

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

JANAINA FERNANDES

**ANÁLISE QUANTO A ROTATIVIDADE DE PESSOAL SOB A PERSPECTIVA DE
UMA INDÚSTRIA DO RAMO DO VESTUÁRIO**

CRICIÚMA

2020

JANAINA FERNANDES

**ANÁLISE QUANTO A ROTATIVIDADE DE PESSOAL SOB A PERSPECTIVA DE
UMA INDÚSTRIA DO RAMO DO VESTUÁRIO**

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

Orientador: Prof. (º) Me. Luan Philippi Machado

CRICIÚMA

2020

JANAINA FERNANDES

**ANÁLISE QUANTO A ROTATIVIDADE DE PESSOAL SOB A PERSPECTIVA DE
UMA INDÚSTRIA DO RAMO DO VESTUÁRIO**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharela, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 31 de julho de 2020.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Luan Philippi Machado - Mestre - (UNESC) - Orientador

Prof. Luiz Henrique Tibúrcio Daufembach - Especialista - (UNESC)

Prof. Allan Jonson Piccini - Mestre - (UNESC)

Dedico esse estudo ao meu noivo Mateus e aos meus pais Salésio e Laura que sempre estiveram ao meu lado e nunca mediram esforços para me incentivar a realizar os meus objetivos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por estar sempre presente na minha vida me guiando concedendo força, coragem e sabedoria para concluir essa etapa tão importante em minha vida. Diante de todas as dificuldades sem esse amparo divino esse sonho não seria possível.

A minha família em especial aos meus pais, Salésio e Laura, por todo o apoio e auxílio necessário para conseguir concluir as etapas da trajetória acadêmica. Por me incentivarem, acreditarem nos meus sonhos e por toda compreensão diante dos momentos pelos quais precisei ficar ausente durante toda essa jornada de estudo.

Ao meu noivo, Mateus, por ser o principal influenciador da busca pelos meus objetivos e sonhos, sendo o qual que me incentivou a cursar essa faculdade e chegar até aqui. Agradeço imensamente por nunca medir esforços em me auxiliar nas dificuldades, mesmo não sendo sua área de formação, sendo prestativo e compreensivo em todos os momentos dessa árdua jornada.

As minhas amigas, Thaise e Jéssica, que a faculdade me proporcionou conhecê-las, agradeço por todo o companheirismo, troca de experiências, incentivo, convívio e todo o auxílio prestado nos momentos em que mais precisei ao longo desses quatro anos e meio. Sempre estiveram prontas e disponíveis a aguentar as minhas manias de perfeição e ouvir meus desabafos.

A minha amiga, Josicarla, que a vida me trouxe de presente, pois apesar de não estarmos trabalhando juntas sempre mantemos o contato. Obrigada por toda parceria e por fazer parte dessa etapa da minha vida, dedicando seu tempo para me auxiliar, compartilhar experiências, ouvir minhas reclamações e transmitir palavras de carinho e conforto frente às dificuldades encontradas.

Ao meu orientador, Luan, pela paciência, disponibilidade, dedicação e todo suporte intelectual transmitido a fim de me auxiliar no desenvolvimento desse estudo, propiciando novos conhecimentos.

A minha chefe, Vanessa, pelo acolhimento, carinho e compreensão diante das dificuldades de se cursar uma faculdade e a toda equipe da Dagus Contabilidade por não hesitarem em transmitir todo conhecimento.

Por fim, agradeço a todos que de alguma maneira, diretamente ou indiretamente contribuíram na concretização dessa etapa e para que meu estudo fosse concluído com êxito.

**“Gerir pessoas com eficiência é um dom e
uma arte para poucos.”**

Ocimar Lucato



ANÁLISE QUANTO A ROTATIVIDADE DE PESSOAL SOB A PERSPECTIVA DE UMA INDÚSTRIA DO RAMO DO VESTUÁRIO

Janaina Fernandes¹

Luan Philippi Machado²

RESUMO: A alta rotatividade de pessoal é um problema vivenciado por muitas organizações e com o passar dos anos a área de Gestão de Pessoas busca desenvolver ferramentas para controlar esse problema. Porém poucas empresas investem no seu capital humano, gerando gastos que influenciam no fluxo de caixa. Nesse contexto, o presente artigo tem como objetivo analisar as causas e os efeitos gerados pela rotatividade de pessoal em uma empresa do setor do vestuário localizada em Criciúma - SC. Para o alcance do objetivo geral utilizou-se como procedimentos metodológicos uma pesquisa qualitativa, quantitativa e descritiva. Além disso, foi desenvolvido um estudo de caso, sendo utilizado como técnicas de pesquisa: uma entrevista estruturada presencial com o Gestor da empresa, um questionário aplicado com os colaboradores e a análise de dados documentais. O questionário e a entrevista abordaram questionamentos referente as causas e os efeitos da rotatividade de pessoal que ocorre na empresa. Entre as perguntas do questionário, podem ser destacadas a avaliação quanto a satisfação do salário recebido; avaliação do nível de comunicação da empresa e dos treinamentos realizados. Foram analisados os relatórios gerenciais da empresa do ano de 2019 e identificados o resultado do índice *turnover* desse mesmo exercício. Também foram levantados os gastos da rotatividade de pessoal incorridos na empresa em 2019. A partir dos resultados obtidos, foi possível identificar que a causa principal da rotatividade na empresa refere-se a política salarial, reconhecimento profissional e a falta de comunicação.

PALAVRAS – CHAVE: Gestão de Pessoas. *Turnover*. Causas. Efeitos.

AREA TEMÁTICA: Tema 06 – Contabilidade Gerencial

1 INTRODUÇÃO

Diante de uma era de mudanças, inseguranças e reveses na economia, as organizações são forçadas a buscar uma constante inovação e atualização de seus processos e pessoas. Adotando novas ideias e conceitos para continuarem no mercado, se tornarem mais competitivas e conquistarem o sucesso organizacional (RODRIGUES; PEREIRA; BORGES, 2007).

Dessa forma, Pinheiro e Souza (2013) afirmam que a área de Gestão de Pessoas (GP) sofre frequentemente com essas mudanças. Os avanços tecnológicos

¹ Acadêmica do curso de Ciências Contábeis da UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.

² Mestre, UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.



implicam diretamente ao acesso das informações em tempo real, gerando a competitividade no mercado de trabalho.

No entanto, a GP é considerada extremamente importante para as organizações uma vez que, independente do ramo de atuação necessita das pessoas para se desenvolver. Logo, o seu papel principal é se atentar e conduzir de forma interna e externa a melhor gestão dos colaboradores, sendo essas pessoas que estão envoltas ao crescimento de uma organização, visando aprimorar os controles internos (LUZ; AULER, 2015).

Todavia, essa área possui alguns problemas que podem se tornar constantes e significativos, como a rotatividade de pessoal ou *turnover*, definida como a frequência com que os funcionários entram e saem de uma organização (CARVALHO; SILVA; NASCIMENTO, 2019).

De acordo com Chiavenato (2015) a rotatividade tange o resultado da saída de colaboradores e a admissão de novos para substituí-los, também denominado como o fluxo de demissões e admissões, sendo necessário realizar uma análise quantitativa desses índices para verificar uma possível anormalidade.

Diante disso torna-se importante que os profissionais do setor de GP busquem aperfeiçoar seus conhecimentos e profissionalismo no intuito de manter um controle deste índice, sendo que o futuro de um negócio baseia-se não somente no lucro, mas abrange a todos que estão por trás desse processo fazendo acontecer positivamente (LUZ; AULER, 2015).

Uma empresa com alto índice de rotatividade não consegue alavancar sua permanência no mercado, pois seus colaboradores não permanecem nas funções designadas por muito tempo, gerando um elevado gasto no treinamento e capacitação de novos colaboradores para a substituição dos que se desligaram da empresa. Esse problema acaba influenciando de forma significativa nos processos normais de uma organização, gerando possíveis desconfortos juntos a clientes, fornecedores, sócios ou acionistas.

Nesse contexto tem-se a seguinte questão problema: Quais as causas e os efeitos identificados pela rotatividade de pessoal em uma empresa do setor do vestuário?

A partir desse questionamento, o objetivo geral desse estudo é analisar as causas e os efeitos gerados pela rotatividade de pessoal em uma empresa do setor do vestuário localizada em Criciúma - SC.

Para atingir o objetivo geral têm-se os objetivos específicos: identificar as possíveis causas da rotatividade de pessoal na empresa objeto de estudo; verificar o índice de rotatividade sofrido pela empresa no exercício de 2019; mensurar os valores incorridos nos processos de admissão, treinamentos e demissão do mesmo período.

Do ponto de vista teórico esse estudo se justifica tendo em vista que o tema abordado é uma ramificação da área de Gestão de Pessoas, sendo que esta área é considerada importante para as organizações, o que torna relevante o estudo nos dias de hoje, obtendo assim novos conhecimentos (LUZ; AULER 2015).

Do ponto de vista prático, esse estudo também contribui com informações relevantes para os usuários internos da área gerencial da empresa estudada acerca do *turnover*, sendo possível identificar as causas e os efeitos que traz para a empresa, a fim de reduzir o índice de rotatividade. Do ponto de vista social, esse estudo também se torna relevante, pois deixará aos leitores uma análise importante que pode ser praticada em outras empresas, o que contribui para manter uma boa imagem diante da sociedade e clientes.



O presente estudo inicia-se pela introdução, que aborda brevemente a contextualização e problematização do tema abordado. A segunda seção é composta pela fundamentação teórica que apresentará o embasamento teórico do estudo e a terceira seção abrange os procedimentos metodológicos da pesquisa. Na quarta seção será discorrida a análise dos resultados encontrados e na quinta e última seção será apresentada as considerações finais, as limitações do trabalho e sugestões para pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo irá abordar de forma teórica o tema apresentado por meio de pesquisa bibliográfica. Primeiramente será discorrido o conceito de Gestão de Pessoas (GP) e posteriormente o conceito de rotatividade de pessoal juntamente com suas causas, efeitos e estratégias de melhorias. Por fim, será explanada a forma de cálculo do *turnover* bem como os gastos incorridos em uma organização referente as admissões, treinamentos e demissões.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Gil (2001) a Gestão de Pessoas (GP) é referenciada como uma função gerencial, pois suas práticas estão ligadas com o gerenciamento do capital humano inserido dentro de uma organização. Assim surgiu com o intuito de substituir a expressão Administração de Recursos Humanos (ARH), visto que este é um termo limitante, considerando as pessoas que trabalham em uma organização apenas como recursos materiais e financeiros. Nesse contexto, a GP busca alterar a forma em que o empregador classifica o seu empregado. Na medida em que deixam de ser apenas empregados, tornando-se colaboradores ou parceiros da organização.

Rodrigues, Pereira e Borges (2007) ainda completam, que os empregados sendo retratados como colaboradores de fato teriam um maior reconhecimento por parte dos empregadores, o que os tornariam transmissores de conhecimentos intelectuais a favor da organização, propiciando uma amigável calorosa relação e consequente aumento da motivação.

A evolução do setor de GP ocorreu após a segunda guerra mundial, onde principalmente nos Estados Unidos, evidenciou-se o poder dos sindicatos dos trabalhadores, alavancando constantes mudanças como as condições de trabalho e concessão de benefícios que passou a ser uma preocupação para as organizações. Estudos apontam que o movimento das relações industriais se desenvolveu após a década de cinquenta, pois as empresas começaram a negociar com as entidades sindicais (RODRIGUES; PEREIRA; BORGES, 2007).

Chiavenato (2014) afirma que a GP se caracteriza como uma área suscetível a mudanças, já que depende do costume que predomina dentro de uma organização. Por ser suscetível, depende de vários fatores que a caracterizam, como por exemplo, a cultura organizacional que predomina na administração, as características do ambiente de trabalho e a gerência dos processos internos e externos que estão ligados diretamente aos colaboradores.

Corroborando com esses autores, Costa e Silva (2020) definem a Gestão de Pessoas como um conjunto de ações, decisões, políticas e práticas voltadas ao desenvolvimento organizacional. Atua com todos os segmentos do mercado,



envolvendo decisões que visam o aperfeiçoamento do estilo de gerência e o desempenho coletivo ou individual.

Diante desses fatos, gerir pessoas nas organizações torna-se um desafio constante para essa área, uma vez que é necessário desenvolver estratégias a fim de minimizar o fenômeno que tem se tornado cada vez mais presente no atual mercado competitivo, como a rotatividade de pessoal (COSTA; SILVA, 2020).

2.2 ROTATIVIDADE DE PESSOAL (*TURNOVER*)

A rotatividade de pessoal ou *turnover* refere-se ao fluxo de entrada e saída dos colaboradores dentro de uma organização, independente se a saída foi motivada pela empresa ou pelo próprio colaborador (PINHEIRO; SOUZA, 2013).

Ainda nesse contexto Perochim e Silva (2016) afirmam que a rotatividade de pessoal ou *turnover* é conceituada como a variação de saída de colaboradores de uma organização e a entrada de novos para substituir esses demitidos ou demissionários.

As organizações enfrentam dificuldades para compensar as saídas de determinados colaboradores e continuarem com seus processos produtivos, pois a cada desligamento é necessário realizar uma admissão para manter o nível de qualidade de seus produtos ou serviços, suprir as exigências e garantir os prazos de entrega prezando pela satisfação dos clientes (CHIAVENATO, 2015).

Marras (2016) complementa que a rotatividade pode ser mensurada por meio do índice *turnover*, dessa forma as organizações buscam conhecer esse resultado para estruturarem alternativas de controle. O cálculo pode ser aplicado em um setor da organização utilizando um determinado período de tempo ou até mesmo em todos os setores existentes na forma de índice geral, sendo realizado anualmente ou mensalmente de acordo com a necessidade da empresa.

Chiavenato (2015) ainda acrescenta que a rotatividade inicia no momento do desligamento de um colaborador. A tabela 1 traz as duas modalidades de desligamento:

Tabela 1: Modalidades de desligamento

| INICIATIVA DO COLABORADOR | INICIATIVA DA ORGANIZAÇÃO |
|--|--|
| Ocorre quando o colaborador decide se desligar da empresa devido alguma falha, motivos pessoais ou até mesmo por qualquer outro motivo profissional levando a pessoa a se sentir desmotivada e a buscar novos empregos no mercado de trabalho. | Ocorre quando o empregador decide substituir seu colaborador devido problemas em seu desempenho de produção, intelecto ou até mesmo no seu comportamento dentro do ambiente de trabalho. Aduz-se ainda que possam existir vários outros fatores que estão ligados com os desligamentos empresariais. |

Fonte: Adaptado de CHIAVENATO (2015).

Dessa forma, alguns fatores norteiam a saída de um colaborador, sendo que no âmbito organizacional esses fatores devem ser conhecidos e administrados. Analisando o mercado de trabalho e comparando com suas práticas, as organizações podem usufruir das ferramentas disponíveis na GP e planejar suas estratégias para minimizar as causas e os efeitos desse fenômeno (MARTINS, *et al.*, 2017).



2.2.1 Causas da Rotatividade de Pessoal

A rotatividade em uma organização decorre de fatores internos ou externos, ou seja, fatores internos ligados às políticas da gestão organizacional e os fatores externos advindos do mercado de trabalho e suas oportunidades (REIS; GOMES; AMARAL, 2014).

No quadro 1 segue alguns motivos que podem ocasionar a saída de um colaborador:

Quadro 1: Causas da rotatividade de pessoal

| CAUSAS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL | |
|--|---|
| Comprometimento organizacional | Uma empresa não comprometida com o seu colaborador pode influenciar na sua saída. |
| Reconhecimento profissional | A falta de reconhecimento profissional com os funcionários que possuem um bom desempenho muitas vezes acaba refletindo em pedidos de demissão. |
| Política Salarial | As políticas salariais mal estruturadas ou inexistentes em uma organização é um fator crucial para o colaborador deixar a empresa. |
| Treinamentos | O não uso da prática de treinamentos admissionais e periódicos contribuem para o colaborador se sentir menos capacitado e assim gera o intuito de sair da empresa. |
| Falta de comunicação na empresa | Manter os funcionários bem informados evita de acontecerem problemas de ruídos de comunicação e prejudicar o ambiente de trabalho, podendo gerar alguns conflitos entre os funcionários e levando a saída da empresa. |
| Estilo gerencial | O estilo dos gerentes, supervisores, coordenadores podem influenciar na saída de um funcionário, um estilo muito autoritário ou muito liberal pode incomodar em determinadas situações. |
| Ambiente de trabalho | Ambientes de trabalho muito estressantes podem influenciar na saída dos funcionários, pois possui uma ligação importante com a satisfação e saúde mental das pessoas que trabalham neste local. |
| Insatisfação | Quando acontece alguma frustração de expectativa não alcançada pelo funcionário na empresa ou ainda quando ele identifica que as promessas de admissão não estão sendo cumpridas torna mais evidente a sua saída. |
| Relações Negativas | A comunicação com os colegas de trabalho é importante ser saudável para contribuir com um ambiente de trabalho agradável reduzindo o estresse e socializando os novos funcionários. |
| Sobrecarga de trabalho | As empresas não devem sobrecarregar o seu funcionário com altas cargas de trabalho, pois resulta no cansaço e torna-se um dos motivos para sua saída. |
| Procura de emprego por colegas de trabalho | A procura de emprego pelos colegas de trabalho torna-se uma influência para outro funcionário realizar uma procura no mercado de trabalho. |

Fonte: Adaptado de Frufrek (2015).

Chiavenato (2015) ainda menciona que uma forma de amenizar as causas da rotatividade de pessoal seria investir em uma boa equipe de Gestão de Pessoas, que possam estruturar estratégias de melhorias visando o bem-estar dos colaboradores.



2.2.2 Efeitos ou Consequências da Rotatividade de Pessoal

A rotatividade de pessoal quando atinge níveis elevados gera várias consequências para uma organização. Por essa razão é importante realizar um controle do *turnover* e obter o conhecimento dos efeitos gerados dessa transição, pois as consequências atingem diretamente na saúde da organização (SILVA, 2014).

O quadro 2 traz alguns efeitos pertinentes da rotatividade que podem acontecer nas organizações:

Quadro 2: Efeitos da rotatividade de pessoal

| EFEITOS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL | |
|--|---|
| Gastos com recrutamento e seleção | Para contratar novos funcionários as empresas realizam alguns processos, sendo necessário possuir uma pessoa especializada nessa área e todos esses processos demandam gastos diretos. É necessário também a realização do exame admissional. |
| Redução da produtividade | Com a saída de um funcionário a função por ele desempenhada acaba sendo prejudicada, gerando uma redução na produtividade daquele setor, pois as pessoas que continuam trabalhando acabam sofrendo uma sobrecarga de trabalho assumindo funções adicionais. Esse problema só é normalizado depois que um novo funcionário é contratado. |
| Atrasos na entrega ao cliente | Para as indústrias, quando a saída de um funcionário que possui uma função importante acontece pode gerar atrasos no cronograma de desenvolvimento dos produtos ocasionando diversos problemas e situações desagradáveis com os clientes que estão aguardando a produção final dos produtos comprados. |
| Aumento no custo final dos produtos | Em determinadas situações ou em determinados segmentos do mercado, quando a rotatividade é elevada pode impactar na produção dos produtos, podendo sofrer um aumento no custo final. |
| Gastos com treinamento de novos funcionários | Ao admitir um novo funcionário a organização deve oferecer um treinamento para capacitar essa pessoa e apresentar as rotinas da empresa, o que pode gerar gastos. E ainda se o funcionário não permanecer na empresa todo gasto foi desperdiçado. |
| Gastos com demissões | Ao demitir um colaborador ou este pedir a sua demissão, a empresa deve arcar com todos os gastos com a rescisão do contrato de trabalho cumprindo as exigências da Lei. Sendo necessário também realizar o exame demissional, no casos em que o mesmo perdeu a validade. |

Fonte: Adaptado de Frufrek (2015).

Para as empresas que possuem uma alta rotatividade de pessoal além de lidarem com os efeitos desse processo e com gastos elevados para contratar, treinar e com as demissões, ela sofre uma perda na qualidade do serviço desempenhado pelo novo colaborador, pondo em risco o resultado final da produção de seus produtos ou a venda de mercadorias. Considerando o tempo necessário de adaptação até o novo colaborador conseguir desempenhar as suas funções com excelência, pode-se com isto prejudicar o trabalho dos demais colaboradores (JONOS; MACHADO, 2015).



2.2.3 Estratégias que Visam a Diminuição da Rotatividade de Pessoal

Sendo considerado um risco para a organização a rotatividade deve ser gerenciada a fim de serem reduzidos os impactos financeiros, produtivos e na qualidade dos produtos fabricados (FRUFREK, 2015).

Logo, as pessoas responsáveis pela gerência ou diretores de uma empresa podem buscar algumas das ferramentas da GP demonstradas no quadro 3:

Quadro 3: Estratégias que visam a diminuição da rotatividade de pessoal

| ESTRATÉGIAS QUE VISAM A DIMINUIÇÃO DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL | |
|---|---|
| Política Salarial | As organizações que possuem uma política salarial estruturada gera um alto nível de satisfação entre os colaboradores, pois este busca receber um salário que lhe atenda as necessidades financeiras e visa possibilidades para avançar na carreira profissional. Dessa forma, podem investir em aperfeiçoamento e a busca por novos conhecimentos para desempenhar suas funções (FRUFREK, 2015). |
| Política de Benefícios | Os benefícios oferecidos aos colaboradores como plano de saúde, vale alimentação, chama a atenção dos novos funcionários e eleva a sua permanência na empresa. Alguns prêmios por desempenho também auxiliam nesse processo porém, devem ser devidamente apresentados na contratação e também de forma justa com todos (FRUFREK, 2015). |
| Treinamentos | A realização de um bom treinamento admissional e os treinamentos periódicos auxiliam na qualidade e produtividade de um colaborador, sendo que o torna mais capacitado e motivado para desempenhar suas funções, o que pode influenciar de forma positiva na decisão de sair da empresa (FRUFREK, 2015). |
| Entrevista de Desligamento | Trata-se de uma estratégia muito utilizada citada por Perochim e Silva (2016), a fim de conhecer, por meio de uma conversa mediada por um profissional da área, os motivos que levaram o colaborador a sair da empresa ou ainda conhecer a opinião de um colaborador demitido, sendo assim na própria conversa é possível identificar alguns pontos que a organização precisa rever e reter os seus colaboradores ativos. |
| Recrutamento e Seleção | Um processo de recrutamento e seleção bem desempenhado auxilia na contratação de pessoas capacitadas e preparadas para a função, também pode evitar contratar pessoas que logo irão deixar a empresa. Utilizar critérios de análise de currículos, passar uma imagem organizacional boa da empresa, demonstrar os fatores positivos fazem parte do processo de entrevistas (SILVEIRA, 2011). |
| Retenção de Talentos | Refere-se a preservação do capital intelectual de bons profissionais dentro de uma organização, ou seja, investir naqueles funcionários que possuem um potencial para ser desenvolvido e preservando a sua permanência na empresa (PEROCHIM; SILVA, 2016). |
| Pesquisa de Clima Organizacional | É uma ferramenta utilizada como forma de conhecer a opinião e visão dos colaboradores ativos quanto ao seu ambiente de trabalho e as práticas realizadas pela empresa. Dessa forma a empresa pode verificar aonde estão os maiores problemas e buscar alternativas rápidas e assertivas para corrigi-las (SILVEIRA, 2011). |

Fonte: Adaptado de FRUFREK, (2015); PEROCHIM; SILVA, (2016); SILVEIRA (2011).

É importante salientar, que as estratégias apresentadas no quadro três estão descritas com base nos principais autores que trouxeram em suas pesquisas algumas estratégias de acordo com os seus objetivos, sendo assim retratados nesse estudo.



Nesse contexto, as pessoas que estão envolvidas nesses processos devem estar alinhadas para atingirem os mesmos objetivos, a fim de que a organização possa se beneficiar e manter assim um bom clima organizacional no ambiente de trabalho. Minimizando as causas e os efeitos da rotatividade que podem ser expressos por meio de indicadores (SILVEIRA, 2011).

2.3 INDICADORES DA GESTÃO DE PESSOAS

Indicadores são procedimentos utilizados para mensurar algo a fim de se obter resultados que influenciam na tomada de decisão. Na GP os indicadores atuam como dispositivos que possibilitam os gestores a supervisionar seus projetos, bem como avaliar as metas traçadas para determinado programa e verificar se os objetivos foram alcançados (MARRAS, 2016).

Chiavenato (2015) afirma que os indicadores são importantes para uma gestão, pois é necessário conhecer e controlar os resultados obtidos nas práticas realizadas pela GP para o desenvolvimento positivo da organização e o aumento de investimentos ou acionistas. Mas para isso é preciso contar com uma GP estratégica onde seu campo de atuação acontece em todos os processos, com a integração entre empregado e empregador e o desenvolvimento de boas práticas. Com isso, os indicadores exercem um papel de auditoria para avaliar a competência e o êxito em todos os sistemas.

Há dois tipos de indicadores a serem utilizados: qualitativos e quantitativos. Os indicadores qualitativos são baseados em análises humanas como, por exemplo, as pesquisas de clima organizacional visando o *feedback* de satisfação dos colaboradores com o ambiente de trabalho. Já os indicadores quantitativos são mais precisos, pois dependem de cálculos para quantificá-los envolvendo apenas números em suas amostragens, por exemplo, o índice *turnover* e o número de demissões em um determinado período (MARRAS, 2016).

2.4 ÍNDICE DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL (*TURNOVER*)

De acordo com Faraco (2007) o índice de rotatividade é utilizado para representar a quantidade de colaboradores que são admitidos e demitidos de uma organização, evidenciada por meio de percentuais que são baseados nas admissões e desligamentos em relação aos colaboradores ativos em um determinado período.

Para Chiavenato (2015) é de extrema importância que as organizações realizem essa análise quantitativa frequentemente para visualizarem de uma forma mais clara a atual situação da empresa, a fim de buscarem ferramentas e planejem as estratégias necessárias. Utilizando essa equação representada no quadro 4, será obtido o número de pessoas que transitam no período dentro da organização:

Quadro 4 – Índice de rotatividade geral

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

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2015).



Na equação apresentada, pode-se definir que: A são as admissões de pessoal dentro de um período escolhido e refere-se às entradas; D são os desligamentos de pessoal (demissões e pedidos de demissão) dentro do período escolhido e refere-se às saídas. Já o EM é o efetivo médio dentro do período escolhido. Pode ser calculado somando os funcionários efetivos existentes no início e no final do período e depois se divide por dois.

Orellano e Pazello (2010) alertam para a escolha do período de tempo utilizado nos cálculos, pois períodos curtos ou até mesmo sazonais podem distorcer os resultados, acarretando em um percentual pouco eficaz para ser avaliado e gerar a tomada de decisão.

Kleinert e Neves (2018) explicam que o resultado do índice sendo zero indicaria uma carência organizacional, pois com esse resultado de rotatividade abrange os colaboradores que não estariam rendendo adequadamente, dessa forma não atendem as necessidades da empresa, bem como viabiliza a inserção de novos talentos que geram novas ideias. Por outro lado, se o percentual estiver elevado também não será atrativo para a organização, visto que retrataria uma desordem fluente ocasionando uma difícil nivelção dos recursos humanos e geração de elevados gastos com admissões, treinamentos e demissões.

2.5 GASTOS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL

O índice demasiado de rotatividade em uma organização pode refletir negativamente no que tange os custos e despesas, podendo elevar os números se esse índice não for controlado (KLEINERT; NEVES, 2018).

Entretanto, de acordo com Martins (2003) os custos são todos os gastos ligados à produção de bens ou serviços, ocorrendo no setor produtivo.

As despesas por sua vez não estão ligadas ao processo produtivo, ocorrem nos demais setores que auxiliam na geração de receita, como por exemplo, o salário dos colaboradores do setor administrativo (WERNKE, 2005).

Apesar de existirem algumas dificuldades de mensuração torna-se relevante as organizações conhecerem os custos e despesas incorridos com a rotatividade de pessoal e também realizarem os cálculos, sendo que o simples conhecimento torna-se insuficiente se não forem visualizados os resultados, para então buscarem o efetivo gerenciamento desse fenômeno (PATIAS *et al.*, 2015).

Ainda de acordo com Patias *et al.* (2015) os gastos incorridos a partir da rotatividade de pessoal são divididos em três tipos: gastos com admissão, treinamentos e demissão.

2.5.1 Gastos com Admissão

Os gastos com admissão são todos aqueles que fazem parte do processo de recrutamento e seleção de novos colaboradores, como por exemplo, divulgação das vagas em aberto, pré-seleção de currículos, agendamento de entrevistas, realização das entrevistas, repasse de informações aos candidatos. Após a contratação tem-se o contato para coleta de documentos, registro e exames admissionais (PATIAS *et al.*, 2015).



2.5.2 Gastos com Treinamentos

Os gastos com treinamentos abrangem a elaboração dos treinamentos periódicos e os admissionais com os novos funcionários, até que este aprenda as rotinas de trabalho da função desempenhada. Cada novo funcionário passa por um período de aprendizagem e muitas vezes são acompanhados por uma pessoa que trabalha há mais tempo na mesma função ou no setor (PATIAS *et al.*, 2015).

2.5.3 Gastos com Demissão

Os gastos com demissão estão ligados com o motivo de rescisão de cada colaborador, pois para cada tipo a empresa deve observar as regras trabalhistas contempladas nas legislações vigentes. Também devem realizar os exames demissionais observando os prazos de vencimento do exame admissional ou caso a empresa deseje realizar por segurança jurídica (PATIAS *et al.*, 2015).

A tabela 2 irá abordar algumas verbas trabalhistas que fazem parte das modalidades de rescisões, juntamente com a base legal correspondente:

Tabela 2: Verbas trabalhistas utilizadas nas rescisões

| VERBA TRABALHISTA | BASE LEGAL |
|--|----------------------------|
| Saldo de Salários | Art. 457 - CLT |
| Aviso Prévio Trabalhado ou Indenizado | Art. 487 a 491 - CLT |
| Décimo Terceiro Proporcional | Lei 9.011/95) |
| Décimo Terceiro Indenizado | Art. 487 § 1º - CLT |
| Férias + 1/3 Proporcional | Art. 146 e 147 - CLT |
| Férias + 1/3 Indenizadas | Art. 487 § 1º - CLT |
| Multa do saldo depositado de FGTS 40% | Art.18, § 1º, Lei 8.036/90 |
| Multa do saldo depositado de FGTS 20% | Artigo 484 A - CLT |
| Indenização: demissão que antecede a data base de dissídio | Art. 9, Lei 7.238/84 |
| Indenização: antecipação do término de contrato de experiência | Artigo 479 - CLT |

Fonte: Dados da pesquisa.

Com o advento da Lei 13.467/2017 os artigos da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) sofreram algumas atualizações e uma nova modalidade de rescisão foi incluída. No entanto, de acordo com a referida Lei atualmente o empregado pode acordar com o seu empregador a sua saída da empresa, na forma de acordo entre as partes.

Ocorre que, quando a modalidade da rescisão for por acordo entre as partes o aviso prévio, se indenizado, será devido pela metade assim como a multa do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) resultando em 20% do total do saldo depositado na conta vinculada.



3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia científica consiste em um mecanismo que é utilizado para desenvolver um estudo científico. Para isso é necessário o auxílio de alguns métodos no processo, visando o alcance de resultados positivos e uma maneira de conhecer uma nova realidade (ALYRIO, 2009).

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Esta pesquisa caracteriza-se em uma abordagem qualitativa e quantitativa, visando atender os objetivos do estudo. A pesquisa qualitativa analisa de forma reflexiva os resultados encontrados para então propor as melhorias necessárias. A pesquisa quantitativa tem por base resultados na forma de números, ou seja, utiliza-se da exatidão dos números para posteriormente realizar a análise devida (ALYRIO, 2009).

Quanto aos objetivos o estudo se define como descritivo. As pesquisas descritivas possuem a finalidade de descrever um determinado ambiente ou acontecimento, além de determinar a possível existência de fatores desconhecidos (GIL, 2018).

Para o melhor desempenho do estudo aplicam-se alguns procedimentos de pesquisa. Dessa forma, a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e o estudo de caso foram os métodos adotados. A pesquisa bibliográfica corrobora com o desenvolvimento dos embasamentos teóricos, visto que esse método tem por base materiais já existentes elaborados por diversos autores, como por exemplo, livros, artigos, teses, dissertações, entre outros. A pesquisa documental tem como base documentos de posse da organização e relatórios que auxiliam na coleta de dados da pesquisa (GIL, 2018).

Gil (2018) ainda acrescenta que o estudo de caso caracteriza-se por um estudo de natureza profunda que abrange um conhecimento detalhado, ou seja, necessita de um tempo maior para ser aplicado, visando a exploração de um determinado tema e investigando todas as situações para obter o resultado esperado.

As técnicas de pesquisa utilizadas para o desenvolvimento do estudo de caso foram: aplicação de uma entrevista estruturada, aplicação de um questionário estruturado com perguntas de múltipla escolha e dados documentais para a realização dos devidos cálculos descritos nos objetivos específicos.

3.2 PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

O estudo de caso foi realizado na empresa de nome fictício Confecção ABC, para sigilo das informações, localizada no município de Criciúma - SC. A empresa é uma indústria e comércio, especializada no ramo do vestuário, na fabricação de variados tipos de pijamas para dormir com estampas personalizadas, lingerie, pantufas, meias e acessórios.

Fundada no ano de 1994, abriu a sua primeira loja de revenda própria em 1996 e atualmente está presente no mercado com cinco lojas, localizadas na região sul do estado de Santa Catarina e leste do estado do Rio Grande do Sul. A Confecção ABC foi constituída sob a tipologia jurídica de sociedade limitada possuindo quatro sócios no seu quadro societário. Atualmente é optante pelo regime de tributação lucro presumido.



Possui no seu quadro de pessoal atual: sessenta e dois colaboradores registrados na matriz e dez distribuídos nas cinco filiais. Dessa forma, o estudo foi aplicado na empresa matriz, tendo em vista um número maior de funcionários que trabalham nessa unidade. Foram envolvidos os colaboradores que trabalham no setor produtivo e administrativo.

Primeiramente foi realizada uma entrevista estruturada, de forma presencial com o Gestor da empresa no dia 21 de maio de 2020, com duração em média de trinta minutos. A partir da entrevista buscou-se obter informações sobre os efeitos e as estratégias existentes para a diminuição da rotatividade de pessoal, conhecer a estrutura da empresa, a funcionalidade dos seus processos de admissões, demissões, abordagem com os colaboradores e toda a rotina do setor de GP.

Para conhecer a visão dos empregados, foi desenvolvido um questionário (APÊNDICE 01) com vinte e uma perguntas e respostas de múltipla escolha. Dessa forma, antes do questionário ser aplicado, a empresa analisou as perguntas e optou por retirar as perguntas oito e dez. O questionário contempla questões pertinentes às causas da rotatividade de pessoal de acordo com a linha de pesquisa de Frufrek (2015) e serão abordadas no decorrer do trabalho. Foram aplicados vinte questionários, utilizando quarenta por cento do total de funcionários ativos em cada setor na data de aplicação (21 de maio de 2020), abrangendo cinco pessoas do setor administrativo e quinze pessoas do setor produtivo. Como técnica de resposta foi proposto uma avaliação assinalando às opções: ótimo, bom, regular e ruim, a fim de apresentar uma linguagem clara e de fácil compreensão, uma vez que, não se conhecia a formação profissional dos colaboradores.

Além da entrevista e questionário foram consultados, com a devida autorização do gestor, os relatórios gerenciais da empresa: relatório de rescisões calculadas, relatório de encargos e o relatório do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED). Após a abordagem dos relatórios e depoimentos da empresa foram realizados os cálculos do índice *turnover* e o levantamento dos gastos gerados com os processos de admissão, treinamentos e demissões ocorridos no ano de 2019.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção serão discorridos os resultados obtidos por meio dos instrumentos de pesquisa propostos para esse estudo.

As análises foram desenvolvidas após serem coletadas as informações advindas das respostas dos questionários aplicados com vinte colaboradores da empresa e da entrevista realizada com o Gestor. O questionário foi dividido entre o setor administrativo e produtivo. Entre os perfis dos respondentes destacou-se o sexo feminino na sua maioria por conta do ramo de atuação da empresa estudada.

Observou-se que no setor de produção 40% dos respondentes possuem idade de vinte e seis anos a trinta e cinco anos, sendo que uma colaboradora respondeu possuir idade superior a sessenta anos. Quanto ao tempo de empresa as respostas foram diversas, porém quatro pessoas responderam possuir menos de um ano e quatro pessoas responderam possuir acima de quatro anos. Já no setor administrativo ficou evidenciado que as cinco pessoas que responderam o questionário trabalham a menos de um ano na empresa, três pessoas possuem idade entre dezoito a vinte e cinco anos e também quatro respondentes já trabalharam em três empresas ou mais.



De acordo com esses perfis apresentados e as estratégias mencionadas por Perochim e Silva (2016), é importante que as organizações adotem políticas de retenção de talentos, evitando assim a saída dos seus colaboradores da empresa.

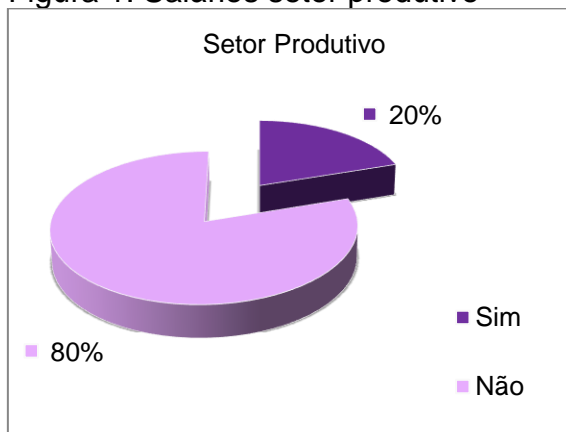
Dessa forma na empresa, o Gestor afirmou que é oferecido aos seus colaboradores condições de trabalho e salário como forma de reterem seus colaboradores. Porém essa informação apresenta divergências quando avaliado as questões salariais.

Analisando os perfis de ambos os setores a característica é condizente, pois o setor produtivo necessita de “consistência” e colaboradores experientes. E o setor administrativo necessita de novas ideias e inspirações. Por outro lado, os funcionários ativos apresentaram uma característica de jovialidade, onde as oportunidades no mercado de trabalho são inúmeras e cada um busca o melhor para a sua carreira profissional e financeira.

A partir dos questionamentos sobre o perfil dos respondentes iniciou-se as perguntas referente às práticas adotadas pela empresa. Dessa forma, foi proposto que os respondentes realizassem uma avaliação do nível de comprometimento da empresa com os colaboradores. No qual, no setor produtivo onze pessoas, equivalente a 73,33% responderam como bom. No setor administrativo dos cinco respondentes: quatro também afirmaram ser bom. Nota-se que, em ambos os setores a empresa apresenta algum comprometimento com os colaboradores, sendo considerado um ponto positivo na retenção de talentos.

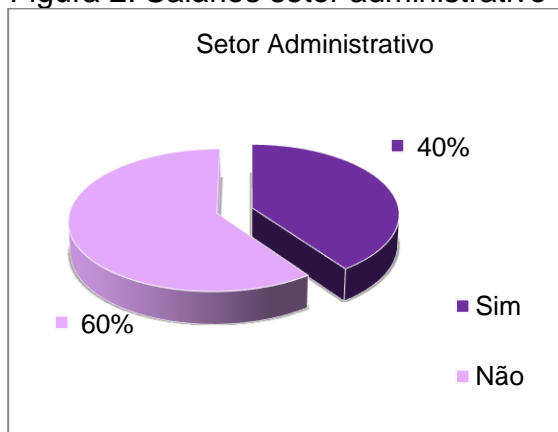
Para conhecer a opinião dos colaboradores, quanto ao salário recebido foi questionado se os mesmos estão satisfeitos assinalando as respostas sim ou não, conforme demonstrado nas figuras 1 e 2:

Figura 1: Salários setor produtivo



Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 2: Salários setor administrativo



Fonte: Dados da pesquisa.

A figura 1 mostra que no setor produtivo 80% dos respondentes o equivalente a 12 pessoas, apresentam insatisfação com o salário recebido. O mesmo cenário ocorre no setor administrativo, conforme a figura 2, com 60% dos colaboradores insatisfeitos. Evidenciou-se um alto número de respostas negativas em ambos os setores.

Comparando com a resposta do Gestor, pode-se observar um desencontro de informações, pois a empresa apresenta o valor de salário no momento da contratação e a pessoa fica livre para aceitar ou não. A empresa não possui política salarial, mas



utiliza como base principal o piso da categoria. O gestor ainda comentou que será implantado um plano de carreira futuramente.

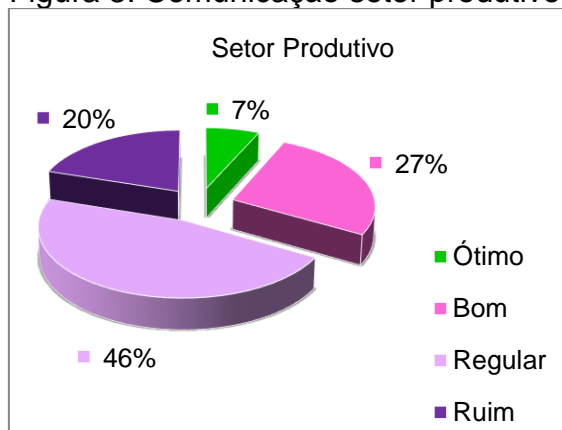
De acordo com Frufrek (2015) seria importante as organizações estruturarem uma política salarial e uma política de benefícios, como uma estratégia para reterem seus colaboradores e assim serem competitivos no mercado de trabalho.

Quando questionados sobre a prática de treinamentos, no setor produtivo as respostas foram diversas, mas a maioria representando 60% dos respondentes considerou ser bom. Já no setor administrativo a avaliação feita por três pessoas resultou no nível regular, uma pessoa respondeu ser de nível ruim e uma pessoa afirmou ser de nível bom. Diante da diversidade de respostas de ambos os setores, subtende-se que a empresa realizou essa prática de forma diferenciada entre os colaboradores.

Conforme depoimento do Gestor, a empresa não realiza treinamentos periódicos, sendo realizado apenas as integrações com os novos colaboradores. O que justifica essas avaliações. Segundo Frufrek (2015), um funcionário capacitado produz com maior segurança e agilidade auxiliando no desempenho de suas atividades.

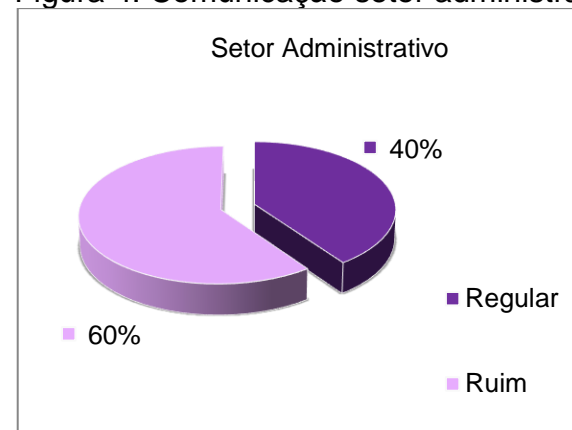
Referente à forma de comunicação da empresa com os colaboradores, as respostas do setor produtivo foram variadas, porém no setor administrativo foram negativas, sendo explanado nas figuras 3 e 4:

Figura 3: Comunicação setor produtivo



Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 4: Comunicação setor administrativo



Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se na figura 3 que 46% dos colaboradores afirmaram que a comunicação da empresa apresenta um nível regular. Por outro lado 7%, consideraram como ótimo.

Já no setor administrativo, demonstrado na figura 4, 60% responderam ser ruim e 40% regular. É notório que apesar de algumas respostas positivas o percentual de respostas negativas em ambos os setores se sobressai, o que demonstra uma carência desta prática.

Toda organização possui um gerente, supervisor ou coordenador de um determinado setor, sendo assim no questionário foi sugerido uma avaliação quanto ao estilo gerencial da empresa estudada. No setor produtivo as respostas obtiveram um posicionamento diferenciado, onde seis pessoas responderam como bom, três como ótimo, cinco afirmaram ser regular e uma pessoa considerou ruim. Porém, no setor



administrativo duas pessoas responderam ser bom, enquanto três respondeu como regular.

É importante ressaltar que pode haver um relacionamento diferenciado entre o colaborador com o seu respectivo gestor. Assim, as respostas podem obter um posicionamento diferente dependendo de cada opinião pessoal.

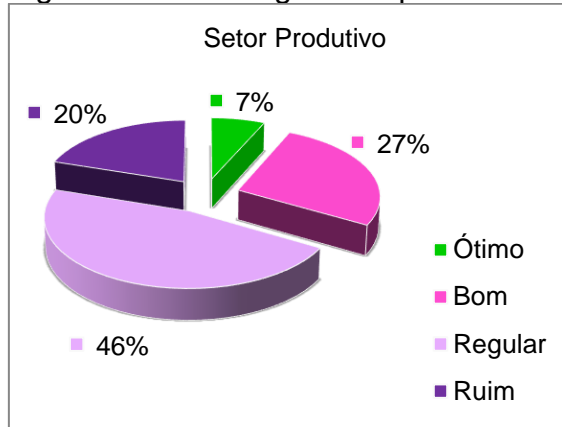
De acordo com Frufrek (2015) um ambiente de trabalho deve ser harmonioso e agradável para os colaboradores desempenharem suas funções adequadamente. Dessa forma, foi solicitado que os colaboradores realizassem uma avaliação quanto o seu ambiente de trabalho. No setor de produção as respostas resultaram em 46,67% do quesito bom, 40% do quesito regular e os outros 13,33% afirmaram ser ótimo. Entre o setor administrativo o resultado apresentou-se de forma positiva na sua totalidade, sendo assim entende-se que esse aspecto não está prejudicando-os.

Diante das respostas do setor produtivo como regular, pode-se observar que algo no ambiente de trabalho pode estar incomodando esses funcionários, visto que a empresa possui ambientes separados para determinadas funções.

Cada colaborador possui um cargo dentro da empresa e cada cargo possui determinadas atividades para serem desempenhadas. Porém conforme Frufrek (2015), quando o acúmulo de tarefas acontece, pode influenciar no pedido de demissão.

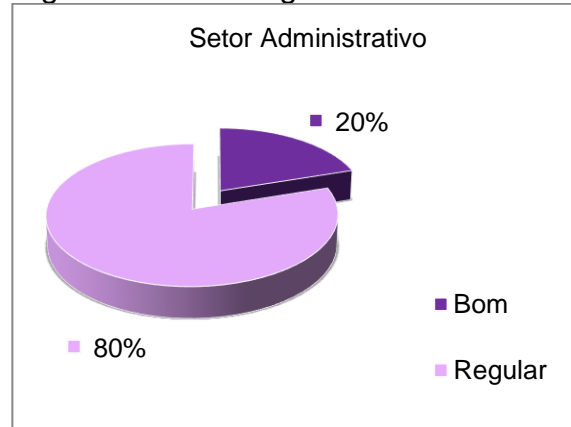
Dessa forma, os colaboradores realizaram uma avaliação das suas atividades desempenhadas durante o expediente de trabalho, na qual as respostas estão evidenciadas nas figuras 5 e 6:

Figura 5: Sobrecarga setor produtivo



Fonte: Dados da pesquisa.

Figura 6: Sobrecarga setor administrativo



Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme a figura 5 no setor produtivo houve opiniões diversas, predominando o nível regular com 46% das respostas.

No setor administrativo o nível regular também predominou com 80% das respostas.

Quando um funcionário se desliga da empresa repentinamente, se faz necessária a rápida adaptação das funções no setor com os funcionários que permaneceram até ser contratada uma nova pessoa para suprir essa necessidade, causa que possivelmente pode ter influenciado nessas respostas

A última pergunta do questionário contemplou alguns fatores que poderiam provocar a saída da empresa, cada colaborador poderia escolher até quatro alternativas das sugeridas.



O quadro 5 traz o resultado das respostas obtidas:

Quadro 5: Análise dos fatores da rotatividade.

| FATORES | PRODUÇÃO | ADMINISTRATIVO |
|---------------------------------------|----------|----------------|
| Falta de política salarial | 9 | 1 |
| Estilo Gerencial inadequado | | 3 |
| Busca de trabalho na área de formação | 1 | 1 |
| Falta de reconhecimento profissional | 10 | 3 |
| Ambiente de trabalho inadequado | 3 | 2 |
| Falta de treinamentos | 7 | |
| Sobrecarga de trabalho | 4 | 1 |
| Insatisfação | 4 | 3 |
| Liberdade de expressão | 2 | 1 |
| Relações negativas com colegas | 3 | 1 |
| Falta de comunicação da empresa | 5 | 3 |
| Falta de comprometimento | 4 | 1 |
| Motivos pessoais | 6 | |
| Outros não especificados | 2 | |

Fonte: Dados da pesquisa.

Observando o quadro 5 no setor produtivo os colaboradores responderam que a falta de reconhecimento profissional e a falta de política salarial seriam os fatores determinantes para provocar a sua saída da empresa, visto que foram obtidas dez e nove respostas respectivamente. Além disso, é importante destacar que a falta de treinamentos e falta de comunicação da empresa também foram escolhidos pelos respondentes. Notou-se que essas seriam as principais causas da rotatividade do setor produtivo, dessa forma referenciada nas respostas advindas das perguntas explanadas anteriormente. À vista disso, as respostas obtiveram avaliações negativas no que tange os salários recebidos e a falta de comunicação.

Entretanto, em relação à prática de treinamentos a avaliação foi satisfatória. Dessa forma, mesmo 60% dos colaboradores que realizaram essa afirmação entendem que a falta de treinamentos pode acarretar no seu pedido de demissão.

Já os respondentes do setor administrativo, evidenciaram como fator principal de uma possível demissão: o estilo gerencial inadequado, a falta de reconhecimento profissional, a insatisfação decorrente de expectativa não alcançada e a falta de comunicação da empresa, obtendo três respostas para cada quesito. Verifica-se que esses resultados trazem as causas principais da rotatividade nesse setor e corrobora com as avaliações realizadas nas perguntas anteriores, referente ao estilo gerencial e a falta de comunicação da empresa, uma vez que apresentaram respostas com um posicionamento negativo.

Aduz que, a empresa objeto de estudo pode inicialmente avaliar esses processos conforme o resultado do quadro 5 para então realizar as devidas melhorias, porém sem desconsiderar os quesitos analisados nas demais questões apresentadas anteriormente, visando elevar a permanência dos seus colaboradores em cada setor. Logo, resultaria na diminuição dos índices da rotatividade que ocasionam elevados gastos para a organização.



No entanto, de acordo com Chiavenato (2015), é de suma importância as organizações conhecerem o seu índice de rotatividade, a fim de visualizarem a atual situação da empresa e assim planejarem as estratégias de melhorias.

Sendo assim por meio dos relatórios do CAGED coletados da empresa foi possível calcular o índice de rotatividade geral do exercício de 2019. Foi utilizada a fórmula proposta por Chiavenato (2015).

Os resultados estão demonstrados na tabela 3:

Tabela 3: Índice de rotatividade geral

| MESES / 2019 | ADMISSÕES | DEMISSÕES | MÉDIA MENSAL | ÍNDICE DA ROTATIVIDADE (%) |
|--------------------|-------------|-------------|--------------|----------------------------|
| Janeiro | 2 | 1 | 41,50 | 3,61 |
| Fevereiro | 6 | 1 | 44,50 | 7,87 |
| Março | 9 | 3 | 50 | 12 |
| Abril | 8 | 4 | 55 | 10,91 |
| Maiο | 1 | 2 | 56,50 | 2,65 |
| Junho | 1 | 4 | 54,50 | 4,59 |
| Julho | 4 | 5 | 52,50 | 8,57 |
| Agosto | 3 | 4 | 51,50 | 6,80 |
| Setembro | 4 | 1 | 52,50 | 4,76 |
| Outubro | 1 | 5 | 52 | 5,77 |
| Novembro | 4 | 4 | 50,50 | 7,92 |
| Dezembro | 2 | 4 | 50 | 6 |
| Total | 45 | 38 | | |
| Média 2019: | 3,75 | 3,17 | 50,92 | 6,79 |

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com os dados evidenciados na tabela, constatou-se que o índice médio anual da empresa resultou em 6,79% sendo que em alguns meses atingiu resultados elevados como em março com 12% e abril com 10,91%. Observa-se que nesses meses ocorreu um número maior de contratações elevando o resultado do índice. Já os meses de maio e janeiro apresentaram um índice menor, sendo que os valores ficaram em 2,65% e 3,61% respectivamente.

Conforme Kleinert e Neves (2018) os resultados do índice sendo zero indicam uma deficiência na organização, o que leva a empresa a uma estagnação no mercado de trabalho, visto que um processo de recrutamento e seleção bem desempenhados contrata novos colaboradores que trazem novas ideias. Por outro lado, índices elevados não são interessantes, pois pode acontecer a sobrecarga dos colaboradores que permanecem no ambiente de trabalho, ocupando a função daqueles que saíram da empresa.

A partir desses resultados do índice de rotatividade é importante destacar que há uma ligação com as respostas negativas, advindas dos questionários aplicados com os colaboradores, sendo apontado que algumas práticas da empresa precisam de melhorias. Logo, se o cenário das respostas fosse positivo, o resultado do índice não estaria elevado. Desta forma, quando um colaborador está satisfeito com o seu



ambiente de trabalho, irá permanecer um tempo maior nesse ambiente, fato que não foi evidenciado nesses resultados.

Verificou-se também que, em alguns meses o número de demissões foi um pouco maior que o número de admissões. Esses resultados confirmam a fala do Gestor, onde afirmou que a empresa não possui disponibilidade de mão-de-obra para substituir rapidamente um funcionário que se desliga da mesma. Fato este, reflete na sequência operacional e causa um acúmulo de funções entre os funcionários que permaneceram. O Gestor ainda acrescenta que a empresa sofre constantemente com a redução de produtividade por conta do alto índice da rotatividade em determinados meses.

Kleinert e Neves (2018) complementam que, se os índices estiverem elevados também contribuem com a geração de excessivos gastos para a empresa, o que ocasiona um reflexo negativo para o seu fluxo de caixa.

Porém além da empresa conhecer o seu índice de rotatividade, é importante também realizarem a mensuração desses gastos gerados com a rotatividade de pessoal. PATIAS *et al.* (2015) afirmam que alguns gastos são de difícil mensuração, necessitaria de um tempo maior de análises e a utilização de uma pessoa capacitada da área. Todavia, para a empresa o simples conhecimento seria insuficiente se não forem visualizados os resultados em números.

Dessa forma, utilizando os relatórios da empresa, foi realizado um levantamento dos valores aproximados de gastos com admissões, treinamentos e demissões incorridos no exercício de 2019.

Os gastos com admissões serão apresentados na tabela 4:

Tabela 4: Gastos com admissões

| MESES / 2019 | ADMISSÕES | RECRUTAMENTO E SELEÇÃO (R\$) | EXAMES ADMISSIONAIS (R\$) |
|---------------|-----------|------------------------------|---------------------------|
| Janeiro | 2 | 111,53 | 481,33 |
| Fevereiro | 6 | 334,37 | 481,33 |
| Março | 9 | 501,56 | 481,33 |
| Abril | 8 | 445,91 | 481,33 |
| Mai | 1 | 55,66 | 481,33 |
| Junho | 1 | 55,66 | 481,33 |
| Julho | 4 | 222,84 | 481,33 |
| Agosto | 3 | 167,19 | 481,33 |
| Setembro | 4 | 222,84 | 481,33 |
| Outubro | 1 | 55,66 | 481,33 |
| Novembro | 4 | 222,84 | 481,33 |
| Dezembro | 2 | 111,53 | 481,33 |
| Outros Gastos | | | 1.992,52 |
| Total: | 45 | 2.507,59 | 7.768,48 |

Fonte: Dados da pesquisa.

O gasto total com recrutamento e seleção foi de R\$ 2.507,59 (dois mil, quinhentos e sete reais e cinquenta e nove centavos) sendo considerado nesse



cálculo, o salário recebido em 2019 da pessoa responsável pelo setor de GP, cujo valor foi de R\$ 2.626,75 (dois mil, seiscentos e vinte e seis reais e setenta e cinco centavos) adicionando os encargos sociais de 27,3% da Contribuição Previdenciária Patronal (INSS) e 8% do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) calculados com base no tempo estimado de três horas por admissão. Também foi considerado o valor de salário da pessoa responsável pelo setor produtivo no valor de R\$ 3.543,59 (três mil, quinhentos e quarenta e três reais e cinquenta e nove centavos) mais os encargos sociais, calculados com base no tempo estimado de vinte minutos por admissão, visto que auxiliava nas entrevistas pessoais.

Os gastos com os exames admissionais foram de R\$ 7.768,48 (sete mil, setecentos e sessenta e oito reais e quarenta e oito centavos). Sendo considerados: uma parcela do pagamento da mensalidade fixa mensal, que abrange a realização das consultas médicas e a emissão do Atestado de Saúde Ocupacional (ASO). O valor apresentado na linha de outros gastos refere-se aos exames complementares realizados de acordo com as exigências do laudo do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) em determinadas funções e são pagos de forma separada da mensalidade.

A empresa realiza o processo de recrutamento e seleção internamente a partir da necessidade estabelecida, sendo iniciado pela divulgação da vaga na internet de forma gratuita. Após a divulgação, a colaboradora do setor de GP faz uma pré-seleção e análise dos currículos recebidos. Em depoimento da colaboradora do GP, o volume de currículos recebidos diariamente é alto e demanda um tempo maior para realizar a análise de todos. Posteriormente, a mesma entra em contrato e realiza uma pré-entrevista com as pessoas selecionadas. Caso a pessoa se identifique com os requisitos da vaga e com o salário oferecido, é marcada uma entrevista pessoal. Por fim, a pessoa escolhida é encaminhada para realização do exame admissional e o registro da admissão.

O registro dos funcionários é realizado de forma terceirizada pelo escritório de contabilidade contratado, onde a empresa realiza o pagamento fixo mensal dos honorários abrangendo todos os serviços realizados pela contabilidade conforme contrato. Portanto não foi considerado nesse cálculo por não serem cobrados adicionais pelo volume de admissões.

É importante ressaltar de acordo com Silveira (2011), um processo de recrutamento e seleção bem desempenhados torna-se fundamental para a escolha de novos colaboradores, trazendo benefícios para a empresa. Ainda assim, seria importante utilizar algumas ferramentas da GP para auxiliar em uma análise mais detalhada de cada candidato, como por exemplo: seleção interna, análise comportamental ou ainda aplicação de testes de habilidades.

De uma forma geral, o valor total gerado com as admissões ocorridas em 2019 resultou em R\$ 10.276,07 (dez mil, duzentos e setenta e seis reais e sete centavos) aproximadamente. Sendo que os valores gastos com os exames admissionais representaram 75,6% do valor total. Observa-se que os valores do processo de recrutamento e seleção, representando 24,4%, não foram muito elevados devido o procedimento ser feito de forma interna não envolvendo nenhuma ferramenta da GP.

Em um segundo momento, após o candidato ser aprovado na entrevista pessoal e apto para a função, no primeiro dia de trabalho a empresa realiza a integração com os novos colaboradores. Visto que a empresa estudada não realiza treinamentos periódicos, os gastos com treinamentos foram calculados considerando o tempo utilizado nessa prática.



A tabela 5 corresponde a esses gastos incorridos no ano de 2019:

Tabela 5: Gastos com treinamentos:

| MESES / 2019 | QUANTIDADE | INTEGRAÇÕES (R\$) |
|---------------|------------|-------------------|
| Janeiro | 2 | 32,31 |
| Fevereiro | 2 | 32,31 |
| Março | 4 | 64,62 |
| Abril | 3 | 48,46 |
| Maiο | 1 | 16,15 |
| Junho | 1 | 16,15 |
| Julho | 2 | 32,31 |
| Agosto | 3 | 48,46 |
| Setembro | 3 | 48,46 |
| Outubro | 1 | 16,15 |
| Novembro | 3 | 48,46 |
| Dezembro | 2 | 32,31 |
| Total: | 27 | 436,17 |

Fonte: Dados da pesquisa.

Para realizar o cálculo desse gasto foi considerado, o valor do salário da pessoa responsável pela execução dessa prática, cujo valor foi de R\$ 2.626,75 (dois mil, seiscentos e vinte e seis reais e setenta e cinco centavos) adicionando os encargos sociais de 27,3% de INSS patronal e 8% de FGTS. Calculados com base no tempo estimado de uma hora por integração realizada.

As integrações são realizadas no primeiro dia de trabalho dos novos colaboradores e quando coincide de haver mais de uma pessoa são realizadas em grupo. Nessa hora é apresentada a missão, visão e os valores da empresa por meio de um vídeo institucional. Após isso é apresentado aos funcionários às instalações da empresa.

As atividades desempenhadas, sequência operacional e rotina da empresa são apresentadas pela pessoa responsável pelo setor. Porém, determinadas funções, como a de costureira, as novas funcionárias já ingressam na empresa com experiência e com isso a pessoa é acompanhada por uma colega de função.

De acordo com o Gestor, os treinamentos periódicos não são realizados. Conforme Frufrek (2015), os treinamentos visam à capacitação e atualização dos processos, seria de suma importância a adoção desta prática. Além disso, os treinamentos admissionais realizados na empresa não possuem estruturação técnica, uma vez que somente são apresentadas as políticas e instalações da empresa.

Visto que essa prática não é realizada adequadamente e considerando a visão dos funcionários, como este sendo um fator que levaria a sua demissão. Ressalta-se que caso a empresa não executar uma reavaliação e estruturação de seus processos, podem sofrer com demissões involuntárias.

As demissões por sua vez resultam em gastos elevados, pois este é o momento de a empresa quitar todas as dívidas existentes com o funcionário. Por outro



lado, algumas verbas são antecipadas como, por exemplo, o décimo terceiro e férias, gerando um desembolso que não estava no planejamento financeiro da empresa. Os gastos gerados com demissões ocorridos no ano de 2019 serão apresentados na tabela 6:

Tabela 6: Gastos com demissões:

| MESES / 2019 | DEMISSÕES | LÍQUIDO RESCISÕES (R\$) | ENCARGOS TRABALHISTAS (R\$) | EXAMES DEMISSIONAIS (R\$) |
|---------------|-----------|-------------------------|-----------------------------|---------------------------|
| Janeiro | 1 | 1.577,17 | 0,00 | 481,33 |
| Fevereiro | 1 | 2.296,12 | 381,24 | 481,33 |
| Março | 3 | 5.508,85 | 2.057,17 | 481,33 |
| Abril | 4 | 4.056,47 | 1.481,53 | 481,33 |
| Maiο | 2 | 1.516,18 | 623,51 | 481,33 |
| Junho | 4 | 5.617,73 | 1.728,78 | 481,33 |
| Julho | 5 | 10.296,39 | 2.937,73 | 481,33 |
| Agosto | 4 | 13.275,94 | 8.786,96 | 481,33 |
| Setembro | 1 | 2.111,58 | 618,24 | 481,33 |
| Outubro | 5 | 18.141,06 | 6.956,62 | 481,33 |
| Novembro | 4 | 12.186,24 | 7.233,03 | 481,33 |
| Dezembro | 4 | 9.611,14 | 2.994,90 | 481,33 |
| Outros Gastos | | | | 987,00 |
| Total: | 38 | 86.194,87 | 35.799,71 | 6.762,96 |

Fonte: Dados da pesquisa.

A tabela 6 trouxe os resultados dos gastos com demissões, sendo que foram apresentados os valores efetivamente desembolsados no ano de 2019. Na coluna de líquido rescisões estão presentes todas as verbas trabalhistas correspondentes as modalidades de demissões ocorridas, como: saldo de salários, aviso prévio indenizado, férias + 1/3 proporcionais e indenizadas, décimo terceiro proporcional e indenizado, indenização referente a antecipação do término do contrato de experiência, horas extras e reflexos. Nos encargos trabalhistas considera-se 8% de FGTS mensal, na modalidade de demissão sem justa causa multa de 40% do saldo depositado de FGTS ou quando foi realizado a modalidade de acordo entre as partes multa de 20%, também foi considerado os valores pagos ao INSS da parte patronal.

Pode-se observar que o valor total gerado pelas demissões foi de R\$ 128.757,54 (cento e vinte e oito mil, setecentos e cinquenta e sete reais e cinquenta e quatro centavos) representando um elevado gasto para a empresa. Destacam-se os meses de agosto e outubro com valores superiores em relação aos outros meses, explicando este fato devido ao maior número de demissões e também que os funcionários que se desligaram possuíam um tempo maior na empresa, gerando um valor alto de verbas trabalhistas.

Os valores demonstrados dos exames demissionais, são referentes a mensalidade fixa paga mensalmente mais o valor anual gasto com os exames complementares.



Verificou-se que as causas apontadas pelo questionário e alguns processos avaliados de forma negativa resultam no desligamento do colaborador. Ressalta-se que efetivamente essa situação acontece na empresa elevando de forma significativa os gastos desse processo.

Dessa forma foi questionado no decorrer da entrevista ao Gestor como a empresa lida com os pedidos de demissão, obtendo como resposta que normalmente o colaborador apresenta os motivos e a empresa o aceita. Se possível, tenta-se reverter a situação, porém quando não é possível, se efetiva a demissão. O Gestor ainda afirma que “não podemos ficar com uma pessoa insatisfeita trabalhando na empresa”.

Uma das estratégias apontadas por Perochim e Silva (2016) é a entrevista de desligamento, uma vez que, é uma forma de auxiliar as organizações a manter o índice baixo, tornando o ambiente de trabalho mais agradável e elevando a permanência do colaborador. Essa entrevista poderia ser aplicada na empresa objeto de estudo. Com isso, é possível agir de forma rápida e assertiva realizando as melhorias necessárias, onde efetivamente o problema acontece. Desta forma, evita-se a saída precoce dos seus colaboradores ou desmotivando os colaboradores que estão na empresa por um período maior de tempo.

Após realizar o levantamento dos gastos relacionados a rotatividade de pessoal, será evidenciado na tabela 7 uma síntese geral desses resultados:

Tabela 7: Gasto total com a rotatividade de pessoal

| GASTOS | QUANTIDADE | GASTO TOTAL (R\$) | EM RELAÇÃO AO TOTAL GERAL (%) | GASTO MÉDIO (R\$) |
|------------------------|------------|-------------------|-------------------------------|-------------------|
| Recrutamento e Seleção | 45 | 2.507,59 | 1,80 | 55,72 |
| Exames Admissionais | 45 | 7.768,48 | 5,57 | 172,63 |
| Integração | 27 | 436,17 | 0,31 | 16,15 |
| Rescisões | 38 | 121.994,58 | 87,47 | 3.210,38 |
| Exames Demissionais | 38 | 6.762,96 | 4,85 | 177,97 |
| Total | | 139.469,78 | 100 | |

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme apresentado acima o gasto total aproximado com a rotatividade de pessoal, gerado na empresa em 2019 foi de R\$ 139.469,78 (cento e trinta e nove mil, quatrocentos e sessenta e nove reais e setenta e oito centavos), o que representa um valor considerável para o seu fluxo de caixa.

Observa-se que os gastos com rescisões, representam 87,47% do total e um gasto médio por colaborador no valor de R\$ 3.210,38 (três mil, duzentos e dez reais e trinta e oito centavos). Ressalta-se que esses gastos sempre serão maiores por haver várias exigências legais quanto ao pagamento das verbas trabalhistas. Porém, comparado com os valores gastos com as admissões e treinamentos, fica consideravelmente alto. O que demonstra uma carência organizacional nos demais processos, podendo estar relacionado com o alto gasto com rescisões contratuais.

Por outro lado, a rotatividade de pessoal pode ainda refletir na qualidade dos produtos fabricados, o que preocupa a empresa em relação aos seus clientes, de como está a sua imagem e a sua aceitação no mercado. É importante destacar que é fundamental a administração da empresa acompanhar os índices e os reflexos



gerados pelo *turnover*, proporcionando desta forma aos trabalhadores a motivação e a qualidade de suas atividades.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A área de Gestão de Pessoas passou por várias mudanças e sofre constantemente com atualizações uma vez que, acompanha os avanços tecnológicos do mercado. Com isso, as empresas devem constantemente estarem preparadas a essas mudanças, para assim manter um bom planejamento de gestão.

Investir no seu capital humano é uma forma de se manter no mercado e diminuir os índices da rotatividade de pessoal. Para isso é importante as organizações possuírem um bom ambiente de trabalho, onde os colaboradores sintam-se valorizados e motivados, contribuindo na qualidade e desempenho do seu trabalho para com a empresa.

Os resultados obtidos por meio do questionário aplicado com os colaboradores da empresa Confecção ABC, evidenciaram que as principais causas da rotatividade do setor produtivo estão ligadas a falta de reconhecimento profissional e a falta de política salarial, acompanhados da falta de treinamentos e a falta de comunicação.

Já no setor administrativo os colaboradores afirmaram que seria o estilo gerencial inadequado, falta de comunicação, insatisfação decorrente de expectativa não alcançada e a falta de reconhecimento profissional.

Pode-se ressaltar que a falta de reconhecimento profissional e a falta de comunicação é um fator que obteve avaliações negativas em ambos os setores, o que significa que abrange toda a empresa. Além disso, quando foram questionados referente a satisfação do salário recebido, 75% do total dos respondentes afirmaram não estar satisfeitos com esse valor, refletindo negativamente na política adotada pela organização.

Além disso, percebe-se que a empresa objeto de estudo, poderia aperfeiçoar os processos de: recrutamento e seleção e treinamentos, visando um desempenho favorável de seus colaboradores. Dessa forma, realizando recrutamento interno estaria reconhecendo seu colaborador profissionalmente e motivando a permanecer na empresa.

Com relação ao índice da rotatividade, por meio dos relatórios gerenciais da empresa foi possível identificar os índices mensais. Dessa forma, o resultado médio de 2019 foi de 6,79%, sendo que em alguns meses os valores ultrapassaram 10%, como nos meses de março e abril sendo 12% e 10,91% respectivamente, o que não seria agradável para a empresa. Por outro lado, alguns meses como janeiro e maio resultaram em índice mais baixos, sendo considerado um valor bom, visto que um resultado sendo zero provoca uma estagnação no mercado.

Os gastos da rotatividade de pessoal desembolsados pela empresa no ano de 2019 totalizaram um valor de R\$ 139.469,78, sendo que os valores incorridos com as demissões representaram 87,47% desse total, contribuindo significativamente com o resultado apresentado. Logo, os gastos com admissão foram de R\$ 10.276,07, de treinamento R\$ 436,17 e por fim os gastos com demissão gerou um total de R\$ 128.757,54.

Observando o aspecto geral pode-se concluir que as causas e os efeitos da rotatividade de pessoal que ocorre na empresa foram analisados e obteve-se o resultado esperado. Dessa forma, foi possível concluir que cada fator ligado as causas



da rotatividade de pessoal refletem negativamente em vários aspectos gerenciais em uma organização, sendo necessário conhecer a opinião de seus colaboradores, o índice de rotatividade e os gastos incorridos por conta do *turnover*. Para assim as organizações iniciarem os procedimentos de melhorias de forma rápida e assertiva.

Como limitação de pesquisa pode-se mencionar a ocorrência da pandemia causada pelo novo Coronavírus (COVID-19). Em decorrência disso, houve um atraso na aplicação da entrevista com o Gestor da empresa e do questionário com os colaboradores, resultando em atraso no desenvolvimento das análises da pesquisa.

Contudo, para trabalhos futuros sugerem-se novas abordagens sobre o tema, possibilitando o aprofundamento das ferramentas de melhorias, sugestões e levantamento de estratégias, sendo aplicado na mesma empresa.

REFERÊNCIAS

ALYRIO, Rovigati Danilo. **Métodos e técnicas de pesquisa em administração**. volume único. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009. *E-book*.

CARVALHO, Ana Cristina Marques de; SILVA, Priscila Cristina da; NASCIMENTO, Letícia Maia do. Causas e consequências da rotatividade de pessoas: estudo de caso em uma multinacional de fast food. **Pensar Acadêmico**, Manhauçu, v. 17, n. 2, p. 138-160, maio/ago. 2019. Disponível em: <http://www.pensaracademico.unifacig.edu.br/index.php/pensaracademico/article/view/607>. Acesso em: 29 set. 2019

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014. *E-book*.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 8. ed. São Paulo: Manole, 2015. *E-book*.

COSTA, Gabriel Resende; SILVA, Júlio Fernando da. A influência das práticas de gestão de pessoas sobre a rotatividade de pessoal. **Cadernos de Gestão e Empreendedorismo**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p. 49-64, jan./abr. 2020. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/cge/article/view/40540>. Acesso em: 16 maio 2020.

FARACO, Adroaldo. **Administração de Recursos Humanos: Completa e atualizada**. Criciúma: Potencial, edição do autor, 2007.

FRUFREK, Guilherme Luiz. **Um estudo sobre a rotatividade de pessoal entre profissionais de empresas brasileiras de desenvolvimento de software**. 2015. Dissertação (Mestrado em Informática) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Cornélio Procópio, 2015. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/1204>. Acesso em 12 out. 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2018. *E-book*.



JONOS, Daiane Cezário; MACHADO, Osmar A. Rotatividade de pessoal: estudo em uma empresa de terceirização de serviços. **Revista Hórus**, Ourinhos, v. 10, n. 1, p. 41-59, 2015. Disponível em:

<http://periodicos.estacio.br/index.php/revistahorus/article/view/3946>. Acesso em: 16 maio 2020.

KLEINERT, Leila Fátima; NEVES, Luiz Fernando Costa. As causas da rotatividade de pessoal: estudo de caso em uma rede de lojas de calçados infantis situada no Rio Grande do Sul. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica-RAEE**, Taquara, n. 8, p. 206-203, 2018. Disponível em:

<http://seer.faccat.br/index.php/administracao/article/view/792>. Acesso em: 16 maio 2020.

LUZ, Moanne; AULER, Daniel Pedro. Rotatividade de pessoal em prestadores de serviços: um estudo de caso em uma associação desportiva. **Revista Eletrônica de Gestão e Serviços**, São Bernardo do Campo, v. 6, n. 1, p. 1058-1083, jan./jun. 2015. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/REGS/article/view/5248>.

Acesso em: 26 ago. 2019.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 15 ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, Jaqueline Pinto *et al.* Análise dos fatores que determinam a rotatividade de pessoal no setor de produção de uma fábrica de silos da cidade de Cascavel - PR. **REA-Revista Eletrônica de Administração**, Franca, v. 16, n. 1, p. 139 a 159, jan./jun. 2017. Disponível em: <http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea/article/view/1134>. Acesso em: 16 maio 2020.

ORELLANO, Verônica Inês Fernandez; PAZELLO, Elaine Toldo. **Evolução e determinantes da rotatividade da mão-de-obra nas firmas da indústria paulista na década de 1990**. São Paulo. set. 2010. Disponível em:

<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/6973>. Acesso em: 14 out. 2019.

PATIAS, Tiago Zardin *et al.* Custos da rotatividade de pessoal: evidências no setor de supermercados. **Race: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Joaçaba, v. 14, n. 1, p. 143-170, jan./abr. 2015. Disponível em:

<https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/race/article/view/4782>. Acesso em: 26 ago. 2019.

PEROCHIN, Karina; SILVA, Itacir Alves. Rotatividade e retenção de talentos nas empresas de TI de Caxias do Sul/RS. **Anais - Seminário de Iniciação Científica de Ciências Contábeis**, Caxias do Sul, v. 6, n. 1, p. 111-131, 2016. Disponível em:

<http://ojs.fsg.br/index.php/anaiscontabeis/article/view/2428>. Acesso em: 12 out. 2019.

PINHEIRO, Ana Paula; DE SOUZA, Dercia Antunes. Causas e efeitos da rotatividade de pessoal/turnover: estudo de caso de uma microempresa do setor de educação. *In: Simpósio de Excelência de Gestão e Tecnologia - SEGeT*,



Resende, 2013. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/58618723.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2019.

REIS, Ronald Claudino dos; GOMES, Mauricio Carvalho Ribeiro; AMARAL, Enio Carlos do. Rotatividade de pessoal nas empresas. **Revista de Trabalhos Acadêmicos - Universo Campos Dos Goytacazes**, Campos dos Goytacazes, v. 2, n. 2, 2014. Disponível em: <http://www.revista.universo.edu.br/index.php?journal=1CAMPOSDOSGOYTACAZES2&page=article&op=view&path%5B%5D=3171>. Acesso em: 16 maio 2020.

RODRIGUES, Lucinaldo dos Santos; PEREIRA, Sandra Leandro; BORGES, José Emanuelton Silva. Gestão de pessoas e o enfoque nos papéis profissionais: um estudo de caso com os bibliotecários de uma universidade pública brasileira. *In: Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro*. Universidad de La Rioja, 2007, Logroño, p. 262. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2235577>. Acesso em: 13 out. 2019.

SILVA, Rafael José. **Turnover nas indústrias frigoríficas do município de Cacoal/RO**. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal de Rondônia, Cacoal, 2014. Disponível em: <https://www.ri.unir.br/jspui/handle/123456789/1154>. Acesso em: 12 out. 2019.

SILVEIRA, Cibele Cardoso da. **Análise de turnover na química Brasil LTDA**. 2011. Monografia (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/40447>. Acesso em: 14 out. 2019.

WERNKE, Rodney. **Gestão análise de custos e preços de venda: ênfase em aplicações e casos nacionais**. São Paulo: Saraiva, 2005.



APÊNDICE



APÊNDICE 01 - QUESTIONÁRIO

01) Qual a sua idade:

- 18 a 25
- 26 a 35
- 36 a 45
- 46 a 59
- Acima de 60 anos

02) Sexo:

- Masculino
- Feminino

03) Formação profissional:

- Ensino fundamental completo
- Ensino médio completo
- Superior completo
- Superior incompleto
- Outros: _____

04) Qual o setor que você trabalha na empresa?

- Administrativo
- Produção

05) Quantas empresas você já trabalhou anteriormente:

- 1º emprego
- 01 empresa
- 02 empresas
- 03 empresas
- 04 empresas ou mais

06) Há quanto tempo trabalha na empresa atual:

- Menos de 1 ano
- 1 a 2 anos
- 2 a 3 anos
- 3 a 4 anos
- Acima de 4 anos

Considerando a sua opinião, responda o questionário abaixo de acordo com as práticas adotadas pela empresa, existentes ou não:

07) Avalie o nível de comprometimento entre a empresa e os colaboradores:

- Ótimo
- Bom
- Regular
- Ruim

08) Como você avalia o método de reconhecimento profissional adotado pela empresa:

- Ótimo
- Bom
- Regular
- Ruim

09) Referente a prática de treinamentos, como você considera essa prática na empresa, levando em conta os treinamentos admissionais ou periódicos:

- Ótimo
- Bom
- Regular
- Ruim

10) Avalie a política salarial adotada pela empresa:

- Ótimo
- Bom
- Regular
- Ruim

11) A forma de comunicação da empresa com os funcionários tem sido eficaz, ou seja, os funcionários estão sempre informados referente as decisões da empresa que os envolvem. Avalie

- Ótimo
- Bom
- Regular
- Ruim

12) Avalie o estilo gerencial da empresa. Leve em consideração, os gerentes, coordenadores, supervisores se houver:

- Ótimo
- Bom
- Regular
- Ruim



13) Analise o seu ambiente de trabalho:

- Ótimo
- Bom
- Regular
- Ruim

14) Com base na sua trajetória dentro da empresa, qual o nível de satisfação:

- Ótimo
- Bom
- Regular
- Ruim

15) Faça uma avaliação do seu relacionamento com os colegas de trabalho:

- Ótimo
- Bom
- Regular
- Ruim

16) Como você avalia o seu nível de comprometimento para com a empresa:

- Ótimo
- Bom
- Regular
- Ruim

17) Você está satisfeito com o seu salário?

- Sim
- Não

18) Considerando a carga de trabalho (produção, pressão superior, tempo disponível, prazos) que você realiza durante o expediente, avalie:

- Ótimo
- Bom
- Regular
- Ruim

19) Em relação a sua conduta e práticas realizadas para buscar o reconhecimento profissional dentro da empresa, avalie:

- Ótimo
- Bom
- Regular
- Ruim

20) Já sofreu alguma influência por parte dos colegas de trabalho para procurar um novo emprego?

- Sim
- Não

21) Considerando os itens abaixo, assinale 04 (quatro) principais fatores que poderiam provocar a sua saída da empresa:

- Falta de política salarial
 - Estilo gerencial inadequado
 - Busca de trabalho na área de formação
 - Falta de reconhecimento profissional
 - Ambiente de trabalho inadequado
 - Falta de treinamento periódico
 - Influência por parte dos colegas de trabalho em buscar um novo emprego
 - Sobrecarga de trabalho
 - Insatisfação decorrente de expectativa não alcançada
 - Liberdade de expressão no ambiente de trabalho
 - Relações negativas com os colegas de trabalho
 - Falta de comunicação na empresa
 - Falta de comprometimento organizacional
 - Motivos pessoais
 - Outros:
-