

**FAT – FACULDADE E ESCOLA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**ROTATIVIDADE DE PESSOAL:
mensuração do impacto econômico em uma empresa metal
mecânica**

TAINÁ MATTIELLO FRANCO DA SILVEIRA

**TAPEJARA/RS
2024**

TAINÁ MATTIELLO FRANCO DA SILVEIRA

**ROTATIVIDADE DE PESSOAL:
mensuração do impacto econômico em uma empresa metal
mecânica**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como requisito parcial para obtenção do título
de Bacharel em Ciências Contábeis da FAT –
Faculdade e Escola.

Orientador: Prof. Anderson Paulo Polese

**TAPEJARA/RS
2024**

TAINÁ MATTIELLO FRANCO DA SILVEIRA

ROTATIVIDADE DE PESSOAL:

mensuração do impacto econômico em uma empresa metal mecânica

Este Trabalho de Conclusão de Curso – TCC foi julgado adequado para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis e aprovado em sua forma final pelo Curso de Administração da FAT – Faculdade e Escola.

Prof. Esp. Leonardo Caumo Biasotto
Coordenador dos Cursos de Gestão da FAT

Apresenta à comissão examinadora integrada pelos seguintes professores:

Orientador(a): Prof. Esp. Anderson Paulo Polese

Prof.(a) Dra. Lidiane Cássia Comin
Membro da Banca Examinadora

Prof. Ma. Milena Berthier Bandeira
Membro da Banca Examinadora

Dedico especialmente este trabalho aos meus queridos e amados filhos “meus gêmeos”, Benjamin Mattiello e Nicolas Mattiello, aos quais me inspiram e me dão forças para viver!

AGRADECIMENTOS

É com lágrimas de alegria e satisfação que agradeço primeiramente a Deus, por ter concedido vida e a oportunidade de conviver em uma família grandiosa, que mesmo nas dificuldades que a vida nos propõe, estão sempre prontos a oferecer o que há de melhor.

Aos meus filhos Benjamin e Nicolas que, em meio ao choro, muitas vezes e com suas risadas, amor e carinho, me deram a motivação necessária para concluir mais essa etapa da minha vida. Cada sacrifício valeu a pena, porque eu sei que estou construindo um futuro melhor para eles.

A todos os professores com quem tive a oportunidade de conviver, por exercerem o seu ofício com tamanha dedicação, compartilhando conhecimentos e colaborando para a formação de bons profissionais.

Em especial ao meu orientador e grande profissional Anderson Paulo Polese, por todo suporte e apoio, por não ter desistido da orientação e sempre estar disponível com toda a atenção e paciência necessária.

A todos que de uma forma ou outra, contribuíram para que mais essa etapa de minha vida fosse concluída, fica minha gratidão e o meu muito obrigada.

*“Se você não está cometendo erros,
você não está assumindo riscos,
e isso significa que não está indo a lugar algum”.*

Jhon W. Holt Jr.

RESUMO

Os recursos humanos desempenham papel fundamental para o crescimento e a continuidade das empresas, sendo cada vez mais valorizados e reconhecidos por meio de programas de qualificação, bonificação financeira e desenvolvimento de suas capacidades. Um dos grandes problemas que as empresas enfrentam atualmente é o alto índice de rotatividade de pessoal, causado por diversos fatores e gerando problemas variados, como a elevação dos custos operacionais. O objetivo geral deste estudo foi mensurar o impacto da rotatividade de pessoal em uma empresa metal mecânica na cidade de Tapejara – RS. Para isso, buscou-se identificar as causas dessa rotatividade, mensurando e descrevendo-as para possíveis melhorias que venham a evitá-la. A metodologia utilizada foi exploratória, com um estudo de caso que envolveu procedimentos descritivos e uma abordagem quantitativa para a análise dos dados. Os resultados obtidos revelam que a rotatividade de pessoal alcançou um índice total de 63% ao longo do ano de 2023, evidenciando a necessidade de intervenções estratégicas. Dentre os custos mais elevados, destacam-se os relacionados a admissões e demissões, que totalizaram R\$ 619.735,06, refletindo um impacto econômico significativo para a empresa. Foi diagnosticado, ainda, que a predominância de desligamentos voluntários (60%) sugere insatisfação entre os colaboradores, o que requer ações imediatas para melhorar o clima organizacional e as condições de trabalho. Além disso, a análise apontou a ausência de uma área dedicada à controladoria e gestão de custos, o que dificulta a tomada de decisões informadas. A implementação de estratégias de retenção de talentos, fortalecimento do setor de recursos humanos e a criação de um setor de controladoria são essenciais para mitigar os custos da rotatividade e promover um ambiente de trabalho mais produtivo e sustentável.

Palavra-chave: Custos; Rotatividade; Recursos Humanos; Impactos; Metal-Mecânica.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Percentual de rotatividade de 2023	46
Gráfico 2: Natureza do desligamento	49
Gráfico 3: Percentual da natureza do desligamento	50
Gráfico 4: Composição do Custo total da rotatividade de pessoal/2023	57
Gráfico 5: Comparativo de Admissões e Demissões/2023	59
Gráfico 6: Percentuais sobre os custos totais/2023	60

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Tipos de custos e suas classificações.....	29
Quadro 2: Fatores que influenciam nas taxas de rotatividade.....	37
Quadro 3: Efeitos da rotatividade nas empresas.....	38
Quadro 4: Estrutura interna total da empresa.....	43
Quadro 5: Custo com apoio.....	47
Quadro 6: Custo médio com desligamento.....	51
Quadro 7: Custo médio com reposição.....	53
Quadro 8: Custo com treinamento e captação.....	55

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABC - *Activity Based Costing* (Custeio Baseado em Atividades)

CAGED - Cadastro Geral de Empregados e Desempregados

CLT - Consolidação das Leis de Trabalho

DP - Departamento Pessoal

EPIs - Equipamento de Proteção Individual

FGTS - Fundo de Garantia do Tempo de Serviço

INSS - Instituto Nacional do Seguro Social

IR - Índice de rotatividade

NR - Norma Regulamentadora

ONGs - Organizações Não Governamentais

PCMSO - Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional

RH - Recursos Humanos

RKW - *Reichskuratorium Fur Wirtschaftlichkeit*(Conselho Administrativo do Império para a Eficiência Econômica.)

RS - Rio Grande do Sul

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA	11
1.2 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA	12
1.3 OBJETIVOS	13
1.3.1 OBJETIVO GERAL	13
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
1.4 JUSTIFICATIVA	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 CONTABILIDADE: HISTÓRIA, OBJETIVO E IMPORTÂNCIA	15
2.2 TERMINOLOGIAS DE CUSTOS.....	18
2.2.1 Classificação dos Custos.....	19
2.2.1.1 Custos Diretos	20
2.2.1.2 Custos Indiretos	20
2.2.1.3 Custos Fixos	21
2.2.1.4 Custos Variáveis	21
2.3.1 Custeio por Absorção	22
2.3.2 Custeio Variável.....	22
2.3.3 Custeio ABC.....	23
2.3.5 Custeio RKW	23
2.4 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	23
2.4.1 Gestão de Pessoas.....	25
2.5 DEFINIÇÃO DE ROTATIVIDADE	26
2.6 CUSTOS COM RECURSOS HUMANOS.....	28
2.6.1 Processo de Admissão e Rescisão de Colaboradores.....	29
2.7 A ROTATIVIDADE E SEUS EFEITOS	31
2.7.1 Causas da Rotatividade.....	32
2.7.2 Salários	34
2.7.3 Benefícios.....	34
2.8 TIPOS DE ROTATIVIDADE E SUAS CAUSAS	35
2.8.1 Efeito da Rotatividade nas Organizações.....	38
3 METODOLOGIA.....	40
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	40
3.2 UNIDADE DE ESTUDO	41
3.3 COLETA DE DADOS	41
3.4 ANÁLISE DE DADOS	41
4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	43
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	45
5.1 ÍNDICE DE ROTATIVIDADE JAN/DEZ 2023	45
5.2 CUSTOS INDIRETOS COM ATIVIDADES DE APOIO	47
5.3 NATUREZA DO DESLIGAMENTO	49
5.4 CUSTOS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL	51
5.4.1 Custo com Desligamento	51
5.4.2 Custo de Reposição.....	53
5.4.3 Custo com Treinamento e Captação de Funcionários	55
5.4.4 Composição dos Custos Totais da Rotatividade de Pessoal.....	57

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	62
REFERÊNCIAS	63

1 INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho enfrenta uma crescente competitividade, agravada pela crise política e econômica no Brasil, o que tem gerado um aumento significativo na entrada e saída de funcionários nas empresas, resultando em altos índices de rotatividade. Diante desse cenário, torna-se essencial que o setor financeiro das organizações esteja integrado à área de gestão de pessoas, a fim de avaliar os custos associados a esse fenômeno e fornecer informações que possibilitem a tomada de decisão mais assertiva.

Compreender as consequências da rotatividade e estabelecer um modelo de gestão eficaz são passos cruciais para os empregadores. Isso envolve realizar pesquisas para identificar e quantificar as consequências individuais, organizacionais e sociais desse fenômeno. Apesar da complexidade dos fatores que influenciam esses custos, controlá-los pode representar uma vantagem competitiva significativa para as empresas (CASCIO & BOUDREAU, 2011).

O alto índice de rotatividade, acarreta custos financeiros consideráveis que não trazem retorno para a empresa e afetam negativamente o desenvolvimento estratégico da produção. Além disso, há gastos associados às demissões e contratações de novos funcionários. Para melhorar o controle gerencial sobre esse fenômeno, é fundamental que a empresa mensure esses custos de forma adequada, pois apenas o conhecimento da rotatividade não é suficiente para uma gestão efetiva (ECKERT ET AL., 2015).

A empresa em foco neste estudo pertence ao segmento de cabinas agrícolas da região norte do Rio Grande do Sul. A mesma enfrenta dificuldades em reter mão de obra qualificada devido as concorrências no setor e outros fatores.

Diante deste cenário, identificar os custos relacionados a rotatividade permite elaborar estratégias com o objetivo de reduzir tal montante.

1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA

Na esteira da estabilidade econômica, o Brasil tem alcançado elevados índices de geração de empregos formais nos últimos anos.

Segundo Ministério do Trabalho e Emprego (2023), relata que:

Nos primeiros seis meses de 2023, o Brasil teve um saldo de mais de um milhão de empregos criados com carteira assinada. Entre janeiro e junho, houve 11,9 milhões de contratações e 10,8 milhões de demissões registradas, saldo de 1,02 milhão. Com isso, o Brasil chega a um total de 43,4 milhões de pessoas no mercado formal, o maior valor já registrado na série histórica levando em conta tanto o período do CAGED (junho de 2002 a 2019) quanto do Novo CAGED a partir de 2020. (MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO 2023).

A legislação brasileira procura inibir práticas de rotatividade por meio da imposição de multas e taxas mas, ao mesmo tempo, não consegue ser efetiva, na medida em que há institucionalizados na sociedade os acordos informais de demissão sem justa causa, permitindo ao trabalhador acessar os recursos do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) e o seguro-desemprego (GONZAGA, 2003; GONZAGA; PINTO, 2014). No entanto, dificilmente esses incentivos seriam suficientes para explicar parte substancial dos fluxos de trabalhadores e que fatores demográficos, por exemplo, seriam mais importantes para explicar a elevada taxa de rotatividade do trabalho (MALONEY, 2003).

Mesmo considerando que os fatores inerentes aos custos da rotatividade de pessoal são complexos e muitas vezes subestimados pelas empresas, destaca-se que o controle dos custos envolvidos nesse processo pode se caracterizar uma vantagem competitiva. Cabe à organização decidir pelo que lhe é mais conveniente, ou seja, suportar os custos advindos da rotatividade ou encontrar alternativas que possam combater esses altos índices, além de avaliar os reflexos intangíveis dessa prática.

Em razão da relevância dos custos de pessoal no contexto organizacional, o presente estudo analisa os impactos econômico decorrentes da rotatividade de pessoal em uma empresa do ramo metal mecânica, situada no município de Tapejara-RS. A partir deste estudo, será sugerido medidas que possibilitem minimizar a problemática que envolve esse processo e quantificá-la para melhor mensuração e análise dos dados.

1.2 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

A rotatividade de pessoal é um fenômeno que acontece em várias empresas privadas, públicas e até mesmo ONGs (Organizações não governamentais que são instituições e não pertencem nem à iniciativa privada, nem à iniciativa pública, e promovem a solidariedade). Manter as pessoas, hoje em dia, é um grande desafio estratégico nas organizações. A rotatividade traz um círculo financeiro custoso para a empresa, pois necessita que seja feito novo recrutamento, treinamento e alocação de profissionais temporários, o que gera baixo comprometimento organizacional, remuneração inadequada, provocando reflexos indesejáveis no processo corporativo. É de extrema importância analisar e avaliar os custos e impactos causados, situações estas que agregam insegurança para a atividade empresarial (SILVA, 2022).

Com base na delimitação do tema de pesquisa proposto, a questão de pesquisa para o estudo é: Qual o impacto econômico frente a rotatividade de pessoal em uma empresa Metal Mecânica?

1.3 OBJETIVOS

Os objetivos dividem-se em: geral e específicos.

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Identificar os impactos econômicos da rotatividade de pessoal através da análise do ano de 2023 em uma empresa do segmento Metal Mecânica de Tapejara - RS.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A fim de alcançar o objetivo geral, alguns objetivos específicos foram traçados para este trabalho, quais sejam:

- a) Identificar o número de contratações e demissões no período
- b) Fazer um levantamento de dados de entrada e saída de colaboradores, com o apoio das áreas de Custos e de Recursos Humanos;
- c) Coletar dados de Custos e RH na empresa para o desenvolvimento do estudo de caso;
- d) Demonstrar os custos e benefícios para uma empresa em manter e treinar um funcionário ou demiti-lo;
- e) Analisar o impacto econômico que a alta rotatividade de pessoal causa no meio empresarial.

1.4 JUSTIFICATIVA

Algumas das causas da rotatividade são a falta de reconhecimento, perspectiva de carreira e pouco desenvolvimento profissional, motivando o funcionário a se desligar da empresa. O estudo da temática é determinante por diversos motivos, é uma oportunidade para obter conhecimentos que facilitem encontrar e perceber o comportamento dos funcionários nas empresas, sendo capaz de acatar medidas que possam reduzir a rotatividade. Com isso o mercado estando mais competitivo, as organizações buscam colaboradores que estejam mais motivados e preparados para atender as expectativas da empresa, para que o tempo gasto com treinamentos e capacitações não seja um investimento perdido.

Segundo Beria et al. (2017), o processo de desligamentos e admissões, apesar de ter aspectos positivos, tende a ser negativo para os indivíduos, as equipes e a sociedade. Ainda, segundo os autores supramencionados, para as organizações, “os custos financeiros de recrutar, contratar, e treinar um único trabalhador podem variar de aproximadamente 100% a

200% do salário anual orçado para o cargo” (BERIA, et al., 2017). Além disso, sobre a rotatividade de pessoal, é dito que:

[...] as altas taxas de rotatividade podem levar à perda da memória organizacional e à ausência de mentores experientes para os novos membros da organização (Griffeth & Hom, 2001). Podem ocasionar ainda, uma perda geral de eficiência e continuidade, bem como a exposição de segredos comerciais (Griffeth & Hom, 2001). (BERIA, et al., 2017).

Sendo assim, é de grande valia avaliar o quanto a empresa pode investir no funcionário, os custos envolvidos na admissão e rescisão, pois contratar um funcionário é caro para uma empresa, ao passo que sua rescisão também é cara. As empresas perdem muito ou deixam de ganhar com a rotatividade, quando os funcionários talentosos e responsáveis deixam de fazer parte do quadro funcional, talentos estes que, para substituí-los, leva algum tempo, aumenta o custo e diminui a produtividade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONTABILIDADE: HISTÓRIA, OBJETIVO E IMPORTÂNCIA

Para Padoveze (1991, p. 27), "uma entidade contábil é o conjunto patrimonial pertencente a uma pessoa jurídica ou pessoa física. No caso de pessoa jurídica, esta pode ser com ou sem fins lucrativos". Já para Crepaldi (2011, p. 1), "a contabilidade é uma das ciências mais antigas do mundo, pois existem diversos registros de que as civilizações antigas possuíam um esboço de técnicas contábeis".

De acordo com Marion (2007, p. 25), "o usuário pode ser considerado como qualquer pessoa física ou jurídica, que tenha interesse em conhecer dados, normalmente fornecidos pela contabilidade de uma entidade". Iudícibus (2007, p. 30) acredita que "a função da contabilidade já no início da civilização era avaliar a riqueza do homem e os acréscimos ou decréscimos dessa riqueza". Por sua vez, Marion (2007, p. 53) afirma que "o objetivo da contabilidade é fornecer informação estruturada de natureza econômica, financeira e, subsidiariamente, física, de produtividade e social, aos usuários internos e externos à entidade objeto da contabilidade".

Desta forma a contabilidade é uma ciência social, que foi evoluindo de acordo com as modificações sofridas pela sociedade. A Revolução Industrial representou um marco significativo para a contabilidade, pois provocou uma transformação profunda em seus estudos e conceitos. Após esse período, houve uma ênfase dada às partidas dobradas, ao custo histórico e à preparação dos demonstrativos contábeis.

Com todas as mudanças sociais evidenciadas diariamente no mercado de trabalho, em especial nas indústrias e comércio, muitos requisitos se tornam fundamentais dentro das organizações para sua eficácia independentemente de seu porte ou forma de tributação, dentro dos quais está o gerenciamento da contabilidade, não somente para controlar o patrimônio, mas para pedir os resultados da empresa, avaliação dos desempenhos dos negócios, dando diretrizes para as tomadas de decisões.

Contabilidade é a ciência que tem por objetivo o estudo das variações quantitativas e qualitativas ocorridas no patrimônio (conjunto de bens, direitos e obrigações) das entidades (qualquer pessoa física ou jurídica que possui um patrimônio). É uma das ciências sociais mais antigas da humanidade.

Seu surgimento se deu, pois, sempre foi fundamental ter conhecimento e controle sobre o patrimônio, seja para proteger, trocar ou até mesmo vender seus bens. Como refere Padoveze (2012) há evidências históricas de registros contábeis nas civilizações dos sumérios,

abilônicos, assírios, egípcios, hebreus, gregos etc. Comprovando a antiguidade desta ciência fundamental para a humanidade é imprescindível para regulamentar as relações da sociedade.

Esta ciência social é abordada e estudada por vários escritores, e cada um deles redige seu conceito a sua maneira, mas todos possuem a mesma essência, que é estudar e controlar o patrimônio das entidades.

Contabilidade é a ciência encarregada de estudar e controlar o patrimônio das entidades, mediante o registro, a demonstração expositiva e a interpretação dos fatos ocorridos, com o fim de oferecer informação sobre sua composição e suas variações, bem como sobre o resultado econômico da riqueza patrimonial (CREPALDI, 2012, p. 249).

Mantendo a característica observada de controlar o patrimônio, alguns conceitos foram aperfeiçoados com o passar do tempo, no que diz respeito a este objeto de estudo, que está em constante mudança e atualização para continuar desempenhando o papel de controle e acompanhando as novas tecnologias e realidades da sociedade.

Segundo Franco (1989 p.19) contabilidade, desde seu aparecimento como conjunto ordenado de conhecimentos, com o objeto e finalidades definidas, tem sido considerado como arte, como técnica ou como ciência. O autor complementa dizendo que “sua finalidade é manter o registro e o controle do patrimônio das entidades, com o fim de fornecer informações e interpretações sobre a composição e as variações desse patrimônio” (FRANCO 1989 p.19).

Marion (2009, p. 28) menciona que “Contabilidade é um processo de comunicação de informação econômica para propósitos de tomada de decisão tanto pela administração como por aqueles que necessitam fiar-se nos relatórios externos”. Ou seja, ela deixou de ser apenas uma ferramenta de controle patrimonial, passando a auxiliar na tomada de decisões das empresas.

Pode-se dizer, portanto, que a contabilidade é um sistema de informação que tem vários enfoques específicos e que, dentro de uma entidade, acabam diminuindo o seu todo, vendendo muitas vezes uma imagem pobre do que realmente é a técnica contábil (PADOVEZE, 2012, p. 87). Isso acontece, porque os gestores e colaboradores da empresa encaram a contabilidade como uma obrigação imposta pelo fisco, com a única finalidade de arrecadar tributos e esquece-se de toda a potencialidade que a mesma pode proporcionar para a entidade, se forem usados dados reais e idôneos para a geração de seus demonstrativos e relatórios.

A contabilidade faz parte da evolução do homem e da sociedade, e, sua evolução é de acordo com a necessidade de informações que o ser humano precisa e também do desenvolvimento econômico. Iudícibus, Marion e Faria (2009, p. 10) definem que “[...] a contabilidade não é uma ciência exata. Ela é uma ciência social aplicada, pois é a ação humana que gera e modifica o fenômeno patrimonial”.

O objetivo e a importância da contabilidade estão sempre se adaptando para acompanhar as necessidades da sociedade e do mercado empresarial. Verifica-se isso, na mudança dos conceitos escritos com o passar dos anos. Ainda a esse respeito, Padoveze especifica-se que:

O objetivo da Contabilidade é o controle de um Patrimônio. O controle é feito através de coleta, armazenamento e processamento das informações oriundas dos fatos que alteram essa massa patrimonial. Portanto, podemos definir Contabilidade como o sistema de informação que controla o patrimônio de uma entidade (PADOVEZE, 2012, p. 3).

Atualmente, a contabilidade desempenha um papel essencial ao fornecer uma ampla gama de informações vitais para a tomada de decisões tanto dentro quanto fora das empresas. Com uma história longa e venerável, a contabilidade sempre foi uma ferramenta para auxiliar as pessoas na tomada de decisões. No entanto, ao longo do tempo, o governo passou a utilizar a contabilidade como um meio de arrecadar impostos, tornando-a obrigatória para a maioria das empresas. Infelizmente, essa ênfase nas obrigações fiscais muitas vezes desviou a contabilidade de sua essência primordial, que é auxiliar os gestores na tomada de decisões estratégicas.

Nesse cenário, a contabilidade desempenha um papel fundamental na gestão de negócios. Empresas que a utilizam de maneira adequada, fornecendo todos os dados necessários, geralmente obtêm um retorno satisfatório sobre sua verdadeira situação financeira.

Um dos segredos-chave para a eficiência e eficácia de uma empresa está na análise criteriosa dos custos dos produtos ou serviços oferecidos. Isso permite avaliar os lucros potenciais. Portanto, empresas que adotam a contabilidade de custos têm uma vantagem significativa em termos de crescimento e sucesso, além de contar com informações valiosas para orientar a tomada de decisões dentro da organização.

2.2 TERMINOLOGIAS DE CUSTOS

A contabilidade de custos surgiu a partir da Revolução Industrial, desenvolvendo um setor econômico de produção industrial. Assim, tendo a necessidade de um ramo específico da ciência contábil para se dedicar-se à questão dos custos (PADOVEZE 2011). Ainda segundo o autor, a contabilidade de custos é a ramificação da ciência contábil especializada na gestão econômica do custo e dos preços de venda dos produtos e serviços prestados pelas empresas.

A Contabilidade de Custos é o ramo da Contabilidade que se destina a produzir informações para os diversos níveis gerenciais de uma entidade, como auxílio às funções de determinação de desempenho, de planejamento e controle das operações e de tomada de decisões (LEONE; LEONE, 2010, p. 6)

Durante os últimos anos passou a ser muito importante para as empresas, pois se torna uma grande arma de controle e decisão gerencial. Com esse contexto, a contabilidade de custos nos dias atuais se torna de grande relevância para as empresas, pois ela passa informações sobre vários departamentos dentro da organização e auxilia na tomada de decisão.

Leone (2000, p. 49) afirma que:

A Contabilidade de Custos determina o custo dos estoques visando à determinação dos resultados e à avaliação do patrimônio. Os valores dos estoques (em qualquer nível) entram na composição da fórmula de determinação dos custos dos produtos vendidos. A disposição do contador de custos existe uma série considerável de critérios para a determinação do custo dos estoques. A escolha de um ou de outro critério dependerá sempre do tipo de produto ou material, da legislação, das necessidades da administração e dos “preceitos contábeis geralmente aceitos.

Contudo a contabilidade de custos consiste em uma área bastante abrangente, e diretamente ligada ao processo decisório. Por essa razão, é necessário se ambientar com as diversas terminologias existentes, considerando que as mesmas podem variar de uma empresa para outra, principalmente dependendo de seu ramo de atividade. De acordo com Fontoura (2013) os principais termos encontrados na literatura são: gastos ou dispêndios, desembolsos, investimentos, custos, despesas, perdas e desperdício. Tais termos são explicados por Martins (2003, p. 24) como:

Gasto: compra de um produto ou serviço qualquer, que gera sacrifício financeiro para a entidade (desembolso), sacrifício este representado por entrega ou promessa de ativos (normalmente dinheiro);

Desembolso: pagamento resultante da aquisição do bem ou serviço;

Investimento: gasto ativo em função de sua vida útil ou de benefícios atribuíveis a futuro (s) período (s);

Custo: gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens e serviços (o custo é também um gasto);

Despesa: bem ou serviço consumido direta ou indiretamente para a obtenção de receitas;

Perda: bem ou serviço consumido de forma anormal e involuntária.

Com o amadurecimento da Contabilidade de Custos dentro da entidade, as informações podem passar para o nível em que auxiliam a gerência no planejamento e controle e por fim, conforme o desenvolvimento e aprimoramento do sistema, as informações podem passar a ser utilizadas na tomada de decisões, visto que a implantação de um sistema de custos não acontece de forma abrupta, Martins (2010, p. 357).

Para Iudícibus e Marion (2000) é fundamental na apuração do resultado, na medida em que se propõem a mensurar os estoques e conseqüentemente fornecer informações sobre o custo dos produtos vendidos. Assim, seguindo a ideologia dos autores, a apuração do custo unitário é importante para a avaliação e controle de desempenho e na tomada de decisão.

De acordo com Cardoso; Santos (2013) apud Padoveze (2011) contabilidade de custos atua em duas grandes áreas:

a) Custo Contábil: voltada para a apuração do custo unitário dos produtos e serviços, para a determinação do valor dos estoques industriais e dos custos dos produtos vendidos e para atendimento das normas legais e fiscais.

b) Custo Gerencial: voltada para a gestão econômica dos produtos e serviços da empresa, suas atividades, unidades de negócio e seus gestores responsáveis, envolvendo as necessidades de controle, avaliação de desempenho e tomada de decisão.

Portanto, possuir uma contabilidade de custos integrada e compreender as informações por ela fornecidas, é essencial para o sucesso de qualquer negócio, pois são os custos que auxiliam na determinação do preço de venda dos produtos comercializados pela entidade, uma vez que, se os custos forem maiores que o preço ofertado ao mercado, a empresa estará obtendo prejuízo.

Assim, segundo vários autores entende-se de forma geral que a Contabilidade de Custos é uma ferramenta essencial para as empresas, pois a mesma auxilia e muito na tomada de decisões, além de avaliar estoque, unidades produzidas, horas trabalhadas, enfim, tem o papel de avaliar e interpretar os dados monetários.

2.2.1 Classificação dos Custos

De acordo com Cunha (2007) o principal objetivo da análise de custos das empresas consiste em servir de suporte e ferramenta a ser utilizada no processo de gestão, voltado ao

planejamento, controle e informação. Por essa razão, é comum que os custos sejam classificados de acordo com sua função, sendo estes definidos como: custos diretos e indiretos em relação ao produto; custos fixos e variáveis em relação ao volume conforme podem ser observados na sequência do trabalho.

2.2.1.1 Custos Diretos

Os custos diretos estão relacionados aos materiais diretamente utilizados no produto ou serviço, independentemente do método de custeio utilizado (FONTOURA, 2013). Conforme Oliveira, Perez Jr. e Silva (2009, p. 70) os custos diretos “podem ser quantificados e identificados nos produtos ou serviços e valorizados com relativa facilidade”, ou seja, são todos os materiais necessários à produção, acabamento e à apresentação do produto final acabado.

Para Silva (2014) os custos diretos podem ser identificados como os bens produzidos ou serviços prestados, como por exemplo: matérias-primas; materiais diretos ou mão-de-obra direta. Os materiais diretos consistem, basicamente, na matéria-prima, embalagens, ferramentas utilizadas no processo de produção, transformação ou integração ao produto final. A mão-de-obra é o trabalho aplicado direto no processo de produção do produto ou na prestação de serviços.

2.2.1.2 Custos Indiretos

Os custos indiretos estão presentes em todo o processo de fabricação de bens ou na prestação de serviços, não sendo possível identificá-los diretamente. Portanto, é necessário utilizar critérios de rateio para atribuí-los e debitá-los em um produto ou serviço específico. Exemplos de custos indiretos incluem depreciação, aluguel e alguns serviços terceirizados, os quais não permitem uma alocação direta a cada produto ou serviço, sendo assim classificados como custos indiretos (SILVA,2014).

Conforme Costa (2009), os custos indiretos não podem ser quantificados objetivamente, o que demanda que sua alocação aos produtos ou serviços seja feita de maneira estimada ou arbitrária. Assim, é necessário estabelecer bases de rateio, isto é, critérios para distribuir esses custos da forma mais precisa possível. Em geral, os custos indiretos são distribuídos de maneira proporcional aos valores de mão-de-obra direta ou aos valores de material direto, considerando fatores como tempo, unidades produzidas ou área utilizada.

Ainda na visão de Wernke (2005), os custos indiretos são definidos como os gastos incorridos pela organização para viabilizar sua atuação no mercado. Em outras palavras, esses custos não estão diretamente associados à produção de bens ou à prestação de serviços, mas têm uma relação indireta com o produto final.

Certamente, além das categorias de custos diretos e indiretos, há outras classificações que são essenciais para obter um relatório de custos preciso e útil. Algumas dessas classificações adicionais incluem:

2.2.1.3 Custos Fixos

Os custos fixos são aqueles que, independentemente do volume da produção, permanecem invariáveis, ou seja, não sofrem alterações de valor em caso de aumento ou diminuição da produção. Conforme observado por Greco, Gartner e Arend (2009, p. 62):

Por custos fixos entende-se os gastos incorridos no exercício, indispensáveis ao funcionamento da empresa, sem qualquer dependência ou relação direta com o volume da produção. Os custos são constantes e inalterados, independentemente do maior ou menor volume de produção ou vendas.

Os custos fixos podem ser caracterizados como os custos estruturais da empresa. Como exemplos, podemos citar os gastos com limpeza e conservação, aluguéis de equipamentos e instalações, salários da administração, despesas com segurança, entre outros. A variação nesses custos é mínima e geralmente ocorre apenas de tempos em tempos, devido a ajustes necessários, como reajustes contratuais ou revisões periódicas.

2.2.1.4 Custos Variáveis

São os custos que aumentam ou diminuem de valor, de acordo com os volumes da produção ou com a quantidade de serviços prestados, estando ligado diretamente com essas variações (SILVA, 2014). Ainda para (DUTRA, 2010, p. 33), os custos variáveis variam em função da variação do volume de atividade, ou seja, da variação da quantidade produzida no período, sendo, quanto maior o volume de atividade no período, maior o custo variável e vice-versa.

A principal característica da classificação de custos e despesas quanto à formação é sua variabilidade ou não em relação à variação do volume de atividade durante um período. Essa classificação em custos fixos e variáveis também se aplica às despesas, seguindo os mesmos critérios de divisão.

É importante destacar que a classificação em custos fixos e variáveis considera a unidade de tempo, o valor total dos custos de um item nessa unidade de tempo e o volume de atividade produzido. Portanto, a administração deve ter em mente que, no final de cada período, como por exemplo, no final de cada mês, é necessário honrar com os custos fixos. Além disso, no preço de venda dos produtos, apenas uma parcela representa o lucro, enquanto outra parte também deve ser coberta para garantir a continuidade das operações.

2.3 MÉTODOS DE CUSTEIO

Conforme Crepaldi (2002), os métodos de custeio são empregados para a alocação dos custos, visando principalmente determinar o custo de uma unidade do produto fabricado, ou seja, calcular o custo unitário do produto.

Martins (2003) complementa, destacando que existem diversos tipos de custeio, tais como o custeio por absorção, custeio variável, *Reichskuratorium Fur Wirtschaftlichkeit* (Conselho Administrativo do Império para a Eficiência Econômica.) (RKW) e *Activity Based Costing* (Custeio Baseado em Atividades) (ABC). Para selecionar o método de custeio mais adequado, é essencial considerar os objetivos que se deseja alcançar e avaliar se a utilização de um determinado método é relevante para a gestão da empresa.

2.3.1 Custeio por Absorção

O método de custeio por absorção é amplamente utilizado por empresas prestadoras de serviços, principalmente devido à dificuldade em separar os custos fixos dos custos variáveis, além de ser o método adotado pela legislação comercial e fiscal do Brasil (COSTA, 2009). De acordo com Girardi (2015), o objetivo do custeio por absorção é alocar todos os elementos (fixos e variáveis) em cada fase da produção. Dessa forma, no método de custeio por absorção, todos os gastos relacionados à produção são distribuídos para todos os produtos e serviços realizados (MARTINS, 2003).

2.3.2 Custeio Variável

Esse método é conhecido como custeio direto ou custeio variável. Consiste em um processo de apuração dos custos que exclui todos os custos fixos. Nele, apenas os custos variáveis são alocados aos produtos, enquanto os custos fixos são separados e tratados como despesas do período, sendo assim computados diretamente na apuração dos resultados, juntamente com as despesas, já que ocorrem independentemente do volume de produção (SILVA, 2014).

Embora esse método não seja aceito pelo fisco, ele pode ser utilizado pelas empresas com o propósito de analisar e gerenciar as operações. Os dados obtidos com essa ferramenta ajudam a estimar a lucratividade dos produtos e serviços.

2.3.3 Custeio ABC

O método de custeio ABC (Custeio Baseado em Atividades - *Activity Based Costing*) é reconhecido como a forma mais complexa, porém amplamente utilizada na formação de custos. Ele busca identificar os custos da empresa e compreender seu comportamento, encontrando bases que representem a relação entre os produtos e as atividades (GIRARDI, 2015). Dessa forma, o método procura reduzir as distorções causadas pelo rateio arbitrário dos custos indiretos e pode ser aplicado até mesmo nos custos diretos, como por exemplo, a mão-de-obra (MARTINS, 2003).

2.3.5 Custeio RKW

De acordo com Bornia (2002), nesse tipo de custeio, os custos fixos, variáveis e despesas são alocados em centros de custos por meio de bases de distribuição. Posteriormente, esses custos são alocados aos produtos por meio de critérios que consideram a utilização desses recursos. Esse método é adequado apenas para custos indiretos ou custos de transformação e não é apropriado para custos diretos, como custos com matéria-prima.

2.4 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Gestão de Recursos Humanos é fundamental para qualquer negócio, pois é o RH que vai proporcionar um ambiente de trabalho de qualidade para os funcionários, assim, os mesmos se sentem motivados.

De acordo com Lacombe (2012), os Recursos Humanos são fundamentais para as organizações e representam um processo contínuo de aperfeiçoamento ao longo de vários anos. Essa afirmação destaca a importância de investir no desenvolvimento e na gestão eficaz das pessoas dentro das empresas, reconhecendo que a evolução nessa área é um processo gradual e constante, o autor ainda ressalta que os Recursos Humanos não são apenas uma função operacional, mas sim uma área estratégica que requer investimento a longo prazo para alcançar os objetivos organizacionais e promover o sucesso sustentável da empresa.

Beltrame e Beuren (1998) afirmam que a contabilidade de recursos humanos é uma área contábil crucial que, diante das mudanças econômicas, sociais, tecnológicas, culturais, políticas e legais, precisa fornecer informações que contribuam para a eficácia na

administração e gestão dos recursos empresariais. Isso destaca a importância de integrar os aspectos relacionados aos recursos humanos nas práticas contábeis, a fim de fornecer dados relevantes e úteis para a tomada de decisões estratégicas e operacionais nas organizações.

Conforme Chiavenato (2010), embora equipamentos, instalações físicas e recursos financeiros sejam essenciais para uma empresa, os colaboradores assumem um papel ainda mais crucial. São eles que fabricam os produtos, planejam e executam serviços, controlam a qualidade e vendem os produtos. Dessa forma, os recursos humanos tornaram-se uma ferramenta fundamental para as organizações alcançarem seus objetivos e resultados, uma vez que o setor de RH é responsável por coordenar e gerir os trabalhadores.

Beltrame e Beuren (1998), aponta que uma das principais funções da contabilidade de recursos humanos é fornecer informações abrangentes sobre os colaboradores da empresa, desde os custos relacionados à seleção até os investimentos em treinamento. Dessa forma, torna-se possível a mensuração, em termos monetários, dos investimentos realizados em pessoal. Além disso, as autoras destacam que outra função crucial é a determinação do valor econômico das pessoas, levando em consideração os investimentos feitos na equipe e como esses investimentos podem ser revertidos em benefício para a empresa.

Atualmente, as organizações compreendem cada vez mais a importância vital do capital humano em seus processos operacionais. Enquanto as tecnologias continuam a avançar e os métodos de produção se modernizam, é fundamental reconhecer que o elemento humano desempenha um papel fundamental no sucesso geral de uma empresa. Muitas vezes, são as habilidades, o comprometimento e a motivação dos funcionários que impulsionam a inovação, a eficiência e a qualidade dos produtos ou serviços oferecidos.

Nesse contexto dinâmico, as empresas estão cada vez mais investindo em estratégias de gestão de recursos humanos que visam atrair, desenvolver e reter talentos. Isso inclui programas de treinamento e desenvolvimento, políticas de reconhecimento e recompensa, bem como uma cultura organizacional que promove a colaboração, o engajamento e o crescimento profissional.

No entanto, mesmo com todos esses avanços, é comum encontrar desafios no gerenciamento eficaz do capital humano. Desde questões relacionadas à diversidade e inclusão até a manutenção do equilíbrio entre as demandas do trabalho e a qualidade de vida dos funcionários, os líderes empresariais enfrentam uma série de dilemas complexos ao lidar com suas equipes.

Portanto, a gestão eficaz do capital humano não se trata apenas de maximizar a produtividade e os lucros, mas também de cultivar um ambiente de trabalho saudável,

inclusivo e sustentável. É através do investimento no desenvolvimento e no bem-estar dos funcionários que as empresas podem verdadeiramente prosperar e alcançar seus objetivos de longo prazo.

2.4.1 Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas é um tema de extrema importância, pois são dentro das empresas que as pessoas passam a maior parte de suas vidas. As organizações podem ter todas as características desejadas, porém, sem pessoas liderando o propósito da empresa, ela não será capaz de alcançar seus objetivos. São as pessoas dentro da empresa que definem sua visão, escolhem estruturas e estratégias, realizam esforços de marketing, administram recursos financeiros, estabelecem metas de produção, definem preços, entre muitas outras responsabilidades. Como destacado por França (2006, p.3)

Gestão de Pessoas é o conjunto de forças humanas para atividades produtivas gerenciais e estratégicas dentro de um ambiente organizacional. Os elementos que caracterizam esse conjunto de forças humanas e que estimulam a dinâmica da Gestão de Pessoas são: potencial, compromisso, inovação, força de trabalho e criatividade. Forças estas que justificam a intensidade da participação humana dentro de uma organização.

De acordo com Xavier (2006), o elemento humano é fundamental para a saúde de uma organização. Ele ressalta que a base essencial para a gestão de pessoas reside em acreditar no potencial dos indivíduos, incentivá-los a dar o melhor de si e alcançar desempenhos mais elevados, e motivá-los a superar desafios por meio de metas cada vez mais ambiciosas.

Por outro viés, é crucial que a gestão de pessoas leve em consideração a vontade do candidato ao iniciar o emprego, visando, de acordo com os estudos de Ferreira e Siqueira (2005) que:

Quando do ingresso que uma organização, o empregado assume responsabilidades de respeitar suas normas, valores e cultura, além de dispor a 24 desempenhar atividades pertinentes ao cargo que ocupa. A retribuição pelos trabalhos realizados é a contrapartida da empresa, beneficiada pelos serviços prestados por esta pessoa, deixando visível uma troca de favores entre empregados e empregadores.

As organizações estão intensificando seus investimentos na gestão de pessoas, indo além dos processos tradicionais e burocráticos de recursos humanos, como contratação e folha de pagamento. A nova abordagem da administração de recursos humanos envolve a participação ativa no planejamento estratégico e o comprometimento com o crescimento e desenvolvimento da organização. Diante desse novo cenário e da evolução na gestão de

peessoas, as empresas estão deixando de lado a burocracia e passando a valorizar mais o aspecto humano da empresa, reconhecendo a importância de dedicar uma atenção especial aos seus colaboradores.

Investir na gestão de pessoas pode ser fundamental para evitar uma série de problemas negativos para a empresa, como o turnover. Segundo Cardozo (2005), as pessoas representam recursos indispensáveis para o crescimento e desenvolvimento das organizações. Portanto, é crucial que os administradores dediquem atenção à gestão do turnover, ou seja, ao gerenciamento da rotatividade de pessoal.

Acredita-se que a valorização dos conceitos de Gestão de Pessoas dentro das organizações pode levar os gestores de pessoal a reduzir e até mesmo controlar os índices de rotatividade.

Segundo Penatti, Zago e Quelhas (2010):

As pessoas não precisam ser administradas e sim devem ser consideradas parceiras das organizações, cujos objetivos tanto pessoais quanto organizacionais caminham em uma mesma direção. Os profissionais são respeitados e valorizados porque são sujeitos ativos e proativos, que estruturam estratégias e as colocam em prática potencializando as empresas no mercado de atuação. Nesta nova percepção de relação de trabalho, as pessoas são parceiras das organizações o que implica em uma troca justa onde os colaboradores entram com esforço, dedicação, produtividade e colhem retornos interessantes e significativos para suas vidas, ou seja, a particularidade de cada um deve ser considerada. Cada pessoa, percebida como um microambiente tem seus objetivos específicos e buscam na organização a satisfação destes, portanto o que é significativo para um pode não ser para o outro e administrar as pessoas é levar em consideração estas condições.

Empresas que enxergam os colaboradores como parceiros têm maiores chances de crescimento, enquanto os funcionários se sentem mais motivados a contribuir e passam a ter uma percepção diferenciada da empresa. Dessa forma, o crescimento beneficia tanto os colaboradores quanto a empresa.

2.5 DEFINIÇÃO DE ROTATIVIDADE

De acordo com Marras (2011), a rotatividade é definida como o número de empregados que deixam a empresa em um período específico em relação ao número médio de funcionários. Esse indicador é expresso por meio de um índice chamado índice de rotatividade.

Assim, a rotatividade nas empresas pode acontecer por iniciativa tanto dos colaboradores quanto da própria empresa. De acordo com Chiavenato (2010), a rotatividade de pessoal ocorre quando alguns colaboradores deixam a organização e são substituídos por

outros. O autor descreve que a rotatividade consiste no fluxo de entrada e saída de pessoas em uma organização, ou seja, novas contratações para compensar as saídas de colaboradores.

O fenômeno da rotatividade de pessoal se revela uma fonte de preocupação para as empresas em um cenário de competição globalizada. Nesse contexto, a competitividade implica em oferecer serviços e produtos de qualidade, ressaltando a importância de uma política de administração de pessoal que promova a permanência dos profissionais na empresa. Isso permite o desenvolvimento de trabalhos com eficiência e eficácia.

As razões para o desligamento podem variar significativamente. Por exemplo, os indivíduos podem solicitar sua demissão devido ao descontentamento com políticas da empresa, falta de motivação ou em busca de oportunidades profissionais melhores. Por outro lado, a empresa também pode optar por buscar profissionais mais capacitados para integrar sua equipe ou promover a inovação e o desenvolvimento profissional de seus colaboradores (MEDEIROS; ALVES; RIBEIRO, 2012, p. 118). No entanto, Chiavenato (2010, p. 90) destaca que:

A rotatividade não é a causa, mas o efeito de algumas variáveis interna e externas. Dentre as variáveis externas estão a situação de oferta e procura do mercado de RH, a conjuntura econômica, as oportunidades de emprego no mercado de trabalho, etc. Dentre as políticas internas estão a política salarial e de benefício que a organização oferece, o estilo gerencial, as oportunidades de crescimento interno, o desenho dos cargos, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas de trabalho. A estrutura e a cultura organizacional são responsáveis por boa parte dessas variáveis.

As organizações devem procurar soluções e maneiras de atender às aspirações profissionais de seus funcionários, buscando melhorar sua qualidade de vida por meio de incentivos econômicos. O objetivo é reter esses recursos humanos valiosos. A rotatividade deve ser considerada um aspecto de grande importância dentro das organizações, pois os resultados almejados estão diretamente ligados às variações na taxa de rotatividade. Altos índices de rotatividade podem impactar significativamente os resultados da empresa.

O índice da rotatividade pode ser medido por percentuais que indicam as admissões e desligamentos em relação ao número ativo de colaboradores em um determinado. Por tanto, deve ser verificado e analisado pela empresa afim de promover um diagnóstico, assim, buscando melhorias para a prevenir o problema.

Conforme destacado por Pomi (2010), o índice de rotatividade é um dado de extrema relevância para a empresa. Através dele, a organização pode implementar, acompanhar e avaliar suas estratégias, sistemas e práticas, buscando melhorias de forma contínua e progressiva.

2.6 CUSTOS COM RECURSOS HUMANOS

Os custos com pessoal não se limitam apenas aos salários, mas também incluem diversos encargos, tais como INSS e FGTS, além dos benefícios garantidos pela CLT, como férias e 13º salário. Além disso, a empresa incorre em custos relacionados ao recrutamento e seleção, exames médicos, EPIs (Equipamento de Proteção Individual), treinamento e desenvolvimento dos profissionais, entre outras despesas (CORREIA, 2012).

Conforme Chiavenato (2009), é fundamental que os gestores conheçam os custos envolvidos nos processos de recursos humanos para avaliar e desenvolver políticas eficazes nessa área. Saber até que ponto a rotatividade de pessoal pode ser tolerada sem causar danos significativos é uma questão que cada organização deve analisar com base em seus próprios cálculos e objetivos. Isso ressalta a importância de uma gestão estratégica dos recursos humanos, na qual os custos associados à contratação, treinamento, desenvolvimento e retenção de talentos são considerados de forma integral no processo decisório.

O responsável pelo setor de recursos humanos enfrenta diariamente o desafio de operar em uma economia altamente competitiva, onde é necessário decidir entre manter uma política salarial conservadora e econômica ou adotar uma política salarial restritiva.

Ao optar pela política salarial restritiva, é importante ter em mente que a rotatividade de pessoal tende a aumentar gradualmente, resultando em custos adicionais para a empresa. Como observado por Chiavenato (2006, p.50), entender até que ponto a organização pode suportar a rotatividade de pessoal sem sofrer danos significativos é uma questão que requer uma avaliação cuidadosa, levando em consideração os cálculos e interesses específicos de cada empresa.

Nesse contexto, é essencial compreender que a rotatividade de pessoal acarreta diversos tipos de custos, que podem ser classificados em primários, secundários e terciários, conforme descrito por Chiavenato (2006). Esses custos incluem:

<p>1.Custos Primários:</p>	<p>São os custos diretos relacionados à substituição de um funcionário que deixa a empresa, como rescisões contratuais, indenizações, custos de recrutamento e seleção, e treinamento do novo colaborador.</p>
<p>2.Custos Secundários:</p>	<p>Englobam os custos mais intangíveis e difíceis de mensurar, como perda de produtividade durante o período de transição, impacto na moral e motivação da equipe, e adaptação do novo colaborador à cultura organizacional.</p>
<p>3.Custos Terciários:</p>	<p>Representam os custos de longo prazo decorrentes dos efeitos da rotatividade, incluindo a perda de conhecimento e experiência, impacto na reputação da empresa, e possíveis despesas legais relacionadas ao desligamento.</p>

Quadro 1: Tipos de custos e suas classificações.

Fonte: Chiavenato (2006).

Portanto, é fundamental que as organizações avaliem cuidadosamente os custos associados à rotatividade de pessoal e adotem estratégias eficazes de gestão de recursos humanos para mitigar esses custos e promover a retenção de talentos.

2.6.1 Processo de Admissão e Rescisão de Colaboradores

Uma empresa que deseje empregar um trabalhador para desempenhar uma função, tanto dentro quanto fora de seu estabelecimento, tem por obrigatoriedade fazer o seu registro na carteira de trabalho. Conforme estabelece a Lei Brasil (1943), em seu decreto lei nº 5452 de 01 de maio de 1943, artigo 41:

Art. 41 - Em todas as atividades será obrigatório para o empregador o registro dos respectivos trabalhadores, podendo ser adotados livros, fichas ou sistema eletrônico, conforme instruções a serem expedidas pelo Ministério do Trabalho. (Redação dada pela Lei nº 7.855, de 24.10.1989)

Parágrafo único - Além da qualificação civil ou profissional de cada trabalhador, deverão ser anotados todos os dados relativos à sua admissão no emprego, duração e efetividade do trabalho, a férias, acidentes e demais circunstâncias que interessem à proteção do trabalhador. (REDAÇÃO DADA PELA LEI Nº 7.855, DE 24.10.1989).

A empresa pode optar por realizar o registro do funcionário por meio de um contrato de experiência, o qual possui um prazo determinado e objetivos bilaterais. Conforme Lima (2013, p. 146), "a experiência tem destinação bilateral: tanto para o empregado avaliar o emprego, como para o empregador avaliar o empregado. Não se limita a testar habilidades profissionais". Assim como foi dito o contrato de experiência é por prazo determinado, não

podendo exceder a 90 dias, dentro desse período poderá ser prorrogado uma única vez. Conforme Brasil (1943), em seu decreto lei nº 5452 de 01 de maio de 1943, artigos 445 parágrafos único. “O contrato de experiência não poderá exceder de 90 (noventa) dias. (Incluído pelo Decreto lei nº 229, de 28.2.1967).”

Se o contrato de experiência for prorrogado mais de uma vez, ele passa a vigorar por prazo indeterminado. De acordo com o Decreto-Lei nº 5452 de 01 de maio de 1943, artigo 451, "O contrato de trabalho por prazo determinado que, tácita ou expressamente, for prorrogado mais de uma vez passará a vigorar sem determinação de prazo. (Vide Lei nº 9.601, de 1998)". Tanto o registro quanto o contrato de experiência devem ser registrados na Carteira de Trabalho e Previdência Social, conforme estabelecido pelo Decreto-Lei nº 5452 de 01 de maio de 1943, artigo 29:

Art. 29 - A Carteira de Trabalho e Previdência Social será obrigatoriamente apresentada, contra recibo, pelo trabalhador ao empregador que o admitir, o qual terá o prazo de quarenta e oito horas para nela anotar, especificamente, a data de admissão, a remuneração e as condições especiais, se houver, sendo facultada a adoção de sistema manual, mecânico ou eletrônico, conforme instruções a serem expedidas pelo Ministério do Trabalho. (REDAÇÃO DADA PELA LEI Nº 7.855, DE 24.10.1989)

A empresa que se recusar a realizar o registro do empregado pode enfrentar sanções, estando sujeita a notificação para pagar uma multa por cada empregado não registrado. Conforme o Decreto-Lei nº 5452 de 01 de maio de 1943, artigo 47:

Art. 47 - A empresa que mantiver empregado não registrado nos termos do art. 41 e seu parágrafo único, incorrerá na multa de valor igual a 1 (um) salário-mínimo regional, por empregado não registrado, acrescido de igual valor em cada reincidência. (Redação dada pelo Decreto-lei nº 229, de 28.2.1967) Parágrafo único. As demais infrações referentes ao registro de empregados sujeitarão a empresa à multa de valor igual à metade do salário-mínimo regional, dobrada na reincidência. (PARÁGRAFO INCLUÍDO PELO DECRETO-LEI Nº 229, DE 28.2.1967)

A rescisão ou extinção do contrato de trabalho marca o término do vínculo empregatício, encerrando as obrigações trabalhistas estabelecidas no contrato entre empregador e empregado. Conforme o Guia Trabalhista (2017):

A rescisão de contrato individual de trabalho é o fim do vínculo jurídico da relação de emprego, ou seja, a extinção das obrigações oriundas do contrato de trabalho que foi realizado por vontade das partes contratantes, o empregado e o empregador. (GUIA TRABALHISTA, 2017).

As rescisões de contrato mais comuns nas empresas incluem a dispensa sem justa causa, a extinção de contrato a prazo determinado e o pedido de demissão. Embora existam outros tipos de rescisão, esses são os mais frequentes. Este trabalho abordará especificamente a dispensa sem justa causa, a extinção de contrato a prazo determinado e a dispensa sem justa causa.

Na rescisão de contrato de trabalho, além de seguir a CLT - Consolidação das Leis Trabalhistas, é necessário observar as normas estabelecidas na convenção coletiva de trabalho. Isso significa que as condições e procedimentos de rescisão podem ser determinados não apenas pela legislação trabalhista, mas também por acordos coletivos específicos. Conforme estabelece Brasil (1943) em seu decreto lei nº 5452 de 01 de maio de 1943, artigo 611:

Art. 611 - Convenção Coletiva de Trabalho é o acordo de caráter normativo, pelo qual dois ou mais Sindicatos representativos de categorias econômicas e profissionais estipulam condições de trabalho aplicáveis, no âmbito das respectivas representações, às relações individuais de trabalho (REDAÇÃO DADA PELO DECRETO-LEI Nº 229, DE 28.2.1967).

É essencial atentar-se às cláusulas da convenção coletiva de trabalho no que diz respeito à rescisão de contrato. Se as disposições da convenção forem mais favoráveis do que as previstas na CLT - Consolidação das Leis Trabalhistas, as regras estabelecidas na convenção devem ser aplicadas.

2.7 A ROTATIVIDADE E SEUS EFEITOS

A frequente entrada e saída de colaboradores acarreta um elevado nível de rotatividade, resultando em custos adicionais com recrutamento, seleção e treinamento. Essa rotatividade não apenas representa um ônus financeiro para a empresa, mas também sinaliza problemas que necessitam de monitoramento e aprimoramento (ROBBINS, 2005).

Robbins (2005) observa que algumas décadas atrás, as organizações não se preocupavam em investir na área de recursos humanos, pois os recursos humanos eram considerados abundantes e fáceis de encontrar. A disponibilidade de mão de obra era mais do que suficiente para preencher as vagas disponíveis. No entanto, com o advento da industrialização e a introdução de novas tecnologias no mercado, houve uma mudança significativa. Tornou-se crucial que as pessoas fossem alfabetizadas para operar as máquinas, e os gestores de recursos humanos tiveram que se adaptar a esse novo cenário. Houve um

aumento na demanda por melhores condições de trabalho à medida que os trabalhadores desenvolviam suas habilidades para acompanhar as mudanças no mercado.

Os gestores de recursos humanos desempenham um papel crucial no ambiente organizacional contemporâneo. É responsabilidade deles buscar profissionais qualificados no mercado de trabalho, integrá-los à equipe, orientá-los e desenvolvê-los continuamente. Em resumo, os gestores de RH realizam um acompanhamento completo do ciclo de vida dos colaboradores na empresa (CHIAVENATO, 2009).

Ao longo dos anos, o perfil do funcionário passou por mudanças significativas, abandonando a ideia de permanecer em uma única organização até a aposentadoria. Essa transformação de comportamento resultou em um aumento na rotatividade de pessoal nas organizações (MOREIRA, 2014).

Moreira (2014) destaca que um elevado índice de rotatividade é motivo de preocupação para as organizações, pois pode resultar em prejuízos decorrentes dos altos custos envolvidos na substituição de funcionários, tais como despesas com recrutamento e treinamento. Além disso, há uma perda significativa em termos de qualidade do serviço, uma vez que o novo colaborador necessita de tempo para se familiarizar com as atividades que irá desempenhar e estabelecer relacionamentos com os colegas de trabalho.

Conforme Luz (2008), a presença da rotatividade pode ser benéfica quando o número de novas contratações equivale ao número de saídas, pois isso introduz novas ideias e abordagens para o desenvolvimento do trabalho, prevenindo a estagnação e a falta de inovação entre os colaboradores existentes. No entanto, quando ocorre em excesso, a rotatividade resulta na perda de profissionais que desempenham um papel crucial nas atividades diárias da empresa. Esses profissionais migram para a concorrência, levando consigo suas habilidades e experiências, o que pode representar um desafio para a organização.

2.7.1 Causas da Rotatividade

Robbins (2005) explica que o alto índice de rotatividade gera consequências negativas para a empresa, como: oscilação da produtividade, além de influenciar na saúde da empresa.

A intensificação de perda de pessoal nas empresas é um fator preocupante. Sanchez (2008, p.8), salienta que a rotatividade pode ser influenciada por diversos fatores, como: “[...] a cultura das pessoas; gerada pelo ambiente organizacional; a falta da perspectiva pessoal de crescimento; a falta de comprometimento consigo mesmo e pelo fator remuneração”. Já

Marras (2000) sugere que as causas da rotatividade são diversas, destacando-se: insatisfação com a política salarial e de benefícios da empresa; ofertas mais atrativas de outras organizações; descontentamento com o ambiente de trabalho; relacionamentos tumultuados com colegas; insatisfação com as responsabilidades do cargo e critérios de avaliação de desempenho.

De acordo com Chiavenato (2002, p.184), “[...] a rotatividade de pessoal não é o ponto de partida, mas sim o desdobramento de diversos fenômenos que afetam tanto interna quanto externamente a organização, influenciando as atitudes e comportamentos das pessoas”. O autor salienta que entre os fatores internos mais significativos estão a política salarial e os benefícios oferecidos, o estilo de gestão adotado, as oportunidades de crescimento dentro da organização, a descrição dos cargos e as dinâmicas de relacionamento interpessoal. Já entre os fatores externos, destacam-se elementos como a dinâmica de oferta e demanda de mão de obra no mercado, o contexto econômico global, as oportunidades de emprego disponíveis e outros aspectos relevantes do mercado de trabalho (CHIAVENATO, 2010, p.90).

Chiavenato (2004) delinea os custos associados à rotatividade de pessoal em três categorias distintas: primários, secundários e terciários. Os custos primários são aqueles diretamente relacionados às despesas envolvidas nos processos de desligamento e contratação de novos colaboradores. Por sua vez, os custos secundários abrangem aspectos intangíveis, como perda de conhecimento organizacional, impacto na cultura corporativa e deterioração do clima organizacional. Já os custos terciários referem-se a investimentos adicionais necessários para lidar com as consequências da rotatividade, como treinamentos extras e realocações de recursos.

Pontes (2001) concorda, destacando que uma organização saudável deve realizar a rotatividade apenas quando necessária para a manutenção do sistema, evitando assim custos desnecessários e preservando a estabilidade e eficiência operacional.

Dentre os itens mais citados pelos autores, os salários e benefícios são frequentemente apontados como causas primárias da rotatividade nas empresas. A remuneração inadequada ou desigual em relação ao mercado pode levar os colaboradores a buscar oportunidades mais vantajosas em outras organizações. Além disso, a falta de benefícios atrativos, como planos de saúde, plano de previdência, flexibilidade de horários, entre outros, também pode influenciar na decisão dos funcionários de deixarem seus empregos em busca de melhores condições.

Essa percepção é reforçada por diversos estudos e análises organizacionais, onde a insatisfação com a remuneração e os benefícios é frequentemente apontada como um dos

principais motivos para a saída de colaboradores. Por conseguinte, as empresas precisam estar atentas a esses aspectos e buscar políticas de compensação e benefícios que sejam competitivas e estejam alinhadas com as expectativas e necessidades dos funcionários, a fim de reduzir os índices de rotatividade e promover a retenção de talentos.

2.7.2 Salários

Conforme Davis (1992), uma remuneração direta refere-se ao pagamento em dinheiro que um colaborador recebe em troca da realização de atividades ou serviços para uma empresa específica. Esse tipo de remuneração é claramente identificado e quantificado em termos monetários, proporcionando ao colaborador uma compensação financeira pelo seu trabalho. Esse conceito contrasta com formas de compensação indireta, como benefícios não monetários ou recompensas não financeiras. A remuneração direta é uma parte essencial do pacote de compensação total oferecido por uma organização e desempenha um papel fundamental na motivação e retenção de talentos.

Conforme a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT, Art. 457), o salário representa a compensação financeira que um trabalhador recebe em troca dos serviços que presta. Esse valor é variável e está estabelecido de acordo com o contrato estipulado entre o empregador e o empregado. Assim, o salário funciona como uma forma de troca: o funcionário contribui com seu trabalho e, como contrapartida, a organização proporciona o pagamento em dinheiro. Essa relação é fundamental no contexto das relações de trabalho, estabelecendo uma base para a remuneração justa e equitativa dos colaboradores de acordo com as responsabilidades e esforços despendidos em suas funções.

2.7.3 Benefícios

Benefícios são “produtos e/ou serviços oferecidos aos funcionários, direta ou indiretamente, pela empresa, visando criar ou aprimorar as condições de bem-estar dos seus funcionários” (LUZ, 2008, p.150).

Luz (2011), lista as vantagens para justificar a importância dos benefícios:

Para as empresas:

- Atração de profissionais;
- Maior permanência e bem-estar dos colaboradores na organização;
- Maior grau de satisfação;
- Formar uma boa imagem externa da empresa e
- Mais produtividade.

Para os funcionários:

- Ficam mais satisfeitos e se sentem seguros por ganharem um complemento no salário, o que permite atender suas necessidades básicas e garantir maior bem-estar.

Compreender as causas da rotatividade é apenas o primeiro passo; a próxima etapa crucial é implementar ações para minimizar esses problemas. Conforme apontado por Sendin (2015), uma das estratégias-chave para lidar com a rotatividade é fortalecer a atuação do setor de recursos humanos dentro da empresa.

Portanto, investir na capacitação e fortalecimento do setor de recursos humanos pode ser uma estratégia eficaz para enfrentar os desafios relacionados à rotatividade de pessoal e promover a estabilidade e o crescimento sustentável da organização.

2.8 TIPOS DE ROTATIVIDADE E SUAS CAUSAS

Para que a classificação e medição confiáveis da rotatividade sejam alcançadas, é imperativo compreender uma variedade de variáveis que influenciam o mercado de trabalho. Essas variáveis podem ser de várias naturezas, incluindo fatores regulatórios do mercado de emprego, fatores sociológicos, econômicos e tecnológicos (DIEESE, 2011), todos capazes de exercer impacto significativo na dinâmica da força de trabalho.

Primordialmente, a rotatividade de pessoal pode manifestar-se em diferentes tipos, notavelmente a rotatividade voluntária e a involuntária. A rotatividade voluntária ocorre quando um funcionário opta por deixar a organização por vontade própria. Essa decisão pode ser motivada por uma oferta de emprego mais atrativa, mudanças nas perspectivas de carreira ou razões pessoais. Por outro lado, a rotatividade involuntária ocorre quando o empregador decide encerrar o contrato de trabalho com o funcionário (LOPES; MORETTI; ALEJANDRO, 2011).

Na verdade, a rotatividade involuntária ocorre independentemente da vontade do colaborador, sendo impulsionada por necessidades internas da própria organização, como cortes de custos ou reestruturações. Essa forma de rotatividade reflete o resultado do equilíbrio entre os benefícios oferecidos pela organização (fatores de atração e retenção) e a atitude profissional em relação ao trabalho, que são denominados de fatores de expulsão (LOPES; MORETTI; ALEJANDRO, 2011).

Outra classificação da rotatividade inclui a distinção entre rotatividade evitável e inevitável. A rotatividade evitável refere-se a aquela que pode ser controlada, ou seja, situações em que a gestão poderia ter reduzido ou minimizado as perdas através de investimentos na qualificação dos funcionários, melhoria da qualidade de vida no trabalho e

oferta de melhores benefícios. Por outro lado, a rotatividade inevitável engloba aquelas situações que fogem ao controle direto da organização (RIBEIRO, 2010).

Uma vez identificados os tipos de rotatividade, é igualmente importante determinar suas causas. Segundo Ferreira e Freire (2001), as razões para a rotatividade são diversas. Na literatura, os fatores mais frequentemente mencionados incluem a política salarial da empresa, sua política de benefícios, as oportunidades de avanço profissional oferecidas, o estilo de supervisão, a política disciplinar, as condições físicas e ambientais de trabalho, a motivação pessoal, entre outros. Esses aspectos influenciam diretamente a satisfação e o comprometimento dos colaboradores com a organização, podendo afetar significativamente os índices de rotatividade.

Brannick (1999) afirma que a rotatividade é manifestada com base nos seguintes fatores: a relação deficiente entre o funcionário e a cultura organizacional; o treinamento inadequado e a falta de incentivos. Contudo para Epstein (1999), muitos gerentes tendem a acreditar que o salário é a principal preocupação dos trabalhadores quando se trata de motivação, negligenciando o fato de que as pessoas necessitam de outros fatores de compensação para estarem satisfeitas com seu ambiente de trabalho.

Agora, partindo dos fatores trazidos por Fonseca, et al. (2019), entende-se que são fatores pertinentes e que podem se fazer presentes em 2024, dado que o estudo só abrangeu as publicações até 2017.

Fator	Definições	Autores
Salários	Este é considerado como a causa mais comum da taxa de rotatividade ser elevada nas empresas. Os funcionários buscam empregos em que a remuneração atenda às suas expectativas e quando isso não ocorre, eles não hesitam em migrar para outras organizações.	Cotton e Tuttle, (1986); Ferreira e Freire (2001); Lopes
Benefícios	Os funcionários tendem a migrar para empresas que lhes oferecem os melhores benefícios.	Cotton e Tuttle, (1986); Ferreira e Freire (2001)
Avanços e Políticas de Promoção	Com a falta de oportunidade potencial para crescimento ou promoções, os funcionários preferem empresas que oferecem cargos de mais responsabilidade e melhores pacotes de compensação.	Cotton e Tuttle, (1986); Ferreira e Freire (2001)
Ambiente de Trabalho	Pode ser considerada também uma das principais causas para a rotatividade de funcionários. Os funcionários dão preferência aos trabalhos que tenham um ambiente adequado para eles. Se eles encontrarem um ambiente de trabalho motivador na empresa, eles podem permanecer na mesma por vários anos.	Campos e Malik (2008); Ferreira e Freire (2001); Lopes, Moretti e Alejandro(2011)
Procedimentos de Trabalho	É importante que as empresas analisem e adequem os seus procedimentos de forma que incentivem os seus colaboradores a utilizarem todo o seu potencial. Pois, existem casos em que os funcionários deixam a organização por que estão desmotivados, pois não recebem incentivos para darem o seu melhor para a organização.	Brannick (1999); Campose Malik (2008); Cotton e Tuttle, (1986)
Mudança de Emprego	O dinamismo do mercado é acirrado, as organizações devem atentar-se às mudanças e buscar manter os colaboradores em suas empresas, antes de perder sua mão de obra qualificada para um concorrente de mercado.	Cappi e Araujo (2015); Pinheiro e Souza (2013);
Responsabilidade Social Corporativa	Uma empresa pode empreender ações relacionadas com a responsabilidade social corporativa e isso pode influenciar de modo positivo os funcionários das organizações. De modo análogo, empresas com valores duvidosos do ponto de vista ético podem repelir pessoas que não estão alinhadas com esse posicionamento	Cohen et al. (2016); Luppi(2007)

Quadro 2: Fatores que influenciam nas taxas de rotatividade.

Fonte: Fonseca (2019, p. 67-68).

Como visto no quadro, os atuais cenários do mercado de trabalho exigem dos dois lados da moeda, onde o colaborador necessita estar suprido de suas carências e a empresa precisa se adequar ao novo contexto. O bom ambiente de trabalho é fundamental para que o colaborador consiga realizar um serviço de excelência, se sentir membro fundamental dentro da empresa. Portanto, cabe analisar quais são seus pontos fortes e fracos para minimizar o índice de rotatividade de pessoal.

2.8.1 Efeito da Rotatividade nas Organizações

Uma vez compreendidas as causas da rotatividade, é importante entender seus efeitos. Segundo Luz e Auler (2015), quando funcionários não qualificados são desligados, pode haver benefícios para a organização, já que esses funcionários podem ser substituídos por novos profissionais mais motivados e com vontade de fazer a diferença no novo emprego, contribuindo para o aumento dos resultados da organização. No entanto, quando funcionários qualificados são desligados, a empresa deve se preocupar, pois a contratação de um novo profissional do mesmo nível provavelmente acarretará custos e demandará tempo.

O quadro abaixo de Fonseca, et al. (2019), ilustra os efeitos positivos e negativos, segundo autores analisados por eles.

Efeitos	Autores
Efeito Positivo: Troca de funcionários sem rendimento para funcionários novos que estão motivados em seu novo emprego; - Ingresso de novos talentos e ideias para a organização.	Brannick (1999); Costa et al., (2008); Luz e Auler (2015); Mobley (1992).
Efeito Negativo: Custos elevados relacionados ao desligamento do funcionário anterior e contratação de um novo funcionário; - Influencia outros funcionários a saírem da organização;	Chang, Wang e Huang (2013); Jubilato (2008); Lucena (1995); Luz e Auler (2015); Mobley (1992); Patias et al (2015); Santos e Ferreira Junior (2013);

Quadro 3: Efeitos da rotatividade nas empresas.

Fonte: Fonseca, et al. 2019, p.69.

Os benefícios são claros quando se trata da melhoria do capital humano das organizações, o que pode ter um impacto positivo em sua produtividade, uma vez que ocorre a substituição de funcionários com desempenho abaixo do esperado. Por outro lado, os aspectos negativos incluem os custos associados às rescisões e contratações de novos colaboradores, bem como o efeito de contágio que a saída de um membro da equipe pode provocar, incentivando a saída de outros.

Conforme Pontes (2008), a fórmula normalmente utilizada para o cálculo da rotatividade é:

$$I_R = \frac{\frac{(D+A)}{2}}{\frac{(N_i+N_f)}{2}} \times 100$$

Onde:

IR = Índice de rotatividade

D = Demissões

A = Admissões

Ni = Número de funcionários no início do período

Nf = Número de funcionários no final do período

Ou seja: Índice de rotatividade = [(demissões mensais + admissões mensais) ÷ 2] + [(número de funcionários no início do período + números de funcionários no final do período) ÷ 2] x 100.

Quando se trata de analisar as perdas de pessoal não se consideram as admissões no índice de rotatividade de pessoal, mas somente os desligamentos, independente de quem seja a iniciativa (CHIAVENATO, 2000).

3 METODOLOGIA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa é caracterizada quanto aos objetivos do estudo como descritiva, quantitativa e exploratória. Conforme Gil (1999), as pesquisas descritivas têm como objetivo principal descrever as particularidades de uma determinada população ou fenômeno, ou estabelecer semelhanças entre variáveis. Para atender a esses objetivos do estudo, ele é caracterizado por uma abordagem quantitativa, uma vez que se baseia em resultados expressos em números. Ou seja, utiliza-se da precisão dos dados numéricos para realizar a análise adequada (ALYRIO, 2009).

Gil (2018) colabora ao informar que o estudo de caso é uma investigação de natureza profunda que requer um conhecimento detalhado. Por essa razão, demanda mais tempo para ser conduzido, pois seu objetivo é explorar um tema específico e examinar todas as situações relevantes para obter o resultado desejado.

A pergunta que norteia este estudo é: Quais os impactos econômicos referentes a rotatividade de pessoal? É um tipo de questão que justifica a condução de um estudo de caso exploratório, que favorece pesquisas que descrevem a incidência ou a prevalência de um fenômeno utilizado para determinar resultados e padrões, sendo também descritiva e quantitativa.

Quanto aos procedimentos técnicos, foi conduzida uma pesquisa bibliográfica para subsidiar o desenvolvimento do referencial teórico e fundamentar o tema, utilizando livros e artigos científicos disponíveis em bases de dados online. Além disso, foi realizada uma pesquisa documental, com o intuito de examinar, com base em dados históricos, a evolução dos custos da empresa estudada e sua influência na situação econômica da mesma. Para Lakatos e Marconi (2001), esse tipo de pesquisa possibilita a coleta de dados em fontes primárias, tais como documentos escritos ou não, provenientes de arquivos públicos, arquivos privados de instituições e domicílios, além de fontes estatísticas.

Como parte do delineamento metodológico, optou-se também pela realização de um estudo de caso. De acordo com Yin (2005), o estudo de caso oferece a oportunidade de desenvolver uma análise mais aprofundada. Por essa razão, esse tipo de estudo concentra-se especificamente em uma unidade de análise, como um indivíduo, um pequeno grupo ou uma instituição, sendo frequentemente empregado em pesquisas realizadas no contexto organizacional.

3.2 UNIDADE DE ESTUDO

A unidade de estudo selecionada para realização da presente pesquisa foi em uma indústria metal mecânica, que fabrica, comercializa e exporta cabinas para linha agrícola, situada no Município de Tapejara no interior do Rio Grande do Sul. A empresa surgiu em 1994, já com uma sólida experiência de seus fundadores na comercialização e fabricação de cabinas agrícolas. A empresa conta com uma filial, situada no Município de Vila Lângaro no interior do Rio Grande do Sul. A pesquisa será realizada na matriz da empresa que está localizada no município Tapejara – RS.

3.3 COLETA DE DADOS

Para essa etapa, em um primeiro momento, foi realizado uma conversa com os gestores da empresa para coleta dos dados, informações e documentos de entrada e saída de funcionários necessários para elaboração do estudo proposto. Além disso, foi solicitado junto à empresa, tabelas e demais controles internos, como planilhas de admissão, demissão e quantidade de funcionários no final de cada mês, referentes ao ano de 2023, pertinentes ao propósito da pesquisa.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

Os dados coletados, foram selecionados e tabulados, com a finalidade de facilitar a análise e interpretação dos mesmos. “A seleção é o exame minucioso dos dados. De posse do material coletado, o pesquisador deve submetê-lo a uma verificação crítica, a fim de detectar falhas ou erros, evitando informações confusas, distorcidas, incompletas, que podem prejudicar o resultado da pesquisa” (LAKATOS e MARCONI, 2010, p. 150).

E a tabulação “é à disposição dos dados em tabelas, possibilitando maior facilidade na verificação das inter-relações entre eles”. [...] permite sintetizar os dados de observação [...] dessa forma, poderão ser melhor compreendidos e interpretados mais rapidamente (LAKATOS e MARCONI, 2010, p. 151).

A análise foi realizada por meio da utilização do Microsoft Excel para a tabulação dos dados, gerando gráficos, tabelas, gráficos estatísticos dos quais fazem parte de uma linguagem universal, uma forma de apresentação de dados para descrever informações, com o objetivo de produzir no investigador uma impressão mais rápida e viva do assunto em estudo. Sendo assim, o recurso do gráfico torna possível a organização de dados coletados, utilizando números ao descrever fatos, promovendo na prática a conexão entre diversos assuntos, facilitando assim, a comparação entre eles, especialmente para estabelecer conclusões ao

apresentar a síntese do levantamento de dados de forma simples e dinâmica (KARPINSKI, 2001).

4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa objeto de investigação é do segmento metal-mecânico, a mesma iniciou suas atividades no ano de 1994 e instalou-se no município de Tapejara- RS, onde atualmente funciona sua matriz, e uma filial localizada no município de Vila Lângaro – RS.

Sendo sua principal atividade a fabricação de cabinas para tratores e maquinários agrícolas, destacando-se pela personalização, inovação e qualidade.

Com aproximadamente 90 funcionários ao todo, a empresa foca em segurança e conforto, oferecendo também serviços de instalação e manutenção. Seu compromisso é atender às necessidades dos clientes em diversas regiões do Brasil e expandindo sua atuação para o mercado internacional.

Para facilitar a compreensão da distribuição interna da empresa atualmente, o Quadro 4 mostra a quantidade de colaboradores alocados em cada setor.

SETOR	QUANTIDADE
Administrativo	12
Almoxarifado	2
Chapeação	6
Expedição	3
Montagem	18
Operador dor Máquinas	8
Pintura	2
Qualidade	2
Solda	12
Total	65

Quadro 4: Estrutura interna total da empresa
Fone: Dados coletados pelo Autor (2024)

A empresa possui um quadro de 65 colaboradores distribuídos em diferentes setores, sendo a maior parte voltada para as atividades de produção e montagem das cabinas agrícolas. A estrutura pode ser dividida nas seguintes áreas principais:

1 - Setores de Produção e Fabricação com 44 colaboradores

- 6 Chapeadores: Responsáveis pela modelagem das chapas metálicas, fundamentais para a estrutura da cabine.
- 18 Montadores: Realizam a montagem das partes da cabine, compondo a maior equipe devido à complexidade da tarefa.

- 8 Operadores de Máquinas: Responsáveis pela operação das máquinas e ferramentas especializadas para a produção das peças.
- 2 Pintores: Cuidam do acabamento das cabinas e sua proteção contra corrosão.
- 12 Soldadores: Executam as soldagens necessárias para garantir a integridade da estrutura metálica.

2 - Setores de Apoio à Produção com 5 colaboradores

- 2 Almojarifes: Gerenciam o estoque de materiais, essencial para o fluxo contínuo da produção.
- 3 Expedição: Coordenam o envio dos produtos finalizados aos clientes, garantindo que a logística funcione de maneira eficiente.

3 - Setores Administrativos e de Gestão com 14 colaboradores

- 12 Administrativo: Responsáveis pela gestão financeira, recursos humanos e outras funções administrativas.
- 2 Qualidade: Garantem que os produtos atendam aos padrões exigidos, realizando o controle de qualidade das cabinas.

A análise da rotatividade de pessoal na empresa foi realizada com base no número total de admissão, desligamentos e total de funcionários por mês, mas sem detalhamento por setores. Isso ocorreu porque a empresa não possui um setor de controladoria e custos, o que impediu a coleta e segmentação das informações de forma mais detalhada. Como resultado, não foi possível analisar a rotatividade de maneira aprofundada por áreas específicas, limitando a capacidade de identificar causas e adotar ações direcionadas para cada setor.

A falta dessa estrutura de controle dificulta a implementação de ações direcionadas e eficazes para reduzir a rotatividade em áreas específicas, uma vez que a empresa não tem acesso a informações detalhadas que permitam a identificação de problemas ou oportunidades de melhoria em setores individuais. Assim, para uma análise mais completa e a definição de estratégias mais precisas, seria necessário o desenvolvimento de uma área de controladoria e custos que permita a coleta e organização desses dados de maneira segmentada.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 ÍNDICE DE ROTATIVIDADE JAN/DEZ 2023

Conforme Pontes (2008), a fórmula normalmente utilizada para o cálculo da rotatividade é:

$$I_R = \frac{\frac{(D+A)}{2}}{\frac{(N_i+N_f)}{2}} \times 100$$

Onde:

IR = Índice de rotatividade

D = Demissões

A = Admissões

N_i = Número de funcionários no início do período

N_f = Número de funcionários no final do período

Ou seja: Índice de rotatividade = [(demissões mensais + admissões mensais ÷ 2)] + [(pelo número de funcionários no início do período + números de funcionários no final do período) ÷ 2] x 100.

Quando este índice é alto, serve de alerta para futuros problemas que podem ser diagnosticados através de pesquisa de clima organizacional. Algumas vezes, os altos índices de rotatividade podem estar ligados à situação externa do mercado de trabalho. Uma maneira de verificar as causas da rotatividade é a entrevista de desligamento, lembrando que se deve ponderar as respostas das entrevistas, pois os colaboradores desligados por iniciativa da empresa estão descontentes com a mesma, trazendo assim, as críticas mais acirradas. Enquanto os que estão se desligando voluntariamente, às vezes, preferem não criticar para não denegrir sua própria imagem (PONTES, 2008).

Vejamos a seguir o gráfico 1 referente ao percentual de rotatividade do anos de 2023:

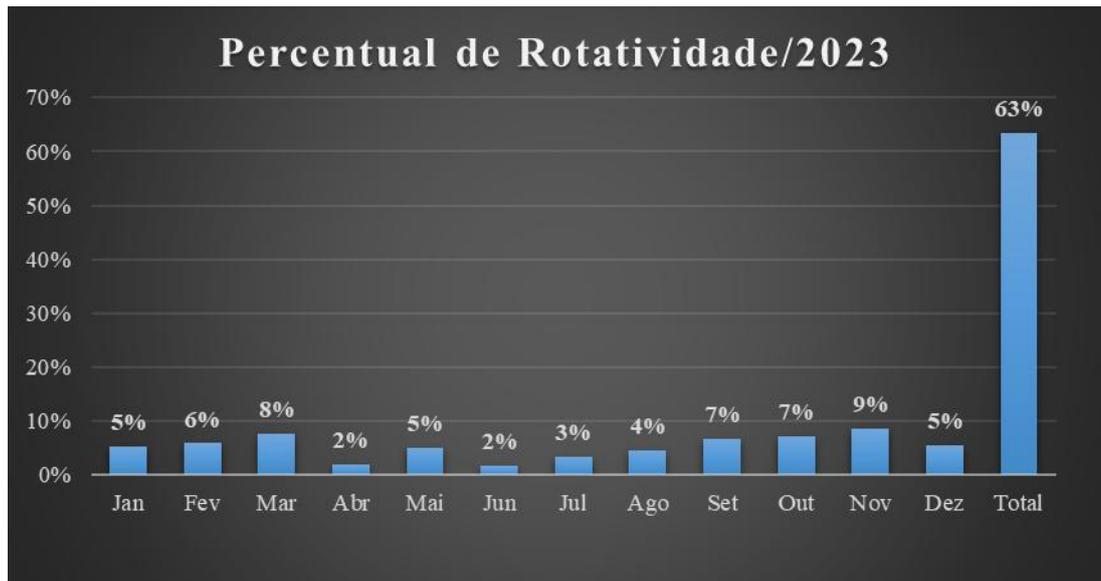


Gráfico 1: Percentual de rotatividade de 2023

Fonte: Dados coletados pelo Autor (2024)

Observa-se a partir do gráfico apresentado demonstra o percentual de rotatividade de funcionários ao longo dos meses de 2023. Observa-se que a taxa mensal de desligamento variou entre 2% (abril e junho) e 9% (novembro), destacando uma oscilação relativamente moderada durante o ano. Os meses com maior percentual de rotatividade foram novembro (9%) e setembro (7%), enquanto os menores índices ocorreram em abril e junho (2%).

No total acumulado do ano, a rotatividade alcançou 63%, um índice significativo que indica que mais da metade do quadro de colaboradores foi renovado ao longo de 2023. Esse número elevado pode ser reflexo de diversos fatores, como dificuldades na retenção de talentos, possível insatisfação dos funcionários, ajustes organizacionais ou fatores externos que influenciam o mercado de trabalho.

A média mensal de rotatividade foi de aproximadamente 5,25%, e os meses com maiores índices de desligamentos sugerem impactos mais relevantes na produtividade da empresa. Conforme aponta Patias et al. (2015, p. 149), o tempo entre o desligamento de um colaborador e a contratação de um substituto gera custos financeiros e uma possível queda na produtividade, uma vez que há interrupção no processo produtivo durante esse período.

Após a análise dos dados, pode-se perceber que o total de contratações e desligamentos ao longo do ano destaca a necessidade de implementar estratégias voltadas para a retenção de talentos e a estabilidade da equipe. A análise desse indicador sugere que a empresa pode estar enfrentando desafios na gestão de pessoas, assim como na manutenção de um ambiente organizacional atrativo e eficiente.

Portanto, é fundamental adotar práticas de gestão de pessoas mais assertivas, que promovam o engajamento, o desenvolvimento contínuo dos colaboradores e uma cultura organizacional sólida, a fim de minimizar a rotatividade e fortalecer o capital humano da empresa.

5.2 CUSTOS INDIRETOS COM ATIVIDADES DE APOIO

A rotatividade envolve não apenas os custos evidentes, como os gastos com admissão e rescisão, mas também custos indiretos.

Vamos agora analisar o Quadro 5 para entender como o valor de R\$ 5.000,00 é distribuído entre essas etapas e como ele impacta a organização no contexto da rotatividade de pessoal, associado ao processo de admissão e desligamento, que refletem a gestão de recursos humanos e a administração dos departamentos de pessoal (RH/DP).

Custos com apoio	
RH/DP	R\$ 5.000,00
Média Total	R\$ 5.000,00

Quadro 5: Custo com apoio
Fonte: Dados coletado pelo Autor (2024)

Conforme evidencia o Quadro 5 para calcular a média dos R\$ 5.000,00 associados aos custos de RH e DP em admissão e rescisão, podemos dividir os custos diretos e indiretos da seguinte forma:

1. Custos Diretos de Admissão

- Recrutamento e Seleção: Gastos com anúncios e entrevistas.
- Integração: Custos com materiais, instrutores e tempo da equipe.
- Documentação e Registro: Custos administrativos para formalizar a contratação.

2. Custos Diretos de Rescisão

- Processamento da Rescisão: Cálculo das verbas rescisórias.
- Homologação e Documentação: Custos com homologação e consultoria.

3. Custos Indiretos

- Tempo da Equipe de RH/DP: Considerando 20 horas de trabalho.

O valor de R\$ 5.000,00 é uma média que a empresa utiliza para cobrir os custos diretos e indiretos de ambos os processos (admissão e rescisão), considerando as etapas de recrutamento, integração, gestão de documentos e tempo de trabalho do RH, tal valor é realizado da seguinte maneira; a equipe de RH/DP é composta por 2 pessoas, com um custo total de R\$ 11.900,00 por mês, que inclui salários, benefícios, encargos sociais e outros custos associados. Dessa quantia, 42% do tempo dessas pessoas é dedicado aos processos de admissão e desligamento. Isso significa que, mensalmente, R\$ 5.000,00 são gastos com o tempo de trabalho da equipe de RH nesses processos específicos, refletindo o custo associado à gestão de rotatividade.

Sendo que os custos diretos e indiretos (tempo de equipe de RH/DP, custos com consultorias externas, etc.) podem ser elevados em casos de alta rotatividade, já que a empresa precisa reinvestir constantemente em processos de seleção e integração de novos colaboradores.

Algumas estratégias para minimizar estes custos referente ao RH/DP:

- Automatização de Processos: uso de softwares para recrutamento, folha de pagamento e integração de novos colaboradores, otimizando tarefas manuais, planejamento e previsão.
- Planejamento e Previsão: planejar contratações com base na demanda sazonal e evite admissões ou demissões desnecessárias.
- Banco de Talentos de Recrutamento Interno: manter um banco de currículos atualizando e priorizar promoções interna, reduzindo custos com novos treinamento e processos seletivos.

5.3 NATUREZA DO DESLIGAMENTO

Identificou-se na empresa estudada que no ano de 2023 ocorreram 42 desligamentos, visto que 17 funcionários foram demitidos involuntariamente por desligamentos e término de contratos, já na demissão voluntária, a pedido do trabalhador, no período estudado aconteceram 25 desligamentos.

No Gráfico 2, conforme as legendas, compara-se percentual total da rotatividade com os índices da demissão voluntária e involuntária no período analisado.

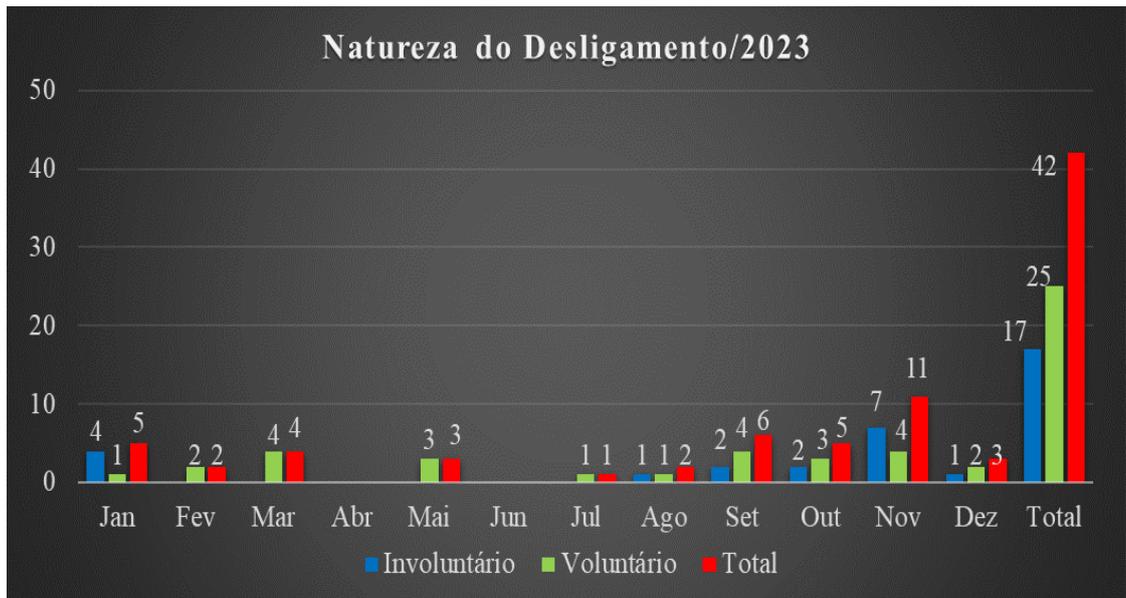


Gráfico 2: Natureza do desligamento
Fonte: Dados coletados pelo Autor (2024)

Conforme evidencia o Gráfico 2 apresentado, os meses que apresentaram os maiores números de desligamentos totais foram setembro, outubro e novembro, com destaque para novembro, que registrou 11 desligamentos no total.

No entanto, ao analisar a natureza dos desligamentos, observa-se que os desligamentos involuntários representaram a maior parte em novembro com 7 desligamentos, seguido por janeiro com 4 desligamentos, isso pode indicar a necessidade de ajustes organizacionais significativos, como reestruturações, enquanto os voluntários predominaram em outros meses, como fevereiro com 2 desligamentos, março com 4 desligamentos, maio com 3 desligamentos, julho com 1 desligamento, setembro com 4 desligamentos, outubro com 3 desligamentos e dezembro com 2 desligamentos, onde ambos os tipos de desligamento foram mais equilibrados foram em agosto tendo ambos com 1 desligamento voluntário e 1 involuntário.

Destaca-se ainda os meses de julho a setembro, pois começa a haver um aumento gradativo, atingindo um pico em setembro, com 6 desligamentos no total, esse aumento pode estar associado a sazonalidades ou mudanças internas na empresa.

No Gráfico 3 a seguir, compara-se o percentual total da natureza do desligamento, ou seja, demissões voluntárias, a pedido do trabalhador, e demissões involuntárias, por desligamentos e término de contratos, no período analisado.

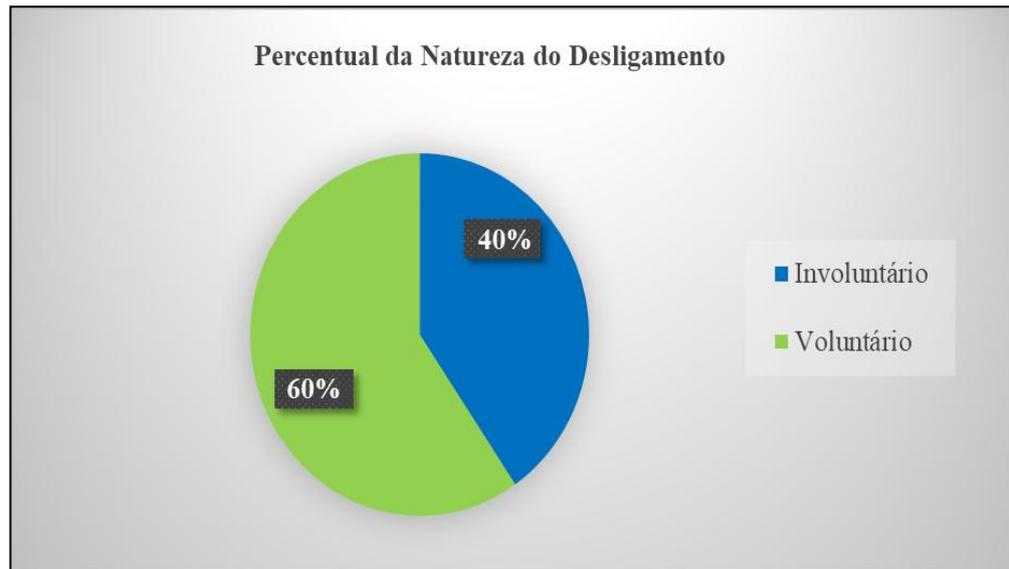


Gráfico 3: Percentual da natureza do desligamento
Fonte: Dados coletados pelo Autor (2024)

Como pode ser visto no Gráfico 3, a análise da natureza dos desligamentos no ano de 2023 revela uma predominância de desligamentos voluntários, que correspondem a 60% do total, enquanto os desligamentos involuntários representaram 40%. Esses dados oferecem um panorama importante para a gestão de recursos humanos da organização, pois destacam diferentes dinâmicas de rotatividade que impactam o capital humano e os custos operacionais.

Os desligamentos voluntários indicam que a maior parte das saídas foi motivada por decisões dos próprios colaboradores. Esse cenário pode estar associado a fatores como insatisfação com o ambiente de trabalho, busca por melhores oportunidades no mercado ou questões pessoais. Já os desligamentos involuntários, decididos pela organização, podem ser reflexo de reestruturações internas, ajustes orçamentários ou baixo desempenho.

A elevada taxa de desligamentos voluntários (60%) sugere a necessidade de fortalecer estratégias de retenção de talentos. Isso inclui:

- Melhoria do clima organizacional, promovendo maior satisfação no ambiente de trabalho.

- Estabelecimento de planos de carreira claros e oportunidade de desenvolvimento contínuo.
- Adoção de práticas de feedback, promovendo engajamento dos colaboradores.

Por outro lado, o índice de desligamentos involuntários (40%) pode ser otimizado por meio de uma revisão das práticas de recrutamento e seleção, de forma a alinhar melhor os perfis contratados às demandas da empresa. Além disso, processos de avaliação de desempenho e planejamento estratégico mais robustos podem reduzir a necessidade de desligamentos por decisão da organização.

5.4 CUSTOS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL

Uma das principais consequências geradas pela rotatividade são os custos. É de extrema importância à empresa conhecer os custos econômicos e financeiros envolvidos para ver o quanto se perde ou deixa de ganhar com a entrada e saída de funcionários. O custo total da rotatividade de pessoal é composto pelo somatório dos valores de custo de desligamento, reposição e treinamento (CASCIO; BOUDREAU, 2010).

5.4.1 Custo com Desligamento

Os custos de desligamento são considerados os mais relevantes para as empresas. Por isso as empresas devem especificar exatamente quais as funções administrativas (de apoio) se relacionam com o desligamento e o tempo gasto com eles.

No Quadro 6, são evidenciados os itens relacionados aos custos de desligamento identificados no processo de rotatividade de pessoal da empresa em estudo. Todas as categorias foram calculadas com base no custo médio por colaborador desligado, considerando os dados do ano de 2023. Esse custo inclui tanto despesas fixas, como exames demissionais, como os valores de rescisão contratual.

Custo médio com desligamento	
Exames Demissionais	R\$ 395,00
Rescisão	R\$ 4.420,61
Total	R\$ 4.815,61

Quadro 6: Custo médio com desligamento
Fonte: Dados Coletados Pelo Autor (2024)

O custo com desligamento de pessoal é um dos elementos significativos na gestão de recursos humanos de uma empresa. Para analisar esse impacto, foram considerados os componentes financeiros envolvidos no processo de desligamento de um colaborador, com base nos seguintes dados:

Exames Demissionais: Os exames demissionais são obrigatórios conforme a legislação trabalhista brasileira, previstos pela Norma Regulamentadora NR 7 – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO), que exige a realização de avaliação médica no momento do desligamento. O objetivo é garantir que o trabalhador esteja apto para retornar ao mercado de trabalho, assegurando que possíveis condições de saúde não estejam relacionadas à atividade exercida na empresa. No caso em análise, o custo fixo identificado foi de R\$ 395,00 por colaborador.

Rescisão Contratual: A rescisão do contrato de trabalho é o custo mais expressivo no processo de desligamento.

- ✓ Multa de 40% sobre o saldo do FGTS: Valor obrigatório em caso de rescisão sem justa causa, equivalente a 40% do saldo do FGTS acumulado pelo colaborador.

- ✓ Aviso prévio indenizado: Quando a empresa opta por não exigir o cumprimento do aviso prévio, o valor correspondente é pago diretamente ao trabalhador.

No estudo, o custo médio identificado para a rescisão foi de R\$ 4.420,61, englobando essas variáveis. Este valor pode variar de acordo com fatores como tempo de serviço, salário do colaborador e tipo de rescisão (sem justa causa, por acordo mútuo ou outras modalidades).

A soma dos custos diretos de exames demissionais e rescisão resultou em um valor total de R\$ 4.815,61 por colaborador desligado. Este custo reflete a média fixa de gastos da empresa com o desligamento de um único funcionário, considerando as obrigações legais e administrativas.

Os custos de desligamento vão além do impacto financeiro direto. Eles refletem a necessidade de otimizar a gestão de pessoas e de planejar estratégias para minimizar a rotatividade. A alta rotatividade pode gerar despesas significativas e também causar impactos indiretos, como perda de produtividade até a reposição do colaborador, custo adicional de recrutamento e seleção para novas contratações e tempo e recursos investidos no treinamento de novos funcionários.

Por isso, é essencial que a empresa avalie esses custos de forma detalhada e implemente políticas voltadas para a retenção de talentos. Investir em ações preventivas, como melhoria do clima organizacional, programas de capacitação e benefícios alinhados às

necessidades dos colaboradores, pode reduzir significativamente os custos com desligamentos e fortalecer a sustentabilidade financeira da organização.

5.4.2 Custo de Reposição

Quando um funcionário é desligado, surge a necessidade de preencher sua vaga. Cascio e Boudreau (2010, p. 98) afirmam que “os funcionários que substituem os que saem são chamados de aquisições, e o valor dessas aquisições depende de três parâmetros: quantidade, qualidade e custos”.

O processo de recrutamento e seleção gera custos para a empresa, incluindo atividades como entrevistas, cadastro no sistema e exames de admissão. Cada um desses processos foi desenvolvido individualmente e foram identificados seus custos médios específicos na empresa em estudo descrito no quadro 7 a seguir:

Custo médio com reposição	
Exames Admissionais	R\$ 333,33
Recrutamento e Seleção	R\$ 4.900,00
EPIs	R\$ 243,97
Total	R\$ 5.477,31

Quadro 7: Custo médio com reposição
Fonte: Dados coletados pelo Autor (2024)

O custo médio com reposição de um colaborador envolve diversas despesas que são essenciais para garantir uma contratação eficaz e a segurança do novo funcionário. Abaixo estão os itens que compõem esse custo:

Exames Admissionais: Esse custo se refere à realização de exames médicos admissionais exigidos por lei para garantir que o novo colaborador esteja apto para as funções a serem desempenhadas. Embora esse valor considerável ele é essencial para atender às normas de saúde e segurança do trabalho, sendo uma exigência legal para que a empresa formalize a contratação.

Recrutamento e Seleção: Este é um dos maiores custos no processo de reposição. Ele inclui os gastos com recrutamento e seleção, como anúncios de vagas, custos de plataformas de recrutamento, contratação de consultorias ou profissionais especializados para conduzir o processo seletivo, além do tempo e dos recursos investidos pela equipe interna envolvida. O

valor pode ser significativo, principalmente para cargos de maior complexidade ou que exijam um processo seletivo mais detalhado, mas é um custo essencial para garantir que a empresa contrate o colaborador certo para a posição.

EPIs: Esse valor se refere aos Equipamentos de Proteção Individual necessários para garantir a segurança e saúde do novo colaborador, especialmente em ambientes de trabalho que exigem o uso desses equipamentos. O valor pode variar dependendo do tipo de EPI e das regulamentações específicas de cada setor, mas é um custo fixo que acompanha a contratação de novos colaboradores para garantir a conformidade com as normas de segurança.

A soma dos itens resulta em custo total de reposição de R\$ 5.477,31. Esse valor reflete o custo médio que a empresa precisa gastar para recrutar, selecionar, contratar e integrar um novo colaborador. Considerando que o custo de reposição inclui despesas variáveis (como recrutamento e seleção) e custos fixos (como exames admissionais e EPIs), ele oferece uma visão clara do impacto financeiro desse processo.

O custo médio de reposição de um colaborador, que totaliza R\$ 5.477,31, é significativo e demonstra que a reposição de um funcionário envolve despesas não apenas com o recrutamento e seleção, mas também com a garantia de que o novo colaborador esteja apto a trabalhar de forma segura, atendendo às exigências legais e de saúde. Esse valor reflete a complexidade do processo de contratação e os recursos necessários para cumprir as normativas de segurança e saúde no ambiente de trabalho.

Vamos considerar um exemplo prático para ilustrar esse impacto: imagine que a empresa forneça uma luva, máscara ou uniforme que tenha uma vida útil de 6 meses. Se um colaborador deixa a empresa após apenas 2 meses de trabalho, o equipamento de proteção que foi fornecido precisa ser substituído. Ou seja, o custo do EPI, que inicialmente seria distribuído ao longo de 6 meses, acaba sendo diluído em um período muito menor. Como resultado, a empresa precisa gastar com a reposição de EPIs que, no contexto de uma alta rotatividade, acabam sendo desperdiçados antes de atingirem sua vida útil ideal.

Esse custo também evidencia a importância de adotar estratégias eficazes de gestão de pessoas, particularmente no que tange à retenção de talentos e à redução da rotatividade. A medida que a rotatividade aumenta, os custos com reposição de colaboradores se tornam mais elevados, impactando diretamente a saúde financeira da empresa. Investir em ações que melhorem o clima organizacional e a satisfação dos funcionários pode, assim, reduzir esses custos ao longo do tempo, uma vez que contribui para a diminuição da frequência de desligamentos e das necessidades de reposição.

Além disso, existem várias oportunidades de otimização que podem ser exploradas pelas empresas. Melhorar o processo de triagem de candidatos, otimizar o uso de plataformas de recrutamento mais eficientes e adotar programas de integração mais rápidos e eficazes são algumas das práticas que podem ajudar a reduzir os custos de recrutamento e seleção. A implementação dessas melhorias pode não apenas reduzir os custos envolvidos no processo de reposição, mas também aumentar a eficácia do processo seletivo, promovendo contratações mais assertivas e a integração mais rápida dos novos colaboradores ao ambiente de trabalho.

5.4.3 Custo com Treinamento e Captação de Funcionários

Na maioria das situações, os novos funcionários precisam passar por treinamento para alcançar um padrão de competência antes de assumirem suas funções regulares.

Segundo Pontes (2001), os administradores se preocupam com a rotatividade de pessoal, pois, além dos custos financeiros que são facilmente mensuráveis, existem custos mais difíceis de quantificar, como os relacionados ao treinamento, integração e impacto na atitude dos colaboradores. Os dados apresentados no Quadro 8 detalham os procedimentos de treinamento e captação de funcionários da empresa estudada e seus respectivos custos totais por colaborador dependendo do setor de atuação.

Custo Com Treinamento e Captação	
Empilhadeira	R\$ 180,00
Liderança	R\$ 3.333,33
Solda	R\$ 291,67
Marketing	R\$ 600,00
Total	R\$ 4.405,00

Quadro 8: Custo com treinamento e captação
Fonte: Dados coletados pelo Autor (2024)

A análise do custo com treinamento e captação apresentado envolve a avaliação dos investimentos necessários para capacitar os colaboradores da empresa em áreas específicas. Cada valor reflete a importância de garantir que os funcionários possuam as habilidades necessárias para desempenhar suas funções de forma eficiente, além de garantir que a empresa tenha profissionais capacitados para se manter competitiva no mercado. Vamos detalhar cada item:

Empilhadeira: Este valor se refere ao custo de treinamento por colaborador para a operação de empilhadeiras, um equipamento fundamental em diversas áreas de logística e produção. Esse valor pode ser considerado baixo, refletindo a necessidade de capacitação básica para garantir que o colaborador esteja apto a operar o equipamento de maneira segura e eficiente, atendendo às normas de segurança no trabalho.

Liderança: Este é um dos maiores custos relacionados ao treinamento, refletindo o investimento necessário para desenvolver habilidades de liderança dentro da empresa. O treinamento de liderança é essencial para garantir que os gestores saibam como motivar, coordenar equipes e tomar decisões estratégicas. Esse valor por colaborador pode incluir cursos, workshops ou consultorias especializadas e, geralmente, é um investimento de longo prazo, já que uma boa liderança impacta diretamente a produtividade e a retenção de talentos.

Solda: Este custo por colaborador refere-se ao treinamento específico para atividades de soldagem, essenciais em indústrias que lidam com metal ou outros materiais que exigem esse tipo de técnica. O valor de R\$ 291,67 pode ser considerado razoável, pois o treinamento visa garantir que os profissionais estejam capacitados para realizar soldas com segurança e qualidade, evitando retrabalhos e acidentes.

Marketing: Esse valor mensalmente refere-se ao custo de ações de marketing específicas para a captação de pessoal, ou seja, as estratégias de recrutamento e atração de candidatos. Isso pode incluir gastos com anúncios de vagas em plataformas de recrutamento online, campanhas de divulgação da empresa como empregadora, e outras iniciativas de marketing digital e offline para atrair talentos. O valor investido em marketing para captação de pessoal é essencial para garantir que a empresa consiga atrair candidatos qualificados e atender à demanda por novas contratações de forma eficiente.

O valor de R\$ 4.405,00 é significativo, mas essencial para garantir que os colaboradores possuam as habilidades e conhecimentos necessários para desempenhar suas funções com eficiência, segurança e qualidade. Além disso, investir em treinamento, especialmente em áreas como liderança, empilhadeira, solda e marketing, tem um impacto positivo na produtividade e na redução da rotatividade, o que, a longo prazo, pode gerar uma economia significativa para a organização.

Ademais, a empresa deve buscar constantemente formas de otimizar seus processos de treinamento, como a adoção de métodos mais econômicos, como treinamentos internos ou o uso de plataformas de aprendizado não presencial, como plataformas de ensino online, o que pode reduzir os custos com capacitação sem comprometer a qualidade do aprendizado.

Portanto, os custos de treinamento, embora elevados, são investimentos estratégicos essenciais para a competitividade e o sucesso organizacional. A análise e otimização desses gastos são fundamentais para manter a empresa eficiente, preparada para os desafios do mercado e com uma equipe qualificada, engajada e alinhada com os objetivos da organização.

5.4.4 Composição dos Custos Totais da Rotatividade de Pessoal

A seguir no Gráfico 4, apresenta-se uma análise detalhada do custos total anual de rotatividade de pessoal, considerando o número de colaboradores admitidos e demitidos no ano de 2023. Esta análise visa oferecer uma visão clara sobre os impactos financeiros associados à rotatividade, permitindo à empresa identificar áreas críticas e desenvolver estratégias de melhoria.

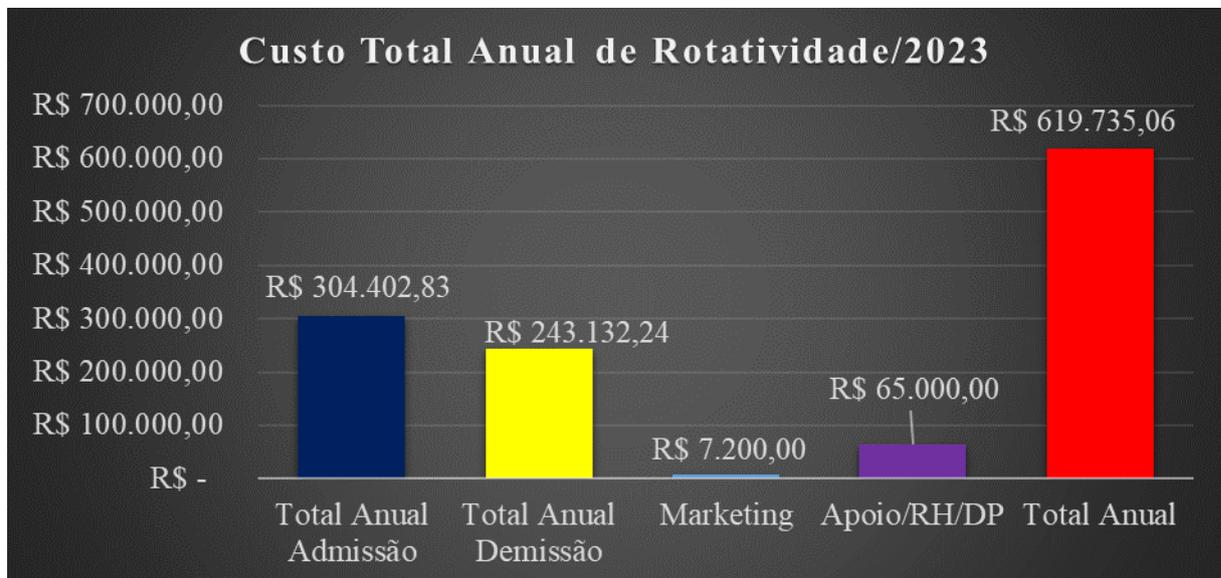


Gráfico 4: Composição do Custo total da rotatividade de pessoal/2023

Fonte: Dados coletados pelo Autor (2024)

A rotatividade de funcionários é um indicador crítico de saúde organizacional e eficiência de gestão de recursos humanos. O Gráfico 4 apresentado mostra a distribuição do custo total anual de rotatividade da empresa em 2023, totalizando R\$ 619.735,06 levando em consideração os 42 funcionários desligados e 61 admitidos no período. Essa análise busca descrever e interpretar os componentes desse custo, identificando áreas que necessitam de atenção e possíveis melhorias.

O custo total anual de rotatividade em 2023 é de R\$ 619.735,06. Esse valor é a soma dos custos relacionados a admissões, demissões, marketing, e apoio de Recursos Humanos e Departamento Pessoal (RH/DP), sendo:

Admissão: O custo total de admissões de 61 funcionários é de R\$ 304.402,83, representando 49% do custo total. Esse valor sugere um fluxo considerável de novos colaboradores, o que pode indicar um crescimento ou a necessidade de reposição.

Demissão: O custo com demissões com 42 colaboradores é de R\$ 243.132,24, correspondendo a 39% do total. Esse valor significativo aponta para desafios na retenção de talentos, indicando que a empresa pode estar enfrentando uma alta rotatividade.

Marketing: O investimento em marketing para captação de talentos é de apenas R\$ 7.200,00 anual, o que representa apenas 1% do custo total. Essa baixa alocação de recursos pode indicar uma falta de estratégias eficazes para atrair novos colaboradores.

Apoio RH/DP: O custo nesta área é de R\$ 65.000,00, representando 11% do total. Esse valor sugere que a empresa pode estar utilizando soluções automatizadas ou mantendo uma estrutura de RH enxuta.

A comparação entre os custos de admissões e demissões revela que a empresa está investindo mais na integração de novos colaboradores do que na saída dos antigos. Isso pode ser um sinal de que as práticas de retenção e engajamento de funcionários precisam ser reavaliadas.

A alta rotatividade pode impactar negativamente a moral da equipe, a produtividade e gerar custos indiretos, como a perda de conhecimento e experiência, essenciais para o funcionamento eficaz da organização.

É essencial que a empresa realize uma análise detalhada das razões para as demissões. Entender os fatores que levam à saída dos colaboradores pode ajudar na formulação de estratégias de retenção mais eficazes, a empresa ainda deve considerar aumentar os investimentos em iniciativas de retenção de talentos, como desenvolvimento profissional, benefícios atrativos e a promoção de um ambiente de trabalho positivo.

É primordial ainda, revisar as estratégias de recrutamento para assegurar que os novos colaboradores estejam alinhados com a cultura e os valores da empresa, o que pode ajudar a minimizar o risco de demissões futuras. A gestão de recursos humanos é um dos pilares fundamentais para o sucesso de qualquer organização, e a rotatividade de pessoal é um dos indicadores mais críticos dessa gestão. Ela reflete a dinâmica entre admissões e demissões, e compreender esse processo é crucial para melhorar o clima organizacional e a eficiência operacional.

O Gráfico 5 apresentado ilustra a distribuição financeira dos custos relacionados a essas duas categorias, proporcionando uma visão mais clara sobre o impacto da rotatividade nos recursos da empresa.

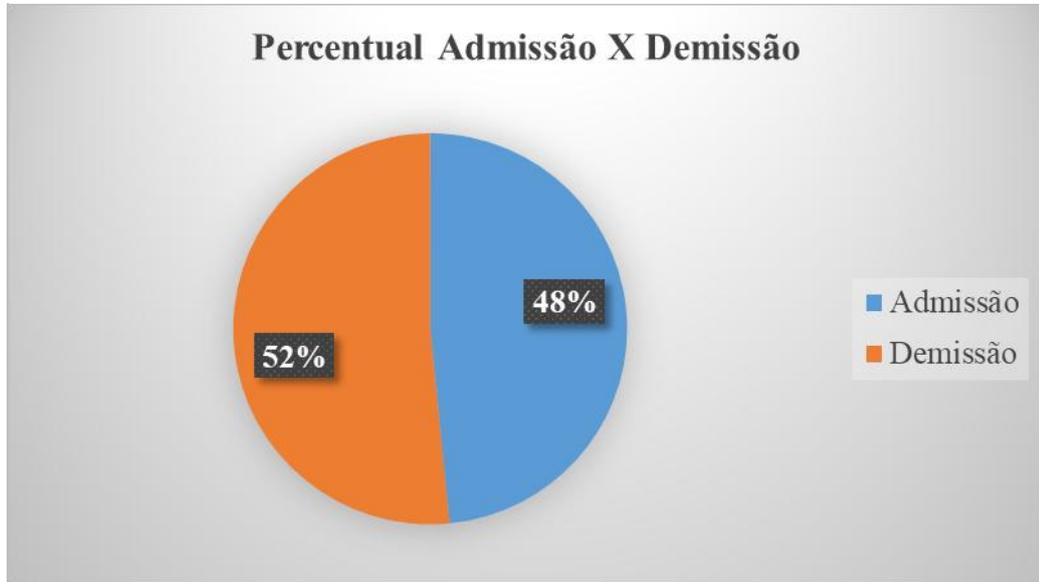


Gráfico 5: Comparativo de Admissões e Demissões/2023
Fonte: Dados coletados pelo Autor (2024)

O gráfico 5 ilustra a relação entre os custos de admissões e demissões na organização, sendo que as admissões correspondem a 48% e as demissões representam 52%. Embora a diferença entre os dois custos seja relativamente pequena, podemos observar que os custos com demissões são ligeiramente superiores. Esse cenário pode ser interpretado de diferentes maneiras, dependendo do contexto organizacional.

Os custos de admissões, que representam 48% do total, indicam que a empresa está fazendo um esforço significativo para atrair novos talentos. Esse investimento pode ser interpretado como uma estratégia positiva, especialmente em um ambiente competitivo, onde a aquisição de novos conhecimentos e habilidades é essencial para o crescimento e inovação da organização. Pode também sinalizar uma tentativa de renovação ou expansão da equipe.

No entanto, se os custos com admissões se mantiverem altos e não houver um equilíbrio adequado com a retenção de talentos, isso pode indicar possíveis problemas no processo de integração e na manutenção de colaboradores de longo prazo. A empresa deve avaliar as razões pelas quais alguns funcionários deixam a organização, como provável insatisfação, falta de oportunidades de desenvolvimento ou questões relacionadas ao ambiente de trabalho.

Por outro lado, os custos com demissões, representando 52%, apesar de ligeiramente superiores, ainda são um fator significativo. Isso sugere que a organização pode estar enfrentando desafios relacionados à retenção de colaboradores. A rotatividade elevada pode gerar custos adicionais com treinamento de novos funcionários, perda de conhecimento institucional e até impactos negativos no moral da equipe.

Para mitigar esses custos, é crucial que a empresa investigue as causas das demissões, fatores como desalinhamento entre as expectativas dos colaboradores e a cultura organizacional, falta de oportunidades de crescimento ou benefícios atrativos podem estar contribuindo para a saída de talentos. A análise detalhada dessas causas ajudará a identificar áreas que necessitam de ajustes, seja no processo de recrutamento, seja nas estratégias de retenção.

Conforme o Gráfico 6 apresentado ilustra a distribuição percentual dos custos anuais em diferentes áreas da empresa, incluindo admissões, demissões, marketing e apoio ao RH/DP. Essa visualização fornece uma compreensão clara de como os recursos estão sendo alocados e quais áreas demandam maior investimento.

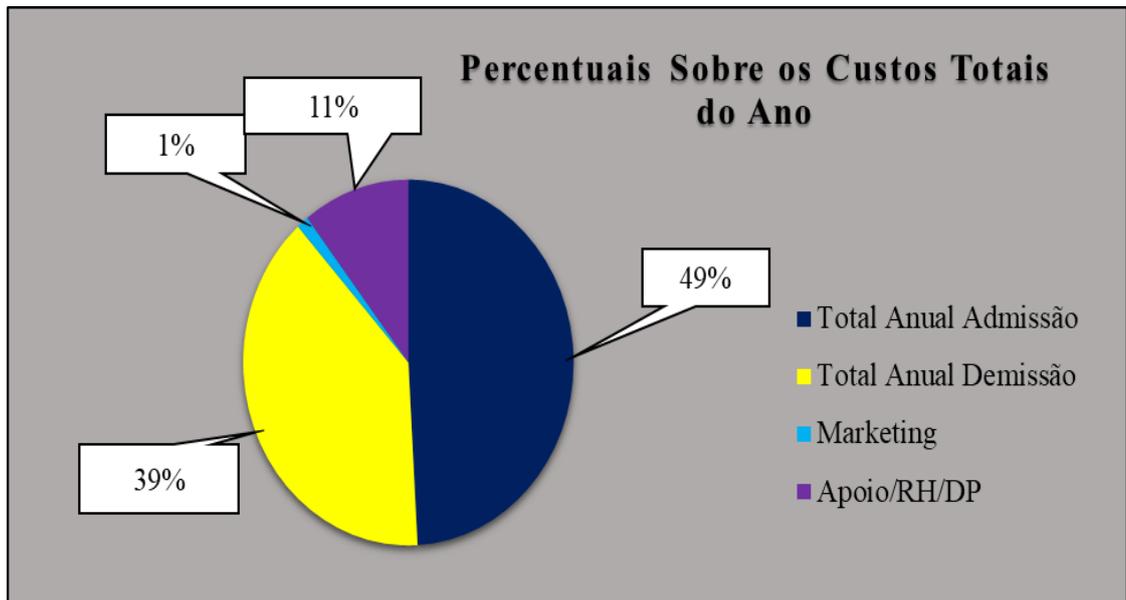


Gráfico 6: Percentuais sobre os custos totais/2023

Fonte: Dados coletados pelo Autor (2024)

Em primeiro lugar, é importante observar que as admissões representam 49% do total, enquanto as demissões correspondem a 39%. Essa leve predominância nas admissões pode indicar que a empresa está em um período de crescimento ou reestruturação, buscando novos talentos para fortalecer sua equipe. No entanto, a taxa de demissões, que é considerável, sugere que a organização enfrenta desafios na retenção de colaboradores.

É fundamental investigar as causas dessas saídas, que podem estar relacionadas à insatisfação no trabalho, falta de oportunidades de crescimento ou questões de gestão.

Em relação ao marketing, sua participação é de apenas 1%. Esse percentual é alarmante, especialmente em um mercado competitivo, onde um investimento adequado em marketing é crucial para a promoção da marca e atração de talentos e clientes. A organização deve avaliar se esse investimento é suficiente para atender às suas necessidades e explorar oportunidades de crescimento.

Por outro lado, o apoio a recursos humanos e departamento pessoal é representado por 11% do total. Esse percentual, embora mais significativo que o de marketing, ainda pode ser considerado baixo, indicando que a empresa pode não estar investindo o suficiente em gestão de pessoas. Um setor de recursos humanos fortalecido é vital para a retenção de talentos e para a criação de um ambiente de trabalho positivo.

Diante dessas considerações, recomenda-se que a organização realize uma análise aprofundada das razões para as demissões. Pesquisas de clima organizacional e entrevistas de desligamento podem fornecer insights valiosos que ajudem a melhorar a satisfação dos colaboradores. Além disso, é fundamental reavaliar a estratégia de marketing, considerando um aumento no investimento nessa área para garantir uma presença de mercado mais robusta.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado de trabalho está cada vez mais competitivo, sendo que cada dia surgem novas oportunidades de emprego, o que está ocasionando muita entrada e saída de funcionários nas empresas gerando a rotatividade. O setor financeiro da empresa deve estar integrado à área de recursos humanos para apurar os custos desse fenômeno, informar a melhor época para contratação, e dessa forma facilitar para a tomada de decisão.

Diante do contexto o presente trabalho teve como objetivo geral mensurar o impacto econômico da rotatividade de pessoal em uma empresa metal mecânica localizada em Tapejara - RS. A análise detalhada dos dados coletados ao longo de 2023 revelou que a rotatividade de funcionários, com um índice total de 63%, apresenta desafios significativos para a organização, impactando diretamente sua saúde financeira e operacional.

Os objetivos específicos, que incluíam identificar o número de contratações e demissões, levantar dados sobre custos e analisar os efeitos da rotatividade, foram alcançados com sucesso. Os resultados evidenciaram que os custos totais da rotatividade de pessoal somaram R\$ 619.735,06, sendo que os custos com demissões e admissões foram os mais expressivos. A predominância de desligamentos voluntários (60%) sugere uma insatisfação que precisa ser abordada, enquanto os custos com demissões (39%) indicam a necessidade de uma gestão mais eficaz de recursos humanos.

Dentre as sugestões de melhoria, destaca-se a importância de implementar estratégias robustas de retenção de talentos, como a melhoria do clima organizacional, a oferta de oportunidades de desenvolvimento profissional e a revisão das políticas salariais e de benefícios. A baixa alocação de recursos em marketing (1%) também indica a necessidade de reavaliar as estratégias de atração de talentos, pois um investimento mais significativo nesta área pode ajudar a mitigar a alta rotatividade.

Um ponto crítico identificado foi a ausência de uma área dedicada à controladoria e gestão de custos na empresa. A falta de um profissional especializado para monitorar e analisar os custos relacionados à rotatividade e outras despesas operacionais compromete a capacidade de tomada de decisão informada. Atualmente, os dados foram levantados manualmente, o que não apenas demanda tempo, mas também pode resultar em inconsistências e erros.

Portanto, é fundamental que a empresa considere a criação de um setor de controladoria ou a designação de um responsável por essa função. Esse profissional deve ser encarregado de implementar um sistema de controle de custos que permita a coleta e análise de dados de forma sistemática e precisa. A utilização de ferramentas de software para gestão

de custos pode facilitar a análise de informações financeiras, permitindo uma visão mais clara sobre as despesas e contribuindo para a formulação de estratégias mais eficazes.

Além disso, fortalecer o setor de recursos humanos, que representa apenas 11% dos custos totais, é crucial para garantir uma gestão eficaz de pessoas. Programas de treinamento e capacitação, bem como iniciativas de engajamento, podem contribuir para um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

Do ponto de vista econômico, a rotatividade de pessoal gera custos diretos e indiretos que podem comprometer a sustentabilidade financeira da empresa. Portanto, a gestão eficiente desses custos é fundamental para a competitividade em um mercado cada vez mais desafiador. A retenção de colaboradores qualificados não apenas reduz os custos associados à substituição, mas também preserva o conhecimento institucional e a continuidade dos processos produtivos.

Em suma, a análise da rotatividade de pessoal e seus impactos econômicos revela a necessidade de uma abordagem integrada entre as áreas de recursos humanos, controladoria e finanças, visando otimizar a gestão de pessoas e garantir um crescimento sustentável para a organização. A falta de dados detalhados sobre a rotatividade, especialmente por setores, limita a capacidade de realizar uma análise mais profunda e eficaz. Isso sugere que a liderança da empresa deve repensar suas estratégias de gestão, especialmente no que tange à coleta e controle dessas informações cruciais. A implementação de sistemas para monitorar e segmentar esses dados pode ser um passo importante para uma gestão mais assertiva, permitindo um direcionamento mais eficaz das ações de recrutamento e retenção.

Além disso, a revisão das estratégias de recrutamento e a garantia de um alinhamento claro com a cultura e valores da empresa podem ajudar a reduzir a rotatividade e promover um ambiente de trabalho mais estável e produtivo. A liderança, ao pesar a importância de controlar esses dados, estará mais preparada para tomar decisões estratégicas e melhorar a performance da equipe. Isso não só pode reduzir os índices de rotatividade, mas também gerar um ambiente mais motivador e produtivo, preparando a empresa para enfrentar os desafios do mercado de forma mais eficaz.

REFERÊNCIAS

- ALYRIO, Rovigati Danilo. **Métodos e técnicas de pesquisa em administração**. Volume único. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009. E-book
- BELTRAME, C.; BEUREN, I. M. **Mensuração e contabilização de recursos humanos**. V Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica d de Custos – Fortaleza, CE, Brasil, 20 a 23 de setembro de 1998. Disponível em:
<<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3274/3274>> Acesso em: 20 abr. 2024.
- BERIA, Francielle Machado et al. **Revisão bibliométrica da produção brasileira sobre turnover no período de 1980 a 2015**. Estudos e Pesquisas em Psicologia, v.17, n. 1, p. 118-140, 2017.
- BORNIA, A.C. **Análise gerencial de custos: aplicação em empresas modernas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BRANNICK, J. **Decreasing the staggering costs of turnover in your organization**. [S.l.] 1999. Disponível em:<<http://ww16.brannick.com/?sub1=20240502-0353-5770-8e89-652a7eee814d>> Acesso em: 01 mar. 2024.
- BRASIL. Consolidação das Leis do Trabalho. Decreto-lei n. 5.452, de 1º de maio de 1943. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 25 ago. 2024.
- BRASIL. **DECRETO-LEI N.º 5.452, DE 1º DE MAIO DE 1943**. Disponível em:
<https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm> Acesso em: 23 abr. 2024.
- BRASIL. **Norma Regulamentadora NR-7**. Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO). Disponível em: <<https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/aceso-a-informacao/participacao-social/conselhos-e-orgaos-colegiados/comissao-tripartite-partitaria-permanente/arquivos/normas-regulamentadoras/nr-07-atualizada-2022-1.pdf>>. Acesso em: 17 nov.2024.
- CARDOZO, Carla Andréia; **Gestão do turnover**, Novo Hamburgo, 2005. PENATTI FILHO, I.; ZAGO, J. S.; QUELHAS, O. **Absenteísmo: As consequências na gestão de pessoas**. Anais do III SEGeT - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Resende, 2006. Disponível em:
<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/898_Seget_Izidro%20Penatti.pdf> Acesso em: 21 abr. 2024.
- CASCIO, Wayne; BOUDREAU, John. **Investimento em pessoas: como medir o impacto financeiro das iniciativas em recursos humanos**. São Paulo: Bookman, 2010.
- CASCIO, Wayne; BOUDREAU, John. **Investimento em pessoas: como medir o impacto financeiro das iniciativas em recursos humanos**. São Paulo: Bookman, 2010.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho:** Como reter talentos na organização. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoas:** como agregar talentos à empresa. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos:** o capital humano das organizações. 9. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COSTA, J.M. **Contabilidade introdutória.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

CREPALDI, S. A. **Contabilidade Gerencial:** teoria e pratica. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

CREPALDI, S. A. **Curso Básico de Contabilidade de Custos.** 3^a. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CUNHA, A.S. **Análise de Custos.** 2. ed. Palhoça: Unisul Virtual, 2007.

DAVIS, Frank Stephen. **Benefícios e Serviços aos Funcionários** – São Paulo: Editora STS, 1992.

DIEESE, Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômico. **Rotatividade da mão de obra.** São Paulo, 2010.

DIEESE. **Rotatividade e flexibilidade no mercado de trabalho, 2011.** Disponível em: <http://www.dieese.org.br/livro/2011/livroRotatividade11.pdf>. Acesso em: 17 nov. 2024.

DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão de carreiras na empresa contemporânea.** São Paulo: Atlas 2010.

ECKERT, A. et al. **As motivações e os reflexos do turnover em termos contábeis e econômicos numa entidade sem fins lucrativos do município gaúcho de Caxias do Sul.** Santa Cruz do Sul, 2011. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/5025352-As-motivacoes-eos-reflexos-do-turnover-em-termos-contabeis-e-economicos-numa-entidade-sem-finslucrativos-do-municipio-gaucha-de-caxias-do-sul.html> >. Acesso em: 02 mai, 2024

FERREIRA, M. C.; FREIRE, O. N. Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista. **Rev.Adm. Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. 2, p. 175-200, ago. 2001.

FERREIRA, Maria Luiza Conceição Bisi, SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Antecedentes de intenção de rotatividade:** estudo de um modelo psicossocial. Organizações em contexto, dezembro de 2005. Disponível em <<https://www.metodista.br/revistas/revistasims/index.php/OC/article/download/1252/1267>> Acesso em : 21 de abr. 2024.

FONSECA, Vitor M. et al. **Rotatividade:** estudo bibliométrico das publicações nacionais de 1979 a 2017. R. Liceu On-line, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 60-85, jan./jun. 2019. Disponível em: . Acesso em: <https://liceu.fecap.br/LICEU_ON-LINE/article/view/1805 >. 01 mar. 2024.

- FONTOURA, F.B.B. **Gestão de custos: uma visão integradora e prática dos métodos de custeio.** São Paulo: Atlas, 2013. FRANCO, H. **Contabilidade Geral.** 23. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- FRANCO, Hilário, **Contabilidade Geral.** 22. ed., São Paulo: Atlas, 1989.
- GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4. ed. São Paulo, Atlas: 1999.
- GIRARDI, P.N. **Contabilidade de custos como ferramenta de gestão: estudo de caso de uma empresa de transporte rodoviário de passageiros de Caxias do Sul – RS.** 2015. 74 fls. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade de Caxias do Sul, Centro de ciências Sociais, Caxias do Sul, 2015. Disponível em: <<https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/1757/TCC%20Patricia%20Noeli%20Girardi.pdf?sequence=3&isAllowed=y>> Acesso em : 20 abr. 2024.
- GONZAGA, G.; PINTO, R. C. Rotatividade do trabalho e incentivos da legislação trabalhista. **Texto para discussão 625,** Departamento de Economia, PUC-Rio, 2014.
- GRECO, A.; GARTNER, G.; AREND, L. **Contabilidade teoria e práticas básicas.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- HOLT Jr., John W. **A Importância da Contabilidade nas Decisões Estratégicas.** São Paulo: Editora Financeira, 2005.
- IUDICIBUS, S. de. **Contabilidade gerencial.** 6. ed. 10. Reimpr. São Paulo: Editora Atlas, 2007.
- LACOMBE, F. J. M.. **Recursos humanos: princípios e tendências.** 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- LAKATOS, E. M., MARCONI, M. de A. **Metodologia do trabalho científico.** São Paulo: Atlas, 2001.
- LEONE, George S. G. **Curso de contabilidade de custos.** 2.ed. – São Paulo: Atlas, 2000.
- LEONE, George Sebastião Guerra. **Curso de contabilidade de custos.** 2.ed. São Paulo, Atlas 2010.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Comportamento Organizacional: Conceito e práticas.** 1º ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- LOPES, E. L.; MORETTI, S. L. A.; ALEJANDRO, T. B. Avaliação de justiça e intenção de turnover em equipes de vendas/; teste de um modelo teórico. **Rev. Adm. Empres.,** São Paulo, v. 51, n. 6, p. 553-567, dez. 2011.
- LUZ, M.; AULER, D.P. **Rotatividade de pessoal em prestadores de serviços: um estudo de caso em uma associação desportiva.** Revista Eletrônica de Gestão e Serviços, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 1058-1083, jan./jun. 2015. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/280025588_Rotatividade_de_Pessoal_em_Prestadores_de_Servicos_Um_Estudo_de_Caso_em_Uma_Associacao_Desportiva> Acesso em: 01 mar. 2024.

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão de Benefícios: a experiência brasileira**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2011.

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão de pessoas**/Ricardo Silveira Luz. – Rio de Janeiro: LTC, 2008. p.150. Disponível em:
<<http://paginapessoal.utfpr.edu.br/leonardotonon/especializacao/arquivos-gerais/Aula%203%20-%20Dissertacao%20Ricardo%20Luz.pdf>> Acesso em: 28 abr. 2024.

MALONEY, W. F. Comments on labor turnover and labor legislation in Brazil.

MARION, J. C. **Contabilidade empresarial**. 13. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 529 p.

MARRAS JP. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14º Ed. Editora Saraiva, 2011.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAUSS, Cézár Volnei e SOUZA, Marcos Antonio de. **Gestão de custos aplicada ao setor público: modelo para mensuração e análise da eficiência e eficácia governamental**. São Paulo: Atlas, 2008.

MEDEIROS, Rochele Kaline Reis de; ALVES, Rafaela da Cunha; RIBEIRO, Sidney Roberto S. Turnover: **Uma análise dos fatores que contribuem para a decisão de sair da empresa dos colaboradores da alfa comércio ltda**. Revista Connexio 2012. Disponível em:
<<file:///C:/Users/taina/OneDrive/Documentos/222-Texto%20do%20artigo-1021-2-10-20120921.pdf>> Acesso em : 23 de abr. 2024.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGOS, GOV, **Geração de Empregos**, 2023, Brasil supera marca de um milhão de empregos com carteira assinada em seis meses. Disponível em:<<https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2023/07/brasil-supera-marca-de-um-milhao-de-empregos-com-carteira-assinada-em-seis-meses>>. Acesso em: 21 mar.2024.

MOBLEY, W. H. **Turnover: causas, consequências e controle**. Porto Alegre: Ortiz.

MOREIRA, Wellington. **Como as empresas encaram a alta rotatividade de pessoal**. Disponível em: <<https://caputconsultoria.com.br/como-as-empresas-encaram-a-alta-rotatividade-de-pessoal/>> Acesso em: 28 abr. 2024.

OLIVEIRA, L.M.; PEREZ JR., J.H.; SILVA, C.A.S. **Controladoria estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PADOVEZE, C. L. **Curso Básico Gerencial de Custos**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

PATIAS, Tiago Zardin et al. **Custos da rotatividade de pessoal: Evidências no setor de supermercados**. Race, Joaçaba, v.14, n.1, p 143-170. Disponível em: . Acesso em: 16 nov. 2024.

Peça, Célia Maria Karpinski. **Análise e Interpretação de tabelas e gráficos estatísticos utilizando dados interdisciplinares**. Paraná, 2008. Disponível em <www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portal/pde/arquivos/1983-8.pdf>. Acesso em 01 mar. 2024.

POMI, Rugenia Maria. **A importância da gestão do turnover**. Rh.com.br. jan. 2005. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Entrevista/3998/a-importancia-da-gestao-do-turnover.htm>. Acesso em: 23 abr. 2024.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 5.ed. São Paulo: LTr, 2008

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 10. ed. - São Paulo: Pearson Prentice. 2002.

SANCHEZ, R. A. **Rotatividade**: causas de consequências. Monografia de Conclusão de Curso. (Graduação em Administração). 55F. São Paulo: CNEC, 2008.

SILVA, B.D. **Análise gerencial de custos em uma empresa de transporte rodoviário de cargas**. 2014. 58 fls. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Brando, 2014. Disponível em: <http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/2288/1/PB_COCTB_2013_2_05.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2024.

SILVA, B.D. **Análise gerencial de custos em uma empresa de transporte rodoviário de cargas**. 2014. 58 fls. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Brando, 2014. Disponível em: <https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/14235/2/PB_COCTB_2013_2_05.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2024.

SILVA, Felipe Dias. **Gestão e turnover**: O controle produtivo e as ações de redução desse fenômeno. 2022. 28 Folhas. Trabalho de Conclusão de Curso graduação em Administração – Faculdade Pitágoras, Betim, 2022. Disponível em: <https://repositorio.pgsscogna.com.br/bitstream/123456789/49624/1/FELIPE_SILVA_.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2024.

WERNKE, R. **Gestão de Custos**: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

