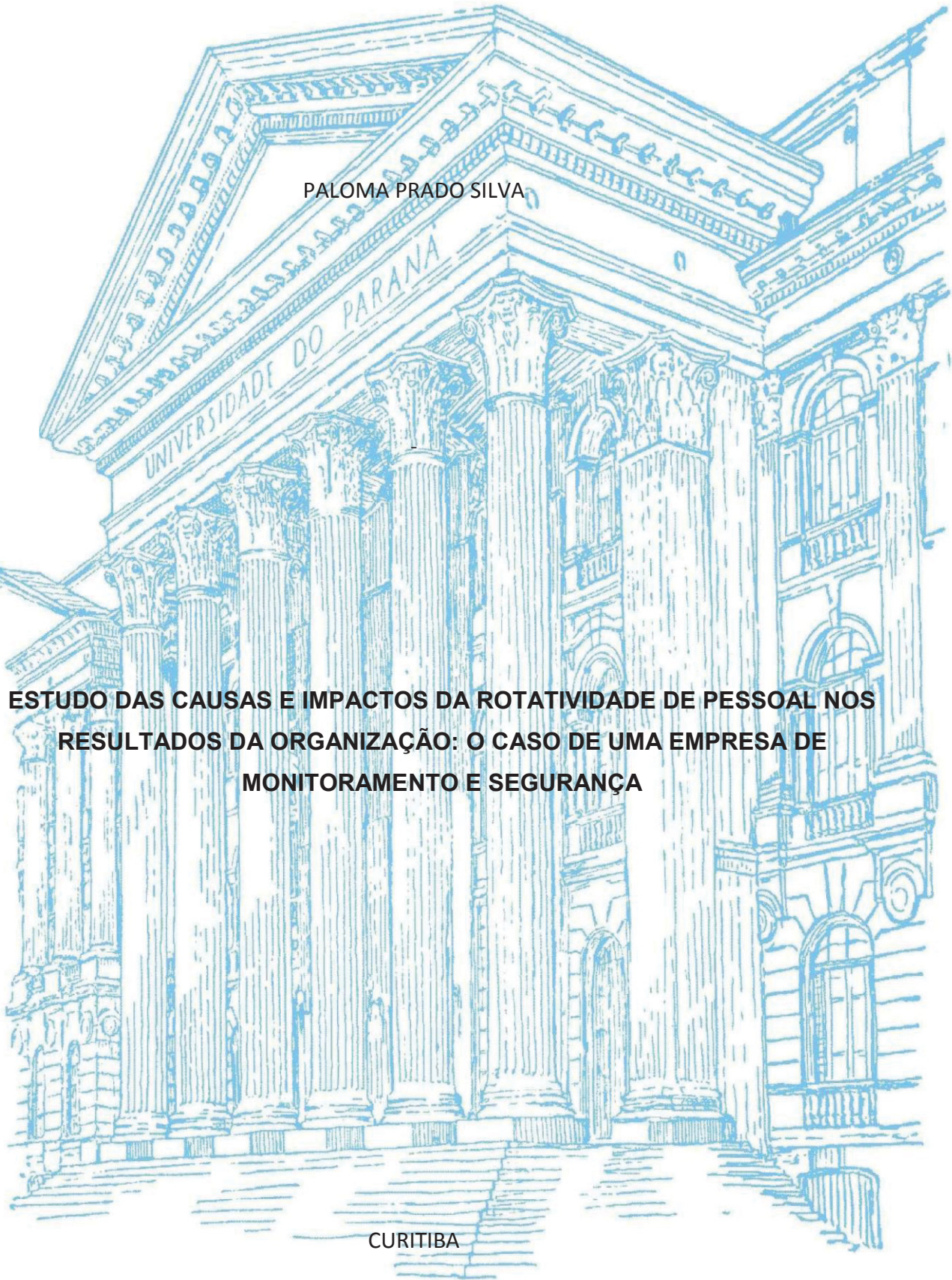


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

PALOMA PRADO SILVA



**ESTUDO DAS CAUSAS E IMPACTOS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL NOS  
RESULTADOS DA ORGANIZAÇÃO: O CASO DE UMA EMPRESA DE  
MONITORAMENTO E SEGURANÇA**

CURITIBA

2018

SILVA, P. P. ESTUDO DAS CAUSAS E IMPACTOS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL  
NOS RESULTADOS DA ORGANIZAÇÃO: APLICADO A  
EMPRESA DE MONITORAMENTO E SEGURANÇA

2018

PALOMA PRADO SILVA

**ESTUDO DAS CAUSAS E IMPACTOS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL NOS  
RESULTADOS DA ORGANIZAÇÃO: O CASO DE UMA EMPRESA DE  
MONITORAMENTO E SEGURANÇA**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de Especialização em Controladoria, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Profa. Dra. Karine Francisconi Chaerki

CURITIBA  
2018

## TERMO DE APROVAÇÃO

PALOMA PRADO SILVA

### **ESTUDO DAS CAUSAS E IMPACTOS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL NOS RESULTADOS DA ORGANIZAÇÃO: O CASO DE UMA EMPRESA DE MONITORAMENTO E SEGURANÇA**

Monografia aprovada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de Especialização em Controladoria, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

\_\_\_\_\_  
Profª. Dra. Karine Francisoni Chaerki  
Orientadora: Departamento de Administração UFPR

\_\_\_\_\_  
Profº \_\_\_\_\_  
Departamento \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Profº \_\_\_\_\_  
Departamento \_\_\_\_\_

30 de Junho de 2018

## **DEDICATÓRIA**

Dedico esta obra primeiramente a Deus pela oportunidade oferecida e força a mim concedida para a batalha diária chamada vida e a meus pais pelo carinho e compreensão diária e principalmente pelo apoio incondicional de sempre para sempre.

## **AGRADECIMENTO**

A vida pode ser vista como uma constante luta, onde todos os dias, travamos pequenas batalhas internas e externas para que consigamos sobreviver e conquistar o direito de viver mais um dia. De fato sob essa perspectiva parece de uma imensa dificuldade a tarefa de vencer e se torna inimaginável como conseguimos realizá-la todos os dias, porém vos afirmo que em nossa vida há pessoas que tem o poder de tornar esta batalha menos árdua, pelas quais vale a pena cada minuto nesta constante e interminável luta, pelo simples fato de vê-las sorrir a cada conquista diária.

A meus pais, agradeço por toda alegria ao final de cada batalha, pela compreensão quando os dias estão nebulosos e pela vibração constante quando o sol volta a brilhar e a Deus agradeço pela dádiva de cada amanhecer e pela força para diariamente lutar pelas causas que acredito.

“Gente é mais importante que processos. Processos não produzem; gente sim. Processos não pensam, sentem ou criam. Gente sim. Antes que os processos possam ser melhorados, nossa gente deve ser melhorada.”  
(Willingham, 1999, p.01)

## RESUMO

O presente trabalho refere-se ao impacto que a alta rotatividade dentro das organizações pode ocasionar. Para a coleta de dados utilizou-se da pesquisa documental, onde os dados para análise foram fornecidos pela empresa. A análise dos dados foi realizada por meio da metodologia qualitativa. Para o referencial foram utilizados os conceitos principais da gestão de Pessoas para que houvesse entendimento de sua importância dentro das organizações em geral, para o bom funcionamento da organização e engajamento dos colaboradores com os objetivos da empresa, e conseqüentemente aumento da produtividade e das receitas. Os resultados da pesquisa nos mostraram que a rotatividade dentro das organizações pode impactar negativamente no resultado (lucro) e também no desenvolvimento das atividades operacionais da empresa.

Palavras-chave: rotatividade, gestão de pessoas.

## **ABSTRACT**

The present work refers to the impact that high turnover within organizations can cause. For the data collection, the documentary research was used, where the data for analysis were provided by the company. Data analysis was performed using the qualitative methodology. For the reference, the main concepts of People management were used to understand their importance within organizations in general, for the good functioning of the organization and engagement of employees with the company's objectives, and consequently increase productivity and revenues. The results of the survey showed us that the turnover within the organizations can negatively impact the result (profit) and also in the development of the operational activities of the company.

Keywords: turnover, people management.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - O ICEBERG DA CULTURA ORGANIZACIONAL .....	19
FIGURA 2 - FATORES DETERMINANTES DO CLIMA ORGANIZACIONAL.....	20
FIGURA 3 - CUSTOS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL.....	29

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO – MODELO .....	25
QUADRO 2 - ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO – INICIATIVA DA ORGANIZAÇÃO.....	26

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – ÍNDICE DE ROTATIVIDADE DE PESSOAL.....	22
TABELA 2 – RETENÇÃO 90 DIAS.....	24
TABELA 3 – INDICE DE ROTATIVIDADE DE PESSOAL (DESLIGAMENTOS VOLUNTÁRIOS).....	27
TABELA 4 – INDICE DE ROTATIVIDADE DE PESSOAL (DESLIGAMENTOS) .....	28
TABELA 5 - ADMISSÕES/DEMISSÕES NO PERIODO/CUSTOS MONETARIOS.....	36
TABELA 6 - DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCICIO CONSOLIDADA.....	39

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - DEMISSÕES NO PERIODO DE 2013 A 2017 .....	37
GRÁFICO 2 - DEMISSÕES VOLUNTÁRIAS E INVOLUNTÁRIAS.....	38
GRÁFICO 3 - DADOS DE ADMISSÕES .....	38
GRÁFICO 4 - REPRESENTATIVIDADE DE CUSTOS RESCISÓRIOS NO RESULTADO.....	40
GRÁFICO 5 - ÍNDICE DE ROTATIVIDADE GERAL .....	41
GRÁFICO 6 - ÍNDICE DE ROTATIVIDADE (DEMISSÕES INVOLUNTÁRIAS) .....	41
GRÁFICO 7 - ÍNDICE DE ROTATIVIDADE (DEMISSÕES VOLUNTÁRIAS) .....	42
GRÁFICO 8 - ÍNDICE DE ROTATIVIDADE (90 DIAS) .....	43

## **LISTA DE SIGLAS**

**DNA** – ácido desoxirribonucleico.

**ETC** – entre outros.

**LISTA DE ABREVIATURAS**

**p.** – página

**8º** – oitavo

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	14
1.2	OBJETIVOS.....	14
1.1.1	Objetivo Geral.....	14
1.1.2	Objetivos Específicos.....	14
1.3	JUSTIFICATIVA DO ESTUDO.....	15
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>16</b>
2.1	GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES.....	16
2.2	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	17
2.3	CLIMA ORGANIZACIONAL.....	19
2.4	EMPRESAS DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS.....	21
2.5	ALTA ROTATIVIDADE/ <i>TURNOVER</i> .....	22
2.5.1	Retenção 90 dias.....	23
2.5.2	Causas da rotatividade.....	24
2.5.3	Tipos de rotatividade.....	26
2.5.4	Custos da Rotatividade.....	28
2.5.5	Efeitos negativos da rotatividade.....	29
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	<b>31</b>
3.1	TIPO DE ABORDAGEM.....	31
3.2	TIPO DE PESQUISA.....	32
3.3	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	32
3.4	COLETA E TRATAMENTO DE DADOS.....	34
<b>4</b>	<b>DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>35</b>
4.1	DADOS HISTÓRICOS.....	35
4.2	DADOS SOBRE DESLIGAMENTOS/ADMISSÕES.....	36
4.3	Dados de faturamento/resultado.....	39
4.4	ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS.....	40
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>44</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>45</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos a competição por um lugar no mercado torna-se cada vez mais acirrada. Conseguir manter-se em operação em um país que foi assolado pela crise financeira aparenta ser um árduo trabalho. Pensando nisso as empresas procuram por alternativas que as possibilite se destacarem no mercado e garantir sua fatia de negócios, mantendo a saúde financeira de sua empresa, bem como a proteção de sua marca.

Nos primórdios da era empresarial, entendia-se que ter vantagem sobre seu concorrente era obter o maior lucro ao final do período. Com a modernização do modelo de empresas no Brasil, os gestores descobriram que para a empresa ser vista como uma empresa modelo aos olhos dos clientes, fornecedores e da sociedade, devem também valorizar outro tipo de ativo: o capital humano.

Há algumas décadas, os recursos humanos eram considerados recursos fáceis de encontrar e em grande quantidade. As empresas da época não se preocupavam em fazer investimentos nesta área, pois a mão de obra disponível era mais do que suficiente para atender as vagas em aberto. (CHIAVENATO, 2009, p.3).

O capital humano dentro da organização passa a ser altamente valorizado e os empresários estão investindo cada vez mais para a correta valorização do mesmo, organizando a criação de programas internos, inserção de profissionais especializados em gestão de pessoas, programas de carreira dentro da organização, além de diversos outros programas motivacionais, visando o bem estar do colaborador e a diminuição da rotatividade e retenção de talentos dentro da organização.

Na prática, a retenção de quem agrega valor é um dos principais desafios para as organizações do século XXI interessadas na sustentação da excelência. Apesar disso um número expressivo de organizações negligencia essa demanda ao gerir o desempenho humano. (SOUZA E SOUZA, 2016, p.130).

A elevada rotatividade de pessoal dentro da organização gera inúmeros impactos negativos, podendo-se citar dentre eles o grande aumento de custos com verbas rescisórias, custos com novos treinamentos, desgaste da equipe de trabalho e dos gestores e redução do resultado (lucro) da organização.

Neste estudo iremos nos aprofundar no modelo de gestão com base na valorização do capital humano, bem como entender os impactos que a má gestão de colaboradores e a elevada rotatividade ocasionada por este causam às organizações.

Para tal estudo será necessário conhecer os aspectos do fenômeno “turnover” (termo em inglês), também conhecido como rotatividade, a fim de detectar as causas que levam a rotatividade e as possíveis soluções para diminuir este fenômeno.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Dado o novo modelo de gestão, a nova visão dos gestores das organizações modernas e a competitividade cada vez mais acirrada para uma boa colocação no mercado têm o seguinte problema de pesquisa: De que maneira a rotatividade de pessoal impacta nas organizações que operam na área de monitoramento e segurança?

## 1.2 OBJETIVOS

Esta seção apresenta primeiramente o objetivo geral do trabalho e em seguida objetivos específicos, os quais consistem em etapas para que se atinja o objetivo geral.

### 1.1.1 Objetivo Geral

O presente estudo tem como objetivo geral: Verificar de que maneira a rotatividade de pessoal impacta nas organizações que operam na área de monitoramento e segurança.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

Diante do exposto foram determinados para este estudo os seguintes objetivos específicos:

- (i) Descrever os aspectos teóricos acerca de cada tema referencial.
- (ii) Levantar as informações de contratações e demissões da empresa objeto de estudo a fim de obter o índice de rotatividade *turnover* da empresa, bem como os impactos da rotatividade;
- (iii) Levantar as informações de faturamento e despesas fixas da organização a fim de evidenciar o percentual de representação dos custos de rotatividade no resultado;
- (iv) Evidenciar os efeitos da alta rotatividade de pessoal no resultado de acordo com os dados obtidos.
- (v) Consolidar proposta para gerenciar o setor de pessoal da empresa de forma a diminuir a rotatividade.

### 1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

A alta rotatividade pode acarretar em inúmeros desgastes e de vários aspectos, dentre eles uma queda no resultado. A escolha da empresa se deu pela verificação de alta rotatividade dentro desta nos anos de 2013 a 2015, impactando negativamente no lucro da organização e a redução desta nos anos de 2016 e 2017, conforme informações levantadas, gerando uma incógnita acerca do motivo que levou a este aumento nos anos anteriores e redução nos últimos anos avaliados.

O fenômeno da rotatividade de pessoal revela-se uma fonte de preocupação das empresas em um cenário de competição globalizada. Sendo assim, a competitividade implica oferecer qualidade de serviços e produtos, reforçando a importância da política de administração de pessoal que possibilite a permanência de profissionais na empresa, desenvolvendo trabalhos com eficiência e eficácia. Assim, a ocorrência da rotatividade pode ser a ponta do iceberg de distorções na política de recursos humanos. (FERREIRA E FREIRE, 2001, p. 178).

A alta rotatividade dentro das organizações causam desgastes imensuráveis e mensuráveis. Neste trabalho estudar-se-á o impacto no resultado gerado por este fenômeno, bem como as causas da rotatividade e variáveis deste fenômeno.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

A seção a seguir há de apresentar os conceitos principais envolvidos na gestão de pessoas que possam auxiliar com o desenvolvimento deste trabalho.

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

O avanço da globalização com o passar dos anos faz com que a busca pela vantagem competitiva entre organizações se mostre mais acirrada. As empresas buscam manter-se a frente do mercado para garantir a continuidade de seus lucros.

À frente de qualquer organização está o fator humano, fator este indispensável para que a empresa possa alcançar os objetivos almejados. Para que se mantenha a vantagem competitiva levando em consideração o fator humano, as empresas estão investindo cada vez mais em programas de gestão de pessoas e motivacionais dentro da organização, de modo a manter seu quadro funcional engajado com os objetivos da empresa. Neste conceito acredita-se que um colaborador motivado seja capaz de gerar maiores resultados para a empresa, como maneira de promover a continuidade da mesma dentro do mercado.

Para 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, Interação, compromisso, inovação, força de trabalho e criatividade. (LIMONGI-FRANÇA, 2006, p.3).

Para Souza (2016, p. 114), “a organização é o que as pessoas são. O desempenho organizacional resulta do desempenho das pessoas e equipes”.

Antes, focava-se na hierarquia e acreditava-se que esse era o modelo correto a seguir para gerar melhores resultados, porém após 1990 as organizações gerenciaram seu foco para o excelente desempenho acima de tudo, tornando-se esse fator fundamental para as novas gestões, deixando o trabalhador de ser uma máquina e passando este a ter uma maior valorização.

As transformações políticas, tecnológicas e econômicas, bem como a necessidade de assegurar vantagens competitivas no mercado, levaram às mudanças nos modelos de gestão. Assim, passamos de uma gestão autocrática oriunda do taylorismo e fordismo para um modelo de gestão e estrutura organizacional mais flexível, descentralizado e preocupado em atrair, reter e manter seus talentos. Mesmo assim ainda encontramos empresas que mantêm um enfoque impessoal e voltado para o controle. (KNAPIK, 2012, p. 49).

Segundo Souza (2016, p. 46), “o controle sobre os indivíduos mutila a identidade pessoal, oferecendo a sensação de que o trabalho é simplesmente um meio para se conseguir ser feliz fora dele”. A falta de motivação da equipe de trabalho é o principal gerador da insatisfação com a empresa, bem como a principal causa do absenteísmo (faltas ao trabalho) e da rotatividade de pessoal voluntária (a pedido do empregado).

As pessoas são o maior ativo da Organização. Daí da necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas para seus funcionários. As organizações bem sucedidas estão percebendo que apenas podem crescer, prosperar e manter continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros. Principalmente, o dos empregados. (CHIAVENATO, 2008, p.16).

Para Mussak (2010, p. 04):

Empresas são organizações que se movem em algumas premissas. A primeira é o conjunto de seus objetivos, a segunda é a estratégia desenhada para que esses objetivos sejam atingidos e a terceira são os recursos que serão utilizados nos esforços para executar tal estratégia. MUSSAK (2010, p. 04)

Deste modo ele quer dizer que não se poder traçar uma estratégia para a empresa sem levar em consideração as pessoas que estão envolvidas para que a organização funcione.

## 2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Todas as empresas possuem uma maneira própria de lidar com seus conflitos internos, bem como de gerir seus negócios. É a identidade daquela organização, que pode ser também denominada como cultura da organização.

Para Barbieri, (2016, p. 122):

A cultura é uma percepção comum, compartilhada pelos membros de uma organização; um sistema de valores compartilhado. É uma compreensão

clara, ou deveria ser, de “como as coisas são feitas aqui” Ela tem relação com a origem da empresa e com as crenças que lhe foram transmitidas pelos seus fundadores. (BARBIERI, 2016, p. 122).

A cultura está relacionada com a localização geográfica da empresa, bem como com o que seus fundadores têm por “verdade”. Está altamente ligada às crenças compartilhadas pelos membros da organização.

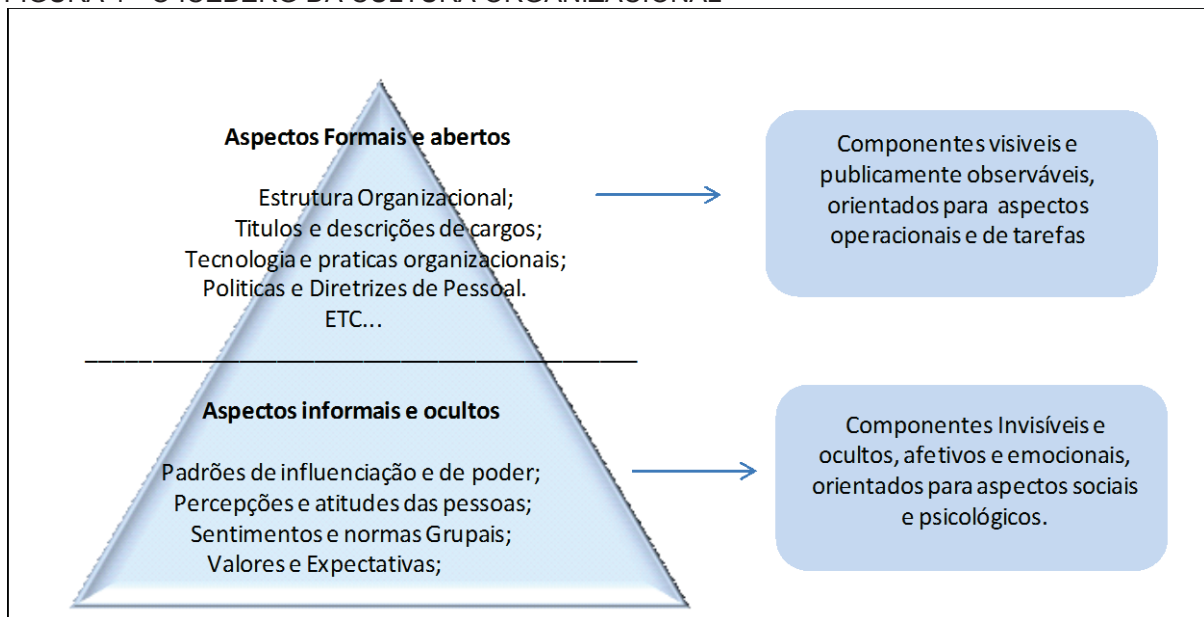
O modo como as pessoas interagem em uma organização, as atitudes predominantes, as pressuposições subjacentes, as aspirações e os assuntos relevantes nas interações entre os membros fazem parte da cultura da organização. A cultura organizacional constitui o DNA da organização. (CHIAVENADO, 2009, p. 199).

Assim como tudo que há ao nosso redor, a cultura de uma organização pode ser vista positiva ou negativamente pelos usuários internos e também pela sociedade. Segundo Barbieri (2016, p. 122) “inovação e liberdade para correr riscos; atenção aos detalhes; orientação para os resultados; orientação para as pessoas; orientação para a equipe;” entre outras, são características de uma cultura inclusiva e bem vista aos olhos da sociedade e dos colaboradores da organização.

A cultura organizacional não é algo palpável que se possa tocar. Ela não é percebida ou observada em si mesma, mas através dos seus efeitos e consequências. Nesse sentido ela lembra um iceberg. Na parte superior que está acima do nível da água estão os aspectos visíveis e superficiais que são observados nas organizações e que são decorrências da sua cultura. [...] Na parte submersa estão os aspectos invisíveis e profundos, cuja observação ou percepção é mais difícil. Nesta parte estão as decorrências e aspectos psicológicos e sociológicos da cultura. (CHIAVENATO, 2009, p. 201).

A figura a seguir exemplifica a definição de Chiavenato, citada acima sobre o Iceberg da Cultura Organizacional:

FIGURA 1 - O ICEBERG DA CULTURA ORGANIZACIONAL



Fonte: Adaptado de CHIAVENATO, Administração de Recursos Humanos, apud CHIAVENATO, Administração nos novos tempos (2009, p. 202).

A questão da cultura da organização é altamente importante no processo de gestão de pessoas, pois ela define a identificação do colaborador com a empresa que labora.

Regras, crenças, valores e condutas são facilmente observados em vários ambientes, seja na família, num círculo de amigos que se reúne periodicamente ou mesmo no meio corporativo. Esse último caso reporta-se à chamada cultura organizacional, que pode ser considerada a identidade de uma empresa, refletindo-se diretamente na forma de os colaboradores agirem. (MUSSAK, 2010, p. 192).

Um empregado que admira a cultura da organização a qual trabalha e se identifica com ela tende a trabalhar de forma motivada, eficiente e produzir melhores resultados, enquanto aquele que não se espelha na cultura praticada na organização tende a ser desmotivado e improdutivo, visto que não se identifica com os valores que a empresa defende.

### 2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

Atualmente as pessoas passam cerca de no mínimo oito horas do seu dia em seu local de trabalho. Muitos desses colaboradores chegam a passar mais tempo dentro da organização do que com sua própria família. Diante disso, para que

se possa manter uma relação duradoura de trabalho o funcionário deve estar motivado a continuar neste local de trabalho.

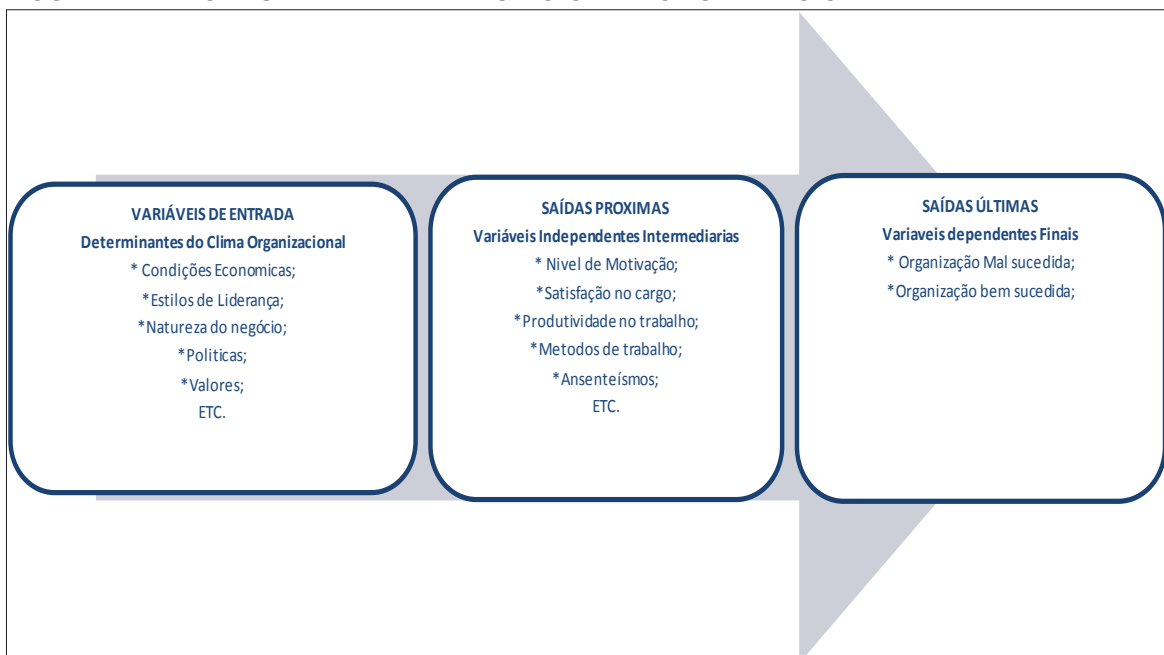
A motivação dentro de uma organização é fator essencial para alavancar a organização por meio de seus colaboradores. Assim surge a necessidade de manter os colaboradores motivados e engajados com os objetivos da empresa. Por falar em necessidades, esta se encontra diretamente ligada à motivação dos colaboradores, afinal, colaboradores motivados são aqueles cujas necessidades estão sendo atendidas.

Os seres humanos estão continuamente engajados no ajustamento a uma variedade de situações, no sentido de satisfazer suas necessidades e manter um equilíbrio emocional. Isto pode ser definido como um estado de ajustamento. Tal ajustamento não se refere somente as necessidades fisiológicas e de segurança, mas também à satisfação das necessidades de pertencer a um grupo social de estima e auto-realização. (CHIAVENATO, 2009, p. 142).

Segundo Chiavenato (2009, p. 144) “o termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, àqueles aspectos do ambiente que levam à provocação de diferentes espécies de motivação”.

A seguir a figura 2 exemplifica as variáveis que determinam o clima organizacional e definem o sucesso da empresa.

FIGURA 2 - FATORES DETERMINANTES DO CLIMA ORGANIZACIONAL



FONTE: Adaptado de CHIAVENATO, Administração de recursos humanos. (2009, p. 145).

A satisfação do empregado quanto ao clima da organização poderá definir que rumo a empresa irá tomar, afinal, empregados desmotivados tendem a ser menos produtivos, pois não se sentem engajados com os objetivos da organização.

O clima organizacional deixa explícito o que o colaborador sente em relação à empresa que trabalha e o quanto estão engajados com os propósitos da empresa. Para medir o nível de satisfação das empresas podem ser feitas avaliações de clima, de modo a analisar o nível de satisfação, principalmente no que diz respeito aos quesitos remuneração, benefícios, gestão, planos de carreira, em resumo a empresa como um todo. Mussak (2010) defende a importância de se investir em pesquisas de clima organizacional, a fim de melhorar o ambiente de trabalho:

O clima interno das organizações é um fator crítico de sucesso, pois apenas conhecendo a percepção coletiva e viabilizando ações para solucionar os pontos críticos e ampliar os pontos positivos é que a organização pode melhorar o ambiente, e consequentemente, os resultados. (MUSSAK, 2010, p. 210).

Lembrando que é de suma importância saber o que o funcionário pensa sobre a organização que em que labora, visto que ele é cliente também, e em muitos casos ele quem fará a propaganda da empresa.

## 2.4 EMPRESAS DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

Segundo Gil (2001) “o setor de serviços vem apresentando nas últimas décadas níveis de crescimento muito mais acelerados do que os demais setores econômicos”. Tal crescimento se dá principalmente pela terceirização da mão de obra pelas empresas, bem como produção por encomenda ou industrialização fora do estabelecimento.

As empresas de serviços devem valorizar ainda mais seu capital humano, pois a qualidade dos seus serviços depende do engajamento e motivação dos seus colaboradores, a fim de resultar na satisfação dos clientes contratantes.

Considerando-se empresa de prestação de serviços a terceiros a pessoa jurídica de direito privado, de natureza comercial, legalmente constituída, que se destina a realizar determinado e específico serviço a outra empresa fora do âmbito das atividades-fim e normais para que se constitui esta última. (BRASIL, Instrução Normativa 03, 1997).

Conforme já visto, a gestão de pessoas é uma excelente aliada para que se obtenha uma vantagem competitiva em um mercado cada vez mais acirrado. Reter talentos e evitar a rotatividade são indispensáveis para uma boa gestão.

À medida que se reconheça ser o principal capital da empresa o intelectual, é razoável admitir que ela estará cada vez mais sujeita a perder seus empregados para outras empresas. As empresas que empregam alta tecnologia são particularmente sensíveis a esse problema. (GIL, 2001. p. 57)

## 2.5 ALTA ROTATIVIDADE/TURNOVER

Turnover é o termo em inglês que pode definir a movimentação de entrada e saída de pessoas (colaboradores) nas organizações, independente das causas que levaram a este desligamento/admissão. No Brasil este termo é mais conhecido como Rotatividade, porém o conceito é o mesmo.

Geralmente, a rotatividade de pessoal é expressa por meio de uma relação percentual entre admissões e desligamentos com relação ao número médio de participantes da organização no decorrer de certo período de tempo. (CHIAVENTO, 2009, p. 40)

Para Bohlander, Snell e Sherman (2005), “a rotatividade de funcionários refere-se simplesmente a saída de funcionários de uma empresa”.

A alta rotatividade dentro das organizações causam desvantagens para a empresa, sendo estas financeiras (custos) ou não (desgastes do quadro funcional, exemplificando) e não é vista com bons olhos pela sociedade, revelando-se uma fonte de preocupação para os gestores.

TABELA 1 – ÍNDICE DE ROTATIVIDADE DE PESSOAL

<b>ÍNDICE DE ROTATIVIDADE DE PESSOAL</b>	
$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal} = \frac{\frac{A+D}{2} \times 100}{EM}$	
<b>A</b> = Admissão pessoal	<b>D</b> = Desligamentos de pessoal (todos os tipos)
<b>EM</b> = Efetivo médio	

FONTE: Adaptado de Chiavenato, Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal. (2009, p.43)

Tal rotatividade pode ser dada por inúmeros motivos, dentre eles a oferta e procura dentro do mercado (externamente) ou até mesmo uma má gestão (internamente). Para Chiavenato (2010, p.90):

A rotatividade não é causa, mas o efeito de algumas variáveis internas e externas. Dentre as variáveis externas estão a situação de oferta e procura do mercado de RH, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos no mercado de trabalho, etc. Dentre as políticas internas estão a política salarial e de benefícios 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 principal consequência gerada pelo Turnover são os custos com admissão e demissão de pessoal.

Em geral, os custos podem ser divididos em três categorias: de saída para o funcionário que está saindo, de reposição e de treinamento para um novo funcionário. Esses custos são estimados conservadoramente como de duas a três vezes o salário mensal do funcionário que está saindo, e eles não incluem custos indiretos como a baixa produtividade antes da sua saída e o baixo moral e horas extras de outros funcionários em função do cargo vago. (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005. p. 97)

Para GIL (2001) “a evasão de talentos pode afetar negativamente os processos de inovação e provocar atrasos no lançamento de novos produtos”.

Em grande parte dos casos a empresa tem seu resultado comprometido em função destes custos. Além disso, a empresa que apresenta uma elevada rotatividade pode ficar mal vista aos olhos da sociedade, pois representa que a empresa pode não ser de confiança visto que nem os funcionários permanecem nela por muito tempo.

### 2.5.1 Retenção 90 dias

Esse tipo de percentual apresenta o numero de funcionários que permanecem na empresa por mais de 90 dias, desde a data da admissão.

Abaixo, tabela demonstrativa de calculo da retenção 90 dias extraída do material do 8º Benchmarking de RH do Paraná.

Para realizar o calculo são necessários dados referentes ao numero de admissões e quantidade de desligamentos antes de 90 dias;

A seguir na tabela 2 pode-se observar como é realizado o calculo da retenção 90 dias.

TABELA 2 – RETENÇÃO 90 DIAS

RETENÇÃO 90 DIAS	
<b>RET90</b>	$= \frac{(\text{Numero de admissões} - \text{Desligamentos})}{\text{Numero de admissões}} \times 100$
<p><b>Desligamentos no periodo</b> = Numero de empregados desligados no prazo de 90 dias  <b>Numero de admissões</b> = Numero de empregados admitidos no ano avaliado.</p>	

FONTE: Adaptado de Bachmann & Associados: 8ª Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos. (2016)

### 2.5.2 Causas da rotatividade

Para todos os fenômenos existe uma causa e efeito e com a rotatividade não é diferente. Sabe-se que as demissões podem ser motivadas pela empresa ou pelo empregado. Segundo Chiavenato (2009) as causas podem ser classificadas entre fenômenos internos e externos. Como causas internas podemos citar a política de remunerações e benefícios da organização, estilo de gestão da chefia, oportunidades de crescimento, tipo de relacionamento humano dentro da organização, condições do ambiente de trabalho (ambiente e clima), dentre outros. Já como causas externas pode-se citar a oferta e procura por mão de obra, oportunidades de emprego melhores e afins.

Tais causas são identificadas por meio de pesquisas externas e internas. Internamente são realizados formulários e pesquisas dentre os colaboradores a cerca do clima da organização, ambiente e condições de trabalho e motivação. Dentre os formulários citados, o de maior eficiência para verificar os principais motivos dos desligamentos é a entrevista de desligamento.

A entrevista de desligamento é um dos principais métodos para controlar e medir as causas dos desligamentos da organização. Geralmente é efetuada no ultimo momento da permanência do empregado na empresa e possui questionamentos sobre o motivo do desligamento (seja por iniciativa da empresa ou do colaborador) e a opinião deste sobre a empresa, a gestão da organização, seus superiores, salário, carga horária e demais assuntos pertinentes a seu contrato de

trabalho e o tempo que passou laborando na empresa. A partir deste formulário é possível identificar os problemas já existentes na empresa, bem como possíveis problemas que possam surgir.

Para que haja um melhor entendimento desta ferramenta, extraiu-se modelo do livro de Chiavenato e adaptou-se no quadro a seguir:

QUADRO 1 – ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO – MODELO

Entrevista de Desligamento - Modelo				
Data de saída ___/___/___		Data de Admissão ___/___/___		
Motivo do desligamento: _____				
Nome: _____				
Cargo exercido na Companhia: _____				
Ultimo cargo: _____		Ultimo Salario: _____		
Se pudesse o que mudaria na Companhia? _____				
Por quê? _____				
Quais os pontos altos da empresa? _____				
Quais os pontos fracos da empresa? _____				
Já trabalhou em outro lugar? _____		Quantos? _____		
Como julga a empresa ?		Ruim	Regular	Bom
1. Ambiente				
2. Salario				
Observações:				
4. Organização				
5. Chefia				
Observações:				

FONTE: Adaptado de Chiavenato, Planejamento Recrutamento e Seleção. (2009, p.50)

As entrevistas de desligamento são como feedback sobre os motivos que levaram o funcionário a se desligar da empresa, bem como para eles o que era satisfatório ou não em suas funções e na empresa que trabalhavam e no que a empresa pode melhorar.

Referentes aos formulários podem ser criados ainda, outros modelos com identificação dos motivos de saída de acordo com a iniciativa, por parte da empresa

ou do empregado, para que se obtenha uma avaliação de ambos os lados, conforme quadro abaixo:

QUADRO 2 - ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO – INICIATIVA DA ORGANIZAÇÃO

DESLIGAMENTOS POR INICIATIVA DA ORGANIZAÇÃO				
Motivos do desligamento	Seções			
	Vigias		Porteiros	
	No mês	Acumulado	No mês	Acumulado
Reprovado Experiência				
Indisciplina				
Faltas e atrasos				
Redução de Pessoal				
Outros motivos				
<b>TOTAL</b>				

FONTE: Adaptado de Chiavenato, Planejamento Recrutamento e Seleção. (2009, p. 52)

Permitem análise situacional da organização, do ambiente de trabalho, dos motivos que levam ao desligamento, e possibilitam com base nisso fazer melhorias no setor de RH de acordo com os dados coletados.

### 2.5.3 Tipos de rotatividade

#### 2.5.3.1 Rotatividade provocada pelas pessoas

A rotatividade provocada pelas pessoas significa que o desligamento ocorreu por iniciativa do empregado. Segundo Chiavenato (2009, p. 42), “quando o mercado de trabalho é competitivo e em oferta intensa, ocorre geralmente um aumento da rotatividade provocada pelas pessoas”. Neste caso a empresa precisa estudar as causas que levaram o empregado a perder o interesse de trabalhar na organização, para que possa evitar o aumento de rotatividade e reter seus talentos.

Fica claro, porém, que a evasão de talentos não poderá ser evitada apenas mediante compensação salarial ou oferecimento de benefícios indiretos. Será necessário criar condições para que os empregados desejem realmente permanecer na empresa, sintam a contribuição positiva para seu desenvolvimento profissional e pessoal. (GIL, 2001. p. 68)

Na tabela 3 a seguir se apresenta modelo de calculo para se encontrar o índice de rotatividade de pessoal referente às demissões voluntárias, ou seja, aquelas por iniciativa dos empregados.

TABELA 3 – ÍNDICE DE ROTATIVIDADE DE PESSOAL (DESLIGAMENTOS VOLUNTÁRIOS)

<b>ÍNDICE DE ROTATIVIDADE DE PESSOAL (Desligamentos Voluntários)</b>
$\text{Índice de Rotatividade de Pessoal} = \frac{D \times 100}{\frac{N^1 + N^2 + N^3}{N_n}}$
<p><b>D</b> = Demissões voluntárias a serem substituídas</p> <p><b>N<sup>1</sup> + N<sup>2</sup> + N<sup>3</sup></b> = Somatoria do número de funcionários no começo de cada mês</p> <p><b>a</b> = número de meses do período considerado</p>

FONTE: Adaptado de Chiavenato, Planejamento Recrutamento e Seleção. (2009, p.44)

As principais causas da rotatividade por iniciativa do funcionário são a insatisfação com a empresa (clima ou remuneração), outras oportunidades de emprego melhores, razões pessoais.

#### 2.5.3.2 Rotatividade Provocada pela organização

Nesta modalidade de rotatividade os desligamentos são provocados pela organização a fim de substituir o quadro funcional ou reduzir os custos.

Geralmente o desligamento por conta da empresa além de acarretar em custos financeiros maiores como indenizações de aviso prévio e FGTS também gera maior desgaste na equipe que fica, devido a insegurança que gera em relação aos seus cargos na organização, demonstrando um clima de instabilidade, principalmente quando esta ocorre em massa.

A seguir, a tabela 4 exemplifica calculo do índice de rotatividade de pessoal somente considerando os desligamentos pela organização:

TABELA 4 – ÍNDICE DE ROTATIVIDADE DE PESSOAL (DESLIGAMENTOS)

<b>ÍNDICE DE ROTATIVIDADE DE PESSOAL (Desligamentos)</b>	
<i>Índice de Rotatividade de Pessoal =</i> $\frac{D \times 100}{EM}$	
<b>D</b> = Desligamentos de pessoal (todos os tipos)	<b>EM</b> = Efetivo médio

FONTE: Adaptado de Chiavenato, Planejamento Recrutamento e Seleção. (2009, p.44)

#### 2.5.4 Custos da Rotatividade

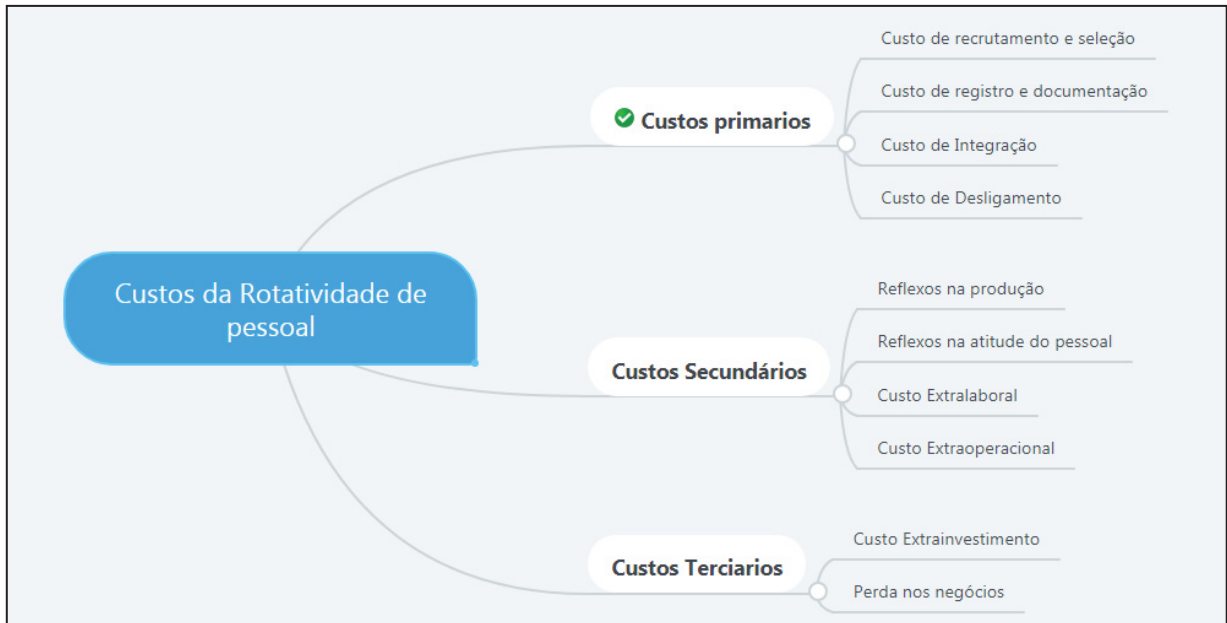
Conforme citado anteriormente, a rotatividade gera inúmeros custos e desgastes, dentre os quais, desgastes e custos financeiros, desgaste do pessoal remanescente entre outros. Chiavenato (2009, p. 54) defende que “o custo da rotatividade de pessoal envolve custos primários, secundários e terciários”.

Ainda de acordo com Chiavenato (2009), os custos primários são os custos ligados ao recrutamento e seleção de pessoal, registro e documentação, integração e desligamento. São custos diretamente ligados ao desligamento de um funcionário e contratação de outro.

Custos secundários são aqueles não passíveis de avaliação monetária, e de característica basicamente qualitativa. Não estão ligados diretamente ao desligamento em si, mas sim aos reflexos que este causa dentro da organização para quem fica, e podem ser notados na produção, na atitude do pessoal, nas despesas extras com horas extras a fim de suprir a falta daquele colaborador e extraoperacional.

Já os custos terciários são relacionados aos efeitos colaterais da rotatividade medidos a médio e longo prazo, e são caracterizados apenas como custos estimáveis. São custos extrainvestimentos (aumento de taxas e depreciação de equipamentos e aumento de volume nos salários pagos) e perda nos negócios (Reflexos na imagem e nos negócios da empresa junto à clientes externos).

FIGURA 3 - CUSTOS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL



FONTE: Adaptado de Chiavenato, Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal. (2009, p. 54).

### 2.5.5 Efeitos negativos da rotatividade

Conforme citado anteriormente é fato que a rotatividade traz inúmeros efeitos negativos para a organização. Podem-se mencionar alguns destes efeitos como a redução no resultado final da organização (lucro), desgaste da equipe de trabalho que fica na empresa, visão da empresa perante a sociedade e afins.

Para GIL (2001), a insegurança constitui uma das principais causas do stress e um dos maiores comprometedores de desempenho baixo e redução da produtividade.

Assim, certa garantia de estabilidade no emprego deve ser encarada pela empresa como fator importante para garantir a produtividade e a qualidade do trabalho de seus empregados. (GIL, 2001. p. 75)

Segundo Chiavenato (2009), entre os efeitos negativos da rotatividade está a redução do poder aquisitivo, gerada pelo desemprego, que interfere diretamente na economia das pequenas e medias empresas, pois sem circulação de recursos no mercado não há expansão.

A rotatividade de pessoal – por seus inúmeros e complexos aspectos negativos -, quando acelerada, torna-se um fator de perturbação. Principalmente quando forçada pelas empresas no sentido de obtenção de falsas vantagens de curto prazo, o certo é que, no médio e no longo prazo, a rotatividade provoca enormes prejuízos à organização, ao mercado e à

economia em sua totalidade – e principalmente, ao funcionário tomado individual ou socialmente em relação a sua família. (CHIAVENATO, 2009, p. 59)

Deve-se entre tudo observar que a rotatividade é um fenômeno natural das organizações, e esta se torna um problema quando ocorre de forma excessiva.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Nesta seção estarão descritos os métodos utilizados para atender os objetivos propostos desta pesquisa bem como aqueles utilizados para analisar os dados coletados.

#### 3.1 TIPO DE ABORDAGEM

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa pode ser considerada qualitativa, pois segundo Beuren (2003), na pesquisa qualitativa concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado, ou seja, a análise qualitativa destaca as características não observadas por meio de um estudo quantitativo.

Na pesquisa qualitativa, o pesquisador realiza a coleta de dados diretamente no contexto em que os atores vivem e de que participam. Ele deve determinar quais são os pontos mais relevantes a serem abordados, pois, nesse tipo de pesquisa comumente se procede ao levantamento de um número de dados muito grande. (PEROVANO, 2016, p. 151).

Em relação aos objetivos do presente trabalho, optou-se por utilizar-se da pesquisa explicativa, que visa identificar fatores que contribuem para a ocorrência dos fenômenos e variáveis, sendo este o tipo de pesquisa que aprofunda mais o conhecimento da realidade.

Apesar de evidenciarem menos possibilidades de utilização, torna-se evidente a importância das pesquisas explicativas nas ciências sociais aplicadas como uma totalidade, e em particular na Contabilidade. (RAUPP E BEUREN, 2003, p. 83).

Também optou-se por utilizar-se da pesquisa descritiva com relação aos objetivos pois segundo Bauren “tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relação entre as variáveis”, o que neste estudo de caso foi proposto nos objetivos específicos com a identificação de variáveis que possivelmente poderiam afetar de forma negativa a empresa com o aumento da rotatividade.

### 3.2 TIPO DE PESQUISA

Ao estudar os conceitos presentes neste estudo, fez-se necessário o uso da pesquisa bibliográfica realizada em diversas fontes, pois segundo Marconi e Lakatos (2007, p.176) “toda pesquisa implica o levantamento de dados de variadas fontes, quaisquer que sejam os métodos ou técnicas empregadas”.

O levantamento bibliográfico preliminar consiste na busca, na identificação, na seleção e no uso de fontes que tenham relação direta com o objetivo de pesquisa previsto no planejamento de pesquisa. (PEROVANE, 2016, p. 186).

Para o levantamento de dados também foi utilizada a modalidade de pesquisa documental, visto que os dados foram coletados e fornecidos pela empresa, de acordo com seu histórico, e dados reais.

A pesquisa documental consiste em um desenho qualitativo que difere da modalidade bibliográfica pelas características das fontes, uma vez que se utiliza de artefatos documentais considerados passados ou históricos. (PEROVANE, 2016, p. 187).

### 3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento de pesquisa pode ser conceituado como a escolha de um plano para que a pesquisa seja conduzida.

Segundo Raupp e Beuren (2003, apud Kerlinger, 1980, p. 94), delineamento significa a maneira pela qual um problema de pesquisa é concebido e colocado na estrutura para nortear o pesquisador na busca pela resposta ao problema apresentado.

Para Marconi e Lakatos (2001, p. 43):

A pesquisa pode ser considerada um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais. (MARCONI E LAKATOS, 2001, p. 43).

Ainda de acordo com Marconi e Lakatos (2001, p. 43), “os dois processos pelos quais se podem obter os dados são a documentação direta e indireta”, sendo

que se aplica a este trabalho a documentação direta, através da pesquisa de laboratório.

Durante a coleta de dados primários, será utilizada uma abordagem qualitativa de pesquisa, definida por Appolinário (2009, p. 155) como uma “modalidade de pesquisa na qual os dados são coletados através de interações sociais [...] e analisados subjetivamente pelo pesquisador”. A pesquisa qualitativa está comumente inserida no estudo das ciências sociais (como é o caso da contabilidade), por ser considerada:

Apropriada nos casos de avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção, mas não é adequada para avaliar resultados de programas ou planos. (ROESCH, 1999, p. 155).

Os métodos (delineamentos) que mais se utilizam neste tipo de abordagem são: estudo de caso, pesquisa de ação e estudo participante, sendo neste caso inserido aqui o estudo de caso. Segundo Appolinário (2009, apud Yin 2001, p.32) o estudo de caso é:

Uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. (APPOLINÁRIO, 2009, p. 87)

Conforme cita Perovane (2016, p.198), “os estudos de caso são frequentemente utilizados nas ciências médicas e sociais aplicadas” como é o caso da contabilidade e área de gestão de pessoas.

O estudo de caso tem a finalidade de esclarecer sobre um ou mais componentes de pesquisa (variáveis), com uma análise profunda, exaustiva, ampla e detalhada, a fim de explorar situações do cotidiano de pessoas e grupos ou situações que correspondam a fenômenos para estudo. (PEROVANE, 2016, p. 198).

Ainda acerca da pesquisa qualitativa, se fará o uso de pesquisa experimental, que “consiste em determinar um objeto de estudo, selecionar as variáveis que seriam capazes de influenciá-lo, definir as formas de controle e de observação dos efeitos que a variável produz no objeto” (GIL, 1996, p.53).

### 3.4 COLETA E TRATAMENTO DE DADOS

Para o estudo de caso, será utilizada uma microempresa de serviços de monitoramento e segurança localizada em Curitiba, PR. Os cálculos serão realizados a partir dos dados fornecidos pelo estabelecimento e aplicados às fórmulas aqui apresentadas.

Acerca da coleta de dados Perovane apresenta que:

A coleta de dados nos desenhos de pesquisa qualitativos deve ser realizada no ambiente natural e cotidiano das pessoas envolvidas na investigação científica, e, quando se tratar de unidades de análise, o ambiente em que os dados forem coletados deve ser minuciosamente descrito. (PEROVANO, 2016, p.209).

Para os cálculos e elaboração dos relatórios, se fará necessário o uso de planilhas de controle de custos com base, como dito anteriormente, no método de custeio direto, priorizando os custos com materiais e os custos de mão de obra e calculando o ponto de equilíbrio da empresa.

## 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Abaixo serão expostos e apresentados os dados coletados na empresa e suas respectivas análises, a fim de demonstrar o que foi proposto nos objetivos específicos desta pesquisa.

### 4.1 DADOS HISTÓRICOS

A empresa escolhida foi uma empresa do ramo de serviços de monitoramento de alarmes, segurança privada e serviços de portaria, vendo que seus principais serviços consistem em lotação de vigias em postos (empresas) que não possuem segurança própria.

Atualmente no Brasil, as empresas do ramo de serviços de Monitoramento e segurança vêm ganhando destaque, devido às grandes ondas de assaltos que assolam o país, estando este serviço entre os serviços primordiais para algumas pessoas.

Na década de 90 foi que os serviços de Segurança eletrônicos tomaram mais espaço mundialmente, passando a partir daí a serem cada vez mais avançados, de acordo com a necessidade de cada cliente.

As empresas de monitoramento e segurança vêm aprimorando seus serviços e criando novos nichos para facilitar a vida de seus clientes, assim como a portaria Eletrônica, por causa do inevitável avanço da tecnologia.

Diante essa demanda, as empresas de monitoramento e segurança procuram manter-se no mercado com uma boa colocação, devido a competitividade do novo mercado.

A empresa consiste em uma empresa de administração familiar, onde a gestão acaba ficando dividida em uma guerra de poder entre as duas gerações.

Uma empresa familiar é aquela em que seus administradores são partes integrantes de uma mesma família, e é passada de gerações para gerações. Quando novos membros familiares passam a fazer parte da equipe de trabalho surgem novas ideias e opiniões diferentes daquelas em que a empresa seguia. Isso poderá assegurar disciplina e prevenção de possíveis conflitos, garantindo a continuidade e sucesso do negócio.

O aspecto familiar traz um tradicional desafio enfrentado por estas empresas: separar o lado profissional do pessoal e esse é um dos principais desafios enfrentados na gestão de empresas familiares. Muitas vezes, não são notados os problemas causados pela falta dessa separação no dia a dia, mas, no longo prazo, isso pode ser uma falha significativa para a empresa, visto que surgem conflitos entre os gestores.

A empresa escolhida possui mais de 10 anos de operação e a escolha em torná-la objeto deste estudo deu-se por um aumento significativo da rotatividade por dois exercícios seguidos e conseqüentemente redução do resultado da empresa nestes dois períodos de forma significativa, mesmo período em que ocorreu uma troca de gestão entre duas gerações desta família. Não possui setor de gestão de pessoas e nem programas de incentivo de carreiras.

#### 4.2 DADOS SOBRE DESLIGAMENTOS/ADMISSÕES

Para que se possa chegar aos cálculos citados nos itens anteriores de maneira correta, foram coletados dados referentes a admissões e demissões de pessoal no período de 2013 a 2017.

Na tabela abaixo serão demonstradas as admissões e demissões e os custos monetários que a empresa teve somente com as verbas rescisórias e de FGTS.

TABELA 5 - ADMISSÕES/DEMISSÕES NO PERÍODO/CUSTOS MONETARIOS

Relatório de Admissões e demissões 01/01/2013 a 31/12/2017					
ANO	ADMITIDOS	DEMITIDOS	DEMISSÕES VOLUNTÁRIAS	DEMI. INVOLUNTÁRIAS	CUSTO TOTAL EM R\$ (VERBAS + GRRF)
2013	11	08	11	08	R\$ 20.371,35
2014	25	21	06	15	R\$ 32.757,21
2015	25	27	06	21	R\$ 80.455,00
2016	15	11	01	10	R\$ 36.092,49
2017	20	11	04	07	R\$ 26.195,68
<b>TOTAIS</b>	<b>96</b>	<b>78</b>	<b>28</b>	<b>61</b>	<b>R\$ 195.871,73</b>

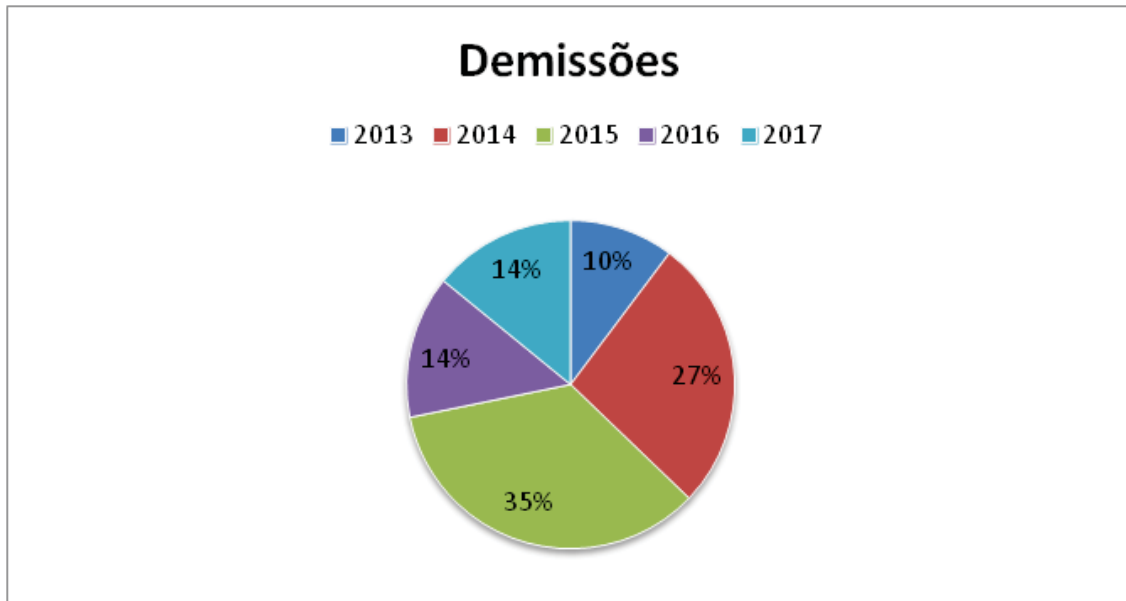
FONTE: Elaborado pelo autor com dados fornecidos pela empresa.

Como se pode observar na tabela 5, no ano de 2015 o custos com rescisões elevaram-se de forma considerável em relação aos outros anos. Ao se questionar a

empresa sobre o motivo que poderia ter levado a essa diferença nos custos, chagou-se a informação de que houve troca de gestão no ano de 2015 e conseqüentemente uma guerra de poder entre as gerações durante este processo.

Tal diferença pode ser melhor visualizada no gráfico 1 a seguir:

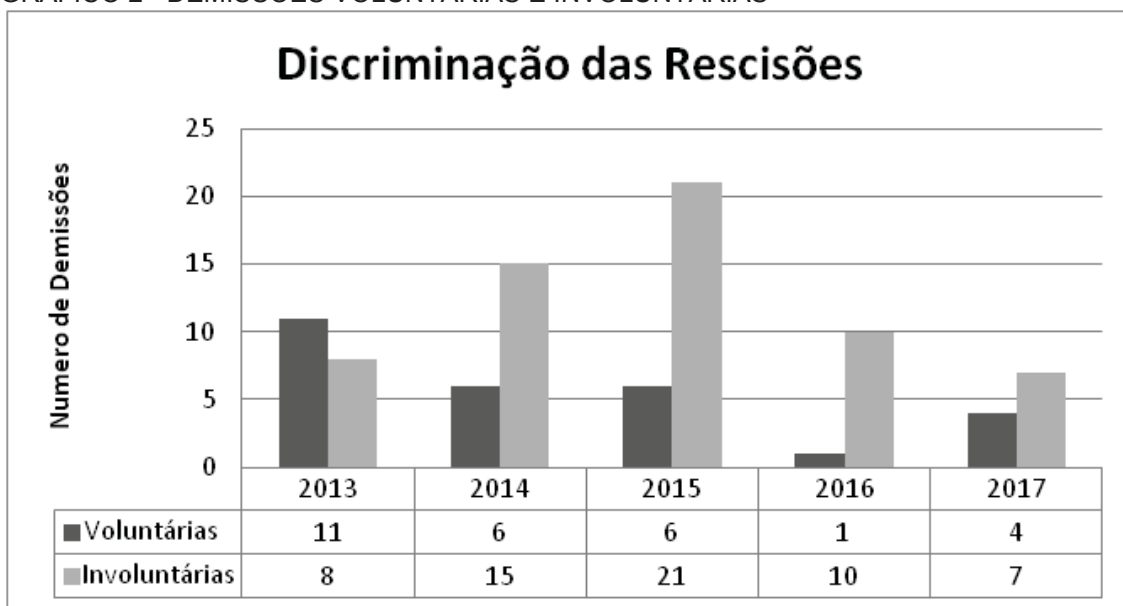
GRÁFICO 1 - DEMISSÕES NO PERÍODO DE 2013 A 2017



FONTE: Elaborado pelo autor com dados fornecidos pela empresa.

A fim de haver uma melhor análise foram segregadas as demissões identificando as voluntárias e as involuntárias. Deste modo temos:

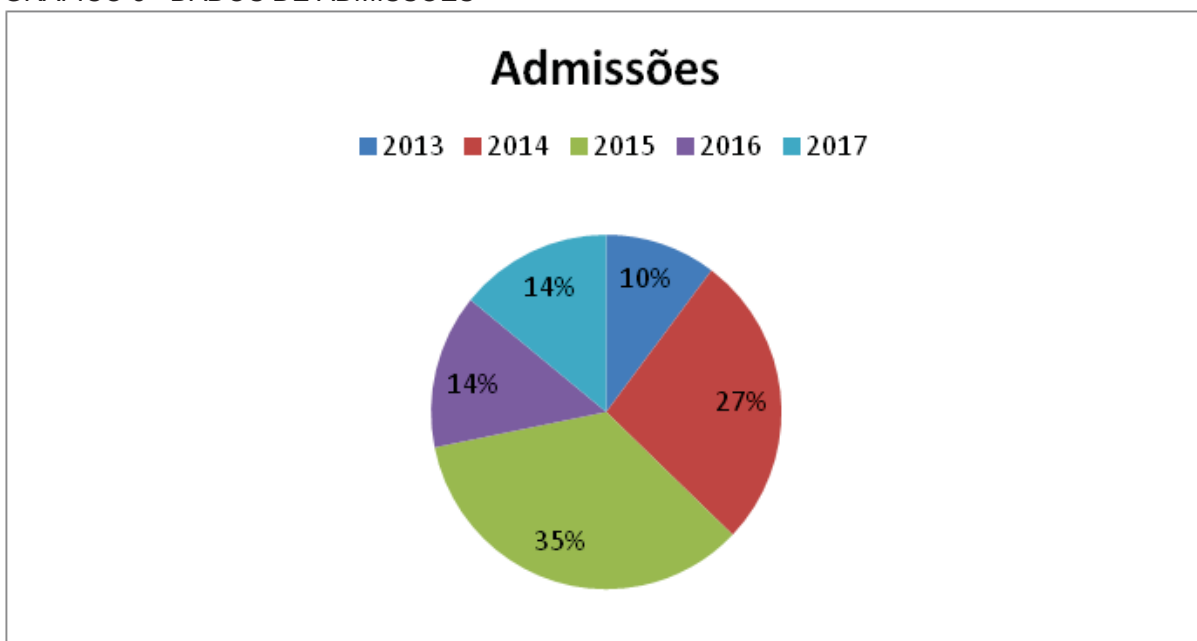
GRÁFICO 2 - DEMISSÕES VOLUNTÁRIAS E INVOLUNTÁRIAS



FONTE: Elaborado pelo autor com dados fornecidos pela empresa.

Referente as admissões também houveram variações em relação aos outros períodos analisados se comparados os anos de 2014 e 2015 com os demais anos analisados, conforme demonstrado no gráfico a seguir.

GRÁFICO 3 - DADOS DE ADMISSÕES



FONTE: Elaborado pelo autor com dados fornecidos pela empresa.

#### 4.3 DADOS DE FATURAMENTO/RESULTADO

Nesta seção apresentar-se-á os dados de faturamento e o resultado final dos exercícios, a fim de se evidenciar o percentual que os custos com demissões de pessoal representaram dentro do resultado final de cada período analisado.

Abaixo poderão ser observadas as demonstrações de resultado dos exercícios dos anos de 2013 a 2017.

TABELA 6 - DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO CONSOLIDADA

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO EXERCÍCIO CONSOLIDADA - 2013 A 2017					
Descrição	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Receita Bruta</b>	R\$ 659.126,23	R\$ 950.480,25	R\$ 1.459.950,02	R\$ 1.431.040,56	R\$ 1.878.441,22
Venda Mercadorias	R\$ 6.335,15	R\$ 47.585,86	R\$ 253.417,46	R\$ 179.253,54	R\$ 203.395,24
Venda Serviços	R\$ 652.791,08	R\$ 902.894,39	R\$ 1.206.532,56	R\$ 1.251.787,02	R\$ 1.675.045,98
<b>(-)Deduções</b>	<b>R\$ 52.670,98</b>	<b>R\$ 106.453,79</b>	<b>R\$ 182.493,75</b>	<b>R\$ 198.679,87</b>	<b>R\$ 271.859,81</b>
Imposto Incidentes Vendas	R\$ 52.670,98	R\$ 106.453,79	R\$ 182.493,75	R\$ 198.679,87	R\$ 271.859,81
<b>(=) Receita Líquida</b>	<b>R\$ 606.455,25</b>	<b>R\$ 844.026,46</b>	<b>R\$ 1.277.456,27</b>	<b>R\$ 1.232.360,69</b>	<b>R\$ 1.606.581,41</b>
Custo das Mercadorias Vendidas	R\$ 104.249,03	R\$ 200.112,94	R\$ 190.540,11	R\$ 183.488,56	R\$ 207.666,72
Custo dos Serviços Vendidos		R\$ 6.157,45	R\$ 2.190,68	R\$ 4.109,91	R\$ 4.220,98
<b>(=) Lucro Bruto</b>	<b>R\$ 502.206,22</b>	<b>R\$ 637.756,07</b>	<b>R\$ 1.084.725,48</b>	<b>R\$ 1.044.762,22</b>	<b>R\$ 1.394.693,71</b>
<b>(-) Despesas Operacionais</b>	<b>R\$ 18.542,57</b>	<b>R\$ 14.248,46</b>	<b>R\$ 24.354,60</b>	<b>R\$ 22.127,89</b>	<b>R\$ 65.792,45</b>
Despesas com vendas	R\$ 18.542,57	R\$ 14.248,46	R\$ 24.354,60	R\$ 22.127,89	R\$ 65.792,45
<b>(-) Despesas Administrativas</b>	<b>R\$ 294.323,62</b>	<b>R\$ 335.021,89</b>	<b>R\$ 577.488,60</b>	<b>R\$ 550.370,16</b>	<b>R\$ 1.008.759,41</b>
Pessoal e Encargos	R\$ 224.574,84	R\$ 302.264,68	R\$ 497.033,60	R\$ 514.277,67	R\$ 921.519,73
Custo com rescisões	R\$ 20.371,75	R\$ 32.757,21	R\$ 80.455,00	R\$ 36.092,49	R\$ 26.195,68
Utilidades e Serviços	R\$ 12.647,03			R\$ -	
Despesas Gerais	R\$ 36.730,00	R\$ 28.488,00	R\$ 55.824,74	R\$ 50.360,98	R\$ 61.044,00
<b>(=) Resultado antes da Op. Fin.</b>	<b>R\$ 189.340,03</b>	<b>R\$ 259.997,72</b>	<b>R\$ 427.057,54</b>	<b>R\$ 421.903,19</b>	<b>R\$ 320.141,85</b>
(-) Despesas Financeiras	R\$ 1.104,81	R\$ 1.104,81	R\$ -	R\$ 603,97	R\$ -
<b>(=) LUCRO LIQUIDO</b>	<b>R\$ 188.235,22</b>	<b>R\$ 258.892,91</b>	<b>R\$ 427.057,54</b>	<b>R\$ 421.299,22</b>	<b>R\$ 320.141,85</b>

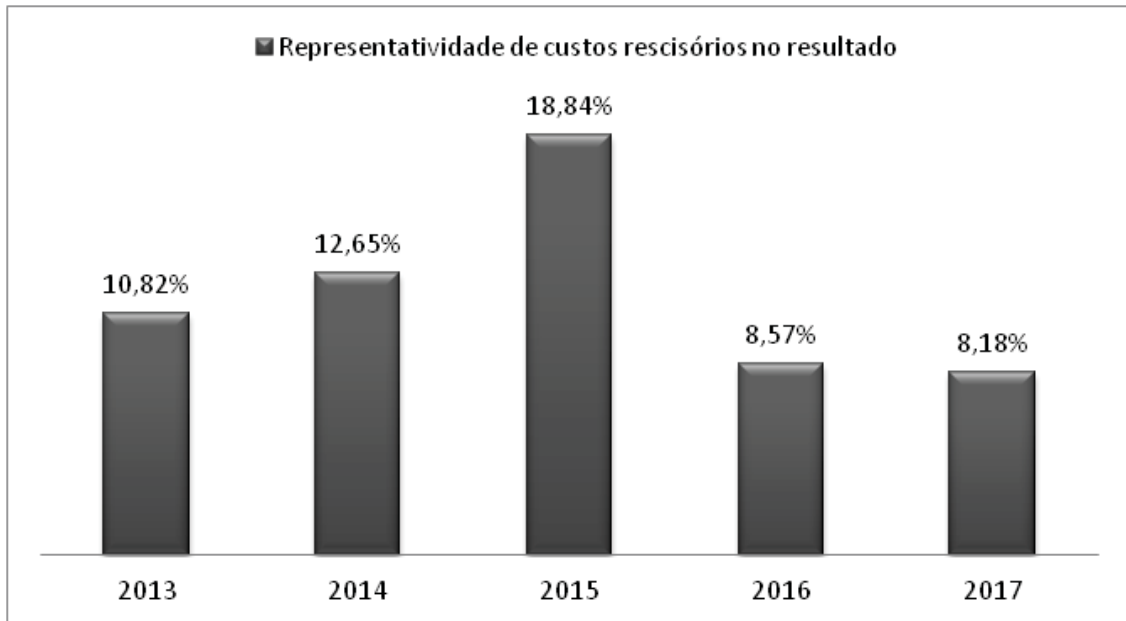
FONTE: Elaborado pelo autor com dados reais fornecidos pela empresa.

Ao se comparar o valor do custo com rescisões sobre o valor total de venda observa-se um percentual pequeno. Porém ao realizar essa mesma comparação no resultado final, o que foi proposto como objetivo deste trabalho, pode se observar que os custos com rescisões representam um valor significativo.

Ao final do exercício de 2013 chegou-se a um percentual de 10,82% de representatividade dos custos com rescisões em relação ao resultado final do período, seguido por um aumento gradativo em 2014 para 12,65% e um aumento significativo em 2015 para 18,84%. Nos anos de 2016 e 2017 houve uma redução para 8,57% e 8,19% respectivamente.

Essa variação pode ser observada no gráfico a seguir:

GRÁFICO 4 - REPRESENTATIVIDADE DE CUSTOS RESCISÓRIOS NO RESULTADO



FONTE: Elaborado pelo autor com dados fornecidos pela empresa.

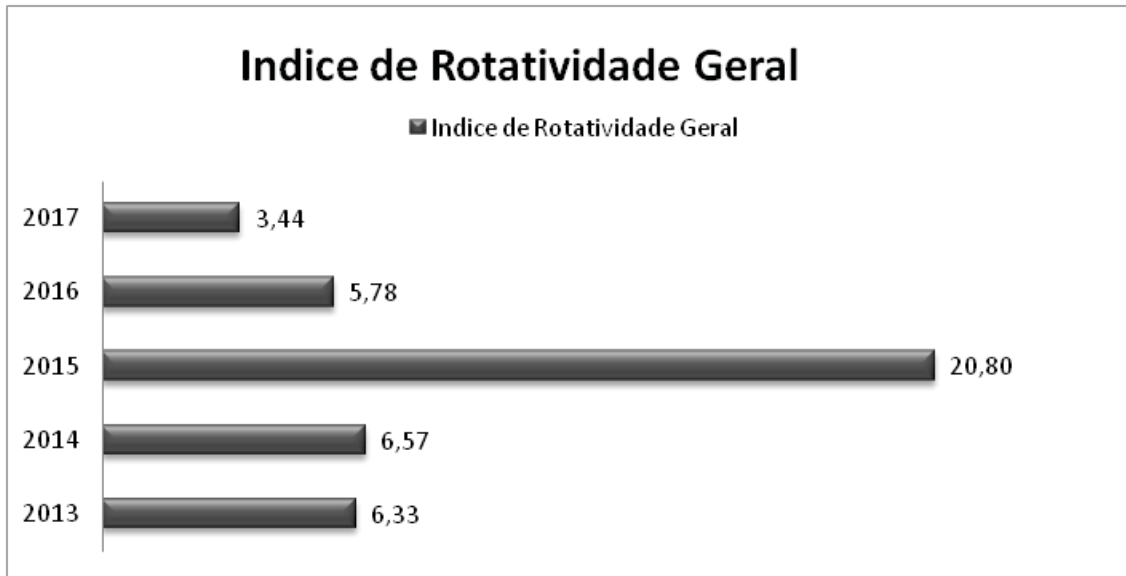
Uma observação importante a se fazer sobre o ano de 2015 é que houve uma troca de gestão e conseqüentemente uma guerra de poder, resultando em demissões sem motivo relevante.

#### 4.4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados e analisados os dados referentes aos índices *turnover* nas modalidades apresentadas no referencial deste trabalho.

Ao calcularmos o Índice de rotatividade de pessoal geral apresentado na tabela 1 deste trabalho encontramos os seguintes resultados:

GRÁFICO 5 - ÍNDICE DE ROTATIVIDADE GERAL

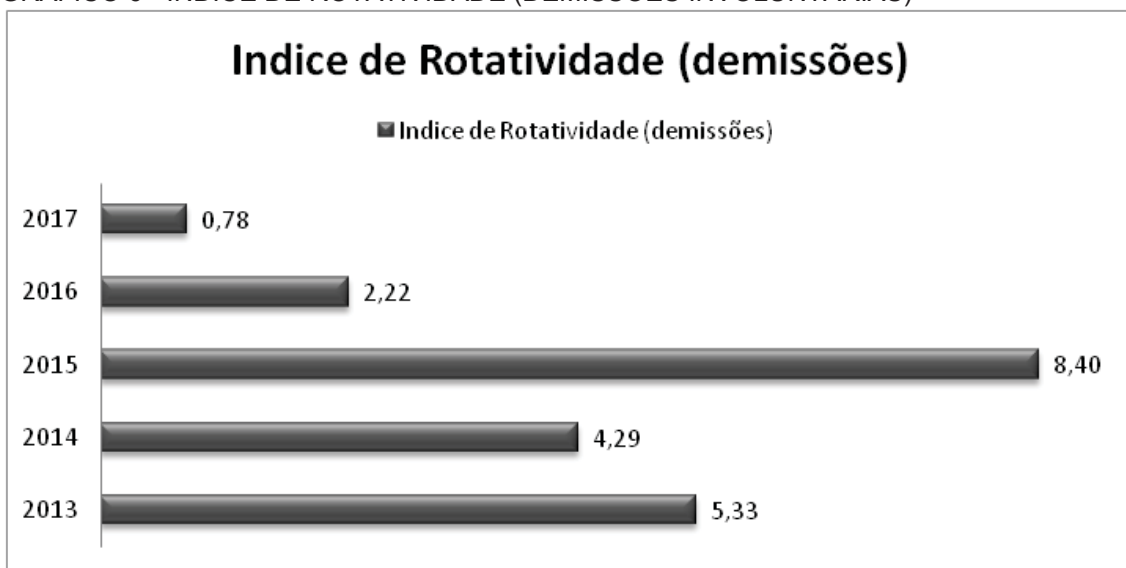


FONTE: Elaborado pelo autor com dados fornecidos pela empresa.

Ao analisarmos o índice geral de rotatividade, podemos constatar o resultado obtido ao final da análise das DRE's no item 4.3, onde se pode claramente notar o aumento na rotatividade no ano de 2015, ano em que ocorreu a troca de gestão.

Ao analisarmos somente os funcionários demitidos, saídas involuntárias, encontra-se ainda a maior concentração de demissões no ano de 2015, conforme observado no gráfico a seguir:

GRÁFICO 6 - ÍNDICE DE ROTATIVIDADE (DEMISSÕES INVOLUNTÁRIAS)

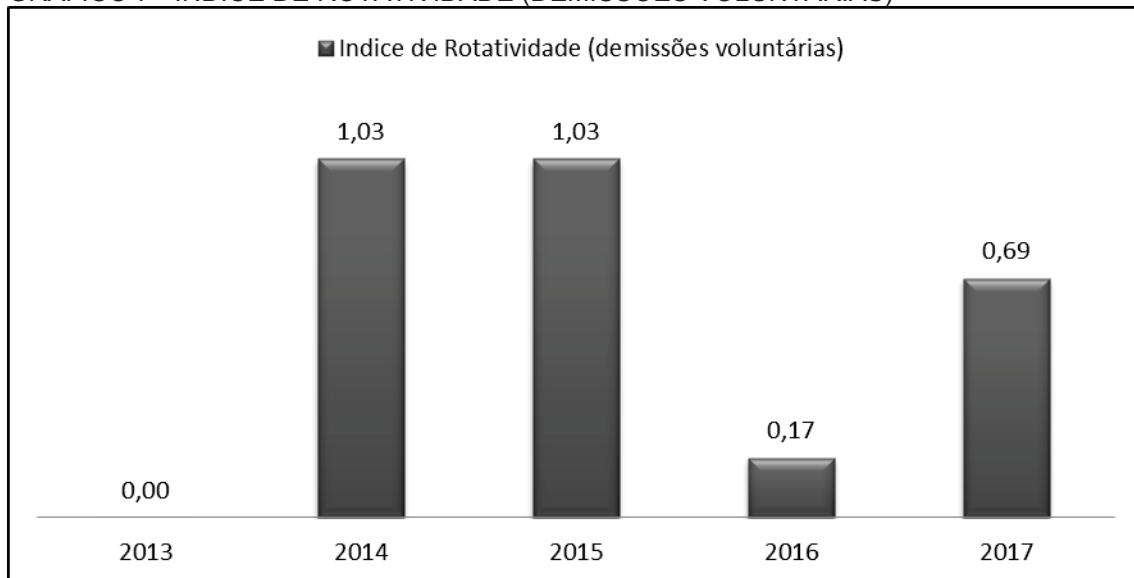


FONTE: Elaborado pelo autor com dados fornecidos pela empresa.

Finalizando a análise deste índice pode-se notar que grande parte dos desligamentos ocorreu por parte da empresa, e não por iniciativa dos colaboradores.

Ainda analisando a rotatividade, abaixo está representado o índice *turnover* considerando apenas as demissões voluntárias:

GRÁFICO 7 - ÍNDICE DE ROTATIVIDADE (DEMISSÕES VOLUNTÁRIAS)

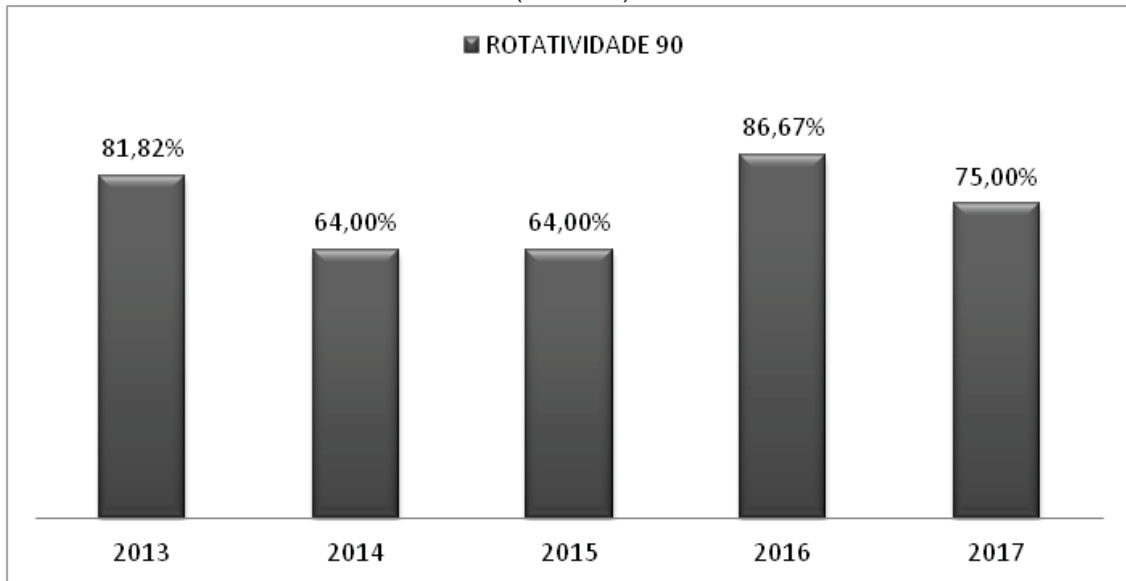


FONTE: Elaborado pelo autor com dados fornecidos pela empresa.

Este gráfico nos mostra que apenas uma pequena parte das demissões ocorreu de forma voluntária, ou seja, a maior parte dos desligamentos ocorreu por parte da empresa.

Para finalizar as análises, o gráfico abaixo representa o índice de rotatividade de 90 dias. Tal índice representa a rotatividade de pessoal que ocorreu antes dos 90 dias, prazo de experiência.

GRÁFICO 8 - ÍNDICE DE ROTATIVIDADE (90 DIAS)



FONTE: Elaborado pelo autor com dados fornecidos pela empresa.

Ao observar e analisar o gráfico apresentado sobre a rotatividade que acontece antes dos 90 dias, pode-se notar que grande parte dos desligamentos do período contemplado ocorreu antes dos 90 dias de experiência, com maior relevância em 2013 e 2016.

## 5 CONCLUSÃO

Ao realizar-se a consolidação dos dados aqui apresentados, levando em consideração os conteúdos pesquisados no referencial teórico pode-se concluir que a rotatividade é normal dentro das organizações, desde que ocorra de forma moderada e saudável.

No que se refere ao conteúdo fornecido pelos gestores da organização, notou-se grau elevado de rotatividade nos três primeiros períodos analisados (2013 a 2015), sendo que em 2015 houve um aumento significativo em relação aos anos anteriores. Segundo os gestores o que houve de diferente neste ano em relação aos anos anteriores foi um processo de troca de gestão, onde por ser uma empresa familiar, conseqüentemente, houve também desentendimentos pela disputa de poder.

Devido a essa troca de gestão antiga por uma geração de gestores mais nova e inteirada com as mudanças e novos modelos de gestão, houve uma redução no índice de rotatividade e conseqüentemente aumento do resultado (lucro) e também nas receitas da organização.

Entre as análises notou-se também que nos anos de maior rotatividade, os motivos de desligamentos eram principalmente por parte da empresa, apenas confirmando que a gestão anterior estava menos ligada aos processos de gestão de pessoas e em manter um bom clima organizacional.

Foi orientado e sugerido à gestão atual que fossem inseridas na empresa pesquisas de clima organizacional a fim de se obter a percepção dos colaboradores em relação à organização, bem como entender as necessidades dos mesmos para que estes possam manter-se engajados com os objetivos da organização. Também foi sugerida a implantação de entrevistas de desligamento principalmente nas demissões voluntárias, para que se possam analisar os motivos que levam o empregado a pedir desligamento da organização e deste modo providenciar melhorias nos quesitos com maior deficiência.

Recomenda-se ainda que sejam realizados novos estudos acerca do tema aqui apresentado de modo que este estudo não contemple todas as possíveis discussões a respeito do tema proposto.

## REFERÊNCIAS

APPOLINARIO, F. **Dicionário de metodologia Científica: um guia para a produção do conhecimento científico**, 1ª Ed. São Paulo: atlas, 2009.

**A evolução da segurança eletrônica.** Disponível em: <<http://ser-tel.com.br/a-evolucao-da-seguranca-eletronica/>>, Acesso em 09/08/2017.

BACHMANN & ASSOCIADOS. **8º Benchmarking Paranaense de Recursos Humanos 2016: Dados de 2015.** Curitiba. ABRH-PR, 2016

BEUREN, F. M.; BEUREN, I. M.; **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2003.

BOHLANDER, G. W.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos.** São Paulo. Pioneira Thomson Learning, 2005.

BRASIL. Instrução normativa 03, 01 de Setembro de 1997. Da **empresa de prestação de serviços a terceiros**, Brasília/DF, 1997.

CHIAVENATO, I.. **Gestão de Pessoas.** 3ª Ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3ª Ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, Recrutamento e seleção de Pessoal: Como agregar talentos a empresa.** 7ª Ed. São Paulo, Manole, 2009.

FERREIRA, M. C.; FREIRE, O. N. **Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista.** RAC, v. 5, no. 2, maio/ago. 2001.

GIL, A. C.; **Método e técnicas de pesquisa social.** 5ª Ed. São Paulo. Atlas; 1999.

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

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos.** 1ª Ed. Curitiba. Intersaberes, 2012.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Comportamento Organizacional: Conceitos e Práticas.** 1ª Ed.. São Paulo. Saraiva, 2006.

LOTZ, E. G.; GRAMMS, L. C. **Gestão de Talentos**. Curitiba. Intersaberes, 2012.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia científica**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PEROVANO, D. G. **Manual da metodologia da pesquisa científica**. 1ª Ed. Curitiba. Intersaberes, 2016.

REVISTA PEQUENAS EMPRESAS & GRANDES NEGÓCIOS. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI185037-17171,00-OS+SEGREDOS+DA+BOA+GESTAO+DE+EMPRESAS+FAMILIARES.html>>. Acesso em 25/08/2017.

ROESCH, S. M. A.. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.