

## OS IMPACTOS FINANCEIROS CAUSADOS PELA ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS EM UMA EMPRESA COMERCIAL

Suelen Fabian<sup>1</sup>  
Tiago Vasconcelos Scherer<sup>2</sup>

**Resumo:** Uma boa administração de recursos humanos é muito importante para as empresas, a fim de evitar a alta rotatividade de funcionários e manter pessoas capacitadas e dispostas a contribuir para o seu crescimento. Muitos empresários não dão importância à rotatividade de funcionários, porém ela interfere nos resultados financeiros da empresa. Diante disso, o presente trabalho é um estudo de caso com o objetivo de apresentar a empresa os gastos relacionados com a rotatividade de funcionários. Inicialmente foi feita uma pesquisa bibliográfica dos conceitos relacionados à demissão e a contratação de funcionários, com base principalmente nos autores Chiavenato (2004, 2009), Marras (2000), Gil (2013), França (2010) e Cascio e Boudreau (2010), além do estudo de outras teorias necessárias. A técnica de coleta de dados foi com documentos e um questionário com perguntas abertas, aplicado a gerente de recursos humanos da empresa, com objetivo de analisar os processos da demissão e contratação de funcionários e os gastos gerados em 2012 e 2013. Com isso, foi possível constatar que, mesmo com a rotatividade abaixo da média no Rio Grande do Sul, os gastos foram bastante consideráveis. Dessa forma, foram sugeridas algumas medidas que podem ser tomadas para melhorar o processo de gestão de pessoas. Foi apresentado também a empresa como calcular os gastos antes de demitir ou contratar um funcionário. Assim, além de verificar as alternativas para diminuição desses gastos, será possível ainda comparar os resultados em diferentes períodos e verificar quais os processos que podem ser melhorados.

**Palavras-chave:** Rotatividade de funcionários. Impactos financeiros. Gastos.

### 1 INTRODUÇÃO

A rotatividade de funcionários é um fator que influencia bastante nos resultados, pois além de envolver gastos com a demissão e a consequente reposição de funcionários, pode gerar perdas na produtividade, além de afetar a imagem da empresa. A reposição de funcionários abrange os processos de recrutamento, seleção, admissão e treinamento, que são compostos por várias atividades e envolvem gastos. Assim, se houver falha na contratação de um funcionário, e este permanecer na empresa por pouco tempo, esse tempo de trabalho poderá não ser suficiente para cobrir os gastos com a admissão.

Porém, muitos empresários não dão importância a esse assunto e não possuem o conhecimento dos impactos gerados pela alta rotatividade. Diante disso, o presente trabalho tem como objetivo apresentar a empresa em estudo os impactos financeiros da rotatividade de funcionários.

---

<sup>1</sup> Acadêmico do Curso de Ciências Contábeis da Faculdade da Serra Gaúcha.

<sup>2</sup> Mestre em Administração. Professor dos cursos de administração e ciências contábeis na FSG. Endereço eletrônico: tiago.scherer@fsg.br.

Para isso, primeiramente, apresenta-se a pesquisa exploratória, conceituando a gestão de pessoas, recrutamento e seleção de pessoas, treinamento e desenvolvimento de funcionários, encargos sociais e trabalhistas, custos com rescisões, exames admissionais e demissionais, rotatividade de funcionários e processos. Em seguida, é apresentada a análise dos dados obtidos com a aplicação de um questionário com perguntas abertas, aplicado a gerente de recursos humanos da empresa e com a análise de alguns documentos emitidos no escritório de contabilidade. Com isso, é possível verificar todos os processos que a rotatividade de funcionários abrange, e os seus impactos financeiros gerados.

Apresentam-se, ainda, as lacunas identificadas com a análise e a sugestão de algumas medidas que podem ser tomadas para a redução desses gastos. Além disso, é apresentado também a empresa, a forma como pode ser calculada cada atividade, para que ela possa, antes da tomada de decisões, fazer uma análise dos gastos de cada demissão e contratação, a fim de verificar as alternativas possíveis para a diminuição dos gastos.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Esse capítulo apresenta os principais conceitos teóricos necessários para o estudo do problema de pesquisa. Essa etapa é muito importante para criar mais familiaridade com o tema e para auxiliar na interpretação e análise dos dados coletados.

### **2.1 Gestão de pessoas**

Em função da concorrência cada vez mais acirrada entre as empresas, estas necessitam de um diferencial competitivo para se manterem no mercado. Elas precisam fornecer um bom produto e serviços diferenciados, a fim de atender as necessidades e superar as expectativas dos clientes. Para que isso aconteça, elas dependem de funcionários eficazes e dispostos a contribuir para o seu crescimento, o que exige da empresa mantê-los motivados e satisfeitos com o ambiente de trabalho.

Essa relação, entre empresa e empregados, é a gestão de pessoas. De acordo com Gil (2013, p. 17), “gestão de pessoas é a função gerencial que visa a cooperação

---

das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.” Ela colabora para que os empregados se sintam motivados e satisfeitos com o seu trabalho, fazendo com que se tornem profissionais competentes e eficazes nas suas funções, ou seja, ela trabalha para alcançar os objetivos de ambas as partes.

A gestão de pessoas consiste em várias atividades integradas. Chiavenato (2004) determina seis processos básicos:

- a) Processo de agregar pessoas: é processo de recrutamento de pessoas, ou seja, os procedimentos utilizados para a inclusão de novos funcionários;
- b) Processo de aplicar pessoas: são os processos utilizados para determinar, orientar e acompanhar as atividades de cada colaborador;
- c) Processo de recompensar pessoas: são os processos utilizados para remunerar e incentivar as pessoas. Incluem recompensas, remunerações e benefícios;
- d) Processo de desenvolver pessoas: são os processos utilizados para treinar e capacitar os funcionários;
- e) Processo de manter pessoas: são os processos utilizados para fornecer um bom ambiente de trabalho, com condições ambientais e psicológicas satisfatórias;
- f) Processo de monitorar pessoas: são os processos utilizados para acompanhar e controlar os resultados de cada funcionário.

Ter uma boa gestão de pessoas é muito importante, porém requer comprometimento dos empregados e principalmente dos gestores. De acordo com Chiavenato (2004), para garantir que os processos da gestão de pessoas funcionem bem, os objetivos a serem alcançados devem ser sólidos e concretos e todos os processos devem ser avaliados e monitorados continuamente. A execução dos processos de forma correta proporcionará um ambiente de trabalho agradável, com funcionários motivados e dispostos a contribuir para o crescimento da empresa.

## **2.2 Recrutamento e seleção de pessoas**

O recrutamento é, conforme França (2010), a procura de novos profissionais para o preenchimento das vagas em aberto. Ele pode ser interno, a qual é feito com pessoas já atuantes na empresa, ou externo, com candidatos que ainda não possuem vínculo com a organização.

Para introduzir mudanças e novas ideias à empresa, o recrutamento externo é a melhor opção. Porém, conforme Chiavenato (2009), esse processo é mais inseguro que o recrutamento interno e mais demorado, pois necessita de uma análise dos currículos disponíveis na empresa, ou ainda, da aplicação de outras técnicas, como a divulgação, utilizando cartazes e anúncios, agências de emprego e contato com escolas e universidades.

Após a triagem dos candidatos, é feito o processo de seleção, que, conforme Chiavenato (2009) tem por finalidade escolher o mais adequado para o cargo, levando em consideração as exigências do cargo e as características do candidato. As técnicas de seleção, conforme o autor, são classificadas em cinco grupos: entrevistas, provas de conhecimento ou de capacidade, testes psicológicos, testes de personalidade e técnicas de simulação.

Porém, em todos os processos de seleção que existem, o mais importante e que nunca pode faltar é a entrevista. Conforme Gil (2013, p. 101), “a entrevista pode ser considerada o instrumento mais adequado para a obtenção de dados em profundidade. Ela tanto pode ser utilizada de maneira exclusiva, como também para complementação de dados obtidos mediante outros procedimentos.” Esse processo de seleção é essencial para obter um melhor conhecimento do candidato, a qual, muitas vezes, não é possível apenas com a análise do currículo.

A entrevista de seleção pode ser estruturada e não estruturada. Conforme Marras (2000), a entrevista estruturada baseia-se num método previamente planejado e prevê todas as questões básicas que deverão ser colocadas aos candidatos. Já a entrevista não estruturada, é aquela que não segue um padrão determinado, apenas procura obter as informações conforme o andamento da conversa. Assim, cada empresa poderá optar pela que achar mais conveniente.

Os processos de recrutamento e seleção são muito importantes, porém, deve-se tomar cuidado para que os procedimentos sejam executados da melhor maneira possível, a fim de evitar falhas na contratação dos funcionários e evitar gastos.

---

Conforme Cascio e Boudreau (2010), os custos com recrutamento e seleção podem abranger os gastos com o anúncio da vaga e o tempo gasto pelo departamento de recursos humanos para a execução das tarefas.

### **2.3 Treinamento e desenvolvimento de funcionários**

O treinamento e desenvolvimento de pessoas têm por objetivo preparar os colaboradores para serem competentes e eficazes, além de adaptá-los a cultura da empresa. Embora o treinamento e o desenvolvimento possuam o mesmo objetivo, estes possuem conceitos diferentes, conforme define França (2010, p. 88):

Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem a melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais, e desenvolvimento é um processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivação dos empregados, a fim de torná-los futuros membros valiosos na organização.

O essencial é ter sempre os dois processos aplicados, proporcionando aos funcionários o aprendizado contínuo e tornando-os mais criativos e inovadores. De acordo com Chiavenato (2004, p. 340), “boa parte dos programas de treinamento procura mudar as atitudes reativas e conservadoras das pessoas para atitudes proativas e inovadoras para melhorar seu espírito de equipe e sua criatividade”, contribuindo, dessa forma, para o crescimento da empresa.

O treinamento de funcionários é essencial, porém, é muito importante também investir no desenvolvimento dos funcionários. Este é um processo voltado para o crescimento futuro dos colaboradores, focado em orientar as pessoas não apenas no cargo em que ocupam, mas também em outras habilidades e conhecimentos que podem ser adquiridos.

Nota-se, portanto, que o treinamento e o desenvolvimento dos funcionários podem ser um diferencial muito valioso dentro da empresa, porém, deve-se avaliar se os resultados obtidos superam os gastos envolvidos nesse processo. Conforme Cascio e Boudreau (2010), os custos de treinamentos incluem: o tempo gasto pelo instrutor, desde a análise do trabalho dos funcionários até o desenvolvimento e aplicação dos treinamentos, os custos com os materiais utilizados e as perdas de produção durante o treinamento. Segundo o autor, os custos da perda da produtividade enquanto o novo

---

funcionário aprende podem ser calculados da seguinte forma: salários + benefícios x duração do aprendizado x percentual de redução na produtividade.

## **2.4 Encargos sociais e trabalhistas**

Além dos salários e benefícios pagos aos trabalhadores, os empregadores possuem também gastos com os encargos sociais e trabalhistas, que são determinados pela legislação e pelas convenções coletivas de trabalho. Conforme Ferreira (2007, p. 112), “entendem-se por encargos sociais, as taxas e contribuições pagas pelo empregador para financiamento das políticas públicas que beneficiam de forma indireta o trabalhador”. Pode-se citar como exemplos de encargos sociais: o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), o Instituto Nacional de Seguro Social (INSS) e o Imposto de Renda Retido na Fonte (IRRF).

O FGTS foi instituído pela lei nº 5.107, de 13 de setembro de 1966 e regulamentada pelo decreto nº 59.820, de 20 de dezembro de 1966. Atualmente, a lei que dispõe sobre o FGTS é a de nº 8.036, de 11 de maio de 1990, republicada em 14 de maio de 1990 (MINISTÉRIO DO TRABALHO, 2014).

A lei determina o pagamento obrigatório do FGTS por todas as empresas que possuem funcionários, sendo facultativo apenas para as empregadoras domésticas, e o valor a ser pago é de 8% sobre a remuneração de cada funcionário. Esse valor é transferido para a Caixa Econômica Federal e o funcionário poderá usufruir dele, conforme o artigo 20, nos seguintes casos: demissão sem justa causa, término do contrato por prazo determinado, aposentadoria, para aquisição de moradia própria, quando o trabalhador ou seu dependente for portador do Vírus da Imunodeficiência Humana (HIV) ou de neoplasia maligna, etc.

O INSS é uma contribuição descontada da remuneração de cada empregado, para a Previdência Social. Conforme Costa (2011 p. 228), “é um sistema de proteção social que assegura o sustento do segurado e de sua família, quando ele não pode mais trabalhar por causa de doença, acidente, gravidez, prisão, morte ou velhice”. A lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991, a qual dispõe sobre a organização da seguridade social, determina, dentre os segurados obrigatórios, todos os empregados, inclusive as

---

empregadas domésticas. O valor é de 8% a 11% sobre a remuneração dos funcionários, e, para os sócios, o INSS a ser descontado corresponde a 11%.

Além desse valor que é descontado dos funcionários, o artigo 22 da lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991 e o artigo 72 da Instrução Normativa da Receita Federal do Brasil (RFB) nº 971, de 13 de novembro de 2009, estabelecem ainda, para as empresas tributadas pelo lucro presumido e real, o pagamento do INSS patronal. A contribuição é de 20% sobre o total da folha de pagamento e mais um percentual que varia conforme a atividade de cada empresa referente aos Riscos Ambientais do Trabalho (RAT), ao Fator Acidentário de Prevenção (FAP) e a contribuição destinada para outras entidades.

Para cada Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), existe um código Fundo de Previdência e Assistência Social (FPAS), e é esse código que determina o percentual de outras entidades a ser aplicado. Esse percentual pode variar de 0,25% a 5,8%.

O RAT pode ser de 1%, 2% ou 3%, variando conforme o grau de risco da empresa. Já o FAP é determinado pela Previdência Social para cada empresa, com base na quantidade de acidentes de trabalho ocorridos em cada ano, podendo mudar entre 0,5% e 2%. O RAT e o FAP são multiplicados, e com isso forma o percentual total a ser pago sobre a folha de pagamento dos funcionários.

O IRPF, de acordo com a Instrução Normativa da Secretaria da Receita Federal (SRF) nº 378, de 30 de dezembro de 2003, é um valor descontado do trabalhador sobre os seus rendimentos e repassado ao Governo Federal através da Receita Federal do Brasil, órgão do Ministério da Economia.

Conforme Oliveira (2004), a tributação do imposto de renda incide sobre: salários, férias, adicional de 1/3 sobre as férias, comissões, décimo terceiro salário, horas extras, entre outros admitidos em lei pela Receita Federal. A Instrução Normativa SRF nº 378, de 30 de dezembro de 2003, em seu artigo 2º, estabelece as deduções que são feitas sobre os rendimentos tributáveis de cada funcionário para verificar a base de cálculo a ser aplicada na tabela vigente.

Por sua vez, os encargos trabalhistas, segundo Ferreira (2007 p. 112), são os “valores pagos diretamente ao empregado, mensalmente ou no final de seu contrato de trabalho, contemplando também benefícios não expressos em valores.” São exemplos de encargos trabalhistas: o décimo terceiro salário, férias e adicional de 1/3 sobre férias.

---

O décimo terceiro salário ou gratificação natalina é estabelecido pela lei 4.090, de 13 de julho de 1962. É devido a todos os trabalhadores e corresponde a 1/12 da remuneração devida em dezembro, a cada mês de serviço durante o ano. Serão considerados somente os meses em que o empregado trabalhar 15 dias ou mais. De acordo com Oliveira (2004), deverá ser pago em duas parcelas, sendo a primeira entre os meses de fevereiro a novembro e a segunda até o dia vinte de dezembro de cada ano. A súmula nº 45 do Tribunal Superior do Trabalho (TST), estabelece que a remuneração do serviço suplementar integre o cálculo da gratificação natalina. Dessa forma, as horas extras prestadas durante o ano pelos funcionários, integrarão no pagamento do décimo terceiro salário.

A CLT, no artigo 130, determina que após cada período de doze meses de trabalho, o empregado terá direito a um período de descanso de trinta dias, que é o que chamamos de férias. Nas férias o funcionário não trabalha, mas recebe a remuneração correspondente a esses dias e mais um adicional de 1/3 sobre esse valor. O artigo 142 da CLT estabelece que os adicionais por trabalho extraordinário, noturno, insalubre ou perigoso sejam computados no salário para o pagamento das férias. Esse valor deverá ser pago dois dias úteis antes do início de suas férias.

## **2.5 Custos com rescisões**

Além dos gastos com recrutamento, seleção e treinamentos de novos colaboradores, a rotatividade de funcionários abrange também os gastos com rescisões, que são os mais significativos. Conforme Cordeiro e Mota (2012), esses custos envolvem: pagamento dos dias trabalhados no mês da rescisão, pagamento das férias, adicional de férias e de décimo terceiro salário que o funcionário tem direito, aviso prévio e multas de FGTS dependendo o caso.

Conforme determinação do artigo 7º, inciso XXI, da Constituição Federal, a parte que, sem justo motivo, quiser rescindir o contrato de trabalho, deverá avisar a outra com antecedência mínima de trinta dias. Atualmente, com a lei 12.506, de 11 de outubro de 2011, ao demitir um funcionário, este possui o direito de trinta dias e mais três dias a cada ano completo de trabalho na empresa, no limite de noventa dias, de aviso prévio. Esses dias deverão ser trabalhados ou indenizados, conforme a decisão do

---



empregador. No aviso prévio indenizado, conforme o artigo 487 da CLT, será acrescido, no salário do funcionário, o valor das médias das horas extras prestadas durante os últimos doze meses.

No caso de pedido de demissão pelo empregado, conforme Alcantara (2014), o aviso prévio que ele possui é de trinta dias, independente do tempo de serviço. Se ele optar em não trabalhar, indenizando os 30 dias ao empregador, será descontado de suas verbas rescisórias o valor referente a esses dias, o que irá diminuir o valor a ser pago pelo empregador, porém, em alguns casos, trará prejuízos para a empresa na produção, até que outro funcionário o substitua.

Na rescisão, o empregado terá a receber também o valor de décimo terceiro salário referente ao ano que está sendo demitido e as férias que ele possui direito, com o seu respectivo adicional de 1/3. Sobre as férias não incide INSS e nem FGTS, apenas sobre o décimo terceiro salário.

Se for demitido no mês anterior a data-base de sua correção salarial estabelecida na convenção coletiva de trabalho, ele terá direito a uma indenização adicional equivalente a um salário mensal, conforme o artigo 9º da lei 7.238, de 29 de outubro de 1984. Algumas convenções coletivas de trabalho exigem a homologação da rescisão no sindicato da categoria, independente do tempo que o funcionário possui de trabalho na empresa. Outras exigem a homologação somente aos que possuem mais de um ano de contrato.

No caso de demissão, há também uma multa de FGTS que a empresa deverá pagar. O artigo 18, parágrafo 1º, da lei 8.036 de 11 de maio de 1990 estabelecia a multa de 40% sobre o saldo de FGTS do funcionário. Porém, a lei complementar nº 110, de 29 de junho de 2001, aumentou a multa rescisória em 10%, passando então para 50%. Desse valor, 40% são destinados para a conta do empregado e 10% ao Governo Federal, como contribuição social.

Além desses gastos descritos acima, o desligamento de colaboradores com bom desempenho poderá afetar também os resultados da empresa. Quando um bom funcionário sai, até que seja contratado e treinado um novo substituto, a produção irá diminuir. Além disso, ocupará tempo dos supervisores para treiná-los e monitorá-los e poderá exigir horas extras dos outros empregados. Poderá ainda, ocorrer uma falha na contratação do novo funcionário, ocasionado mais gastos.

---

## **2.6 Exames admissionais e exames demissionais**

O Ministério do Trabalho, através da Norma Regulamentadora (NR) 7, de 9 de dezembro de 2013, estabeleceu a todas as empresas com funcionários, a elaboração e implementação do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO), com o objetivo de preservar a saúde dos trabalhadores. O PCMSO deverá ser elaborado por um profissional médico, o qual fará um estudo prévio dos riscos ocupacionais que a empresa apresenta, para que sejam adotadas as ações necessárias para garantir a saúde dos trabalhadores.

Conforme a NR 7, o PCMSO deve incluir a realização obrigatória dos exames admissionais, periódicos, de retorno ao trabalho, de mudança de função e demissional. Esses exames, assim como todos os procedimentos relacionados ao PCMSO, deverão ser custeados pelo empregador.

O exame admissional deverá ser feito antes da admissão do funcionário, assim como o exame de troca de função, que deverá ser feito antes da alteração. O período para os exames periódicos variam, geralmente de um a dois anos, conforme os riscos do cargo, a idade do funcionário e se for portador de doenças crônicas.

Quando o funcionário ficar afastado da empresa por trinta dias ou mais, na data em que retornar, deverá fazer o exame de retorno ao trabalho. O exame demissional deverá ser feito até a data da homologação da rescisão, desde que o último exame médico tenha sido realizado a mais de 135 dias para as empresas de grau de risco 1 e 2 e de 90 dias para as empresas de grau de risco 3.

## **2.7 Rotatividade de funcionários**

Avaliar a rotatividade de funcionários é muito importante, pois ela reflete a satisfação dos empregados e a qualidade da gestão de pessoas na organização. A alta rotatividade pode prejudicar a empresa, pois, com a saída de colaboradores, ela necessita da contratação de substitutos, o que pode causar perdas na produtividade, além de gerar gastos. Porém, às vezes, pode haver problemas com seleção inadequada e,

---

neste caso, a demissão é a melhor alternativa, a fim de substituí-los por outros mais adequados.

Marras (2000, p. 66) destaca que a rotatividade também é conhecida por *turn-over* e corresponde ao “número de empregados desligados da empresa num determinado período comparativamente ao quadro médio de efetivos. A rotatividade é expressa por um número índice, que recebe o nome de índice de rotatividade.” Um índice muito elevado pode indicar a falha de algum processo na gestão de pessoas.

Conforme Chiavenato (2009 p. 43), “o cálculo do índice de rotatividade de pessoal é baseado no volume de entradas e de saídas de pessoal em relação ao efetivo disponível em certas áreas ou unidade da organização, dentro de certo período de tempo e em percentuais.” Esse índice pode ser obtido através da fórmula abaixo:

<p>Índice da rotatividade de pessoal: <math display="block">\frac{A + D}{2} \times 100</math></p> <p>EM</p> <p>Em que:</p> <p>A = admissões de pessoal na área ou unidade considerada dentro do período de tempo considerado (entradas).</p> <p>D = desligamentos de pessoal (tanto por iniciativa da empresa como por iniciativa dos funcionários) na área ou unidade considerada dentro do período de tempo considerado (saídas).</p> <p>EM = efetivo médio da área considerada dentro do período considerado. Pode ser calculado pela soma dos efetivos existentes no início e no final do período e dividida por dois.</p>
--

Quadro 1: Índice de rotatividade de pessoal  
Fonte: Chiavenato (2009, p. 43)

Segundo Chiavenato (2004, p. 87), “a cada desligamento quase sempre corresponde à admissão de um substituto como reposição.” Dessa forma, para calcular os reflexos financeiros causados pela rotatividade, deve-se analisar todos os processos envolvidos no desligamento, na reposição e no treinamento dos funcionários.

Conforme Cascio e Boudreau (2010), nos custos dos desligamentos incluem-se: as entrevistas de saída, as funções administrativas necessárias e as indenizações rescisórias. Estes podem ser calculados com a utilização das fórmulas no quadro abaixo:

Elemento de custo	Fórmula
Entrevista de saída ( $S_1$ )	$= \text{custo do tempo dos entrevistadores} + \text{custo do tempo dos entrevistados}$ $= \left( \begin{array}{l} \text{tempo necessário} \\ \text{antes da entrevista} \end{array} + \begin{array}{l} \text{tempo necessário} \\ \text{para a entrevista} \end{array} \right) \times \text{salário médio do entrevistador no período}$ $= \text{tempo necessário para a entrevista} \times \text{salário médio ponderado dos funcionários desligados} \times \text{número de desligamentos no período}$
Funções administrativas relacionadas ao desligamento ( $S_2$ )	$= \text{tempo gasto pelo RH nas funções administrativas com o desligamento} \times \text{média dos salários do dept. de RH} \times \text{número de desligamentos no período}$
Indenização por desligamento ( $S_3$ )	$= \text{valor da indenização por funcionário desligado} \times \text{número de desligamentos no período}$

Quadro 2: Fórmulas para o cálculo do custo dos desligamentos

Fonte: Cascio e Boudreau (2010, p. 95)

O processo de reposição de funcionários envolve várias etapas que devem ser analisadas para a verificação dos seus gastos. Conforme Cascio e Boudreau (2010) existem oito categorias de custos de reposição: comunicação da existência da vaga, funções administrativas que antecedem a admissão, entrevistas e testes de seleção, reuniões, despesas de locomoção, coleta e disseminação de informações pós-admissão e exames médicos. Os custos da reposição podem ser calculados utilizando as fórmulas abaixo:

## Anais IX Seminário de Iniciação Científica Curso de Ciências Contábeis da FSG

<i>Elemento de custo</i>	<i>Fórmula</i>				
Comunicação de vaga de emprego ( $R_1$ )	=	$\left[ \begin{array}{l} \text{gastos com anúncios} \\ \text{e agências de emprego} \\ \text{por desligamento} \end{array} \right]$	+ $\left( \begin{array}{l} \text{tempo gasto para} \\ \text{comunicar a vaga} \\ \text{em aberto} \end{array} \right)$	x remuneração dos funcionários de RH	x número de substituições no período
Funções administrativas pré-admissão ( $R_2$ )	=	tempo gasto pelo depto de RH nas funções pré-admissionais	x remuneração média dos funcionários de RH	x número de candidatos no período	
Entrevista de seleção ( $R_3$ )	=	tempo gasto por entrevista	x remuneração do entrevistador	x número de entrevistas no período	
Teste ( $R_4$ )	=	$\left( \begin{array}{l} \text{custos de materiais} \\ \text{por pessoa} \end{array} \right)$	+ custo de avaliação por pessoa	x número de testes aplicados no período	
Reuniões de pessoal ( $R_5$ )	=	tempo gasto por reunião	x remuneração do RH	+ remuneração de outros participantes	x número de reuniões no período
Despesas de viagem/mudança ( $R_6$ )	=	$\left( \begin{array}{l} \text{despesas de viagem} \\ \text{médias por candidato} \end{array} \right)$	x número de candidatos	+ gastos médios com mudanças para o novo funcionário	x número de funcionários novos
Coleta e disseminação de informações pós-admissão ( $R_7$ )	=	tempo gasto com a contratação e a disseminação de informações	x remuneração média dos funcionários de RH	x número de pessoas substituídas no período	
Exames médicos da empresa ( $R_8$ ) OU	=	$\left[ \begin{array}{l} \text{tempo do} \\ \text{exame} \end{array} \right)$	x remuneração do médico	+ custo de materiais usados	x número de substituições no período
Exames médicos terceirizados	=	gastos por exame	x número de desligamentos no período		

Quadro 3: Fórmulas para o cálculo do custo das reposições

Fonte: Cascio e Boudreau (2010, p. 100)

Após a contratação, os funcionários precisam ser instruídos e treinados para exercerem suas atividades. Esse processo envolve despesas, com base no custo de dois componentes principais: treinadores e treinados. Além disso, poderão receber também instruções dos funcionários mais experientes por algum tempo, visto que poderá surgir a necessidade de horas extras em virtude dessa ajuda temporária. Nesse período de treinamento, poderá ainda ocorrer aumento nas despesas operacionais, devido ao uso ineficiente de materiais ou equipamentos. O custo do treinamento pode ser calculado com a utilização das fórmulas abaixo (CASCIO; BOUDREAU, 2010).

<i>Elementos de custo</i>	<i>Fórmula</i>
Materiais informativos ( $T_1$ )	$= \text{custo do pacote de informações} \times \text{número de reposições no período}$
Instrução em um programa formal de treinamento ( $T_2$ )	$= \left[ \begin{array}{l} \text{duração do programa} \\ \text{x remuneração média dos treinadores} \\ \text{x número de programas efetuados} \\ \text{x proporção de custo de treinamento atribuído a reposições} \end{array} \right]$ $+ \left[ \begin{array}{l} \text{remuneração média por treinado} \\ \text{x número total de reposições treinados no período} \\ \text{x duração do programa de treinamento} \end{array} \right]$
Instrução por funcionário experiente na função ( $T_3$ )	$= \text{número de horas de instrução} \times \left[ \begin{array}{l} \text{remuneração média do funcionário experiente} \\ \text{x redução proporcional da produtividade devido ao treinamento} \\ \text{x número de funcionários experientes necessários para o treinamento} \end{array} \right] + \left[ \begin{array}{l} \text{remuneração do novo funcionário} \\ \text{x número de instruções no período} \end{array} \right]$

Quadro 4: Fórmulas para o cálculo do custo dos treinamentos

Fonte: Cascio; Boudreau (2010, p. 105)

## 2.8 Processos

Processo é, conforme Cruz (2013), a forma pelo qual um conjunto de atividades trabalha ou transforma insumos com a finalidade de produzir bens ou serviços, com qualidade. Alguns processos podem ser divididos em subprocessos. Toda a empresa possui processos para a realização das atividades, porém, muitas não possuem nenhum tipo de documentação que mostre como ele é realizado.

Para Davenport (1994), processo é uma ordenação das atividades estruturadas, com ênfase na maneira como o trabalho é feito na organização em contraste com o produto. O autor identifica ainda como a chave para a obtenção das vantagens da reengenharia de processos, que é a realização de um trabalho de maneira radicalmente nova. Dessa forma, o processo visa o levantamento e a melhoria das atividades.

É por meio do mapeamento, que significa documentar o processo, que se conhece cada atividade que faz parte dele, seus problemas e desempenho atual. A atividade é uma unidade de trabalho existente em qualquer processo. Existem dois tipos de atividades: a atividade operacional, que está diretamente envolvida em produzir parte

do produto em processo e a atividade gerencial, que existe para supervisionar, gerenciar e facilitar as atividades operacionais (CRUZ, 2013).

O mapeamento pode ser realizado com fluxogramas, que, segundo Lélis (2012), é um conjunto de caixas contendo a descrição de cada etapa do processo, com linhas e setas representando as sequências do fluxo.

Para a realização de fluxogramas, pode-se utilizar a técnica *Business Process Modeling Notation* (BPMN), que conforme Valença (2012) consiste em modelar os processos de negócios existente ou propostos, representando as atividades que fazem parte do processo. Essa técnica é conhecida como padrão, o que possibilita que seja de fácil compreensão a todos os usuários.

Conforme Dias, Oliveira e Abe (2011), a BPMN “define um diagrama de processo que possui elementos gráficos para representar as atividades e fluxos de controle para determinar a ordem de execução das tarefas”. As atividades são representadas por retângulos e as decisões por losangos.

### **3 METODOLOGIA**

Quanto à metodologia, trata-se de uma pesquisa exploratória, com o estudo dos conceitos relacionados ao processo de demissão e reposição de funcionários, além do estudo referente à rotatividade de funcionários e processos. Conforme Gil (2008, p. 41), “estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses.” Foi abordada a pesquisa qualitativa, devido ao tema envolver uma análise descritiva. Segundo Gil (2008, p. 42), “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.” Assim, no presente trabalho, foi analisado o processo de admissão e demissão de funcionários para a verificação dos impactos financeiros causados.

Dessa forma, foi adotado como método de pesquisa o estudo de caso, visto que o objetivo é analisar os impactos financeiros da rotatividade de funcionários em uma empresa comercial. Segundo Martins e Lintz (2010), o estudo de caso analisa uma unidade, seja ela uma empresa, instituição ou comunidade, a fim de reunir informações

---

detalhadas, por meio de diferentes técnicas de coleta de dados, como a observação, questionário, análise do conteúdo e entrevistas.

Assim, foi necessário reunir todas as informações referentes ao processo de demissão e reposição dos funcionários na empresa. A coleta de dados foi realizada com um questionário, aplicado a gerente de recursos humanos da empresa, e com base em alguns documentos emitidos no escritório de contabilidade, a qual constam os valores pagos de verbas rescisórias e as admissões e demissões do período em análise.

Dessa forma, foi utilizado no trabalho o método de análise do conteúdo para interpretar as informações obtidas nos questionários. Beuren (2009, p. 137) define esse método como uma “investigação do conteúdo simbólico das mensagens.” Após, as informações foram organizadas, com o auxílio da ferramenta BizAgi Process Modeler, versão 2.7.0.2. Este programa possibilita a criação de fluxogramas conforme o padrão da BPMN. Dessa forma, foi possível mapear cada processo envolvido na demissão e reposição dos funcionários, para, posteriormente, calcular os gastos de cada atividade.

Já para interpretar as informações obtidas nas fontes documentais, foi usada a análise documental. Richardson (1999 *apud* BEUREN, 2009) afirma que essa técnica consiste em uma série de operações que visam estudar os documentos para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas que podem estar relacionadas ao estudo.

#### **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

A análise dos dados foi realizada em duas etapas: primeiramente, fez-se a análise documental, a fim de verificar o índice de rotatividade e os valores pagos de verbas rescisórias no período em análise. Em seguida, foi realizada a análise de conteúdo, para interpretar as informações obtidas nos questionários. Para um melhor entendimento de cada tópico, foi realizado um fluxograma apresentando todas as etapas de cada processo.

Com a análise de um relatório emitido no escritório de contabilidade, foi possível verificar que os gastos com verbas rescisórias foram de R\$ 35.400,97 em 2012 e, R\$ 125.871,44 em 2013, conforme pode ser visto na tabela abaixo:



Tabela 1 - Verbas rescisórias

<b>Verbas rescisórias</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Aviso prévio indenizado	R\$ 6.326,60	R\$ 15.379,00
Adicionais sobre aviso prévio indenizado	R\$ 1.845,35	R\$ 20.407,48
Férias indenizadas	R\$ 540,59	R\$ 1.159,99
Adicionais sobre férias indenizadas	R\$ 109,05	R\$ 1.487,51
1/3 sobre férias indenizadas	R\$ 216,55	R\$ 882,50
13° salário indenizado	R\$ 540,58	R\$ 1.160,00
Adicionais sobre 13° salário indenizado	R\$ 169,36	R\$ 1.500,20
FGTS sobre 13° salário indenizado	R\$ 56,78	R\$ 212,81
FGTS sobre aviso prévio indenizado	R\$ 653,75	R\$ 2.862,91
Multas de FGTS (40%)	R\$ 18.085,13	R\$ 56.650,20
Multa de FGTS (10%)	R\$ 4.521,30	R\$ 14.162,57
INSS Patronal	R\$ 2.335,93	R\$ 10.006,27
<b>Total:</b>	<b>R\$ 35.400,97</b>	<b>R\$ 125.871,44</b>

Fonte: Elaborada pela autora com base nas informações obtidas na empresa

Conforme observado no relatório, no ano de 2012, os valores pagos de aviso prévio indenizado, com os seus adicionais, foram de R\$ 8.171,95 e no ano de 2013 o total foi de R\$ 35.786,48. Um aumento bastante significativo, tendo em vista que nos dois anos analisados, esses valores referem-se a apenas três funcionários, sendo que, no ano de 2013, apenas um dos funcionários representa R\$ 19.382,69 do valor total. Isso se dá ao fato desse funcionário ter 69 dias de aviso prévio, conforme visto nos documentos analisados.

Quanto às férias indenizadas, médias sobre férias e o seu respectivo adicional de 1/3, o valor no ano de 2012 foi de R\$ 866,19 e, no ano seguinte, R\$ 3.530,00. Da mesma forma, os valores pagos de décimo terceiro salário indenizado e médias sobre décimo terceiro salário indenizado também aumentaram proporcionalmente, passando de R\$ 709,94 em 2012 para R\$ 2.660,20 em 2013. Sobre o valor de décimo terceiro salário indenizado e aviso prévio indenizado incide o pagamento de FGTS. No ano de 2012, esse resultado foi de R\$ 710,53 e em 2013 foi de R\$ 3.075,72.

Devido a empresa possuir tributação pelo lucro real, tem-se ainda, o INSS patronal de 20% sobre o valor do aviso prévio, décimo terceiro salário indenizado e seus adicionais. O código FPAS da empresa é o 515, assim, o percentual que ela paga de outras entidades é 5,8%. Seu percentual de RAT, conforme o CNAE e o índice de FAP, é de 0,5%. Dessa forma, a empresa paga um total de 26,30% de INSS patronal. Assim, em 2012, o resultado foi de R\$ 2.335,93 e em 2013, R\$ 10.006,27. Esse é um valor que muitas vezes não é percebido pelos empresários, porém, também deve ser analisado nos gastos com a rotatividade de funcionários.

No ano de 2012, a empresa teve um total de oito demissões sem justa causa, e em 2013, sete demissões. Sobre essas rescisões, a empresa paga uma multa de FGTS de 50% sobre o saldo de FGTS que o funcionário possui depositado na conta e mais o FGTS da rescisão. Em 2012, a empresa teve um gasto de R\$ 22.606,43 em multas de FGTS, e em 2013 teve um aumento bastante considerável, chegando a R\$ 70.812,77. Apenas um dos sete funcionários representou o valor de R\$ 25.382,38, sendo esse, o funcionário que possuía 69 dias de aviso prévio. Dessa forma, esse valor se dá ao fato do funcionário ter bastante tempo de trabalho na empresa, tendo um valor alto de FGTS depositado na conta.

Assim, verifica-se que em 2013 a empresa teve um grande aumento nos gastos com demissões de funcionários, sendo que ocorreram 15 rescisões em 2012 e 16 rescisões em 2013, ou seja, o valor aumentou em R\$ 90.470,47 mesmo possuindo a diferença na quantidade, de apenas um funcionário. O gasto maior foi o apresentado em multas de FGTS e aviso prévio indenizado. Isso aconteceu devido a empresa ter feito a demissão com aviso indenizado a funcionários que trabalhavam na empresa há muitos anos.

Para verificar os gastos decorrentes das atividades realizadas nos processos de demissão, reposição e treinamento de funcionários, primeiramente, foram obtidas todas as informações dos processos realizados na empresa, com a gerente de recursos humanos, e, em seguida, para um melhor entendimento dos dados obtidos, foi realizado um mapeamento dos processos. Dessa forma, é possível uma melhor análise das despesas de cada atividade. Para modelar os processos, foi utilizado a ferramenta BizAgi Process Modeler, versão 2.7.0.2, pois este programa possibilita a criação de fluxogramas conforme o padrão da BPMN.

---

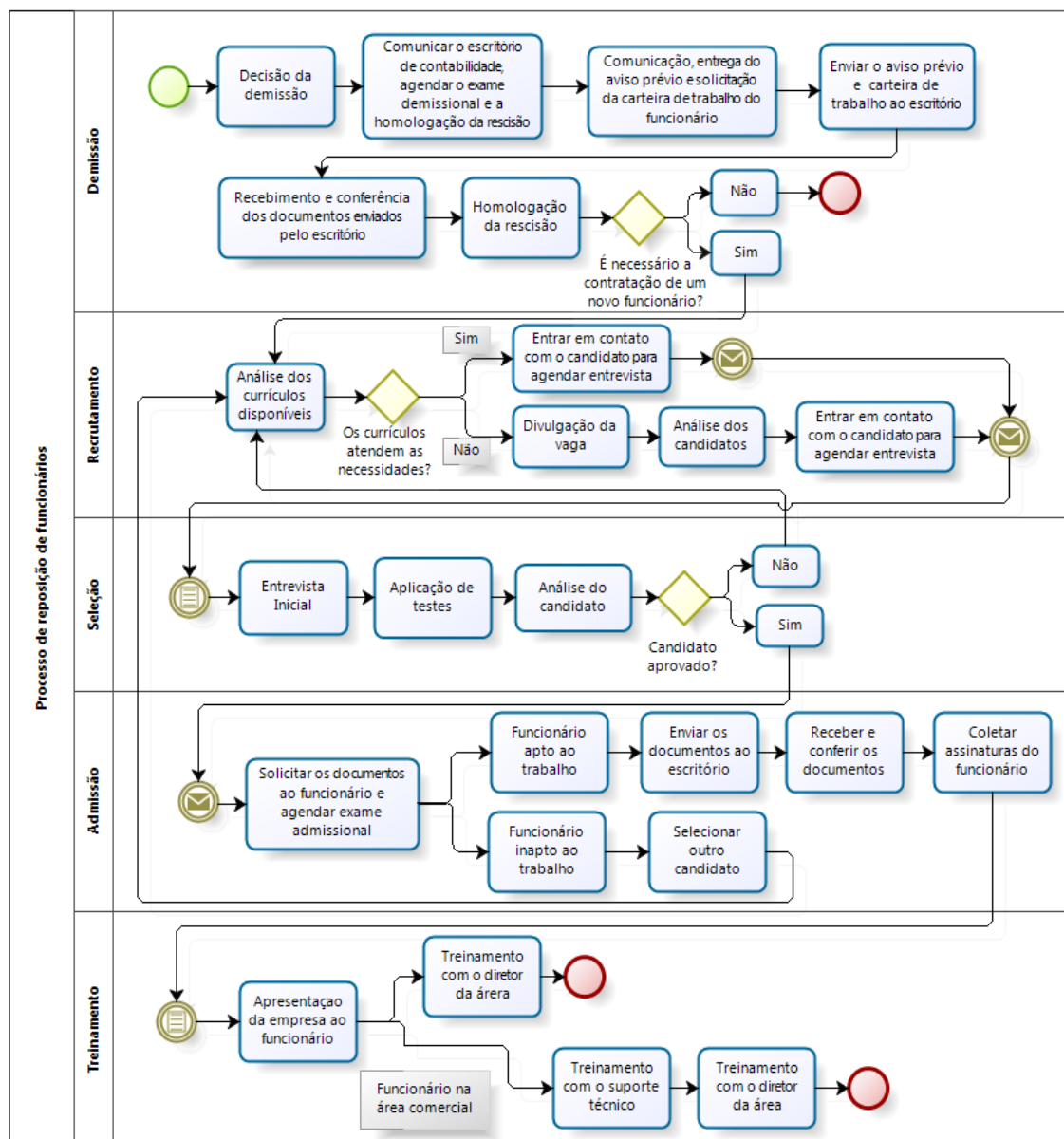


Figura 1: Processo de reposição de funcionários

Fonte: Elaborada pela autora com base nas informações obtidas na empresa (2014)

É possível verificar que a rotatividade de funcionários abrange várias atividades. Cada atividade foi calculada separadamente, possibilitando encontrar os gastos totais de cada processo. Os resultados obtidos com a análise de conteúdo e com análise documental estão apresentados na tabela abaixo:

Tabela 2 - Gastos com a rotatividade de funcionários

<b>Gastos com a rotatividade de funcionários</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Verbas rescisórias	R\$ 35.400,97	R\$ 125.871,44
Desligamento dos funcionários	R\$ 691,79	R\$ 677,66
Recrutamento de pessoas	R\$ 3.909,21	R\$ 1.244,17
Seleção dos candidatos	R\$ 1.088,11	R\$ 1.050,49
Admissão dos funcionários	R\$ 542,39	R\$ 469,79
Treinamento dos funcionários	R\$ 49.019,29	R\$ 46.115,93
Redução na produtividade durante os treinamentos	R\$ 1.763,82	R\$ 816,63
<b>Total:</b>	<b>R\$ 92.415,58</b>	<b>R\$ 176.246,11</b>

Fonte: Elaborada pela autora com base nas informações obtidas na empresa

É possível verificar que os gastos totais com a rotatividade de funcionários aumentaram 90,71%, mesmo possuindo a diferença mínima na quantidade de admissões e demissões em 2013, com relação ao ano anterior. Os valores pagos em verbas rescisórias aumentaram significativamente, mesmo com a diferença de apenas um funcionário desligado. Como a demissão envolve vários gastos, como aviso prévio, férias, décimo terceiro salário e multas de FGTS, esse é um processo que exige bastante cuidado e uma análise antes de tomar as decisões.

Quanto aos valores apresentados com as atividades de demissão, admissão e seleção de funcionários, estes se mantiveram proporcionais nos dois anos, com resultados menores do que os demais. O valor obtido no processo de admissão foi o menor, pois, embora envolver várias atividades, todas são simples e rápidas. Já a seleção dos funcionários inclui a aplicação dos testes, sendo a atividade de mais duração.

Referente ao recrutamento de pessoas, em 2012 a empresa obteve um valor alto devido ter contratado quatro funcionários por intermédio de agências de empregos, sendo que esta cobra de 40% a 60% do primeiro salário do funcionário. Já em 2013, os currículos foram suficientes, tendo a necessidade de apenas uma contratação por intermédio da agência, o que é muito positivo para a empresa.

Os valores apresentados com treinamentos de funcionários também foram bastante significativos. Isso ocorreu porque todo o processo envolve um total de 21 dias para o setor do comercial, a qual, 14 dias são para treinamento com o supervisor da área. Assim, considerando os salários dos treinadores e a quantidade de admissões no

período, o gasto tornou-se relevante. A queda do resultado em 2013 se justifica pela quantidade de admissões ter sido menor.

Com a análise, é possível verificar que, apenas considerando as atividades necessárias para o desligamento dos funcionários, em 2012, a empresa gastou em média R\$ 46,12 com cada funcionário desligado e em 2013, R\$ 42,35. Já para com as atividades necessárias para recrutamento, seleção e admissão, o gasto foi de R\$ 263,79 para cada funcionário em 2012 e de R\$ 145,49 em 2013. Por fim, com treinamento de funcionários, o gasto foi de aproximadamente R\$ 2.334,25 em 2012 e R\$ 2.427,15 em 2013 para cada funcionário contratado. Dessa forma, é importante que todos os processos sejam realizados da melhor forma, a fim de evitar falhas nas contratações e aumento nos gastos.

Conforme o levantamento de dados, a rotatividade de funcionários nos anos analisados não esteve muito elevada, ficando, na maioria dos meses, abaixo da média apresentada no ramo do comércio no Rio Grande do Sul, conforme pode ser visto na tabela abaixo.

Tabela 3- Índices de rotatividade de funcionários

Período	Admissões	Demissões	Total de funcionários	Índice de Rotatividade da empresa	Índice de Rotatividade no Comércio
Janeiro de 2012	3	1	37	5,41%	5,10%
Fevereiro de 2012	1	1	37	2,70%	4,96%
Março de 2012	4	0	40	5,00%	5,76%
Abril de 2012	2	1	42	3,57%	4,92%
Mai de 2012	3	6	39	11,54%	5,18%
Junho de 2012	1	0	40	1,25%	4,87%
Julho de 2012	3	1	42	4,76%	4,93%
Agosto de 2012	1	2	41	3,66%	5,20%
Setembro de 2012	1	1	41	2,44%	4,25%
Outubro de 2012	1	0	41	1,22%	4,97%
Novembro de 2012	0	1	41	1,22%	4,98%
Dezembro de 2012	1	1	41	2,44%	5,05%
Janeiro de 2013	3	1	43	4,65%	5,22%
Fevereiro de 2013	3	1	45	4,44%	4,96%
Março de 2013	1	0	45	1,11%	5,34%
Abril de 2013	1	1	46	2,17%	5,46%
Mai de 2013	2	2	46	4,35%	5,16%
Junho de 2013	0	0	46	0,00%	4,88%
Julho de 2013	4	2	48	6,25%	5,06%
Agosto de 2013	2	2	48	4,17%	4,95%
Setembro de 2013	3	2	49	5,10%	4,39%
Outubro de 2013	0	0	49	0,00%	5,05%
Novembro de 2013	0	5	44	5,68%	4,80%
Dezembro de 2013	0	0	44	0,00%	4,33%

Fonte: A empresa (2014, s.p.); Ministério do Trabalho (2014, s.p)

Porém, no ano de 2013 a empresa teve um aumento bastante significativo nos gastos com multas de FGTS e aviso prévio indenizado, mesmo possuindo a diferença na quantidade de demissões, de apenas um funcionário. Foi proposto então à empresa que, ao decidir pela demissão do funcionário, sejam verificados a quantidade de dias de aviso prévio e o salário que o funcionário possui e analisar se não é mais vantajoso demitir com aviso prévio trabalhado, ao invés de indenizar esse período.

Outra lacuna também vista na análise foi que a empresa contratou, em 2012, 3 funcionários que não passaram do contrato de experiência, e em 2013, 4 funcionários. Tendo em vista que o período de trabalho desses funcionários pode não suprir os gastos ocorridos na admissão e demissão, sugeriu-se a empresa, verificar se os processos de gestão de pessoas estão sendo realizados da melhor forma possível, ou se há alguma falha encontrada.

A empresa pode analisar se todas as características dos candidatos estão sendo bem avaliadas, assim como verificar mais as experiências anteriores que eles apresentam, e, até pedir referências aos empregadores anteriores. Pode-se ainda, verificar se a entrevista estruturada pode ser mais favorável para a empresa obter uma melhor análise do candidato. Assim, será possível constatar algumas questões importantes sobre o candidato, como por exemplo, o motivo da saída dos empregos anteriores.

Conforme as informações obtidas, a empresa não realiza a entrevista de desligamento, sendo que essa é muito importante para verificar as opiniões referentes à empresa. Ela é fundamental para identificar os principais motivos das saídas dos funcionários e os pontos que devem ser melhorados para a diminuição da rotatividade de funcionários. Assim, sugeriu-se a empresa, a adoção de uma entrevista de desligamento, para que o funcionário possa expressar suas avaliações e opiniões para o processo de melhoria da empresa, além do motivo do desligamento e outras questões que a empresa julgar necessário.

Com a análise dos dados, foi possível verificar também que o valor referente a treinamento dos funcionários foi bastante elevado, devido ser um processo demorado. Assim, foi proposto a empresa uma análise se é realmente necessário todo esse tempo

---

de treinamento. Além disso, sugeriu-se um salário não muito elevado durante o contrato de experiência, a fim de reduzir esses gastos.

Com base nesse trabalho, foi possível verificar que a rotatividade de funcionários abrange vários processos e se estes não forem bem administrados, os impactos financeiros gerados serão altos, afetando a empresa. Assim, foi proposto a empresa que, antes de tomar as decisões referentes à contratação e demissão, seja feita sempre uma análise dos gastos que serão gerados, com base nas fórmulas utilizadas no presente trabalho e que estão relacionadas abaixo:

<b>Gastos com desligamentos de funcionários</b>	
Comunicar o escritório de contabilidade e agendar o exame demissional e a homologação da rescisão	Tempo necessário x remuneração do responsável pela atividade
Comunicação, entrega do aviso prévio e solicitação da carteira de trabalho do funcionário	(Tempo necessário x remuneração do responsável pela atividade) + (Tempo necessário x remuneração do funcionário)
Enviar aviso prévio e carteira de trabalho ao escritório	(Tempo necessário x remuneração do responsável pela atividade) + despesas com deslocamento se for necessário
Recebimento e conferência dos documentos enviados pelo escritório	Tempo necessário x remuneração do responsável pela atividade
Homologação da rescisão	(Tempo necessário x remuneração do responsável pela atividade) + despesas com deslocamento se for necessário
Exames demissionais	Valor do exame
<b>Gastos com recrutamento de funcionários</b>	
Análise dos currículos disponíveis	Tempo necessário x remuneração dos responsáveis pela atividade
Divulgação da vaga	(Tempo necessário x remuneração do responsável pela atividade) + gastos com anúncios
Análise dos candidatos	Tempo necessário x remuneração dos responsáveis pela atividade
Entrar em contato com o candidato	Tempo necessário x remuneração do responsável pela atividade
<b>Despesas com seleção de funcionários</b>	
Entrevistas de seleção	Tempo necessário x remuneração dos responsáveis pela atividade
Testes	(Tempo necessário x remuneração do responsável pela atividade) + despesas com materiais
Análise do candidato	Tempo necessário x remuneração dos responsáveis pela atividade
<b>Gastos com admissão de funcionários</b>	
Solicitar os documentos ao funcionário e agendar exame admissional	Tempo necessário x remuneração do responsável pela atividade
Exames admissionais	Valor do exame
Enviar os documentos ao escritório	(Tempo necessário x remuneração do responsável pela atividade) + despesas com deslocamento se for necessário
Receber e conferir os documentos	Tempo necessário x remuneração do responsável pela atividade
Coleta das assinaturas do funcionário	Tempo necessário x remuneração do responsável pela atividade
<b>Despesas com treinamento de funcionários</b>	
Apresentação da empresa	(Tempo necessário x remuneração do treinador) + (Tempo necessário x remuneração do treinado)
Treinamento do suporte técnico	Tempo necessário x remuneração do treinador
Treinamento do supervisor	Tempo necessário x remuneração do treinador
Perdas na produtividade durante o processo de treinamento	Remuneração do funcionário em treinamento x duração do aprendizado x percentual de redução na produtividade

Quadro 5: Fórmulas para o cálculo dos gastos com a rotatividade de funcionários  
Fonte: Elaborada pela autora (2014)

Além de calcular todas essas atividades, antes de demitir um funcionário, a empresa deve verificar com o escritório de contabilidade quais os encargos sociais e trabalhistas que serão gerados e ver as formas que podem ser feitas para que o gasto seja o menor possível. Com um controle de todos os gastos, será possível ainda, a empresa comparar os resultados com diferentes períodos, e verificar os pontos que vem melhorando ou piorando, a fim de auxiliar nos processos de gestão de pessoas.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Em uma empresa comercial, é muito importante que os funcionários se sintam motivados e dispostos a contribuir com o crescimento da empresa, proporcionando sempre o melhor atendimento ao cliente. Dessa forma, será possível ainda evitar a alta rotatividade de funcionários, que gera gastos. Porém, muitos empresários não possuem conhecimento do impacto financeiro causado pela rotatividade.

Ao confrontar a pesquisa teórica com a análise dos dados, verificou-se que a empresa costuma adotar todos os processos de recrutamento, seleção, admissão e treinamento de forma correta, e não realiza nenhuma atividade desnecessária, porém algumas melhorias podem ser feitas.

As únicas lacunas verificadas foram: inexistência de uma entrevista de desligamento, que é muito importante para verificar os motivos da rotatividade, uma análise muito simples dos candidatos no recrutamento, o que pode ocasionar falhas nas contratações, um acréscimo muito alto nos gastos com aviso prévio indenizado e multas de FGTS em 2013 com relação ao ano anterior e um valor elevado nos gastos com treinamentos. Porém, muitas vezes as empresas não percebem esses detalhes, que podem ser muito importantes para o seu crescimento. Estes se preocupam apenas com o produto final e em obter receitas, porém, às vezes podem não perceber alguns gastos desnecessários e que, com algumas medidas, podem ser reduzidos.

Conforme os dados obtidos, mesmo com rotatividade instável nos dois anos, os impactos financeiros gerados foram significativos. Porém, a empresa não deve apenas preocupar-se com os as despesas da rotatividade, mas também com a qualidade dos funcionários. Às vezes, pode ocorrer falha na contratação e, nesse caso, a demissão é

---



melhor decisão a ser tomada. Porém, além dos gastos com a demissão desse funcionário, a empresa terá ainda os gastos para uma nova contratação, que vão desde o recrutamento até o treinamento. Dessa forma, a empresa precisa analisar os gastos da rotatividade, a fim de reduzi-los, porém, é muito importante também que todos os processos da gestão de pessoas sejam realizados de forma correta.

Com a realização desse trabalho, foi possível mostrar que são vários os processos envolvidos na demissão e contratação de funcionários, e cada atividade envolve gastos. Se essas atividades não forem bem executadas e a empresa não verificar os pontos que podem ser melhorados, esses gastos podem aumentar significativamente, interferindo nos resultados da empresa.

Porém, é importante destacar que os valores encontrados em cada atividade desenvolvida são apenas resultados aproximados, considerando sempre uma média. Pelo fato de estar sendo analisado o período passado, não foi possível obter informações exatas de cada funcionário demitido e contratado. Assim, é relevante que a empresa passe a calcular, a partir de agora, os gastos com a rotatividade de forma exata. Aconselha-se que, antes de demitir um funcionário, seja feita uma análise, a fim de verificar quanto a empresa gastará para a demissão e conseqüente reposição. Com isso, será possível verificar quais as medidas que podem ser tomadas para que esse gasto seja menor.

## 6 REFERÊNCIAS

ALCANTARA, Silvano Alves. **Legislação trabalhista e rotinas trabalhistas**. 1. ed. Curitiba: InterSaberes, 2014.

BEUREN, Ilse Maria. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BRASIL. **CLT Saraiva Acadêmica e Constituição Federal**. 9. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

BRASIL. **Lei 12.506, de 11 de outubro de 2011**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/112506.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112506.htm)>. Acesso em: 17 mai. 2014.

BRASIL. **Lei 7.238, de 29 de outubro de 1984.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1980-1988/L7238.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1980-1988/L7238.htm)>. Acesso em: 17 mai. 2014.

BRASIL. **Lei complementar nº 110, de 29 de junho de 2001.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp110.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp110.htm)>. Acesso em: 17 mai. 2014.

BRASIL. **Lei nº 4.090, de 13 de julho de 1962.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l4090.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4090.htm)>. Acesso em: 17 mai. 2014.

BRASIL. **Lei nº 8.036, de 11 de maio de 1990.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8036consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8036consol.htm)>. Acesso em: 17 mai. 2014.

BRASIL. **Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8212orig.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8212orig.htm)>. Acesso em: 17 mai. 2014.

CASCIO, Wayne F.; BOUDREAU, John W. **Investimento em pessoas: como medir o impacto financeiro das iniciativas em recursos humanos.** Porto Alegre: Bookman, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa.** 7. ed. São Paulo: Manole, 2009.

CORDEIRO, João; MOTA, Adriano. **Direito do trabalho na prática: da admissão à demissão.** 1. ed. São Paulo: Rideel, 2012.

COSTA, Rosania de Lima. **Rotinas trabalhistas: departamento pessoal modelo de A a Z.** 3. ed. São Paulo: Cenofisco Editora, 2011.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, organização e métodos: estudo integrado orientado a processos de negócio sobre organização e tecnologias da informação. Introdução a gerencia do conteúdo e do conhecimento.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DIAS, Meire; OLIVEIRA, Cristina C.; ABE, Jair M. **A aplicação do BPM e suas soluções na modelagem de processos de negócio.** VI workshop de pós-graduação e pesquisa do centro Paula Souza. Unidade de ensino de pós-graduação, extensão e pesquisa, 2011. Disponível em: <<http://www.centropaulasouza.sp.gov.br/pos->

---

graduacao/workshop-de-pos-graduacao-e-pesquisa/anais/2011/trabalhos/gestao-e-negocios/a-aplicacao-do-bpm-e-as-suas-solucoes-na-modelagem.pdf>. Acesso em: 23 set. 2014.

FERREIRA, Jose Antonio Stark. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

LÉLIS, Eliacy Cavalcanti. **Administração da produção**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS, Gilberto de Andrade; LINTZ, Alexandre. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Norma Regulamentadora 7, de 9 de dezembro de 2013**. Disponível em: <[http://portal.mte.gov.br/data/files/FF8080814295F16D0142E2E773847819/NR-07%20\(atualizada%202013\).pdf](http://portal.mte.gov.br/data/files/FF8080814295F16D0142E2E773847819/NR-07%20(atualizada%202013).pdf)>. Acesso em: 18 jul. 2014.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **O que é o FGTS?** Disponível em: <<http://portal.mte.gov.br/fgts/o-que-e-o-fgts.htm>>. Acesso em: 16 mai. 2014.

OLIVEIRA, Aristeu de. **Manual de práticas trabalhistas**. 37. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL. **Instrução Normativa RFB nº 971, de 13 de novembro de 2009**. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/ins/2009/in9712009.htm>>. Acesso em: 12 jul. 2014.

SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL. **Instrução Normativa SRF Nº 378 de 30 de dezembro de 2003**. Disponível em:

<<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/ins/2003/in3782003.htm>>. Acesso em: 17 mai. 2014.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. **Súmulas do Tribunal Superior do Trabalho**. Disponível em:

<[http://www3.tst.jus.br/jurisprudencia/Sumulas\\_com\\_indice/Sumulas\\_Ind\\_1\\_50.html#SUM-45](http://www3.tst.jus.br/jurisprudencia/Sumulas_com_indice/Sumulas_Ind_1_50.html#SUM-45)>. Acesso em: 17 mai. 2014.

VALENÇA, George. **BPMN (Business Process Modeling Notation)**, 2012. Disponível em: <[http://www.cin.ufpe.br/~processos/TAES3/slides-2012.2/Introducao\\_BPMN.pdf](http://www.cin.ufpe.br/~processos/TAES3/slides-2012.2/Introducao_BPMN.pdf)>. Acesso em: 20 set. 2014.