

ANÁLISES E DEMOSTRAÇÕES SOBRE OS IMPACTOS FINANCEIROS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAS – UM ESTUDO DE CASO REALIZADO NA EMPRESA X e Y

Joyce Adrienne do Carmo Alvim¹
Renato Medeiros de Souza²

RESUMO

O presente artigo propõe analisar o impacto nos custos relativos à rotatividade, através da verificação dos custos primários, demonstrando o percentual do impacto sobre os custos através dos índices da rotatividade apresentando sugestões para minimizar os aspectos negativos deste problema. Para atingir os objetivos propostos, foram utilizadas pesquisas bibliográficas e documentais, os dados foram analisados através de um estudo de caso, justificando este estudo devido à relevância do tema para redução de custos com a rotatividade de pessoas e aumento da competitividade das empresas, a fim de propor estratégias para manter a rotatividade em controle.

Palavras chaves:Custos Financeiros,Gestão de Pessoas, Rotatividade.

ABSTRACT

This article aims to analyze the impact on costs of turnover, by checking the primary costs, showing the percentage of impact on costs through the rates of turnover with suggestions to minimize the negative aspects of this problem. To achieve the proposed objectives, bibliographical and documentary surveys were used, the data were analyzed through a case study, justifying this study due to the relevance of the subject to reduce costs with the turnover of people and increasing the competitiveness of enterprises in order to propose strategies to maintain turnover in control.

Key words:Financial Costs, Personnel Management, Turnover.

¹Discente do curso de Administração da Faculdade Padrão Ap. de Goiâniae-mail: joyce.adrienne@hotmail.com

² Professor orientador Me.da Faculdade Araguaia, PUC Go e Padrão de Aparecida de Goiânia.

INTRODUÇÃO

Historicamente, a Gestão de Pessoas tem passado por abordagens diferentes adaptando-se a realidade das organizações. Com a globalização e novas práticas de gestão, novos conceitos surgiram exigindo dos profissionais maior nível de conhecimento, qualificação e competência.

Diante de um cenário caracterizado por rápidas mudanças, a gestão estratégica torna-se essencial para a sustentabilidade organizacional, evitando que a rotatividade traga prejuízos para as organizações. Este estudo teve como objetivo analisar os impactos financeiros da rotatividade na empresa em estudo, verificar os custos financeiros primários com a rotatividade; demonstrar o percentual do impacto financeiro sobre os custos; apresentar os índices de rotatividade.

Mesmo considerando que os fatores relativos aos custos da rotatividade são complexos e muitas vezes não verificados pelas organizações é importante destacar que o controle dos custos envolvidos neste processo é uma ferramenta essencial para sobrevivência no mercado altamente competitivo. Portanto se torna essencial o questionamento: Que tipo de impactos financeiros a rotatividade de pessoas pode trazer à empresa? Para responder esta pergunta foi levantada a seguinte hipótese: A rotatividade de pessoal aumenta os custos e gera impactos desnecessários sobre os custos totais.

Neste estudo utiliza-se a pesquisa bibliográfica visando uma análise das principais ideias em relação ao tema proposto e em sequência a pesquisa documental, para analisar os dados da organização em que o estudo de caso será realizado, para isso utiliza-se relatórios, com propósito de tornar os dados predominantemente quantitativos.

Para coletar os dados foi utilizada a pesquisa em livros, artigos e em documentos eletrônicos sobre Gestão de Pessoas e Rotatividade, possibilitando a elaboração do referencial teórico.

Com a pesquisa documental foi possível realizar uma análise de documentos contábeis e relatórios do sistema da empresa onde foi efetuado o estudo de caso, onde pode ser extraído o número de colaboradores admitidos e demitidos, o qual foi realizado o cálculo dos índices de rotatividade e a mensuração dos impactos financeiros sobre os custos totais.

Utilizou-se também questionário que estão anexados ao artigo, o conjunto de perguntas que formam o questionário, aplicados apenas para pessoas ligadas diretamente à tomada de decisão referente ao assunto abordado.

Portanto, o estudo justifica-se devido à relevância da administração e redução dos custos com rotatividade, sendo necessário identificar os impactos para otimização dos custos, pois no mercado altamente competitivo para manter-se é preciso reduzir custos oferecendo sempre produtos e serviços com maior qualidade e menor preço, a fim de propor estratégias para manter a rotatividade em controle.

Conceitos e Definições Sobre Gestão de Pessoas

Historicamente os movimentos sociais pós-revolução industrial, fomentou o surgimento das políticas que redirecionou a gestão de pessoas atribuindo como variável do universo de recursos humanos que vem passando sempre por mudanças que precisam ser analisadas pelas organizações.

O conceito de que a Gestão de Pessoas é um ramo especializado da Administração que contempla as ações realizadas por uma organização, com objetivo de integrar o colaborador na organização para o aumento de sua produtividade (Gil 2002). Porém Marras (2002) traz o conceito de gestão de pessoas como um conjunto de técnicas, estratégias e procedimentos tendo como objetivo aumentar a satisfação para que os talentos e competências do quadro de funcionários possam ser mantidos e aprimorados dentro de uma organização.

Portanto conforme os autores acima conceituam a gestão de pessoas visa à cooperação dos indivíduos que atuam dentro das organizações, através de técnicas e estratégias que iram motivar seus colaboradores a produzir com qualidade para que os resultados planejados sejam alcançados e até superados, estabelecendo uma troca mútua onde ambos saíram beneficiados e satisfeitos com os resultados alcançados.

Drucker (1999 p.208) diz que: As atividades que ocupam o lugar central das organizações não são mais aquelas que visam produzir ou distribuir objetos, mas aquelas que produzem e distribuem informação e conhecimento.

A partir desta análise de Drucker, podemos perceber que a visão das organizações e das pessoas tem mudado, na era do conhecimento o mais importante é o capital humano e cada vez mais as pessoas estão em busca de algo que proporcione melhores benefícios, fazendo com que o conhecimento seja a principal ferramenta das organizações, sendo primordial saber retê-los.

Segundo Lacombe (2003, p. 256): A sobrevivência e o progresso de uma grande empresa dependem da sua capacidade de selecionar, treinar e posicionar no presente, as pessoas com potencial para atuar no futuro, agindo como uma equipe integrada. Portanto é preciso saber

recrutar e selecionar seus funcionários encaixando cada um de acordo com seu perfil, isto fará que com o colaborador se sinta satisfeito e produza mais de acordo com a cultura organizacional da empresa.

Segundo Chiavenato (2000): Cultura organizacional é o conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização.

As organizações podem estabelecer uma cultura organizacional estabelecendo assim um comportamento organizacional onde o colaborador possa se sentir motivado a produzir mais e com maior qualidade, se diferenciando para construção de uma marca consolidada no mercado.

Conceitos e Abordagens sobre Rotatividade de Pessoas

Realizar um estudo sobre a rotatividade de pessoal vem despertando interesse de muitos gestores de recursos humanos que buscam compreender o comportamento das pessoas nas organizações e os motivos que pode levar um colaborador a sair de uma determinada organização. Despertou igualmente a atenção dos administradores de empresas, muito preocupados com os custos relativos à rotatividade de pessoal bem como com a manutenção de seus talentos que são o verdadeiro patrimônio das organizações.

Rotatividade é o número de pessoas que entram e saem de uma empresa, ou seja, os funcionários que são demitidos e admitidos em uma organização. Como sinônimo, na língua inglesa, tem-se o termo *turnover* (CHIAVENATO 2002).

Era comum observar colaboradores que faziam uma carreira dentro da empresa, e hoje as pessoas estão em busca de melhores oportunidades, permanecer sempre na mesma organização já não motiva as pessoas como antes, sendo possível observar o aumento dos índices de rotatividade nas empresas.

Segundo estudos do DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (publicados em 2007), no ano de 2006 a taxa mensal de rotatividade no Brasil era de 3,5% ao mês, que representa um índice anual de 42%. Em 2002, este índice era de 35% ao ano, ou seja, em cinco anos a rotatividade aumentou 20% uma crescente bastante alta entre os períodos analisados.

Através da análise destes dados é possível observar que a rotatividade vem crescendo nos últimos anos no país, portanto uma das preocupações dos gestores de Recursos Humanos é

reter os talentos das organizações para evitar desgastes e prejuízos que muitas das vezes não é necessário.

A rotatividade quando ocorre em excesso pode ocasionar perda de produtividade, lucratividade e saúde organizacional, trazendo impactos na motivação, satisfação e no próprio comprometimento dos colaboradores que ficam na empresa, o que gera um desgaste na imagem organizacional perante o mercado. Além dessas perdas, a rotatividade de pessoal representa às organizações as implicações de custos financeiros que envolvem demissões, admissões, treinamentos além dos custos indiretos (POMI, 2007).

As razões para a saída de um colaborador podem ser diversas, porém a empresa também se coloca no direito de buscar profissionais melhor capacitados para integrar o seu quadro de funcionários ou ainda procurar por inovações e reforma profissional de seus colaboradores.

O investimento das organizações atualmente é maior na área de Gestão de Pessoas quando comparado ao início das primeiras organizações que não concedia o devido valor para o seu capital humano, hoje é cada vez mais frequente a verificação dos principais motivos e causas que pode levar os colaboradores a saírem de uma empresa e também dos fatores que influenciam a organização a demiti-lo (CHIAVENATO, 2010; LACOMBE, 2005).

Para que um colaborador peça demissão existem alguns motivos, Rosário (2006) cita algumas das razões para que o funcionário peça demissão: ofertas mais atraentes na concorrência; instabilidade econômica; ambiente de trabalho; insatisfação salarial; política de benefícios insatisfatória; supervisão inadequada; falta de oportunidades de crescimento, plano de carreira; clima organizacional.

A dinâmica de entrada e saída de pessoal em uma organização é chamada de Rotação de Recursos Humanos, flutuação ou *turnover*. Um número pequeno de rotação de pessoal é sadio. Os administradores devem, porém, preocupar-se quando a rotação aumenta, uma vez que há custo financeiro envolvido com as novas admissões de pessoal e com os desligamentos, que são facilmente mensuráveis (PONTES, 2001, p. 31).

Os altos custos gerados às organizações devido ao elevado índice de rotatividade mostra que algo não está ocorrendo conforme esperado, precisando ser melhorado dentro da empresa. Torna-se essencial citar que além dos custos com demissões e admissões, a rotatividade gera vários transtornos, o que pode afetar diretamente a produtividade da organização.

A rotatividade pode ser mensurada através de índices, podendo ser medidos os níveis de *turnover* através do quociente entre o número de desligamentos de funcionários e a média geral de funcionários ativos. (MARRAS 2000).

Para medir o índice de rotatividade utiliza-se a fórmula: $\{[(A + D) / 2] \times 100\} / EM$

A = admissão de pessoas em certo período;

D = desligamentos de pessoas em certo período;

EM = efetivo médio calculado em certo período;

As empresas que não têm um plano de gestão adequado estão correndo riscos de perder bons profissionais que gerariam lucros significativos, além do risco deste funcionário que se desliga da empresa, ir para um concorrente fortalecendo a mesma, além de gerar para a organização um alto custo com admissão, rescisão, dentre outras despesas.

Custos da Rotatividade

Como definição de custo, Dutra (2010) diz que é o valor gasto com bens e serviços para a realização de outros bens e serviços. Um dos principais objetivos das organizações é a sobrevivência no mercado de trabalho. Chiavenato (2008) cita os custos com a rotatividade que é demonstrada no quadro 1.

Quadro 1: Custos da rotatividade

Classificação dos custos	Subtipos	Características
Custos primários	Custo de recrutamento e seleção	Gastos com anúncios em jornais, formulários, testes de seleção de candidatos; despesas de manutenção de serviços médicos devido aos exames admissionais.
	Custo de registro e documentação	Gastos com formulários, documentações, anotações, registros, abertura de conta em banco.
	Custo de integração	Despesas do órgão de treinamento, custo de tempo gasto com o processo de integração dentro da organização.

	Custo de desligamento	Custos das entrevistas de desligamento, das indenizações e das antecipações de pagamentos, como férias, 13º salário, FGTS etc.
Tipos de custos	Subtipos	Características
Custos secundários	Reflexos na produção	Perda da produção causada pela vaga deixada enquanto não for preenchida; insegurança do novo colaborador e a interferência no trabalho dos colegas.
	Reflexos na atitude do pessoal	Imagem e atitudes que o empregado desligado e o empregado contratado transmitem aos seus colegas.
	Custo extra laboral	Despesas com horas extras para cobrir a vaga existente ou mesmo para cobrir a deficiência inicial do novo funcionário.
	Custo extra operacional	Custo adicional de energia elétrica, devido ao índice reduzido de produção do novo empregado; acréscimos de erros e problemas de qualidade.
Custos terciários	Custo extra investimento	Aumento proporcional das taxas de seguro, depreciação do equipamento, manutenção e reparos em relação ao volume de produção; aumento de salários pagos aos novos colaboradores e, conseqüentemente, reajuste dos demais,
	Perdas nos negócios	Reflexos na imagem e nos negócios da empresa.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Chiavenato (2008, p. 158-160).

Análise de Dados

A análise dos dados deste estudo será realizada através de duas etapas relacionadas em si, sendo elas: a demonstração quantitativa dos índices do *turnover* e dos impactos financeiros causados pela rotatividade na organização em estudo e logo em seguida os resultados dos questionamentos aplicados aos cinco colaboradores envolvidos neste processo, os dados da

pesquisa foram apresentados com o auxílio de tabelas em relação à análise em torno dos impactos financeiros e ainda gráficos seguidos de comentários a respeito das respostas obtidas através dos colaboradores.

Nesta etapa são evidenciadas as análises constituídas com o desenvolvimento da pesquisa. O estudo de caso foi conduzido primeiramente através do levantamento de dados internos para se encontrar a rotatividade de pessoal nos anos de 2013 e 2014, assim como os custos primários que foram originados pelas entradas e saídas desses colaboradores.

Histórico da empresa em estudo

A organização em estudo fica situada em Aparecida de Goiânia, foi fundada em 02 de Fevereiro de 1987 cuja atuação era de manutenção em motores elétricos em geral. A partir de sua fundação iniciaram as mudanças, tornou-se Assistente Técnico White Martins e Assistente Técnico Bambozzi, o que somado as demais assistências técnicas (Esab e Eutectic) agregou muito à empresa, neste período iniciou-se a Locação de Máquinas de Solda.

Em Outubro de 2006 passou a dedicar-se exclusivamente à locação de máquinas e acessórios para solda e corte, venda de peças de reposição e consumíveis de solda e a manutenção de maquinas de solda.

Devido ser expostos neste estudo números financeiros, não será divulgado nome da organização onde o estudo de caso será realizado.

Índices de rotatividade em 2013 e 2014

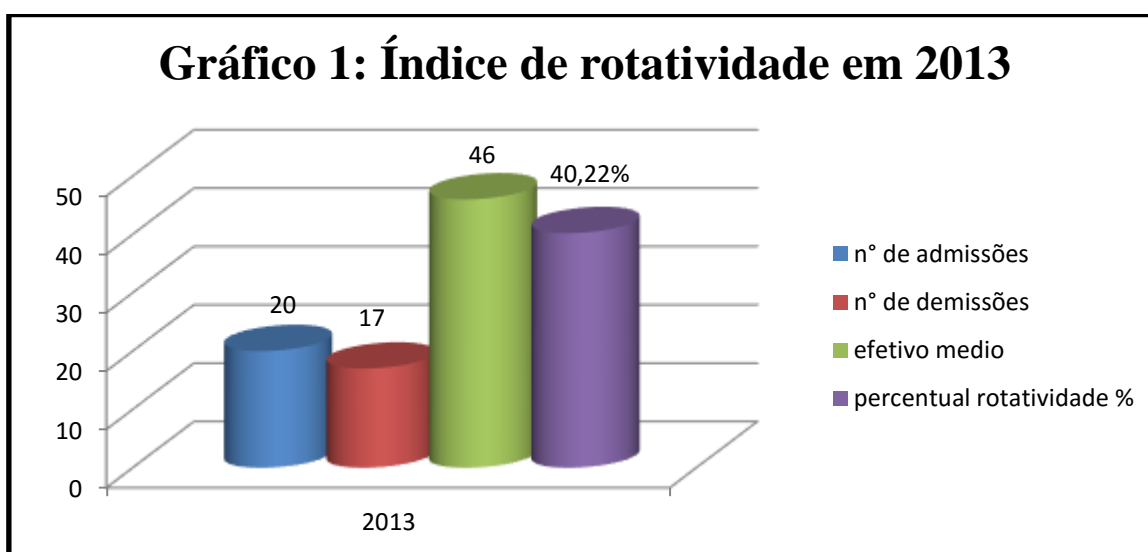
Na tabela abaixo são demonstrados os números de admissões, demissões e os efetivos médios de cada ano analisado, os dados abaixo foram coletados através dos dados apresentados pela empresa.

Tabela 1: Índices de Rotatividade em 2013 e 2014

Descrição	2013	2014
Nº de Admissões	20	5
Nº de Demissões	17	8
Efetivo médio do Ano	46	51
Percentual da rotatividade	40,22%	12,74%
Demonstração do Cálculo Utilizado no percentual da rotatividade	$(20+17/2 \times 100)/46$	$(5+8/2 \times 100)/51$

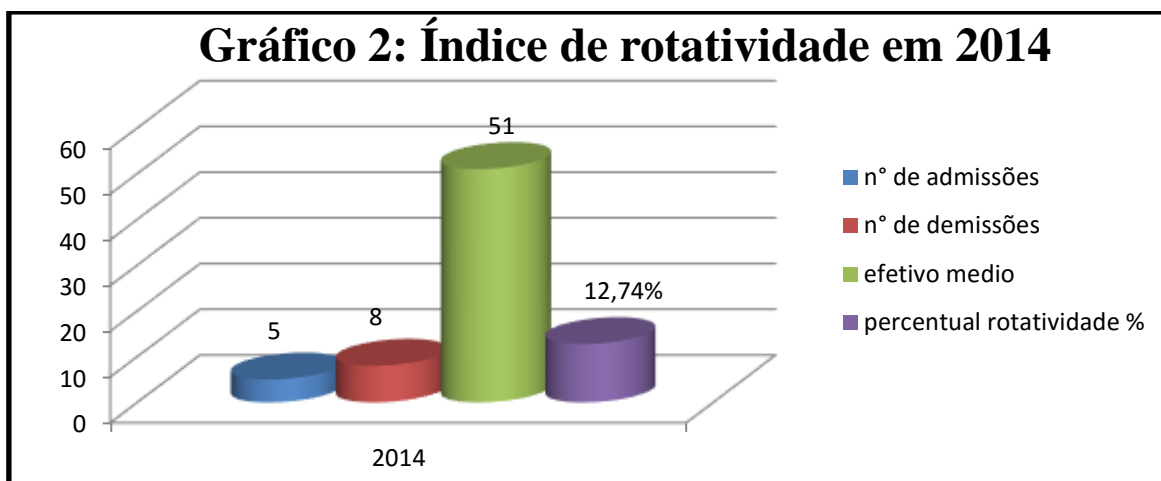
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da empresa em estudo.

Como podemos observar no gráfico 1, no ano de 2013 teve um percentual de *turnover* de 40,22 % neste período é possível observar que a empresa teve uma alta taxa de rotatividade, pois no ano de 2013 só pode contar com um percentual de 59,78% do seu quadro de funcionários, ou seja, certamente está empresa passou um desconforto em relação ao número de colaboradores, e no decorrer das análises será possível calcular o impacto financeiro através destes índices.



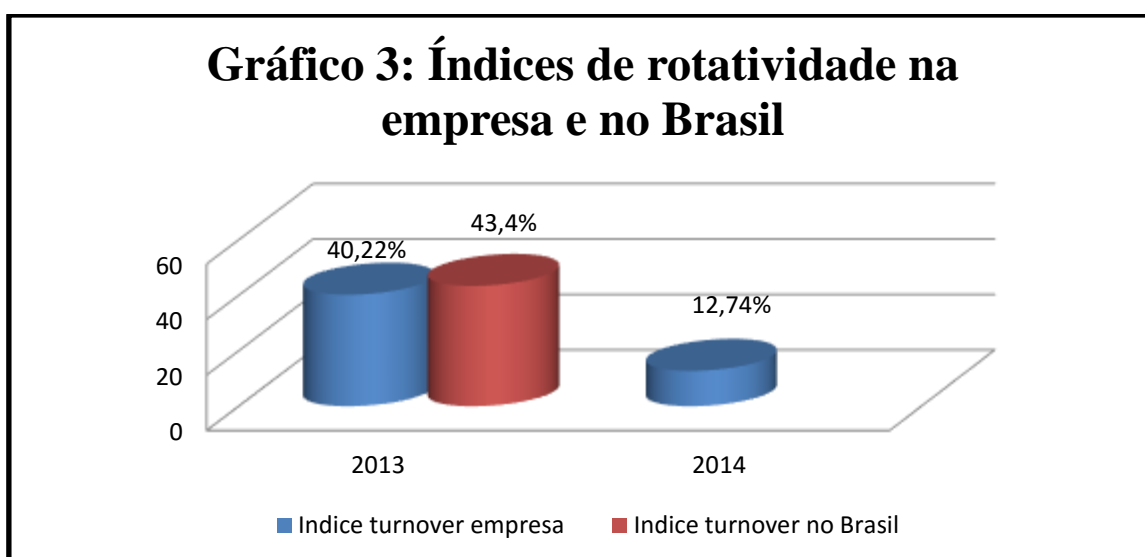
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da empresa em estudo.

Já em 2014, como segue abaixo no gráfico 2 é possível notar que a taxa de *turnover* caiu consideravelmente, enquanto em 2013 foi de 40,22% em 2014 a taxa foi de 12,74% uma queda em percentual de 27,48% nota-se também que houve queda no número de admitidos e aumento no efetivo médio da empresa, o que mostra que a empresa adotou medidas que fez que o índice de rotatividade deste ano caísse consideravelmente, através da pesquisa nota-se que a empresa melhorou o recrutamento e seleção de novos funcionários o que ocasionou a escolha certa de cada pessoa para cada cargo, podendo realizar um encaixe do perfil desejado para a vaga disponibilizada.



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da empresa em estudo.

Através dos dados apresentados no gráfico 3 é possível verificar que o índice de rotatividade em 2013 na empresa estudada e no Brasil está parecido com uma diferença de 3,18%, segundo alguns estudiosos no assunto, os índices acima dos 15% ou 20% podem ser compreendidos como desnecessários e prejudiciais para a saúde organizacional, porém no ano de 2014 é possível verificar que houve uma queda bastante significativa no índice de rotatividade, ficando dentro de um índice aceitável, sem trazer grandes transtornos.



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da empresa e do DIEESE.

3.3 Custos primários causados pela rotatividade

Na sequência são demonstrados os custos primários causados pela rotatividade na empresa em estudo de forma separada, sendo eles: custos de recrutamento e seleção; custos de

registro; custos de integração, que dão origem aos custos de admissão e por fim os custos com desligamento de funcionários dentro do período em análise.

Custos de Admissão

Os custos de admissão foram obtidos através de médias e valores de cada processo, sendo multiplicados os valores encontrados pelo total de admitidos nos períodos. A tabela a seguir demonstra apenas os valores finais de cada processo que formam os respectivos custos.

Tabela 2: Custos de admissão em 2013 e 2014.

Ano	Recrutamento e seleção	Registro	Integração	Total
2013	1.600,00	1.000,00	1.450,00	R\$ 4.050,00
2014	R\$ 400,00	R\$ 200,00	R\$ 350,00	R\$ 950,00

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da empresa em estudo.

Em comparação entre os anos pesquisados, foi possível constatar que em 2014 houve uma redução de R\$ 3.100,00, ou seja, 76,55 % nos custos totais em relação ao ano de 2013, e com este valor que deixou de ser gasto com admissão, poderia se investir em outras áreas, inclusive na melhora das estratégias para redução dos índices de rotatividade, podendo ser escolhido até uma empresa de consultoria externa.

Custos com desligamentos

Para analisar os custos com desligamento os dados utilizados foram retirados do relatório de plano de contas do sistema utilizado pela empresa, onde foram retirados os dados abaixo apresentados na tabela abaixo.

Tabela 3: Custos com desligamentos em 2013 e 2014.

Descrição	2013	2014
1) Exame Médico Demissional	R\$ 800,00	R\$ 235,00
2) Saldo de Salário do mês da Rescisão ▶	R\$ 7.911,27	R\$ 2.032,00
3) Aviso Prévio Indenizado ▶	R\$ 4.334,50	R\$ 2.025,90
4) 13º Salário Proporcional ▶	R\$ 1.673,19	R\$ 557,30
6) Férias Vencidas, Proporcionais e Respetivos Abonos ▶	R\$ 6.510,36	R\$ 1.356,20
7) Multa Rescisória de 40%	R\$ 9.765,53	R\$ 2.597,86
Total	R\$ 30.994,85	R\$ 8.804,26

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da empresa em estudo.

Analisando a tabela 3 consegue-se observar o impacto que os desligamentos provocam sobre o total de custos de 1 ano, sendo eles bem maiores do que os custos com admissões. Em 2013 quando a empresa teve um alto índice de rotatividade, o custo total foi de R\$ 30.994,85 e quando o índice de rotatividade foi mais baixo o custo reduziu para R\$ 8.804,26, ou seja, o índice de rotatividade está diretamente ligado aos custos com desligamentos.

Os custos gerais com a rotatividade e seu Impacto Financeiro

Os custos totais primários com a rotatividade de pessoas podem ser obtidos através da soma dos custos de admissão e demissão dos períodos analisados. Para evidenciar o impacto financeiro através de percentuais, foram coletados os custos totais com pessoal e custos gerais totais durante estes períodos através de relatórios do plano de contas da empresa, para que seja possível calcular o percentual dos impactos sobre os custos.

Através da tabela 4 é possível observar que em 2013 a rotatividade teve um impacto de 10,81% sobre os custos totais que a empresa tem com pessoal e 3,25% sobre o custo total da empresa. Porém, em 2014 houve uma queda considerável, pois a organização teve um custo de R\$ 9.754,26 com um percentual de 2,93% sobre os custos com pessoal e apenas 1,2% sobre os custos totais da empresa.

Tabela 4: Demonstrativo do Impacto Financeiro

Ano	2013	2014
Custos com admissões	R\$ 4.050,00	R\$ 950,00
Custos com desligamentos	R\$ 30.994,85	R\$ 8.804,26
Custo total(admissões + demissões)	R\$ 35.044,85	R\$ 9.754,26
Custos totais com pessoal	R\$ 324.258,28	R\$ 332.515,07
% Impacto sobre os custos c/ pessoal	10,81%	2,93%
Custos totais gerais	R\$ 1.077.533,60	R\$ 953.269,50
% Impacto sobre os custos totais	3,25%	1,02%
Demonstração do Cálculo Impacto custos c/ pessoal	$(35.044,85/324.258,28) \times 100$	$(9.754,26/332.515,07) \times 100$
Demonstração do Cálculo Impacto custos totais	$(35.044,85/1.077.533,60) \times 100$	$(35.044,85/1.077.533,60) \times 100$

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados apresentados nos anos de 2013 e 2014.

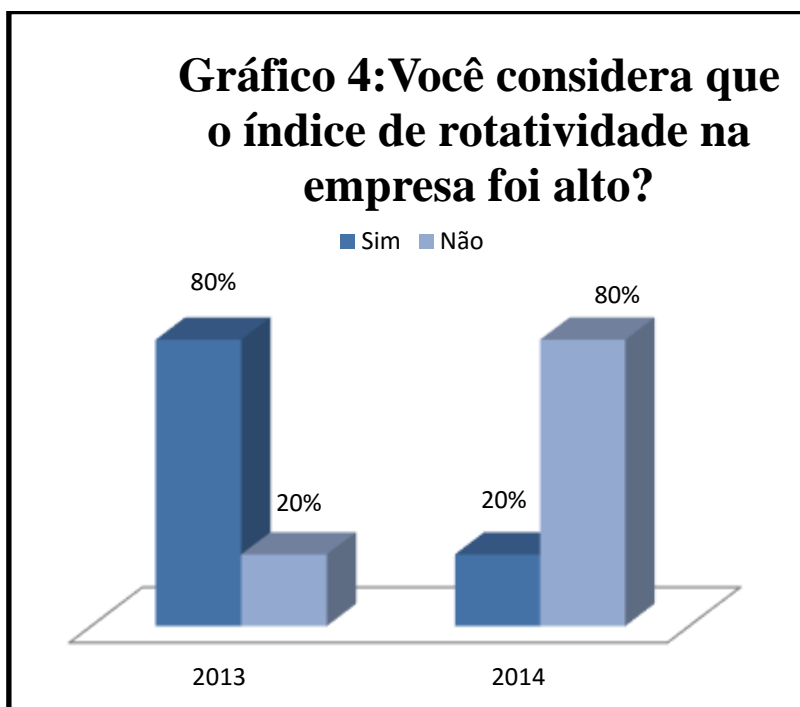
Questionário aplicado aos colaboradores e gestores

Para compreender o conhecimento sobre o tema abordado na organização, foi realizado um questionário com 8 questões relacionadas à rotatividade e seu impacto, estas perguntas

foram realizadas aos administradores e colaboradores ligados ao tema escolhidos de forma aleatória, sendo eles o Diretor, Diretora Administrativa, Auxiliar Administrativo do Departamento de Pessoal. Encarregadas de Financeiro e Departamento de Pessoal.

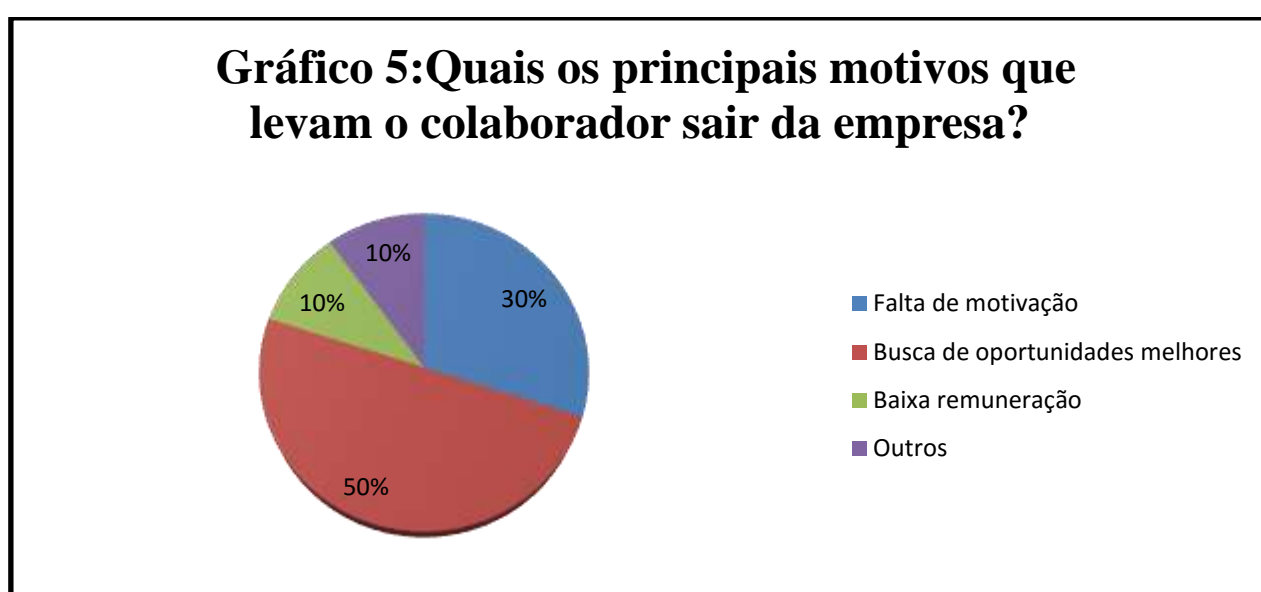
Todos os envolvidos na pesquisa responderam as perguntas, totalizando 100 % de êxito, tornando a pesquisa confiável já que este questionário foi aplicado às pessoas que realizam a tomada de decisão dentro da organização. Para Gil (1999, p. 102): “A amostragem sistemática é uma variação da amostragem aleatória simples. Sua aplicação requer que a população seja ordenada de modo tal que cada um de seus elementos possa ser unicamente identificado pela posição”. Para interpretação dos dados coletados na pesquisa, foram realizados gráficos para compreensão do que foi respondido.

No gráfico 4, podemos notar que 80 % dos entrevistados em 2013 acham que a rotatividade foi alta e em 2014 inverteu esta porcentagem onde 80 % acham que a não foi alta, isso demonstra que a gestão de recursos humanos tem um conhecimento sobre os índices de rotatividade, pois conforme verificado, a empresa realmente em 2013 teve uma taxa de rotatividade alta quando é comparada com 2014, o que torna essencial a verificação dos motivos que geram a saída destes funcionários da organização.



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da empresa em estudo.

Sobre a análise do gráfico 5, é possível concluir que 50 % dos entrevistados acham que o motivo que leva o colaborador a pedir demissão é a busca de melhores oportunidades e 30 % acham que é a falta de motivação. Porém além destes motivos existem outras variáveis que podem fazer que um funcionário peça demissão. Como exemplos podem citar: a satisfação, oportunidades de crescimento, a falta de um plano de cargos e salários, a supervisão realizada de uma forma inadequada. Portanto para diminuir um índice de rotatividade é preciso verificar o que leva o colaborador a pedir demissão, através de questionários que podem ser preenchidos quando é realizado um pedido de demissão, esta ação permitirá realizar estratégias para a retenção de talentos.

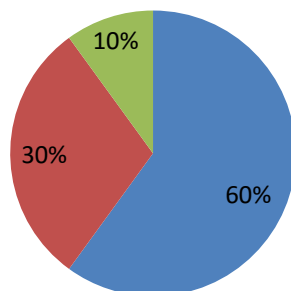


Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da empresa em estudo.

Analisando os índices de rotatividade, nota-se que houve uma queda bastante considerável dos índices de rotatividade entre 2013 e 2014, realizando a pergunta para saber o motivo, conforme demonstrado no gráfico 6, verifica-se que 60 % acham que houve redução na rotatividade devido à melhora no recrutamento e seleção, através da verificação do perfil para o cargo a ser preenchido e o perfil da pessoa que será contratada, com isso a empresa contrata apenas pessoas que existe uma maior probabilidade de permanecer e gerar os retornos esperados, outra medida adotada foi o treinamento para que os novos funcionários possam exercer com qualidade sua função, evitando erros e aumentando a adaptação dos mesmos dentro da organização.

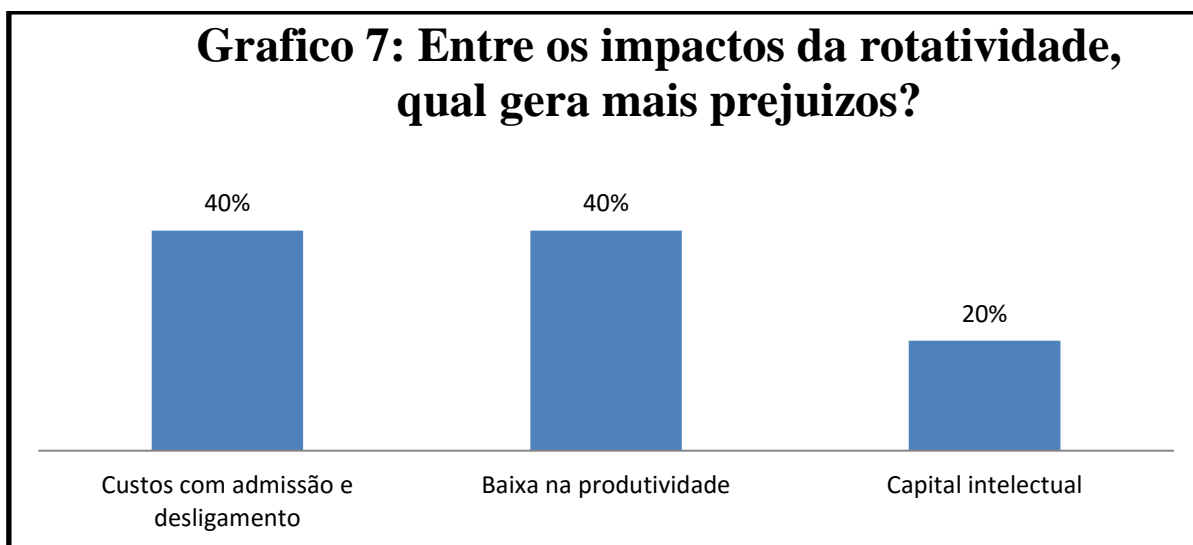
Gráfico 6: Quais foram às medidas adotadas para diminuir a rotatividade?

■ melhorar o recrutamento e seleção ■ realização de treinamentos ■ outros



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da empresa em estudo.

Através do gráfico 7, os entrevistados acreditam que o que mais gera prejuízos são os custos com admissão e desligamento e a baixa na produtividade, somando os 2 obtivemos o resultado de 80 % dos prejuízos com a rotatividade. Os gestores acreditam que o custo com admissão e desligamento e a baixa na produtividade são uns dos principais prejuízos, pois são custos na maioria das vezes desnecessários. E quando se trata da produtividade se torna difícil mensurar o verdadeiro impacto, mas com certeza traz prejuízos bastante significantes para a empresa, analisando estas respostas é possível observar que os entrevistados não consideram que a perda de capital intelectual é o que mais gera prejuízo, porém através das pesquisas realizadas ao decorrer deste trabalho, a perda de capital intelectual é tão importante quanto os outros prejuízos, pois sem as pessoas e seu conhecimento as organizações não conseguem realizar seus objetivos, por ter sua mensuração financeiramente difícil, às vezes não é dada a devida importância para a perda dos talentos, precisando ser revisto pela empresa em estudo.



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da empresa em estudo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo principal analisar os impactos financeiros da rotatividade de pessoas na empresa estudada. No decorrer deste estudo foi possível atingir os objetivos estabelecidos, pois foram verificados os índices de rotatividade de pessoas nos períodos de 2013 e 2014. Através da verificação destes índices foi possível calcular os custos primários com admissão e demissão de funcionários. Através da análise destes índices foi possível notar que a empresa em 2013 teve um índice de 40,22 %, e conforme apresentando nos gráficos e tabelas este custo teve um impacto de 10,81% sobre os custos financeiros com pessoal e 2,93% sobre os custos totais da empresa, já em 2014 a empresa teve uma queda bastante considerável nos índices de rotatividade, onde o índice ficou em 12,74% refletindo diretamente na redução dos custos com a rotatividade, neste período o impacto sobre os custos com pessoal caiu para 3,25% e apenas para 1,02% nos custos totais.

Respondendo ao questionamento: Que tipo de impactos financeiros a rotatividade de pessoas pode trazer á empresa? É possível confirmar a hipótese inicial que diz que a rotatividade de pessoal aumenta os custos e gera impactos desnecessários sobre os custos totais, portanto os dados apresentados no decorrer deste artigo comprovam que a rotatividade de pessoas aumenta os custos primários, sendo eles: os gastos com admissões e demissões, pois conforme demonstrado no ano de 2014 houve queda na rotatividade e como consequência os custos foram drasticamente reduzidos, ou seja, se a empresa conseguir diminuir o número de rotatividade irá ter como resultado a redução dos custos.

No estudo de caso, através do questionário foi possível notar que os gestores e funcionários tem conhecimento que a alta rotatividade traz vários problemas a organização e por isso precisa ser tratado e identificado os fatores que geram a rotatividade para amenizar seus efeitos. Através das perguntas realizadas observa-se que a empresa adotou medidas para diminuir a rotatividade, sendo elas: melhorar o recrutamento e seleção, realização de treinamento dentre outros.

Sugere-se que a organização continue investindo no recrutamento e seleção e treinamento, mas também invista na satisfação e motivação de seus funcionários, pois colaboradores motivados e satisfeitos faz que a produtividade aumente e reduza a chance destes se desligarem da empresa. A organização precisa elaborar um questionário para que o funcionário que realiza um pedido de demissão, neste questionário seria interessante conseguir extrair o real motivo para que este colaborador peça demissão. Para que seja possível a partir deste a elaboração de estratégias para evitarque a empresa perca talentos para concorrência, podendo recorrer inclusive a ajuda de uma consultoria externa para elaboração de técnicas para minimização dos custos e consequências negativas da rotatividade de pessoas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. 4 reimpr. - São Paulo: Atlas, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. 7 Ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão organizacional: O desafio da construção do modelo de gestão**. São Paulo: Saraiva, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos publicados em 2007 e 2014 Disponível em: www.diesse.org.br acessado em 15/03/2015 15h30min.
- DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DUTRA, René Gomes, 1938. **CUSTOS: uma abordagem prática**/René Gomes Dutra. -7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIL, Antonio Carlos. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**: São Paulo: Futura 2000.

- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**, 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. **Recursos humanos: Princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo : Saraiva, 2003.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 5 ed. São Paulo, SP: Futura, 2002.
- POMI, R. M. **Recursos Humanos: Mudanças**. 2007. Disponível em:<<http://www.pesquisabrasileira.com.br>>. acessado em 15/03/2015, 20h16min.
- PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 3 ed. São Paulo: LTR, 2001.
- ROSÁRIO, Cecilia Camargo. **Rotatividade de pessoal**. (2006) Disponível em<<http://www.atituderh.com/artigo.aspx?Codigo=2177>>acessado em 20/02/2015, 15h32min.
- Recebido em 05 de novembro de 2015.
Aprovado em 25 de novembro de 2015.