivos organizacionais.

O grau de motivação dos empregados tem grande influência no clima organizacional. Da mesma forma, o clima é favorável quando eleva a motivação e satisfaz o indivíduo em suas necessidades pessoais, por outro lado, é desfavorável quando essas necessidades são frustradas. (CHIAVENATO, 2004)

O clima organizacional influencia diretamente o estado motivacional das pessoas em uma organização. Sendo assim, Chiavenato (2003, pg. 31) ressalta que um bom clima organizacional depende de alguns fatores tais como:

- Condições econômicas da empresa;
- Da estrutura organizacional;
- Das oportunidades de participação de pessoal;
- Do significado do trabalho;
- Da escolha da equipe;
- Do preparo e treinamento da equipe;
- Do estilo de liderança;
- Da avaliação e remuneração da equipe.

Desta forma, de acordo com o que relata Chiavenato (2005, p. 267- 68), “o clima organizacional, portanto, é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia poderosamente a sua comportamento.”

### **2.2.7 Qualidade de vida no trabalho**

A qualidade de vida no trabalho, além de envolver aspectos físicos e ambientais, assimila tanto o lado das reivindicações dos trabalhadores, ligadas ao seu bem-estar e satisfação, quanto o lado do interesse das organizações, com relação à produtividade e à qualidade.

Se a empresa tem boas condições de trabalho, fará com que o colaborador mude suas preferências não somente por propostas tentadoras de trabalho, mais sim quanto à qualidade de vida no trabalho. É uma tendência natural do ser humano o desejo do bem estar (LUZ, 2003).

Para França (2007, p.169), “a expressão qualidade de vida no trabalho está associada à melhoria das condições físicas, programas de lazer, estilo de vida, instalações, atendimento e reivindicações dos trabalhadores, ampliação do conjunto de benefícios.”

Outra questão amplamente discutida nos ambientes de trabalho é o estresse. “A pressão é motivadora, estimulante e energizante, mas, quando ultrapassa o limite que o indivíduo consegue suportar, penetra-se na esfera do estresse” (COOPER; CARTWRIGTH, 2008, p. 17).

Se a QVT for boa, conduzirá a um clima de confiança e respeito mútuo, no qual o indivíduo tenderá a aumentar suas contribuições e elevar suas oportunidades de êxito.

### **2.2.8 Cultura organizacional**

A cultura organizacional está diretamente ligada ao clima organizacional, pois apesar de o clima ser afetado por fatores externos à organização, a cultura é uma das suas principais causas.

Quando falam-se em cultura organizacional e corporativa e define-se que os valores são os seus elementos centrais, é impossível dissociá-los das práticas e das representações do poder e da política no interior das organizações. Nos modelos atuais de gestão, que rejeitam a coerção e o autoritarismo e enfatizam a participação de todos, encontram-se a complexidade das relações sociais nas organizações. Afinal, a cultura corporativa não está livre de contradições e ambiguidades, consequência das relações inerentes aos aspectos humanos. (BARBOSA, 2002).

A cultura de um grupo pode agora ser definida como um padrão de pressupostos básicos compartilhados que são aprendidos pelo grupo à medida que o mesmo resolve seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Quando esses pressupostos funcionam bem o bastante para serem considerados válidos são ensinados para os novos membros como o meio correto de perceber, pensar e sentir os problemas enfrentados. (SCHEIN, 2004, p.17)

Snell e George (2010) defendem que hoje os administradores devem, cada vez mais, estar fiscalizando as atitudes e atividades do pessoal para que

possam compreender a cultura de cada um, por meio de técnicas fundamentais que servirão de base para o sucesso organizacional.

Portanto, a cultura de um ambiente organizacional deve ser observada de perto pelos administradores, pois se estiver em discordância com valores, crenças, costumes dos indivíduos que a integra, poderão criar um clima organizacional doentio ou negativo, uma vez que a relação empresa/colaborador não estar em plena sintonia.

### **2.2.9 Segurança no trabalho**

Considerando que a segurança do trabalho deve estar atrelada à rotina da empresa, caminhando junto com o processo produtivo, tem-se que deve estar inserida no sistema de gestão dessa organização. Dessa forma, todo o processo interno acontecerá em sintonia entre as partes.

Chiavenato (2009, p. 338) destaca que a “segurança do trabalho é o conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas utilizadas para prevenir acidentes [...] ela é indispensável ao desempenho satisfatório do trabalho”.

Segurança do Trabalho pode ser definida como a ciência que, através de metodologias e técnicas apropriadas, estuda as possíveis causas de acidentes do trabalho, objetivando a prevenção de sua ocorrência, cujo papel é assessorar o empregador, buscando a preservação da integridade física e mental dos trabalhadores e a continuidade do processo produtivo.

O acidente de trabalho constitui um fator altamente negativo, além das lamentáveis perdas humanas, também provocam perdas financeiras para o acidentado, para sua família, organização e a sociedade. O seguro de acidente de trabalho cobre apenas os gastos com despesas médicas e indenizações ao acidentado, mas não repõe a capacidade humana para o trabalho e nem a integridade física às pessoas acidentadas.

Cada empresa possui uma política para reduzir os acidentes de trabalho, porém, podem ocorrer acidentes sem que os mesmos sejam provocados. Desta forma, as empresas se preocupam em deixar os colaboradores sempre bem informados referentes ao uso de equipamento de proteção individual, algumas também contratam técnicos de segurança do trabalho buscando melhorias para as causas de higiene e segurança (RIBEIRO, 2005).

Lidar com pessoas é administrar e conviver com um repertório grande de emoções e comportamentos conscientes e inconscientes, sujeitas às mais diversas influências internas e externas. A partir dessa consideração, tem-se o propósito de identificar e compreender como a dinâmica deste universo, pode em alguns casos, conduzir o indivíduo a um acidente de trabalho.

### 2.2.10 Custos relacionados à administração de recursos humanos

As preocupações com os custos são crescente na área Administrativa, há uma grande dificuldade em dimensionar pessoas, para que sintam valorizadas e em racionalizar os recursos materiais para evitar desperdício e chegar a um equilíbrio financeiro nas instituições.

Quadro 3: Terminologias na Contabilidade de Custos

<b>Terminologias</b>	<b>Conceitos</b>
<b>Gasto</b>	Compra de bens ou serviços que geram desembolso financeiro para a entidade.
<b>Custo</b>	Gasto relativo à bens ou serviços utilizados na produção de outros bens e serviços.
<b>Investimento</b>	Gasto ativado em função de sua vida útil ou devido a benefícios futuros ao longo do tempo.
<b>Despesa</b>	Bens ou serviços consumidos direta ou indiretamente para geração de receitas.
<b>Desembolso</b>	Pagamento resultante da aquisição de bens ou serviços.
<b>Perdas</b>	Bens ou serviços consumidos de forma anormal e involuntária.

Fonte: adaptado de Martins (2003)

Conforme a visão de Bohlander (2004) vislumbra-se como principais custos, sejam diretos ou indiretos, ligados a um alto índice de rotatividade os seguintes pontos:

- Encargos - Demissionais ou Admissionais - que não são poucos no país;
- Busca de novos funcionários no mercado de trabalho, muitas vezes, através de empresas especializadas;



- Treinamentos para os novos funcionários contratados ± dependendo do nível de conhecimento e da função a ser exercida;
- Tempo gasto com a adaptação destes novos funcionários. Deve-se levar em consideração que leva um tempo até os mesmos pegarem o ritmo da organização, e que nesse período, pode ocorrer comprometimento da produtividade dos colegas ao seu redor;
- Oportunidades perdidas. A empresa que está em processo de troca de funcionários, tem maior probabilidade de perder boas oportunidades por não estar 100% preparada no momento em que esta oportunidade surge.

Alguns desses custos serão apresentados nos tópicos a seguir.

### **2.2.11 Mão-de-obra**

Os custos de mão-de-obra, segundo Dutra (2003, p. 138) “abrangem todos os gastos despendidos com o pessoal e pode ser atribuído direta e indiretamente à elaboração de bens e serviços em determinado período.”

Os custos de mão-de-obra direta estão diretamente relacionados aos colaboradores que realmente desempenharam a função de fabricação do produto. Para Dutra (2003, p. 138), a mão-de-obra direta é “representada pelo tempo dos operários envolvidos diretamente na elaboração de determinado tipo de bem ou serviço.”

A mão-de-obra indireta caracteriza-se pelos custos do pessoal que trabalha em áreas auxiliares da produção, mas que não está diretamente vinculada a fabricação do produto. Segundo Dutra (2003, p. 138), “a mão-de-obra indireta é representada pelos operários ou outras categorias profissionais que não estejam envolvidos diretamente na elaboração de determinado tipo de bem ou serviço.”

Observa-se que os custos de mão-de-obra correspondem aos salários dos funcionários, acrescidos dos encargos sociais e trabalhistas, podendo ser classificada em direta, que é ligada diretamente à transformação da matéria-prima em produto, e indireta, que não está envolvida diretamente na produção.

### 2.2.12 Encargos sociais e trabalhistas

A contabilidade fornece um conjunto de registros específicos usados para identificar, mensurar e informar os custos dos produtos e serviços. Tem por finalidade apurar os custos dos produtos vendidos. As informações fundamentais geradas são: os gastos nas diversas áreas, a determinação dos custos de qualquer natureza, o controle das operações e orçamentos.

O custo de pessoal abrange o salário base e os encargos sociais e trabalhistas. Os encargos são obrigações impostas pela legislação e pelas convenções coletivas de trabalho.

Dutra (2003, p. 140) ressalta que:

Os encargos sociais e trabalhistas foram divididos em dois subgrupos em função de suas características contábeis. O primeiro deles, designado por Contribuições Sociais forma um conjunto de obrigações por ter valores conhecidos e datas de quitação definidas. O segundo deles é constituído pelas Remunerações Indiretas, tendo em vista serem gastos que beneficiam os empregados, porem seus valores não são conhecidos com exatidão e as datas de seus pagamentos são incertas.

Além do salário propriamente dito, as empresas têm gastos adicionais com os encargos sociais, que são diversos e incidem sobre os salários, as horas extras e outros benefícios. (OLIVEIRA E PEREZ JR., 2005).

Entende-se por encargos sociais as taxas e as contribuições pagas pelo empregador para financiamento das políticas públicas que beneficiam de forma indireta o trabalhador. De acordo com Ferreira (2007, p. 112), estas incluem:

- Seguridade e previdência social – INSS;
- Plano de Seguridade Social PSS para servidores públicos;
- FGTS;
- PIS/Pasep;
- Salário-educação (emprego no setor privado empresarial);
- Sistema S (emprego no setor privado empresarial).

Os encargos trabalhistas caracterizam-se pelos valores pagos diretamente ao empregado mensalmente ou no final de seu contrato de trabalho, além de outros benefícios não monetários.

Ferreira (2007, p. 112-113) cita os encargos trabalhistas mais comuns:

- Décimo terceiro salário;
- Adicional de remuneração;
- Adicional de férias;
- Ausência remunerada;
- Férias;
- Licenças;
- Repouso remunerado e feriado;
- Rescisão contratual;
- Salário-família ou auxílio creche;
- Vale-transporte ou auxílio transporte;
- Indenização por tempo de serviço;
- Outros benefícios.

Considerando o que descreve Ferreira (2007), pode-se destacar que os encargos sobre a folha de pagamento, representados por custos diretos, como salário e rendimentos, férias, 13º salário, contribuição previdenciária e FGTS, acabam refletindo em cortes de pessoal. Assim, muitas empresas, em busca da redução de custos, optam por diminuir o quadro de pessoal.

### **2.3 Rotatividade de pessoal**

A rotatividade de pessoal é o resultado da saída de alguns funcionários e a entrada de outros para substituí-los. Qualquer saída é traumática para a organização, mesmo se o colaborador saia por sua decisão. Houveram gastos com treinamento dessa mão-de-obra, com a burocracia contratual, benefícios, encargos e outros gastos operacionais não tão facilmente mensuráveis.

Joffe (2005) comenta que qualquer enquete que se faça, mostrará que funcionários estressados e pressionados a cumprirem metas poderiam explicar o aumento da rotatividade da mão-de-obra.

Existem inúmeras causas da rotatividade, entre elas estão as deficiências nas contratações, falta de conhecimento e encaminhamento, falta de um plano estratégico de identificação e retenção de talentos e até mesmo pode estar relacionada diretamente as funções.

A rotatividade de pessoal também é conhecida como Turnover e na opinião de Marras (2005, p. 66) a rotatividade de pessoal é “o número de empregados desligados da empresa num determinado período comparativamente ao quadro médio de efetivos”.

Segundo Chiavenato (2006), a rotatividade de pessoal é expressa pela relação percentual das admissões e os desligamentos em relação ao número médio de indivíduos na organização, durante um período pré-determinado. A organização caracteriza-se pelo incessante fluxo de recursos de que precisa para desenvolver suas operações e gerar seus resultados. Assim, de um lado, importa recursos e energia do ambiente externo, como matéria-prima, pessoas, máquinas e equipamentos, processando-os e transformando-os dentro da organização. Por outro lado, exporta para o ambiente externo os resultados de seus processos de transformação, como informação, lucro, pessoal, poluição etc., (CHIAVENATO, 2006).

Marras (2005, p. 66) relata sobre índices de rotatividade, descrevendo que “esse índice pode medir uma parte da organização (toda uma área de vendas ou somente parte dessa área, uma seção, um departamento, um setor, etc) ou medir o índice geral (todas as áreas componentes do organograma da empresa)”.

Chiavenato (2004, p. 151) explica que “a rotatividade é expressa por meio de uma relação percentual entre as admissões e os desligamentos com relação ao número médio de participantes da organização, no decorrer de certo período de tempo.”

Nota-se que não há um número que defina a índice ideal de rotatividade, mas há situação específica para cada organização em função do ambiente interno ou externo. Para compreensão dos motivos da rotatividade é essencial que a empresa realize uma entrevista de desligamento para conhecer a efetiva razão de saída dos colaboradores.

A entrevista de desligamento também constitui um dos principais meios de controlar e medir os resultados da política de recursos humanos, desenvolvida pela organização. Costuma ser ainda o principal meio de diagnosticar e determinar as causas da rotatividade de pessoal.

Os administradores devem buscar conhecer as atitudes de seus colaboradores, porque fornecem indicadores de problemas potenciais, além de

influenciar o comportamento. Colaboradores satisfeitos e comprometidos apresentam índices mais baixos de rotatividade (ROBBINS, 2002).

Assim, a rotatividade de pessoal é a movimentação de funcionários que entram e saem da organização. Quando muito elevada, pode trazer problemas para a empresa, portanto, é importante que se avalie o grau de rotatividade para que as providências necessárias sejam tomadas.

### **1 - Rotatividade provocada pelas pessoas.**

Conforme o nome já diz, o desligamento ocorre por decisão dos empregados. Quando a organização não é responsável pela perda de funcionários, é necessário dessa forma, identificar as causas das demissões, para corrigi-lo e assim diminuir a rotação de pessoal.

### **2 - Rotatividade provocada pela organização.**

Quando o desligamento dos funcionários ocorre por iniciativa da organização, para substituí-los a fim de melhorar o quadro de funcionários ou para redução de custos. Neste sentido o controle da rotatividade esta nas mãos da organização.

Neste sentido, a rotatividade de pessoal está diretamente relacionada com admissões e demissões de funcionários, potencialmente prejudicial para a empresa como considera Paschoal (2006, p. 82), que “De fato, o impacto negativo daquele entra-e-sai de colaboradores junto aos clientes é um fato inevitável. Esta é uma dimensão a ser considerada nos custos da rotatividade”.

Dessa forma, o autor ainda define alguns custos que envolvem o desligamento e contratação de cada funcionário e sua substituição por outro, como custo de recrutamento e seleção; custo de registro e documentação; custo de integração; e custo de desligamento; custos indiretamente relacionados com desligamento e substituição, como por exemplo, perda de produção; e etc. (CHIAVENATO, 2009, p. 54 - 56).

## **2.3.1 Formas para reduzir a rotatividade de pessoal**

A rotatividade representa uma incerteza, uma instabilidade que pode contribuir de maneira negativa para a organização, pois acarreta custos e perdas, tanto para a empresa quando para os colaboradores. Por esse motivo a busca pela redução desses índices tem sido muito visada no âmbito empresarial.

Chiavenato (2009, p. 150) destaca que:

para enfrentar o desafio da rotatividade, as organizações estão modificando as suas políticas de pessoal, redesenhando os cargos para torná-los mais atraentes e desafiadores, redefinindo a gerência de modo a torná-la mais democrática e participativa, repensando a remuneração para transformá-la em ganho variável em função do desempenho e metas a alcançar, além de estratégias motivadoras.

Pode-se observar que é necessário estudar e conhecer as principais causas que estão gerando esse índice elevado, após diagnosticar as principais causas, a mesma poderá iniciar as mudanças para beneficiar a empresa.

Alonso (2008) menciona que, ao analisar os motivos que geram a rotatividade de pessoal, são encontrados muitos problemas com relação à área humana, tais como: dificuldades de relacionamento com chefes e subordinados; padrões de salários abaixo do mercado; benefícios insuficientes ou mal empregados; sociabilidade precária; baixa interação entre grupos de trabalho; ambiente e clima de trabalho desconfortável; política interna de pessoal mal empregada; e entre outros.

Assim que o problema, ou o fato gerador desse problema é identificado deve-se utilizar de alguns procedimentos para sua resolução.

Segundo Zeuch (2007), Um dos procedimentos que poderão ser utilizados, é a entrevista de desligamento. Na qual as perguntas podem ser feitas de acordo com a necessidade de cada empresa, questionando o porquê, que essas pessoas estão saindo da empresa; indagar se o local onde trabalhavam era limpo, bem iluminado, e se a temperatura era agradável; verificar se no setor, havia coleguismo; se tinha bom relacionamento com colegas e superiores; se as ferramentas eram necessárias para trabalhar e em boas condições; se estavam satisfeitos com o salário; se acham que em algum outro setor poderiam ter progredido melhor; e perguntar também o que poderia melhorar na empresa para seus colegas trabalharem melhor. Todas essas informações são valiosas para a empresa, que deverá analisar cada resposta, identificar os problemas e tratá-los.

Por meio das opiniões de cada colaborador que estiver se desligando da empresa, consegue-se diagnosticar a satisfação do mesmo dentro da organização, além de posteriormente mudar o que não está satisfazendo seus colaboradores.

### 2.3.2 Mensuração da taxa de rotatividade

Segundo Chiavenato (2009, p. 141), o “cálculo do índice de rotatividade de pessoal é baseado no volume de entradas e saídas de pessoal em relação aos recursos humanos disponíveis na organização, dentro de certo período de tempo, e em termos percentuais.”

O quadro 4 mostra a equação do índice de rotatividade.

Quadro 4: Índice de Rotatividade

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

Em que:

**A**= admissões de pessoal na área considerada, dentro do período considerado (entradas)

**D**= desligamentos de pessoal (tanto por iniciativa da empresa ou por iniciativa do empregado) na área considerada e no período (saídas)

**EM**= efetivo médio na área existente considerada dentro do período.

Fonte: adaptado de Chiavenato (2009)

A taxa de rotatividade mostra o valor percentual de funcionários que circulam na organização em relação ao número médio de funcionários totais.

Para que sejam mensuradas as perdas de pessoal e as suas causas não se consideram as admissões (entradas), mas somente os desligamentos, tanto por iniciativa do empregado como do empregador. O quadro 5 mostra a equação para mensurar a taxa de desligamento.

Quadro 5: Índice de Rotatividade

$$\text{Índice da Rotatividade de Pessoal} = \frac{D \times 100}{EM}$$

Onde:  
**D**= desligamentos  
**EM**= efetivo médio do período

Fonte: adaptado de Chiavenato (2009)

Outra opção é mensurar as perdas de pessoal por iniciativa dos empregados que deixaram a organização. O quadro 6 mostra a equação para este cálculo.

Quadro 6: Índice de Rotatividade

$$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal} = \frac{D \times 100}{\frac{(N1 + N2 + \dots + NN)}{A}}$$

Onde:  
**D** = número de demissões espontâneas  
**N** = número de empregados no início de cada mês  
**A** = número de meses do período

Fonte: adaptado de Chiavenato (2009)

Segundo Chiavenato (2006), para avaliar a rotatividade de pessoal por departamentos ou seções, tomados como subsistemas de um sistema maior, que é a organização, cada sistema deve ter um cálculo próprio do índice de rotatividade de pessoal, a partir da seguinte equação:



Quadro 7: Índice de Rotatividade

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

-----  
EM

Assim:

**R** = recebimento de pessoal por transferência de outros subsistemas (departamentos ou seções) e

**T** = transferência de pessoal para outros subsistemas (departamentos ou seções)

Fonte: adaptado de Chiavenato (2009)

Pode-se verificar que não há um índice de rotatividade ideal para a organização, mas uma situação específica para cada empresa em função de seus problemas e da própria situação externa de mercado. Contudo verifica-se que cada organização deve adequar-se ao melhor índice de rotatividade de pessoal, sempre levando em consideração os seus recursos humanos disponíveis.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo, apresentar-se-á os estudos relacionados com o tema e o problema proposto neste trabalho, também apresentando as teorias relacionadas com o problema da pesquisa. Será evidenciada a pesquisa quanto aos objetivos, à tipologia dos procedimentos e à abordagem do problema que serão utilizadas para a realização deste estudo.

Figueiredo e Souza (2010, p. 131), ressaltam que “É nessa etapa do projeto que devem ser descritas as características do estudo e os procedimentos metodológicos adequados ao problema a ser investigado”. Neste sentido, a metodologia é utilizada como ferramenta para a preparação e execução do estudo em questão.

Para que sejam alcançados os objetivos deste trabalho a pesquisa utilizada será a descritiva e exploratória, que conforme Gil (2002, p. 44)

Tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Na concepção de Prestes (2008, p. 26), “na pesquisa descritiva, se observam, registram, analisam, classificam e interpretam os fatos, sem que o pesquisador lhes faça qualquer interferência”.

Ainda de acordo com Prestes (2008, p. 26), “a pesquisa exploratória configura-se como a que acontece na fase preliminar, antes do planejamento formal do trabalho”

Sobre a pesquisa descritiva Sampieri, Collado e Lucio (2006, p.101) destacam que em um estudo descritivo “seleciona-se uma série de questões e mede-se ou coleta-se informação sobre cada uma delas, para assim descrever o que se pesquisa”.

Na tipologia da pesquisa, quanto aos procedimentos, pretende-se utilizar a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso.

A pesquisa é considerada bibliográfica porque “procura explicar um problema a partir de referências publicadas (em livros, revistas, etc.)” (RAMPAZZO, 2005, p. 53).

A pesquisa bibliográfica, segundo Cervo e Bervian (2002, p. 64), “procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos, busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado, existentes sobre determinado assunto, tema ou problema”.

Conforme Martins (2008, p. 86),

A pesquisa bibliográfica é o ponto de partida de toda pesquisa, levantamento de informações feito a partir de material coletado em livros, revistas, artigos, jornais, sites da internet e em outras fontes escritas, devidamente publicadas.

O estudo de caso, afirma Gil (1999, p. 73), “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”.

No estudo, serão utilizados documentos, não só os encontrados na empresa, como os relatórios e as planilhas, mas todos que sejam pertinentes ao tema pesquisado e que contenham as informações da mesma.

Quanto à tipologia da abordagem do problema, pretende-se utilizar a pesquisa qualitativa que Santos (2004, p.30) descreve como “aquela pesquisa cujos dados só fazem sentido através de um tratamento lógico secundário, feito pelo pesquisador.” Desta forma, este estudo é definido quanto à abordagem do problema, como qualitativa, por analisar e interpretar o problema sugerido.

Esses procedimentos metodológicos serão utilizados com o intuito de estudar os reflexos financeiros causados pelo índice de rotatividade de pessoal em uma concessionária de veículos.

## **4 ESTUDO DE CASO**

Neste capítulo apresenta-se o estudo de caso realizado em uma concessionária de veículos. Inicialmente tem-se a caracterização da empresa. Em seguida demonstram-se os procedimentos para a coleta de dados. Por fim apresentam-se os resultados da pesquisa.

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

No mercado desde junho de 2011, a empresa Concess (nome fictício) é a melhor marca e é destaque na região Sul. Com matriz no município de Araranguá (SC), segue uma trajetória de sucesso a partir de sua inauguração.

No ano de 2011, conquistou uma nova bandeira na cidade de Araranguá (SC), iniciando suas atividades em 31 de junho daquele ano. A empresa faz parte de um portfólio de concessionárias, começando um novo e ousado projeto de expansão de negócios.

A empresa Concess tem como diretrizes disponibilizar aos seus clientes produtos e serviços visando a concretização dos seus sonhos de aquisição de veículos automotores, satisfazendo suas necessidades com excelência no atendimento.

Tem como missão proporcionar a concretização do sonho de aquisição de veículos automotores, visando satisfazer as necessidades dos clientes, acionistas, colaboradores e fornecedores com excelência no atendimento.

E como visão ser a concessionária líder em participação do mercado de sua região e modelo nos padrões de atendimento.

#### **4.1.1 Linha de produtos**

A Concess oferece como produtos veículos da marca Y, acessórios da mesma marca e serviços autorizados.

Também oferece o atendimento especial às empresas de grande, médio e pequeno porte, grandes frotistas, cooperados, taxistas, produtores rurais e deficientes físicos. Na central de vendas, representada pelos consultores, oferecem

atendimento especial e diferenciado, com vantagens adicionais para a aquisição através das “VENDAS DIRETAS”.

A Concess comercializa veículos especiais para transportes de cargas e passageiros, como vans e ambulâncias.

A empresa oferece veículos especiais para transportes de cargas e passageiros, tipo Van Escolar, Executivo ou Turismo, Ambulância remoção básica ou UTI, ou outro tipo de unidade móvel conforme sua necessidade. Conta com uma equipe de consultores de vendas especializada para melhor atendimento.

#### **4.1.2 Serviços oferecidos**

A empresa possui uma estrutura equipada com o que há de mais moderno em tecnologia para manutenção e reparação automotiva. Além disso, dispõe de profissionais treinados, fazendo com que sejam os profissionais com o melhor conhecimento para reparar e cuidar do seu veículo.

A empresa dispõe de geometria de suspensão de última geração, balanceamento eletrônico de rodas, diagnóstico eletrônico rápido e eficaz, boxes rápidos para atendimento (Auto Centro), que permite o cliente deixar seu veículo aos cuidados dos técnicos, enquanto faz seu lanche ou aguarda confortável na sala de estar. No setor de Funilaria de Pintura, a Concess destaca-se pela tecnologia a base de água homologada pela PPG do Brasil e com a exclusiva garantia de 36 meses nos reparos de pintura, por conta do padrão em nosso processo.

A oficina tem capacidade de atender mais de 500 veículos por mês. Para isso dispõe de facilidades para o cliente: Serviço de Leva e Traz, Agendamento de Serviços, descontos especiais e condições facilitadas de pagamento.

Na Concess você encontra o Autocentro, onde você faz alinhamento, balanceamento, troca de fluídos e vários outros serviços rápidos. Seu carro fica pronto na hora e você pode acompanhar o trabalho inteiro, de perto. Tudo com um ano de garantia.

Com um estoque composto por mais de 4.000 itens, a Concess é, se não a maior, a mais completa distribuidora atacadista de peças de sua marca do estado de Santa Catarina.

Outra comodidade oferecida é o serviço de entrega de peças na região e nas principais cidades do Estado.

#### 4.2 ÍNDICES DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL DA EMPRESA PESQUISADA

Por ser uma empresa relativamente pequena com um número de funcionários menor, a rotatividade causa uma grande perda para a instituição. No ano de 2012 a movimentação de funcionários e o total de efetivos serão apresentados conforme a Tabela 01, abaixo.

Tabela 1: Número de Admissões, Demissões e de Funcionários Efetivos em 2012.

	Final 2011	jan/12	fev/12	mar/12	abr/12	mai/12	jun/12	jul/12	ago/12	set/12	out/12	nov/12	dez/12	TOTAL
Admissões		3	3	5	3	2	1	1	2	1	6	1	2	30
Demissões		2	1	2	3	2	2	1	4	5	0	8	4	34
Efetivos	64	65	67	70	70	70	69	69	67	63	69	62	60	60

Fonte: CAGED da empresa pesquisada

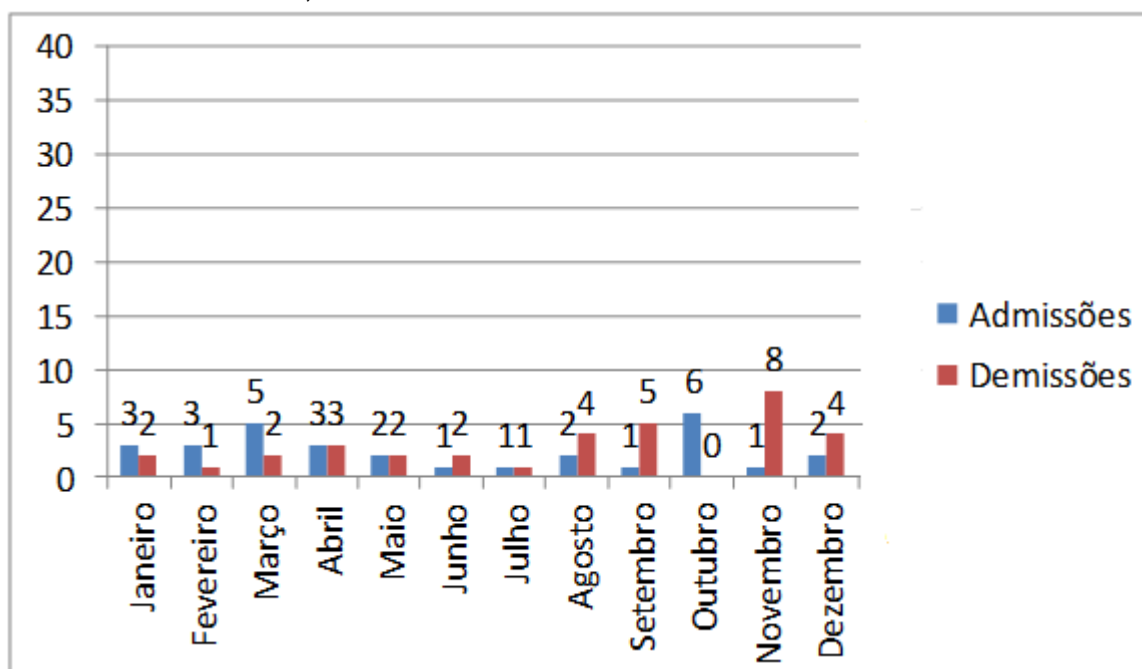
Demonstra-se, por meio do quadro, o número de admissões e demissões de pessoal e o número de funcionários efetivos no ano de 2012. Verifica-se que no mês de outubro ocorreu um número maior de admissões devido ao preenchimento das vagas referente às demissões ocorridas no período.

Em Agosto e Setembro, houve uma elevação nas demissões em que grande parte foram voluntárias, justificadas pela oferta de trabalho da concorrência. No mês de Novembro o aumento dos desligamentos foi maior em relação aos outros meses, isso ocorreu em consequência da carga horário que seria exercida por causa das comemorações natalinas.

Assim observa-se que a organização começou o ano com 65 colaboradores e nesse período ocorreram 30 admissões e 34 demissões, fazendo com que a empresa finalizasse o ano com redução de 5 empregados no quadro de pessoal.

Ainda dentro da lógica comparativa, o gráfico abaixo demonstra a relação de demissões e admissões no período de 2012;

Gráfico 1: Admissões, Demissões em 2012



Fonte: CAGED da empresa pesquisada

#### 4.2.1 Rotatividade por departamentos

Com o intuito de avaliar o nível de rotatividade existente e corrigir possíveis deficiências no quadro de pessoal, além de saber o seu índice geral, é importante conhecer os setores que apresentam maior movimentação de empregados.

Desta forma, os gestores tem a possibilidade de verificar se o problema ocorre de forma generalizada ou se acontece em determinado setor, possibilitando e facilitando as correções necessárias.

Para verificar qual setor apresenta maior fluxo rotatividade de empregados na empresa pesquisada, abaixo apresenta-se uma tabela com as admissões por setor:

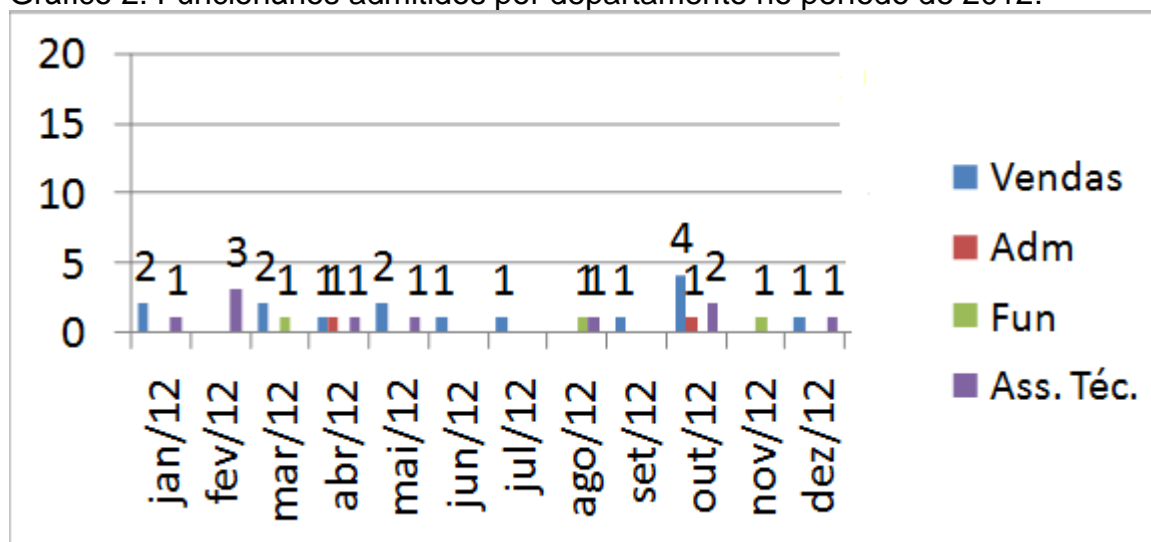
Tabela 2: Número de Admissões por setor em 2012.

Setores	jan/12	fev/12	mar/12	abr/12	mai/12	jun/12	jul/12	ago/12	set/12	out/12	nov/12	dez/12	TOTAL
Vendas	2		2	1	2	1	1		1	4		1	15
Adm				1						1			2
Funilaria					1			1			1		3
Ass. Técnica	1	3		1	1			1		2		1	10

Fonte: CAGED da empresa pesquisada

E para melhor compreensão segue abaixo o gráfico representando esse processo.

Gráfico 2: Funcionários admitidos por departamento no período de 2012:



Fonte: CAGED da empresa pesquisada

O gráfico acima mostra que no período compreendido entre Janeiro de 2012 á Dezembro de 2012, o departamento que mais admitiu pessoas foi o departamento de Vendas totalizando 15 vendedores entre eles internos, externos e de seminovos, sendo que nos meses de março e outubro foram registrados os maiores números de admissões.

Da mesma forma, deve-se avaliar o número de funcionários demitidos da empresa no mesmo período para, então, efetuar o cálculo do índice de rotatividade. Deste modo segue abaixo tabela com os funcionários demitidos por departamento em 2012.

Tabela 3: Número de demissões por setor em 2012.

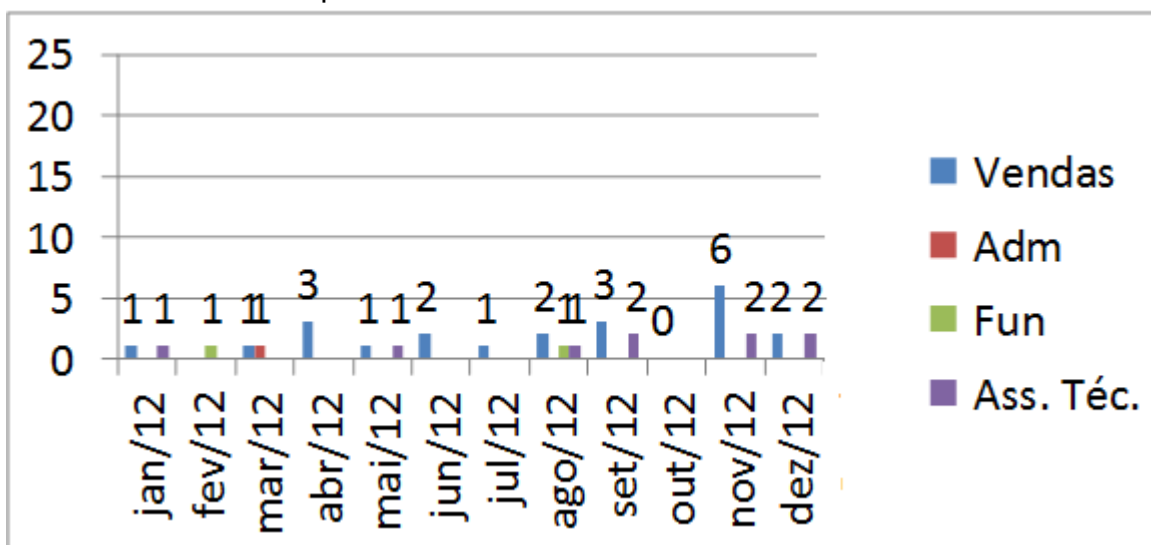
Setores	jan/12	fev/12	mar/12	abr/12	mai/12	jun/12	jul/12	ago/12	set/12	out/12	nov/12	dez/12	TOTAL
Vendas	1		1	3	1	2	1	2	3		6	2	22
Adm			1										1
Funilaria		1						1					2
Ass. Técnica	1				1			1	2		2	2	9

Fonte: CAGED da empresa pesquisada



E segue abaixo gráfico representando esse período.

Gráfico 3: Demissões por setor em 2012



Fonte: CAGED da empresa pesquisada

Observa-se no gráfico, que o departamento que apresenta maior número de demissões de funcionários é o departamento de Vendas.

Verifica-se que os outros departamentos apresentaram certo equilíbrio, mantendo esta rotatividade em número parecido entre os setores. Praticamente em todos os meses do período observa-se a demissão de funcionários.

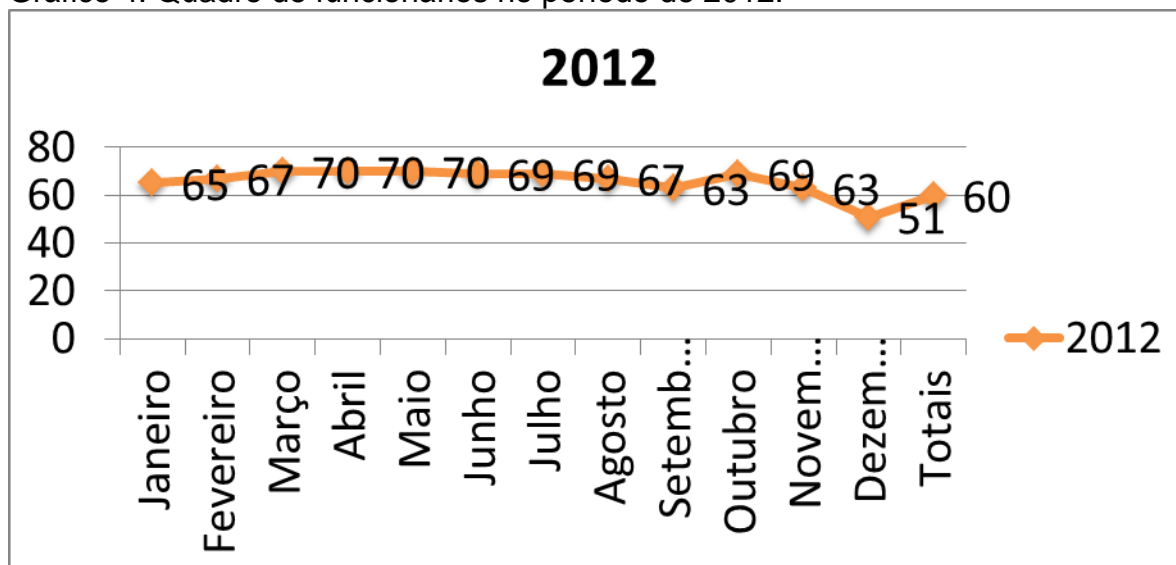
Finalizando a análise dos números coletados no período compreendido de janeiro de 2012 á dezembro de 2012, o departamento de vendas (vendedores) é responsável pelos maiores números de rotatividade na empresa, o que consequentemente deve ter influenciado o resultado financeiro, produtivo e de qualidade final.

#### 4.2.2 Cálculo do índice percentual de rotatividade

O índice percentual de rotatividade deve ilustrar o nível de entradas e saídas de funcionários nos períodos, possibilitando analisar as deficiências existentes no quadro de pessoal e favorecendo o planejamento de pessoal na empresa.

Para que se possa estabelecer estes índices, se faz necessário conhecer o número de efetivo médio de funcionários em cada período, para tanto, o gráfico abaixo demonstrará estes números:

Gráfico 4: Quadro de funcionários no período de 2012:



Fonte: CAGED da empresa pesquisada

A seguir, demonstrar-se-á os índices de rotatividade de duas formas. No primeiro momento, o cálculo do índice de rotatividade irá considerar apenas os desligamentos, em seguida serão calculados os índices de rotatividade geral.

#### 4.2.3 Índices de desligamentos

Tendo como premissa saber o índice geral de rotatividade de funcionários no período, é importante também, verificar o índice de desligamentos, desta forma, será possível determinar as perdas financeiras.

Os índices de desligamentos apresentados mensalmente em pontos percentuais serão determinados utilizando-se a seguinte fórmula:

$$\text{Índice de rotatividade} = \frac{\mathbf{D} \times \mathbf{100}}{\mathbf{EM}}$$

Onde:

**D** = Demissões de pessoal

**100** = Percentual

**EM** = Efetivo médio no período

Quadro 8: Índices de desligamentos no período de 2012:

	/11	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez
desl.		2	1	2	3	2	2	1	4	5	0	8	4
efet.	64	65	67	70	70	70	69	69	67	63	69	62	60
índ.		3,08 %	1,49%	2,86%	4,29%	2,86%	2,90%	1,45%	5,97%	7,94%	0,00%	12,70%	6,56%

Fonte: Dados da Empresa

Observa-se que nos meses de fevereiro e julho, os índices se demonstram aproximados na ordem de 1,40% a 1,50% pontos percentuais. Por sua vez, os meses de setembro, novembro e dezembro apresentam os maiores índices percentuais, acima 7% pontos percentuais.

#### 4.2.4 Índice de rotatividade

O índice de rotatividade tem o objetivo de demonstrar o número de entradas e saídas no quadro de pessoal da empresa. Ao analisar os índices, os gestores podem avaliar se a rotatividade é elevada ou está dentro do esperado pela organização.

Abaixo é demonstrado o índice de rotatividade da empresa estudada no ano de 2012.

A fórmula utilizada para o cálculo do índice de rotatividade é a seguinte:

$$\text{Índice de rotatividade de pessoal} = \frac{\mathbf{A + D \times 100}}{\mathbf{2 \times EM}}$$

Onde **A** = Número de Admitidos

Onde **D** = Número de Demitidos

Onde **100** = Índice de 100% pontos percentuais

Onde **EM** = Quadro de funcionários/Efetivo Médio

Quadro 9: Índices de rotatividade no período de 2012

	/11	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Admis.		3	3	5	3	2	1	1	2	1	6	1	2
Demis.		2	1	2	3	2	2	1	4	5	0	8	4
Efet.	64	65	67	70	70	70	69	69	67	63	69	62	60
índice		3,85%	2,99%	5,00%	4,29%	2,86%	2,17%	1,45%	4,48%	4,76%	4,35%	7,14%	4,92%

Fonte: Dados da Empresa

No ano 2012, o maior índice foi no mês de novembro, que apresentou 7,14% pontos percentuais. Os menores índices registrados foram nos meses de junho e julho que apresentaram entre 1,45% e 2,17% pontos percentuais respectivamente.

### 4.3 Mensuração dos custos com rotatividade de pessoal

Na sequência apresentam-se os custos relacionados à rotatividade de pessoal na organização: a) recrutamento e seleção; b) integração; c) exames admissionais; d) uniformes e crachás; e) treinamentos; f) exames demissionais; e g) rescisões.

#### 4.3.1 Custos com recrutamento e seleção

Para analisar este custo, foram considerados os gastos mensais referentes à folha de pagamento da pessoa responsável pela realização desses processos, além do tempo necessário para realização da atividade. Ressalta-se que o processo de recrutamento e seleção é realizado por funcionários da empresa, sem a utilização de profissionais terceirizados.

O quadro 10 demonstra os custos com recrutamento e seleção no ano de 2012.

Quadro 10: Custos com recrutamento e seleção no ano de 2012

CUSTOS COM RECRUTAMENTO E SELEÇÃO		
Gastos com materiais auxiliares no recrutamento de candidatos (impressão de documentos)	Gastos com testes de seleção e avaliação (Exame de perfil profissional)	Valor do salário hora da pessoal responsável por esse processo (média de 1 hora para entrevista de seleção)
R\$ 25,00	R\$ 45,00	R\$ 15,00
Número de Admitidos em 2012		30
Custo total de Recrutamento e Seleção em 2012		R\$ 2.550,00

Fonte: elaborado pela autora, 2013.

O custo total com o recrutamento e seleção foram de R\$ 2.550,00 para os 30 candidatos que ingressaram na empresa. O custo unitário não é muito elevado devido à empresa não possuir um plano para esses processos. Neste ano, o processo de recrutamento e seleção era efetuado por um único funcionário e acontecia de forma quase diária e rápida. Este processo não acontecia de forma adequada, pois apenas analisavam-se os currículos e chamavam-se os candidatos para rápida entrevista. Caso aprovado o candidato já visitava o setor de trabalho e era encaminhando para realizar os exames admissionais.

#### 4.3.2 Custos com registro e documentação

No ano de 2012 foram registrados 30 novos funcionários e com essas contratações ocorreram os custos com registro e documentação dos mesmos. No quadro abaixo seguem detalhados os custos com esse processo.

Quadro 11: Custos com registro e documentação no ano de 2012

CUSTOS COM REGISTRO E DOCUMENTAÇÃO	
Gastos com formulários, documentação, anotações registros e processamento de dados.	Valor do salário hora da pessoal responsável por esse processo (média de 1 hora para entrevista de seleção)
R\$ 28,00	R\$ 15,00
Número de Admitidos em 2012	
30	
Custo total de Registro e Documentação em 2012	
R\$ 1.290,00	

Fonte: elaborado pela autora, 2013.

O custo total com registro e documentação foi de R\$ 1.290,00 no ano de 2012. Os custos com registro e documentação também envolvem as despesas com salários e encargos sociais do pessoal de RH, materiais de escritório, formulários e documentações.

#### 4.3.3 Custos com exames admissionais

Os exames admissionais são realizados com todos os funcionários que são aprovados na seleção. Esses exames são realizados conforme a exigência médica do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO), com o objetivo de constatar se o colaborador está em perfeitas condições de exercer o seu trabalho.

Os exames realizados são: Clínico, Urina, Hemograma, Audiometria, Acuidade Visual e Espirometria.

O quadro a seguir representa os custos com exames admissionais no ano de 2012.

Quadro 12: Custos com exames admissionais no ano de 2012

CUSTOS COM EXAMES ADMISSIONAIS	
Valor médio do Exame médico com especialista em Medicina do Trabalho	Valor do salário hora da pessoal responsável por esse processo (média de 1 hora para entrevista de seleção)
R\$ 55,00	R\$ 15,00
Número de Admitidos em 2012	30
Custo total com exames admissionais em 2012	R\$ 2.100,00

Fonte: elaborado pela autora, 2013.

Foram admitidos 30 funcionários no ano de 2012 acarretando de custos com exames admissionais o valor de R\$ 2.100,00.

#### 4.3.4 Custos com uniformes e crachás

A empresa fornece aos seus colaboradores 1 calça e 2 camisas para serem usadas como uniforme e também um crachá de uso obrigatório.

Segue abaixo os custos dos uniformes e crachás oferecidos aos colaboradores:

Quadro 13: Custos com uniforme e crachá no ano de 2012

CUSTOS COM UNIFORME E CRACHÁ	
Gastos com uniforme	Gastos com cursos presenciais
R\$ 155,00	R\$ 9,50
Número de Admitidos em 2012	30
Custo total com uniforme e crachá em 2012	R\$ 4.935,00

Fonte: elaborado pela autora, 2013.

No ano de 2012 a empresa teve um gasto de R\$ 4.935,00 com o ingresso de 30 novos colaboradores.

#### 4.3.5 Custos com treinamento

Os treinamentos são realizados após cada integração com os novos colaboradores. A empresa e a marca que a empresa representa é muito focada em padrões de qualidade, por esse motivo a questão de treinamentos é levada muito a sério. Cada profissional terá um percurso formativo, que é composto por cursos Web (à distância) e cursos presenciais. Há cursos básicos onde todos os colaboradores farão os mesmos cursos, mas cada setor emprega cursos de acordo com a sua função.

Segue abaixo os custos dos cursos oferecidos aos colaboradores:

Quadro 14: Custos com treinamento no ano de 2012

CUSTOS COM TREINAMENTO	
Gastos com treinamentos web	Gastos com cursos presenciais
R\$ 90,00	R\$ 200,00
Número de Admitidos em 2012	30
Custo total com treinamento em 2012	R\$ 8.700,00

Fonte: elaborado pela autora, 2013.

No ano de 2012 foram gastos com treinamento cerca de R\$ 8.700,00. Pode-se ver que o gasto com os cursos presenciais são elevados, pois eles ocorrem

normalmente em outras cidades, fazendo com que haja gasto com transporte, alimentação e até hospedagem.

#### 4.3.6 Custos com exames demissionais

Os exames demissionais são realizados por todos os colaboradores que se desligam da empresa. Ele tem por objetivo verificar se o trabalhador possui alguma alteração em sua saúde pelo fato de ter trabalhado na empresa. Esse custo é igual aos custos com exames admissionais, pois são solicitados os mesmos exames tais como: Clínico, Urina, Hemograma, Audiometria, Acuidade Visual e Espirometria.

O quadro 15 evidencia os custos com os exames demissionais.

Quadro 15: Custos com exames demissionais no ano de 2012

CUSTOS COM EXAMES DEMISSIONAIS	
Valor médio do Exame médico com especialista em Medicina do Trabalho	Valor do salário hora da pessoal responsável por esse processo (média de 1 hora para entrevista de seleção)
R\$ 55,00	R\$ 15,00
Número de Demitidos em 2012	34
Custo total com exames demissionais em 2012	R\$ 2.380,00

Fonte: elaborado pela autora, 2013.

Cabe ressaltar que, os exames admissionais possuem validade por 3 meses. Logo, se o trabalhador permaneceu menos de 3 meses na empresa não há a necessidade de realizar todos os exames demissionais, somente é necessário passar pelo médico para uma consulta rápida.

O custo total que a empresa teve no ano de 2012 com exames demissionais foi de R\$ 2.380,00.

#### 4.3.7 Custos com rescisões

O maior custo com a rotatividade de pessoal são os custos com rescisões, o qual abrange todas as despesas com processamento dos desligamentos, deslocamento ao sindicato para homologações, os custos das



antecipações de pagamentos relacionados com férias proporcionais, 13ª salário proporcional, aviso prévio com ou sem a contraprestação do serviço pelo empregado, multa do FGTS dependendo do caso, entre outros.

Com base nos dados da empresa esse custo total é no valor de R\$ 37.350,00 (trinta e sete mil e trezentos e cinquenta reais).

Nota-se que a empresa teve um custo elevado no ano de 2012. Este custo é muito significativo, pois representam todos os proventos e encargos pagos aos trabalhadores que se desligam da empresa. Observa-se que para cada colaborador que se desliga da empresa, há a necessidade de colocar outro para substituí-lo para não prejudicar o processo.

#### 4.3.8 Custos Totais com a Rotatividade de Pessoal

Após verificar os custos relacionados com a rotatividade de pessoal, o quadro abaixo apresenta uma síntese geral desses resultados.

Quadro 16: Custos totais com a Rotatividade de Pessoal ano de 2012

<b>DESCRIÇÃO DOS CUSTOS</b>	<b>Nº FUNCIONÁRIOS</b>	<b>CUSTO TOTAL</b>
Recrutamento e Seleção	30	R\$2.550,00
Registro e Documentação	30	R\$1.290,00
Exames Admissionais	30	R\$2.100,00
Uniformes e Crachás	30	R\$4.935,00
Treinamento	30	R\$8.700,00
Exames Demissionais	34	R\$2.380,00
Rescisões	34	R\$37.350,00
<b>TOTAL DOS CUSTOS</b>		<b>R\$59.305,00</b>

Fonte: elaborado pela autora, 2013.

O custo total com rotatividade de pessoal no ano de 2012 foi de R\$ 59.305,00. Esses custos envolvem o momento inicial de recrutamento e seleção até

os custos com a rescisão dos colaboradores. Eles representam a reposição de mão-de-obra e as novas contratações por necessidade da produção.

O processo de admissão e demissão de um empregado exige o empenho de várias pessoas de uma organização. Isso requer, além de seguir as regras traçadas pela instituição, também atender a uma vasta exigência Legal. Por essa razão, os gastos envolvidos nesses processos são significativos e, ao se tratar de rotatividade em índices elevados, merecem uma atenção especial, já que esses fatores, bastante onerosos, muitas vezes, passam despercebidos pelos administradores.

#### 4.4 PROPOSTA PARA REDUZIR O ÍNDICE DE ROTATIVIDADE DE PESSOAL

Conforme as informações recebidas pela empresa, verifica-se que ela cumpre com todas as exigibilidades requeridas pelo sindicato, mas, além disso, ela dispõe a seus colaboradores uniforme específico, crachás, treinamento especializado e um bom ambiente de trabalho.

No entanto, a rotatividade continua constante, assim sendo é necessário identificar outras formas de solucionar esses problemas causados pelo fluxo de entrada e saída de empregados. Primeiramente, a empresa deve observar se a gestão de recursos humanos está gerindo adequadamente o pessoal, desde o momento da entrevista até a demissão, pois uma má admissão tem como consequência um alto custo de demissão.

Assim, sugere-se que contrate profissionais qualificados para gestão de recursos humanos ou invista em capacitação nos que estão no quadro, para que possam exercer com excelência as atividades de recrutamento e seleção, fazendo entrevistas mais aprofundadas, para conhecer melhor o candidato, e que realizem testes, utilizando alguns métodos e técnicas para observar a aptidão, o empenho e o desenvolvimento do trabalhador. Com o instrumento da entrevista de desligamento a empresa pode levantar seus pontos forte ou fracos, em relação a motivação, ambiente de trabalho, gestão, comunicação, cargos, salários, benefícios, em fim, ter um diagnóstico da sua forma de gestão de pessoas.

Sugere-se ainda que sejam feitas entrevistas de desligamento, na intenção de identificar as possíveis causas internas e externas, nesta entrevista poderá ser analisado o grau de satisfação dos colaboradores perante a empresa,

aos colegas de trabalho, ao clima organizacional, ao salário, benefícios e outras informações importantes para diagnosticar os fatores que geram a rotatividade de pessoal na empresa. Uma vez identificadas as causas da rotatividade a empresa deve buscar soluções para eliminá-las ou reduzi-las.

A empresa deveria investir mais em benefícios aos seus colaboradores fazendo que eles se sintam valorizados e façam seu trabalho com mais vontade e conseqüentemente mais competência.

Esses investimentos sugeridos, entre outros, que sejam para solucionar os problemas enfrentados pela empresa com relação à movimentação de pessoal, se a organização souber administrá-los, com certeza serão gastos menores do que os causados pela rotatividade e ainda beneficiaram a empresa com o resultado alcançado.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como principal objetivo demonstrar quais foram os impactos financeiros ocasionados pela rotatividade de pessoal em uma concessionária de veículos no sul de Santa Catarina no ano de 2012. Para o alcance de tal objetivo, foram feitas análises em torno dos dados reais da empresa, para que fosse possível encontrar os índices dessa rotatividade.

Percebeu-se que a rotatividade de pessoas nas organizações evidencia-se prejudicial em alguns aspectos, como financeiros, de produtividade e satisfação dos clientes. Entre os problemas que a alta rotatividade de pessoal pode causar à empresa, os financeiros podem estar elencados e considerados os mais prejudiciais. Os gastos com processos de demissão e admissão na empresa interferem diretamente em seu resultado final.

O estudo de caso demonstrou os níveis de rotatividade existentes dentro da empresa e verificou-se que existe uma rotatividade de pessoal bastante significativa.

Analisou-se a quantidade de empregados desligados no período de 2012 e foi constatado que dos departamentos analisados, ficou evidenciado que o departamento de Vendas apresentou o maior número tanto nas admissões quanto nas demissões.

Verificou-se que os reflexos financeiros causados pela rotatividade de pessoal são diversos, esses reflexos influenciam diretamente na organização, pois os mesmos iniciam bem antes do colaborador iniciar o seu efetivo trabalho e somente terminará quando do seu desligamento

Considerando o objetivo principal deste estudo – identificar os reflexos da rotatividade de pessoal nos resultados e na gestão de pessoal em uma concessionária de veículos – pode-se afirmar que este foi alcançado e comprovado a sua aplicabilidade. Oportunizou-se verificar os índices do período definido para o estudo bem como os gastos incorridos pela movimentação de pessoal.

Diante dos resultados deste estudo de caso, fica bastante claro que a empresa apresenta, em alguns setores, um índice elevado de rotatividade de pessoal.

Assim, foi proposta à empresa algumas sugestões para reduzir a rotatividade, que além de buscar melhorias nas condições de vida do trabalhador,

são fundamentais para diminuir todos os custos relacionados às admissões e demissões dos funcionários.

A partir do momento que esse estudo foi levado a diretoria da organização a mesma identificou essa deficiência em seus processos e mudou os métodos que eram utilizados na parte de RH. Foi contratada uma empresa especializada para fazer esse trabalho, para que antes do funcionário ser contratado ele possa passar por todo um processo de testes e entrevistas, fazendo assim um estudo se aquele cargo serve para aquela pessoa.

Outro método que também foi adotado pela instituição foi o de fazer uma entrevista de desligamento, fazendo com que cada funcionário que deixa a empresa seja entrevistado por uma pessoa capacitada e para que possa ser feito um estudo mais aprofundado sobre os motivos que fizeram a pessoa se desligar da empresa.

Em face dos fatos e dados elencados neste estudo, podemos afirmar que os objetivos deste trabalho foram atingidos no decorrer e na finalização da pesquisa. A pesquisa bibliográfica demonstrou a importância do estudo sobre a alta rotatividade de pessoas na empresa e o estudo de caso evidenciou o impacto que a mesma tem no seu resultado.

Assim, o presente trabalho demonstrou a necessidade de um aprofundamento sobre este estudo sobre a alta rotatividade de pessoas na empresa, ressaltando que este assunto pode despertar ainda mais o interesse dos gestores e profissionais sobre o assunto não encerrando o mesmo neste momento, com a possibilidade de novos estudos.

## REFERÊNCIAS

- BOHLANDER, George W; SNELL, Scott; SHERMAN, Artur W; **Administração de Recursos Humanos**: São Paulo, Pioneira Thonson Learning, 2004.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- , **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- , **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**: como agregar talentos á Empresa. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- COOPER, Cary; CARTWRIGHT, Susan. Administrando o estresse. In: MARIANO, Sandra Regina Holanda; MAYER, Verônica Feder. **Modernas práticas na gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. p. 17-23.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos. Conceitos, Ferramentas e Procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GONÇALVES, Gilson. **Rotinas Trabalhistas de A a Z**. Curitiba: Juruá, 2008
- LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2005.
- OLIVEIRA, Otavio J. **Gestão empresarial: sistemas e ferramentas**. São Paulo: Atlas 2007.
- PRESTES, Maria Luci de Mesquita. **A pesquisa e a construção do conhecimento científico**: do planejamento aos textos, da escola à academia. 3. ed. São Paulo: Rêspel, 2008.
- RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica**: para alunos dos cursos de graduação e pósgraduação. 3. ed. São Paulo: Loyola, 2005.
- RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 9 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 6. ed. Rio de Janeiro: DP & A editora, 2004.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 4. ed. rev. e atual: Rio de Janeiro, Editora FGV, 2004.