

***Turnover*: Análise dos indicadores e dos custos envolvidos em um posto de combustíveis**

Aluno(a): Augusto Cornel Sachet
Orientador(a) no TCC II: Prof. Ma. Carla Fantin
Orientador(a) no TCC I: Prof. Ma. Carla Fantin
Semestre: 2024-2

Resumo

O índice de rotatividade de pessoal e os custos envolvidos nesse processo, merecem atenção dos gestores, uma vez que, esta prática pode gerar danos à entidade quando seus números são elevados. Neste âmbito, este trabalho apresenta uma pesquisa qualitativa e quantitativa com o objetivo de chegar ao índice de *turnover* e custos envolvidos no processo em uma empresa do comércio varejista de combustíveis na cidade de Caxias do Sul – RS. Foram contextualizados os principais pontos envolvendo esse processo através de pesquisas feitas nas literaturas dos autores mais renomados da área dos Recursos Humanos, além dos cálculos efetuados com base nos demonstrativos de folha de pagamento da empresa. Foi constatado um grande índice de rotatividade de pessoal, onde o quadro da empresa a cada doze meses, foi renovado em 80,82% em um dos períodos e em 91,43% no outro intervalo e gerou custos significativos na análise individual, o que não acontece quando comparado ao faturamento da entidade, sendo perceptíveis apenas quando confrontados com o total de sua folha de pagamento.

Palavras-chave: *Turnover*. Rotatividade. Custos. Recursos Humanos.

1 Introdução

Ao compreender a importância do setor de recursos humanos de uma entidade, começa-se a buscar formas de aperfeiçoar cada vez mais este trabalho. Os recursos humanos são responsáveis tanto pela gestão dos colaboradores ativos, quanto na integração de novos empregados ao quadro efetivo, assim torna-se importante a análise de ferramentas de gestão do processo de recrutamento e seleção de tal forma que, diminua ao máximo a rotatividade de pessoal.

Compreender os resultados da apuração do índice de rotatividade que, quando elevados, afetam desde custos financeiros até os prejuízos profissionais causados por este cenário, tem motivado a busca por aperfeiçoamentos nos processos de recrutamento e seleção. Identificar as falhas que contribuem para o aumento do custo e da rotatividade de pessoal no processo empresarial, é de suma importância para fortalecer a saúde financeira e organizacional da entidade.

Neste âmbito, o desenvolvimento de um bom plano de recrutamento e seleção auxilia na preservação de mão de obra qualificada, bom atendimento aos clientes, bom clima organizacional e na saúde financeira da entidade.

Desta forma, é interessante que se estabeleça com critério e pontualidade os requisitos esperados para uma determinada vaga, pois ao encontrar o profissional que mais se encaixe, este tende que este se mantenha por mais tempo na empresa, assim, se diminui os custos que são gerados com o processo de recrutamento e com a admissão em si e, se evita uma gama muito grande de desligamentos, que incorrem em despesas com indenizações e novos treinamentos, por exemplo.

Desta maneira, este trabalho tem como questão de pesquisa: Qual o índice de *turnover* e os custos envolvidos, em um comércio varejista, no ramo de combustíveis, na cidade de Caxias do Sul – RS? Para se alcançar este fim, o objetivo geral do estudo é identificar e analisar

o índice de *turnover* e os custos relacionados, de um comércio varejista, no ramo de combustíveis, na cidade de Caxias do Sul – RS.

O índice de rotatividade de pessoal de uma entidade, é mensurado através da relação entre o número de admitidos, desligados e de colaboradores que se mantém na organização, que se resulta no indicativo nomeado de *turnover*. O *turnover* de uma entidade é consequência de diversos fatores internos que acabam favorecendo ou não este indicativo. Este índice, muitas vezes não observado com a devida atenção, reflete diretamente na saúde organizacional e financeira das entidades.

Ao pensar na importância e na busca cada vez maior que se tem para alcançar um ambiente de trabalho com um bom clima organizacional e ao ter consciência da constante busca das organizações por seu sucesso financeiro, a análise de *turnover* acaba sendo um objeto de pesquisa relevante neste cenário da busca pelo sucesso e continuidade da empresa, bem-estar e evolução profissional dos colaboradores.

2 Referencial Teórico

2.1 Gestão de Recursos Humanos

Ante a grande competitividade do mercado, as organizações necessitam buscar ferramentas que auxiliem seu permanecimento nesta disputa. Estes recursos podem ser financeiros, organizacionais, materiais, pessoais dentre outros.

Referente aos recursos humanos, Chiavenato (2002) preceitua que, independentemente do tempo de empresa, função ou nível hierárquico, são as pessoas que contribuem de alguma forma para as organizações. As organizações permitem que, indivíduos trabalhando em conjunto, possam alcançar objetivos que jamais seriam alcançados de forma individual, portanto, aproveitam a combinação dos esforços individuais atuando em conjunto (Chiavenato, 2009).

As pessoas e as organizações estão engajadas em uma complexa e incessante interação; as pessoas passam a maior parte de seu tempo nas organizações das quais dependem para viver e as organizações são constituídas de pessoas sem as quais não poderiam existir. Sem as pessoas e sem as organizações não haveria a área de RH (Chiavenato, 2020, p. 36).

De acordo com Lacombe (2020), um importante papel dos administradores é de selecionar, constituir e aperfeiçoar uma equipe de pessoas, com o intuito de trabalhar em conjunto em uma organização, com objetivos definidos e com a ideia de que cada membro desta equipe conheça seu papel e coopere para a chegada aos resultados. O autor completa, por mais que as organizações precisam tratar das pessoas como seus recursos humanos, nunca se pode esquecer que acima de tudo os trabalhadores são seres humanos, que buscam felicidade e qualidade de vida e que nunca terão objetivos completamente condizentes com os da organização da qual faz parte.

Conforme trata Chiavenato (2021), o processo de recrutamento e seleção é um processo de responsabilidade de toda a organização, em todas suas áreas e níveis, desde o setor que dispõe da vaga, da supervisão de setor que leva a demanda aos níveis hierárquicos maiores até finalmente chegar ao setor responsável pela localização do candidato no mercado de trabalho.

No âmbito da seleção de pessoal, deve-se levar em consideração a cultura da empresa e as crenças e valores do candidato, afinal, é necessário analisar se este candidato terá condições de se adaptar a este ambiente. Não se pode considerar apenas as competências técnicas dos candidatos, mas também sua perspectiva de adaptação à empresa através de suas crenças e valores, principalmente para cargos que requeiram maior contato com clientes. Candidatos com baixa vista de adaptação, tendem a se manter menos tempo nas organizações, gerando custos elevados com a alta rotatividade (Lacombe, 2020).

Neste sentido, Chiavenato (2020) expõe que os departamentos e cargos estão aos poucos sendo substituídos por unidades de negócios e equipes. O cargo imediato nem sempre é a

referência básica de comparação entre os candidatos, mas sim competências individuais que deem perspectiva de permanecimento deste candidato na empresa, uma busca por novos talentos.

O processo seletivo deve fornecer não somente um diagnóstico, mas principalmente um prognóstico futuro a respeito dessas duas variáveis. Não apenas uma ideia atual, mas também uma prospecção de como a aprendizagem e o nível de execução se situarão no futuro (Chiavenato, 2020, p. 160).

O setor de recrutamento e seleção de uma organização não é demandado pela quantidade de colaboradores já ingressados na empresa, mas sim quando há a necessidade de reposição ou aumento de colaboradores em seu quadro. A necessidade de reposição, ocorre quando há rotatividade de pessoal, sendo possível o cálculo deste fenômeno através do índice conhecido como turnover (Marras, 2016).

2.2 Rotatividade de Pessoal (turnover)

O índice de turnover, de acordo com Marras (2016), trata-se do número de empregados desligados confrontado com o quadro médio de funcionários efetivos em uma organização em um determinado período de tempo, podendo auferir apenas um setor ou englobar toda a organização. Esta forma de cálculo trata das perdas de pessoal na entidade, por desconsiderar o número de funcionários admitidos, mas apenas o número de demitidos. Este índice, pode ser calculado através da seguinte formula demonstrada na Figura 1.

Figura 1 – Turnover segundo Marras

$$Ir = \frac{\frac{nd}{Eip + Efp}}{2} \times 100$$

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Marras (2016).

Nesta fórmula, temos:

nd – número de desligados (demitidos, demissionários ou ambos);

Eip – número de efetivos no início do período;

Efp – número de efetivos no fim do período;

Ir – índice de rotatividade.

Para Chiavenato (2020), o termo rotatividade de pessoal se refere a oscilação de pessoal entre uma organização e o ambiente que esta está inserida, trata-se do número de pessoas que ingressam e que se retiram de uma organização que se mantém inalterada. A forma de cálculo do índice de rotatividade para Chiavenato, diferente da forma demonstrada por Marras, busca calcular este índice com base no volume de entrada e de saída de funcionários, um índice geral, que exprime a porcentagem de massa trabalhadora que a empresa pode contar do total do seu efetivo. É expressa da seguinte forma, conforme Figura 2.

Figura 2 - Turnover segundo Chiavenato

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

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Chiavenato (2020).

Neste caso:

A – admissões dentro do período considerado;

D – desligamentos dentro do período considerado;

EM – efetivo médio dentro do período considerado. É obtido pela soma dos efetivos existentes no início e no final do período, dividida por dois.

Para Chiavenato (2020), o termo rotatividade de pessoal se refere a oscilação de pessoal entre uma organização e o ambiente que esta está inserida, trata-se do número de pessoas que ingressam e que se retiram de uma organização que se mantém inalterada.

Através de dados setoriais coletados no portal Federal do Novo CAGED, em busca de informações reais e atualizadas sobre a situação de rotatividade de pessoal das empresas de CNAE 47.31-8-22 - Comércio varejista de combustíveis para veículos automotores, em diferentes esferas, se obtiveram os seguintes resultados, como se observa nos Quadros 1, 2 e 3.

Quadro 1 – Rotatividade em 2021

2021	Admissões	Desligamentos	Saldo	Percentual Desligamento
Brasil	163.742	151.732	12.010	92,67%
Rio Grande do Sul	16.197	14.893	1.304	91,95%
Caxias do Sul	901	819	82	90,90%

Fonte: Elaborado pelo autor, com base no Novo CAGED.

Quadro 2 – Rotatividade em 2022

2022	Admissões	Desligamentos	Saldo	Percentual Desligamento
Brasil	181.246	169.646	11.600	93,60%
Rio Grande do Sul	18.567	17.761	806	95,66%
Caxias do Sul	1084	1041	43	96,03%

Fonte: Elaborado pelo autor, com base no Novo CAGED.

Quadro 3 – Rotatividade em 2023

2023 (até agosto)	Admissões	Desligamentos	Saldo	Percentual Desligamento
Brasil	126.280	117.388	8.892	92,96%
Rio grande do Sul	13.030	11.681	1.349	89,65%
Caxias do Sul	709	668	41	94,22%

Fonte: Elaborado pelo autor, com base no Novo CAGED.

Ao se observar os dados coletados no portal do Novo CAGED, de antemão é possível notar o alto número de admissões e de rescisões que o segmento comercial possui, tanto em esfera nacional, estadual e municipal. O período observado sofreu com os reflexos da pandemia do Corona Vírus com a grande paralisação da população, mas também representa o período de retorno das pessoas às instituições de ensino e às empresas. Por mais que tenha ocorrido este período pandêmico, pode-se observar que a taxa de demissões sobre as admissões foi constantemente acima de 89%, o que representa um setor com um alto índice de rotatividade de pessoal.

De acordo com Albuquerque (2012), atualmente, as organizações se preocupam com a internalização de conhecimentos, tecnologias e metodologias que levem a empresa e as pessoas a se adaptarem continuamente a um ambiente cada vez mais volátil. Neste sentido de adaptação de processo, estão ocorrendo mudanças também na concepção dos níveis hierárquicos das organizações, se antes este era baseado no poder de mando, hoje se espera que os cargos de lideranças atuem como facilitadores, cargos exercidos através do poder da influência para que desta forma, esta relação trabalhista seja mais duradoura.

Uma das grandes preocupações das áreas de Recursos Humanos das Organizações é de

reduzir ou evitar as altas taxas de rotatividade de pessoal, principalmente levando em consideração a dificuldade de se encontrar profissionais capacitados que se adequem as necessidades da empresa (Masiero, 2013).

A rotatividade de pessoal pode estar orientada no sentido de inflacionar o sistema com novos recursos (entradas maiores do que as saídas), para incentivar as operações e ampliar os resultados, ou no sentido de esvaziar o sistema (saídas maiores do que as entradas) para diminuir as operações, reduzindo os resultados (Chiavenato, 2020, p. 124).

Neste sentido, Lacombe (2020), destaca a importância de um sistema formal, bem elaborado e conduzido sistema de avaliação de pessoal. Considerando que o maior bem de uma organização é uma equipe competente e motivada, a elaboração de um bom plano de avaliação é o que irá determinar se a organização dispõe da equipe que necessita ou não. O autor discorre sobre uma maneira de se reter talentos nas organizações, a qual é conhecer a fundo seu pessoal, com o intuito de elaborar juntamente a eles seu plano de carreira ideal. Muitos talentos são perdidos nas organizações, pela falta de compreensão a ideia de satisfação no trabalho pelos gestores.

Elas continuarão na empresa se o trabalho estiver de acordo com os seus interesses de vida. Algumas pessoas querem dinheiro, outras, desafio, e outras, ainda, prestígio e uma vida confortável (Lacombe, 2020, p. 26).

Desta maneira, Marras (2016), conclui que é de extrema importância que as organizações estipulem e demarquem de forma organizada as áreas de atuação com cargos e salários, permitindo desta forma uma abordagem mais profissional no processo seletivo. Empresas sem um plano de carreira de carreira bem estruturado tendem a ficar sujeitas a um sistema desorganizado de estrutura de responsabilidades e desequilíbrios no rendimento e qualidade dos resultados da empresa, podendo também se desvirtuar dos padrões legais por esta prática.

Em muitos casos, a busca pela redução de custos através de uma conservadora política salarial, pode acabar gerando um grande índice de rotatividade de pessoal, causando um custo maior do que aquele que seria gerado em uma política salarial menos restrita (Chiavenato, 2021).

2.3 Custos ligados à Rotatividade de Pessoal

No âmbito dos custos, Chiavenato (2021) dispõe que, uma organização que economiza seus recursos, sem abrir mão da busca por atingir seus objetivos e resultados, tende a aumentar sua probabilidade de continuidade e sustentabilidade. O autor defende a importância de a organização conhecer o índice máximo de rotatividade que pode suportar, sem maiores danos.

Desta forma, Chiavenato (2021) traz em sua obra que, os custos relacionados à rotatividade de pessoal são divididos em três categorias, custos primários, secundários e terciários. O autor, dispõe os custos da seguinte forma:

- **Custos Primários:** separa os custos que são relacionados diretamente à substituição de um funcionário por um novo ao quadro da empresa, como os custos de recrutamento e seleção, custos de registro e documentação, custo da integração e o custo do desligamento. Os custos desde o momento da divulgação da vaga, ao momento de registro do funcionário na empresa, passando pelo seu tempo de treinamento e ao fim os custos que se gera ao realizar um desligamento, como indenizações, multa de FGTS e antecipação do pagamento de férias e 13º proporcionais. Estes custos, são classificados como quantitativos e considerados fáceis de se determinar;
- **Custos Secundários:** o autor caracteriza os custos que envolvem aspectos dificilmente avaliados numericamente, de características predominantemente qualitativas,

relacionados a consequente substituição do funcionário no quadro da empresa. São os custos relacionados à reflexo na produção, reflexos na atitude de pessoal (predisposições transmitidas pelos funcionários que estão sendo desligados ou pelos funcionários que estão ingressando na empresa, aos demais trabalhadores), custos extralaborais e custos extra operacionais;

- Custos Terciários: o autor classifica os custos estimáveis a médio e longo prazo, ao tempo que os custos primários são quantitativos, os secundários são qualitativos, os terciários são estimáveis. Nesta classificação, incluem-se os custos de extra investimento, e os custos das perdas no negócio.

Segundo Masiero (2013), taxas altas de rotatividade acarretam em elevados custos diretos e indiretos que são desnecessários. As despesas diretas estão relacionadas ao processo de recrutamento e seleção enquanto as indiretas, aos reflexos que a rotatividade traz à organização, como redução da produção, acidentes e desperdícios. O autor ainda defende a importância das análises de rotatividade mais frequentes pelas organizações, que acabam propiciando uma maior probabilidade de conhecimento dos motivos e causas que estão elevando este índice.

Insatisfação e estresse, juntos, geram não somente custos diretos para as organizações, em termos de programas de assistência médica; são fontes também de custos indiretos, na forma de absenteísmo e rotatividade (Masiero, 2013, p. 119).

Uma organização, quando se encontra em dificuldade financeira, concentra todo seu esforço para manter um bom fluxo de caixa a curto prazo em busca da sobrevivência no mercado. Uma das maneiras mais simples de se conter os custos no curto prazo é o desligamento de funcionários, até de grandes talentos, uma conta que pode acabar ficando muito alta no longo prazo (Lacombe, 2020).

Com base em dados coletados no Portal de Consultoria LEFISC, buscou-se coletar dados dos direitos rescisórios a serem pagos nas modalidades rescisórias mais comuns no mercado de trabalho, com ênfase nos direitos devidos pela empresa ao empregado, objeto do estudo deste trabalho. A seguir, nos Quadros 4, 5 e 6 foi tratado das modalidades pedido de demissão, demissão pelo empregador, rescisão antecipada do contrato a termo pelo empregador, término de contrato a termo, dispensa com justa causa pelo empregador e reclamatória trabalhista, seguido da base legal de cada incidência rescisória.

Quadro 4 – Pedido de demissão e demissão

Verbas Rescisórias	Pedido de demissão	Demissões	Base legal
Indenização Adicional - Data Base	Não é devido	É devido	Art. 9º Lei 7.238/1984
Aviso Prévio (30 dias +proporcional)	Não é devido	É devido	Art. 487 CLT/ N.T 184 MTE
Ind. - Antecipação Término de Contrato	Não é devido	Não é devido	Art. 479 CLT
Saldo de Salário	É devido	É devido	Art. 457 e 458 CLT
Décimo Terceiro Salário	É devido	É devido	Art. 7º CF/88 e Súmula nº 157 TST
Férias Vencidas	É devido	É devido	Art. 129 e 146 CLT
Férias Proporcionais	É devido	É devido	Art. 147 CLT e Súmula nº 261 TST
Terço Constitucional de Férias	É devido	É devido	Art. 7º CF/88 e Súmula nº 328 TST
Multa rescisória do FGTS (40%)	Não é devido	É devido	Art. 18 Lei 8.036/1990
FGTS	É devido	É devido	Art. 15 Lei 8.036/1990
INSS	É devido	É devido	Art.22 Lei 8.212/1991

Fonte: Elaborado pelo autor, com base no Portal LEFISC.

Quadro 5 – Rescisão antecipada pelo empregador e término de contrato

Verbas Rescisórias	Rescisão Antecipada do Contrato pelo Empregador	Término de Contrato	Base legal
Indenização Adicional - Data Base	É devido	Não é devido	Art. 9º Lei 7.238/1984
Aviso Prévio (30 dias +proporcional)	Pode ocorrer	Não é devido	Art. 481 CLT e Súmula nº 163 TST
Ind. - Antecipação Término de Contrato	É devido	Não é devido	Art. 479 CLT
Saldo de Salário	É devido	É devido	Art. 457 e 458 CLT
Décimo Terceiro Salário	É devido	É devido	Art. 7º CF/88 e Súmula nº 157 TST
Férias Vencidas	É devido	É devido	Art. 129 e 146 CLT
Férias Proporcionais	É devido	É devido	Art. 146 e 147 CLT
Terço Constitucional de Férias	É devido	É devido	Art. 7º CF/88 e Súmula nº 328 TST
Multa rescisória do FGTS (40%)	É devido	Não é devido	Art. 18 Lei 8.036/1990
FGTS	É devido	É devido	Art. 15 Lei 8.036/1990
INSS	É devido	É devido	Art.22 Lei 8.212/1991

Fonte: Elaborado pelo autor, com base no Portal LEFISC.

Quadro 6 – Dispensa com justa causa pelo empregador e reclamatória trabalhista

Verbas Rescisórias	Dispensa com Justa Causa pelo Empregador	Reclamatória Trabalhista (Despedida Indireta)	Base legal
Indenização Adicional - Data Base	Não é devido	É devido	Art. 9º Lei 7.238/1984
Aviso Prévio (30 dias +proporcional)	Não é devido	É devido	Art. 487 CLT
Ind. - Antecipação Término de Contrato	Não é devido	Não é devido	Art. 479 CLT
Saldo de Salário	É devido	É devido	Art. 457 e 458 CLT
Décimo Terceiro Salário	Não é devido	É devido	Art. 7º CF/88 e Art. 3º Lei 4.090/1962
Férias Vencidas	É devido	É devido	Art. 129 e 146 CLT
Férias Proporcionais	Não é devido	É devido	Súmula 171 TST e Art. 484 CLT
Terço Constitucional de Férias	É devido	É devido	Art. 7º CF/88 e Súmula nº 328 TST
Multa rescisória do FGTS (40%)	Não é devido	É devido	Art. 18 Lei 8.036/1990
FGTS	É devido	É devido	Art. 15 Lei 8.036/1990
INSS	É devido	É devido	Art.22 Lei 8.212/1991

Fonte: Elaborado pelo autor, com base no Portal LEFISC.

Diante destes dados, percebe-se a complexidade da legislação no quesito dos cálculos do setor de Recursos Humanos, rotina de trabalho que requer muita atenção e cautela para ser executada, perante as diversas redações legislativas e entendimentos que se tem no âmbito das leis trabalhistas.

3. Aspectos Metodológicos

3.1 Delineamento da pesquisa

No que se refere aos procedimentos técnicos, será realizado um estudo de caso direcionado a uma empresa do ramo de comércio varejista de combustíveis na cidade de Caxias do Sul – RS. Neste sentido, buscará se aplicar de forma prática os conceitos e ideias abordados

na pesquisa bibliográfica, no âmbito da rotatividade de pessoal e os custos que o alto índice deste fenômeno acarreta para a organização.

Para Chizzotti (2018), o estudo de caso se trata de uma ordenação de pesquisas que reúnem e registram dados de casos em particular ou de diversos casos, com a finalidade de elaboração de um relatório crítico de um contexto e avaliação analítica dos dados, possibilitando a tomada de decisão e criação de ações renovadoras a este respeito. O caso estudado, é considerado uma parte relevante do todo, sendo suficiente para se propor melhorias e intervenções. Para o autor, o estudo de caso é dividido em três etapas, são elas:

- Seleção e delimitação do caso – considerada uma etapa decisiva para o trabalho, o caso escolhido deve conter referências significativas para valer a investigação e, após isto, delimitar o nível da análise que será feita neste contexto;
- Trabalho de campo – nesta etapa, deve-se reunir as informações sobre o caso estudado, documentos escritos, gravações, informações recebidas oralmente e organiza-las no relatório de caso, que será objeto das críticas e da elaboração de sugestões de melhorias;
- Organização e redação do relatório – após o recolhimento de todas as informações necessárias, o relatório deve ser reduzido para se enquadrar nas delimitações já impostas. Este relatório pode ser narrativo, descritivo, analítico, ilustrado ou não, com o objetivo primordial de representar os aspectos que envolvem o problema estudado, mostrar sua relevância e permitir possibilidades de ações para remodelá-lo.

Segundo Matias-Pereira (2016), o estudo de caso gira em torno de uma dúvida do investigador, quando existe a pergunta de “como” ou “porque”. O investigador nestes casos, estaria envolvido em algum contexto na vida real, em algum evento que o faça se questionar de alguma coisa.

Quanto aos objetivos da pesquisa, partindo da contextualização do setor de recursos humanos e do índice de turnover, ao cálculo deste e avaliação dos custos gerados pela rotatividade que ocorre na empresa estudada.

Para Matias-Pereira (2016), a tipologia de pesquisa descritiva é aquela que busca a descrição das características de um determinado grupo ou evento. Desta maneira, entende-se que a pesquisa descritiva é a tipologia mais adequada para a pesquisa proposta.

Para abordagem do problema optou-se por ambos métodos, qualitativo e quantitativo.

Segundo Chizzotti (2018), na pesquisa quantitativa presume-se que há a determinação de variáveis preestabelecidas e que se procura relacionar sua influência sobre outras variáveis. Desta maneira, o investigador descreve, explica e prediz sua investigação por meio de correlações estatísticas.

De mesmo modo, Matias-Pereira (2016) descreve que, a pesquisa qualitativa parte do entendimento de que relações que não podem ser expostas através de número e que não necessitam do estudo estatístico. Matias-Pereira (2016, p. 89) afirma que “O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva”.

3.2 Procedimentos de coleta e análise dos dados

De primeiro momento, serão conceituados os principais pontos a serem estudados neste trabalho, desde a gestão da área de Recursos Humanos, à contextualização do índice de rotatividade de pessoal, seus pontos positivos e negativos, até a demonstração das categorias dos custos que estão envolvidos neste processo de rotatividade.

Seguido disto, será elaborado um estudo de caso em uma empresa do ramo do Comércio Varejista de Combustíveis, na cidade de Caxias do Sul – RS. Serão coletados os dados relativos ao número de desligados e contratados no período de julho de 2021 até junho de 2023, afim de se calcular o índice de Rotatividade de Pessoal. Além disso, será estimado os custos que esta rotatividade gera para a organização, valores estes, que podem ser coletados nas demonstrações contábeis da empresa e através de entrevistas ao setor de Recursos Humanos para se entender como se dá o processo do funcionário na organização desde sua admissão, até seu desligamento.

4. Resultados da pesquisa

Para a realização desta pesquisa, foi efetuado um estudo em um comércio varejista de combustíveis na cidade de Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, no período de julho de 2021 à junho de 2023. Ao analisar as documentações da empresa, relatórios de folha, demonstrações contábeis e com o auxílio do setor de RH, coletou-se dados que deram resultados como demonstrados a seguir.

Ao início da pesquisa, buscou-se tomar conhecimento da movimentação de funcionários que ocorreu neste período na empresa, seus desligamentos, transferências e admissões, conforme os Quadros 7 e 8.

Quadro 7 - Movimentação de pessoal 07/2021 à 06/2022

Período	Total funcionários Início do Período	Total funcionários Fim do Período	Pedido de Demissão / Pedido antecipado contrato de prazo determinado	Demissão / Demissão antecipada contrato de prazo determinado	Término normal contrato por tempo determinado	Total de transferências de saída	Total de admissões
jul/21	34	36	2	0	0	0	4
ago/21	35	36	3	0	0	1	4
set/21	36	34	2	2	0	0	2
out/21	34	34	0	3	1	0	4
nov/21	34	35	0	0	1	0	2
dez/21	34	32	1	1	1	1	1
jan/22	32	34	1	1	0	0	4
fev/22	34	33	0	3	0	0	2
mar/22	33	36	0	1	0	0	4
abr/22	36	33	0	1	2	0	0
mai/22	33	36	1	1	0	0	5
jun/22	36	36	0	1	0	0	1
Totais	-	-	10	14	5	2	33

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos demonstrativos de folha de pagamento.

Quadro 8 - Movimentação de pessoal 07/2022 à 06/2023

Continua

Período	Total funcionários Início do Período	Total funcionários Fim do Período	Pedido de Demissão / Pedido antecipado contrato de prazo determinado	Demissão / Demissão antecipada contrato de prazo determinado	Término normal contrato por tempo determinado	Total de transferências de saída	Total de admissões
jul/22	36	36	1	0	0	0	1
ago/22	36	39	2	1	0	0	6
set/22	38	34	3	3	0	1	2
out/22	34	34	1	3	0	0	4
nov/22	34	34	2	0	0	0	2
dez/22	34	36	1	0	0	0	3
jan/23	36	36	0	1	0	0	1
fev/23	36	36	1	1	0	0	2
mar/23	36	38	0	0	0	0	2
abr/23	38	39	1	1	1	0	4
mai/23	38	37	2	1	0	1	2

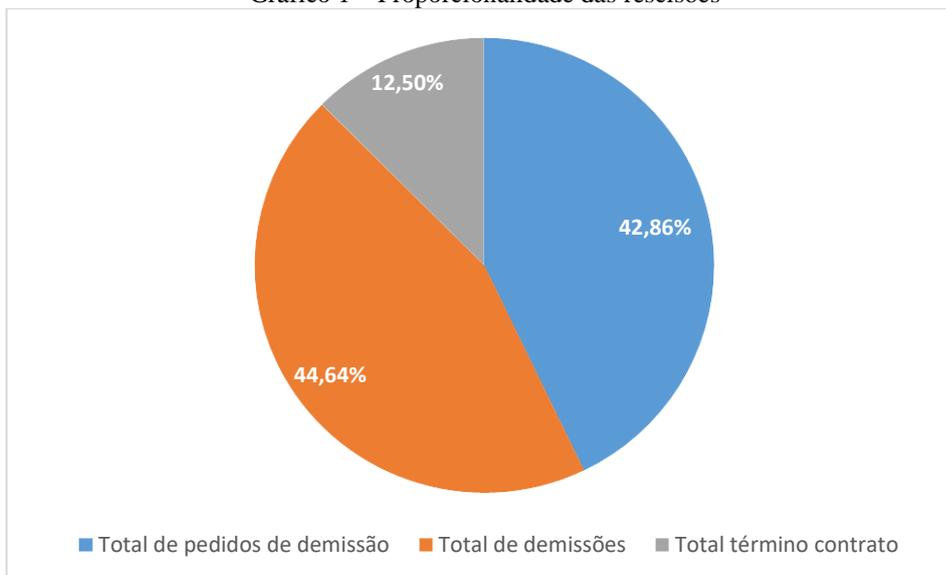
jun/23	37	37	0	0	1	0	1
Totais	-	-	14	11	2	2	30

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos demonstrativos de folha de pagamento.

Ao separar o período total da pesquisa em dois períodos de 12 meses cada, pode-se observar algumas alterações no comportamento destes dados. O primeiro fato que deve ser observado nestes quadros, é a média de funcionários que essa empresa mantém em seu quadro efetivo, de 34 ao pico de 39 ativos no decorrer de um mês. Essa informação, de não aumento brusco de funcionário, deixa claro que o número elevado de admissões não se deve à uma necessidade de aumento de quadro efetivo, mas sim, para manter a empresa funcionando e suprir a necessidade de mão de obra, por conta do alto número de rescisões, assim como explanado por Marras (2016), quando refere-se ao trabalho requisitado do setor de recrutamento e seleção nas situações de necessidade de aumento de quadro efetivo ou, na necessidade de reposição de funcionários.

No período analisado, o número de funcionários demitidos e que pediram demissão praticamente se inverteu, sendo 10 pedidos de demissão e 14 demissões por parte da empresa no período de 07/2021 a 06/2022 para 14 pedidos de demissão e 11 demissões pela empresa no segundo período, de 07/2022 a 06/2023, visto assim, praticamente se compensam de um período para o outro. Para fins de análise, o Gráfico 1 representa a proporcionalidade das modalidades rescisórias quando o período é observado como um todo.

Gráfico 1 – Proporcionalidade das rescisões



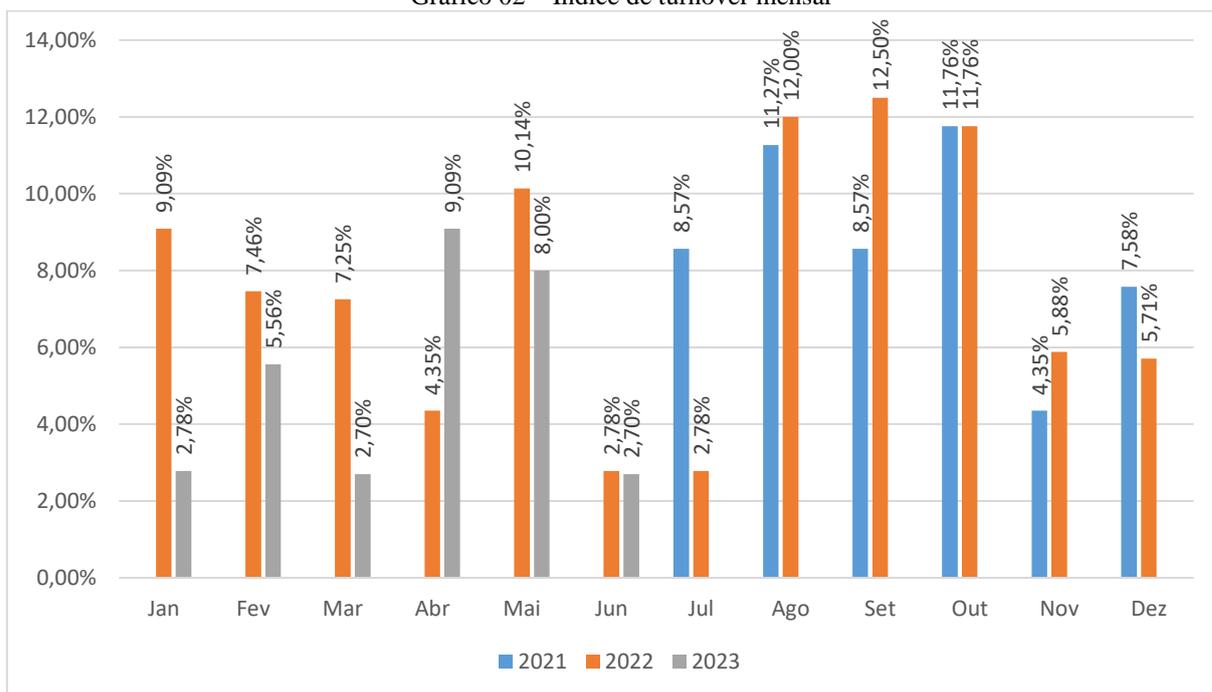
Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos demonstrativos de folha de pagamento.

Ao se analisar o período completo, percebe-se que entre as demissões por parte da empresa e os pedidos de demissão, há uma diferença de menos de 2%, com 24 pedidos de demissão e 25 demissões por parte da empresa, além dos 7 terminos normais de contrato de experiência.

Seguindo a cronologia da pesquisa, estes dados relativos à movimentação dos funcionários abrem espaço para o cálculo do índice de *turnover*. A metodologia de cálculo utilizada foi a explanada pelo autor Chiavenato (2020), por abranger os funcionários desligados, mas também os admitidos, ao contrário do cálculo proposto por Marras (2016), que leva em consideração apenas os colaboradores demitidos. A ideia é de abranger toda a movimentação ocorrida no quadro efetivo, por conta disso, Chiavenato teve sua metodologia aplicada na pesquisa.

No Gráfico 2, observa-se o índice de *turnover* calculado na empresa no período de 07/2021 a 06/2023.

Gráfico 02 – Índice de turnover mensal



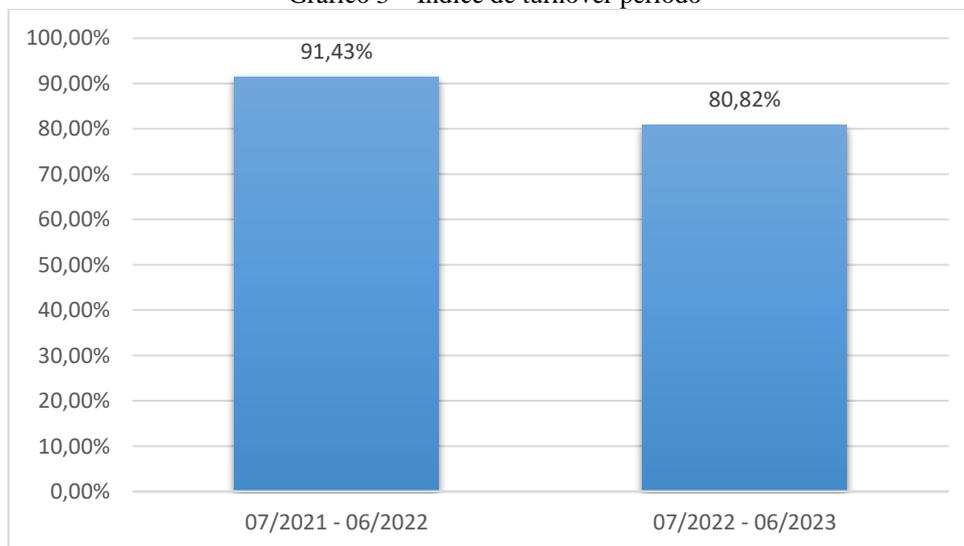
Fonte: elaborado pelo autor, com base nos demonstrativos de folha de pagamento.

Efetuada o cálculo, observa-se que o índice de rotatividade da empresa, no período, se manteve entre 2% e 12%. Entre os anos analisados, percebe-se que no mês de junho, tanto no ano de 2022 e 2023, o índice de rotatividade acaba sendo muito próximo, na casa dos 2%, um percentual baixo quando comparado com a maior parte dos outros períodos.

Nos meses de junho e março do ano de 2023 os menores índices foram registrados, em 2,7%. Em contrapartida, nos meses de agosto e setembro do ano de 2021, os maiores índices, passando da casa dos 12% do quadro de funcionários que foram movimentados. No mês de outubro dos anos de 2021 e 2022, o índice foi exatamente o mesmo, 11,76%, um dos maiores registrados no período analisado. De modo geral, o ano de 2022 teve a rotatividade maior que os demais períodos.

Afim de sintetizar os dados, para melhor visualização, o período completo de análise foi dividido novamente em dois períodos de 12 meses, de 07/2021 a 06/2022 e 07/2022 a 06/2023, conforme Gráfico 3.

Gráfico 3 – Índice de turnover período



Fonte: elaborado pelo autor, com base nos demonstrativos de folha de pagamento.

Ao separar o período desta maneira, pode-se observar que no primeiro período, 91,43% do quadro dos funcionários foi alterado, enquanto no segundo período, mesmo com o índice mais baixo, houve 80,82% de alteração no quadro efetivo da empresa, que são valores expressivos de rotatividade.

Desta maneira, é possível comparar estes dados com os fornecidos no site de domínio público do Novo CAGED. Conforme demonstrado anteriormente na pesquisa, o índice de *turnover* da empresa no período de 07/2021 a 06/2022 ficou abaixo do índice nacional (92,67% - 93,60%), abaixo do índice estadual (91,95% - 95,66%) e entre os números da cidade de Caxias do Sul, RS (90,90% - 96,03%). Já no período de 07/2022 a 06/2023, ficou abaixo de todos os indicativos registrados pelo Novo CAGED, nacional (93,60% - 92,96%), estadual (95,66% - 89,65%) e municipal (96,03% - 94,22%). De modo geral, é um setor com altíssimos índices de rotatividade, sempre contatando com mais de 80% de movimentação de mão de obra trabalhadora dentro do período de um ano.

Desta forma, com os dados relativos à rotatividade de pessoal organizados, iniciam-se os cálculos dos custos financeiros que implicam com a demissão e admissão de pessoal na empresa estudada. Optou-se por, nos cálculos rescisórios, utilizar apenas os valores de verbas indenizadas, como aviso prévio indenizado, férias e décimo terceiro indenizados e eventuais multas e indenizações devidas. Este caminho foi tomado ao pensar que, verbas salariais, décimo terceiro e férias proporcionais já são verbas devidas de qualquer maneira, apenas tendo seu pagamento adiantado em caso de rescisões de contrato de trabalho. Os valores aqui utilizados, são baseados na classificação de custos primários, segundo Chiavenato (2021), custos diretamente ligados a saída e a entrada de funcionários.

A seguir, nos Quadros 9 e 10, estão discriminados os custos das admissões na entidade, separados novamente em períodos de doze meses cada.

Quadro 9 - Custos admissionais do período de 07/2021 a 06/2022

Período	Exames admissionais	Uniformes	Trabalho do setor de Recursos Humanos	Tempo de treinamento
jul/21	109,64	2.153,00	349,09	852,77
ago/21	109,64	2.153,00	349,09	852,77
set/21	54,82	1.076,50	174,55	428,87
out/21	109,64	2.153,00	354,33	918,67
nov/21	54,82	1.076,50	185,09	459,33
dez/21	27,41	538,25	92,55	229,67
jan/22	120,60	2.153,00	370,18	918,67
fev/22	60,30	1.076,50	185,09	459,33
mar/22	120,60	2.153,00	388,69	975,87
abr/22	-	-	-	-
mai/22	150,75	2.691,25	485,86	1.219,83
jun/22	30,15	538,25	97,17	243,97
Totais	948,37	17.762,25	3.031,69	7.559,74

Fonte: elaborado pelo autor, com base nas informações do setor de RH.

Quadro 10 - Custos admissionais do período de 07/2022 a 06/2023 Continua

Período	Exames admissionais	Uniformes	Trabalho do setor de Recursos Humanos	Tempo de treinamento
jul/22	30,15	538,25	102,03	243,97
ago/22	180,90	3.229,50	612,19	1.463,80
set/22	60,30	1.076,50	223,86	487,93

out/22	120,60	2.153,00	447,71	975,87
nov/22	60,30	1.076,50	223,86	487,93
dez/22	90,45	1.614,75	335,79	731,90
jan/23	30,15	538,25	111,93	243,97
fev/23	60,30	1.076,50	225,09	490,88
mar/23	60,30	1.076,50	225,09	490,88
abr/23	120,60	2.153,00	450,19	981,76
mai/23	60,30	1.076,50	225,09	490,88
jun/23	30,15	538,25	112,55	245,44
Totais	904,50	16.147,50	3.295,37	7.335,21

Fonte: elaborado pelo autor, com base nas informações do setor de RH.

Com base nas informações coletadas com o setor de Recursos Humanos da entidade, os custos que se tem no ato de uma admissão são os custos com os exames admissionais com a empresa de medicina e segurança do trabalho, custo com os uniformes disponibilizados aos trabalhadores, custo da mão de obra do setor de Recursos Humanos para a divulgação da vaga, entrevista dos candidatos e efetivo cadastro, e o tempo de treinamento.

O treinamento de novos funcionários é feito pelo gerente operacional da empresa, que se disponibiliza em média dois dias para auxílio e ensino aos novos efetivos.

O custo com as admissões é muito relevante quando se analisa individualmente, chegando próximo dos 30 mil reais em ambos os períodos, sendo elevado principalmente por conta dos uniformes disponibilizados. Mesmo sendo um valor expressivo, no decorrer da pesquisa este será analisado e comparado juntamente com alguns números da entidade, para verificar o exato impacto que tem na empresa.

A seguir, nos Quadros 11 e 12, os custos com as rescisões serão analisados e, posteriormente, também conflitados com os indicativos da empresa.

Quadro 11 - Custo das verbas rescisórias indenizatórias do período de 07/2021 a 06/2022

Período	Aviso Prévio/ Ind. Art. 479 CLT	13º Indenizado	Férias Indenizadas	Multa Rescisória/ FGTS Indenizado	Indenização Adicional (Lei 7.238/84)	INSS Patronal	Exames demissionais
jul/21	-	-	-	-	-	-	54,82
ago/21	-	-	-	-	-	-	82,23
set/21	960,65	-	-	4.864,43	-	-	109,64
out/21	4.759,20	157,95	210,60	13.823,66	-	43,12	109,64
nov/21	-	-	-	-	-	-	27,41
dez/21	3.998,95	302,95	403,93	2.347,06	-	82,71	82,23
jan/22	2.065,75	172,15	229,53	682,54	-	47,00	60,30
fev/22	3.652,08	174,04	232,05	5.041,56	-	47,51	90,45
mar/22	282,23	-	-	1.306,15	-	-	30,15
abr/22	2.593,50	196,48	261,97	1.761,21	-	53,64	90,45
mai/22	2.394,82	166,31	221,75	2.097,46	-	45,40	60,30
jun/22	3.049,29	195,47	260,63	3.887,13	-	53,36	30,15
Totais	23.756,47	1.365,35	1.820,46	35.811,20	-	372,74	827,77

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos demonstrativos de folha de pagamento.

Quadro 12 - Custo das verbas rescisórias indenizatórias do período de 07/2022 a 06/2023

Período	Aviso Prévio/ Ind. Art. 480 CLT	13º Indenizado	Férias Indenizadas	Multa Rescisória/ FGTS Indenizado	Indenização Adicional (Lei 7.238/84)	INSS Patronal	Exames demissionais
jul/22	-	-	-	-	-	-	30,15
ago/22	3.979,38	331,62	442,16	1.809,98	-	90,53	90,45
set/22	14.435,80	1.241,27	1.648,02	39.218,89	-	338,87	180,90
out/22	8.178,24	545,20	726,94	16.725,19	-	148,83	120,60
nov/22	1.160,72	97,12	-	189,49	6.592,03	26,51	60,30
dez/22	-	-	-	-	-	-	30,15
jan/23	220,22	-	-	1.072,96	-	-	30,15
fev/23	-	-	-	164,42	-	-	60,30
mar/23	-	-	-	-	-	-	-
abr/23	-	-	-	559,10	-	-	90,45
mai/23	3.275,90	209,99	279,99	4.240,67	-	60,67	90,45
jun/23	-	-	-	-	-	-	30,15
Totais	31.250,26	2.425,20	3.097,11	63.980,70	6.592,03	665,41	814,05

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos demonstrativos de folha de pagamento.

Aqui, os valores começam a tomar maiores proporções. Vale ressaltar que, as verbas rescisórias aqui demonstradas, são somente as de caráter indenizatório. Os valores que mais se destacam, neste âmbito, são os valores relativos à multa de 40% do FGTS, aviso prévio indenizado e indenizações do artigo 480 da Consolidação das Leis do Trabalho.

O mês que se destacou no período de 07/2021 a 06/2022 foi outubro, assim como os maiores custos que foram auferidos no período de 07/2022 a 06/2023 foram nos meses de setembro e outubro. Os valores elevados não são diretamente relacionados a quantidade de desligamentos que houve no mês, mas sim pelo tipo de rescisão ocorrida e pelo tempo que o funcionário possuía de empresa, influenciando diretamente no valor da multa rescisória.

Por este motivo, é difícil apontar uma semelhança entre os meses dos anos, porque o que realmente irá definir o custo que se teve em rescisões é principalmente o tempo de empresa e modalidade que foi efetuado o desligamento, não a quantidade destes que houve em um período pois, em pedidos de demissão por exemplo, não são pagas verbas indenizatórias, reduzindo assim o custo primário com aquele desligamento.

A seguir, tanto os custos admissionais quanto os rescisórios foram confrontados com dois indicativos da empresa estudada, com seu faturamento e com o valor de sua folha de pagamento mensal, para ser possível mensurar de uma forma mais clara, o exato impacto que esses custos primários geram para a entidade. Nos Quadros 13 e 14, os custos serão confrontados com o faturamento, novamente separando o período total em dois períodos de doze meses cada.

Quadro 13 - Custo sobre faturamento 1º período Continua

Período	Faturamento	Custo rotatividade	Porcentagem sobre Faturamento
jul/21	4.096.433,53	3.519,32	0,0859%
ago/21	4.090.377,58	3.546,73	0,0867%
set/21	4.011.691,33	7.669,46	0,1912%
out/21	4.492.821,03	22.639,80	0,5039%
nov/21	4.479.471,42	1.803,15	0,0403%
dez/21	4.587.931,86	8.105,70	0,1767%

jan/22	4.129.723,83	6.819,72	0,1651%
fev/22	4.648.907,56	11.018,91	0,2370%
mar/22	5.807.042,33	5.256,69	0,0905%
abr/22	5.049.275,37	4.957,25	0,0982%
mai/22	5.648.195,32	9.533,74	0,1688%
jun/22	5.306.877,93	8.385,57	0,1580%
Total período	56.348.749,09	93.256,04	0,1655%

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos demonstrativos de folha de pagamento.

Quadro 14 - Custo sobre faturamento 2º período

Período	Faturamento	Custo Rotatividade	Porcentagem sobre Faturamento
jul/22	5.238.509,75	944,55	0,0180%
ago/22	5.050.410,96	12.230,51	0,2422%
set/22	4.605.498,14	58.912,34	1,2792%
out/22	4.458.377,01	30.142,18	0,6761%
nov/22	4.697.910,81	9.974,76	0,2123%
dez/22	5.400.432,66	2.803,04	0,0519%
jan/23	4.777.266,26	2.247,63	0,0470%
fev/23	4.512.531,47	2.077,49	0,0460%
mar/23	5.034.649,57	1.852,77	0,0368%
abr/23	4.626.418,73	4.355,10	0,0941%
mai/23	4.475.538,67	10.010,44	0,2237%
jun/23	4.440.197,38	956,54	0,0215%
Total período	57.317.741,41	136.507,34	0,2382%

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos demonstrativos de folha de pagamento.

Ao comparar os valores dos custos primários envolvendo a rotatividade com o faturamento da empresa, percebe-se que são valores muito pequenos. Apenas em um dos meses do período estudado, setembro de 2022, ficou acima de 1% do faturamento mensal, mês este, que contou com a rescisão de alguns funcionários mais antigos, gerando um alto custo em aviso prévio e multa dos 40% do FGTS. Ademais, o restante dos 24 meses estudados, dissolvem-se facilmente no faturamento expressivo da entidade. Analisando o período como em um todo, separando apenas em dois períodos de doze meses cada, o valor chegou a ser no máximo, 0,24% do faturamento, não sendo desta forma, tão expressivo, levando em conta a média de faturamento mensal que fica entre quatro e cinco milhões de reais.

Agora, a comparação entre o custo com folha de pagamento e os custos primários da rotatividade, nos Quadros 15 e 16.

Quadro 15 - Custo sobre folha 1º período Continua

Período	Custo total folha	Custo rotatividade	Porcentagem sobre Faturamento
jul/21	130.933,43	3.519,32	2,69%
ago/21	135.267,94	3.546,73	2,62%
set/21	151.976,78	7.669,46	5,05%
out/21	165.842,17	22.639,80	13,65%
nov/21	149.426,04	1.803,15	1,21%
dez/21	152.492,15	8.105,70	5,32%
jan/22	151.046,67	6.819,72	4,51%

fev/22	149.248,85	11.018,91	7,38%
mar/22	144.739,89	5.256,69	3,63%
abr/22	149.761,31	4.957,25	3,31%
mai/22	146.474,67	9.533,74	6,51%
jun/22	140.994,30	8.385,57	5,95%
Total período	1.768.204,20	93.256,04	5,27%

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos demonstrativos de folha de pagamento.

Quadro 16 - Custo sobre folha 2º período

Período	Custo total folha	Custo rotatividade	Porcentagem sobre Faturamento
jul/22	166.504,76	944,55	0,57%
ago/22	149.066,54	12.230,51	8,20%
set/22	198.032,31	58.912,34	29,75%
out/22	178.692,69	30.142,18	16,87%
nov/22	158.652,39	9.974,76	6,29%
dez/22	173.439,64	2.803,04	1,62%
jan/23	154.989,19	2.247,63	1,45%
fev/23	130.195,48	2.077,49	1,60%
mar/23	152.727,56	1.852,77	1,21%
abr/23	160.531,45	4.355,10	2,71%
mai/23	174.573,31	10.010,44	5,73%
jun/23	198.054,86	956,54	0,48%
Total período	1.995.460,18	136.507,34	6,84%

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos demonstrativos de folha de pagamento.

Por fim, analisando os custos primários das rescisões com o custo total da folha de pagamento, o resultado é um pouco diferente. Os percentuais realmente são mais altos, principalmente do mês de setembro de 2022 com as rescisões dos funcionários mais antigos, chegando a quase 30% de valor da folha, mês de outubro de 2022 com mais de 16% e os demais meses, se mantendo em média entre 1% e 10%. Quando se analisa um período de doze meses de forma individual, no primeiro período o custo com as rescisões ficou em mais de 5% da folha, enquanto no segundo período, o custo ultrapassou os 6%.

No primeiro período demonstrado, o gasto foi superior aos noventa mil reais, enquanto no segundo período, ultrapassou a linha dos cento e trinta mil reais. Percebe-se o aumento dos custos primários de um período para o outro, algo que necessita de atenção dos gestores visto os danos financeiros que isso pode causar na entidade, ainda mais pelo fato de quando estes valores são confrontados com o faturamento e com o total da folha, que representa também um valor elevado, acabam não chamando tanto a atenção.

5. Conclusão

Após identificar e analisar o índice de *turnover* e os custos relacionados, de um comércio varejista, no ramo de combustíveis, na cidade de Caxias do Sul – RS, conseguiu-se alcançar a resposta para a questão de pesquisa deste trabalho: Qual o índice de *turnover* e os custos envolvidos, em um comércio varejista, no ramo de combustíveis, na cidade de Caxias do Sul – RS?

Chegando ao final da pesquisa constatou-se que o índice de *turnover* da empresa estudada encontra-se dentro da média municipal, estadual e federal, quando se analisou os

períodos mensais de forma individual, já quando se analisa dentro de um período de doze meses, percebe-se que a empresa renova seu quadro funcional em 80,82% em um dos períodos e 91,43% no outro.

Esse alto índice de rotatividade não implica apenas nos custos primários, que são aqueles ligados diretamente ao processo de admissão e desligamento, mas também nos custos secundários e terciários, segundo Chiavenato (2021). Estes custos não foram estimados neste trabalho, mas também devem ser levados em consideração para uma possível alteração nos processos admissionais, de plano de cargos e salários e de ambiente organizacional da empresa, visando a redução destes índices. Estes custos secundários e terciários são aqueles não diretamente ligados ao processo admissional e rescisório, mas aqueles que a prática de um alto índice de *turnover* gera, como por exemplo, o clima organizacional, a defasagem no atendimento, a perda de fidelização dos clientes que acaba influenciando diretamente no faturamento da entidade.

No âmbito dos custos primários, a empresa conta com valores que quando confrontados com seu faturamento, que é um valor bem elevado, pode acabar muitas vezes passando despercebido, ou, aparentando não necessitar de tanta atenção da diretoria. No caso desta pesquisa, em um dos períodos a empresa contou com 5,27% comparado com o custo da folha de pagamento e 0,1655% quando comparado ao faturamento, no outro período, 6,84% da folha de pagamento e 0,2382% do seu faturamento. Entretanto, é sempre positivo recordar que esse alto número de entradas e saídas pode desencadear outros problemas para a entidade, e além de serem apenas um custo, podem também representar uma diminuição de receita, quando se pensa na fidelização dos clientes por meio do atendimento dos frentistas, a identificação dos clientes com certos funcionários acaba resultando nesta fidelização, algo mais difícil de ocorrer em caso de trocas frequentes do quadro efetivo.

Com o término desta pesquisa, busca-se conscientizar a empresa em questão, mas também outras empresas que talvez estejam na mesma situação, da importância de um efetivo plano de recrutamento e seleção, do estabelecimento de planos de cargos e salários para se melhorar o ambiente organizacional, visando a diminuição do índice de *turnover* que acaba sendo muito danoso para as entidades e que, muitas vezes, acaba passando despercebido no meio das grandes movimentações financeiras que ocorrem nas empresas mensalmente.

Como sugestão de pesquisa, pode-se levar em consideração a apuração dos estoques, algo de suma importância para se chegar ao lucro bruto com exatidão, a mensuração dos custos secundários envolvidos nos processos de admissão e rescisão, a busca e entendimento dos motivos causadores das demissões, análise dos procedimentos do processo de recrutamento.

Referências

ALBUQUERQUE, Alan Melo Marinho de; ROCHA, Paulo Sergio S. **Sincronismo Organizacional**. Editora Saraiva, 2012. E-book. ISBN 9788502088740. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502088740/>. Acesso em: 19 out. 2023.

BRASIL. [CLT (1943)]. **Consolidação das Leis do Trabalho**, aprovada pelo Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/legislacao/111983249/consolidacao-das-leis-do-trabalho-decreto-lei-5452-43>>. Acesso em: 14 nov. 2023.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 14 nov. 2023.

BRASIL. **Lei nº 4.090, de 13 de julho de 1962**. Institui a Gratificação de Natal para os Trabalhadores. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4090.htm>.

Acesso em: 14 nov. 2023.

BRASIL. **Lei nº 7.238, de 29 de outubro de 1984.** Dispõe sobre a manutenção da correção automática semestral dos salários, de acordo com o Índice Nacional de Preços ao Consumidor – INPC, e revoga dispositivos do decreto-lei nº 2.065, de 26 de outubro de 1983. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1980-1988/L7238.htm>. Acesso em: 15 nov. 2023.

BRASIL. **Lei nº 8.036, de 11 de maio de 1990.** Dispõe sobre o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço, e dá outras providências. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8036consol.htm>. Acesso em: 14 nov. 2023.

BRASIL. **Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991.** Dispõe sobre a organização da Seguridade Social, institui Plano de Custeio, e dá outras providências. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8212cons.htm>. Acesso em: 14 nov. 2023.

BRASIL. **Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017.** Altera a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm>. Acesso em: 14 nov. 2023.

BRASIL. **Nota Técnica nº 184/2012 do Ministério do Trabalho e Emprego.** Disponível em: <<https://sindec.org.br/arq/comerciariorientacoes-sobre-aviso-previo.pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2023.

BRASIL. **Súmula nº 157 do Tribunal Superior do Trabalho.** Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/busca?q=s%C3%BAmula+157+do+tst>>. Acesso em: 15 nov. 2023.

BRASIL. **Súmula nº 163 do Tribunal Superior do Trabalho.** Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/tst/sumulas/sumula-n-163-do-tst/1431367323>>. Acesso em: 15 nov. 2023.

BRASIL. **Súmula nº 171 do Tribunal Superior do Trabalho.** Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/busca?q=S%C3%BAmula+171+/TST>>. Acesso em: 15 nov. 2023.

BRASIL. **Súmula nº 261 do Tribunal Superior do Trabalho.** Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/tst/sumulas/sumula-n-261-do-tst/1431370278>>. Acesso em: 15 nov. 2023.

BRASIL. **Súmula nº 328 do Tribunal Superior do Trabalho.** Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/busca?q=s%C3%BAmula+n%C2%BA+328+do+tribunal+superior+do+trabalho>>. Acesso em: 14 nov. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal - Como Agregar Talentos à Empresa.** Grupo GEN, 2021. *E-book*. ISBN 9786559771196. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771196/>. Acesso em: 30 set. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos - O Capital Humano das Organizações.** 11 ed, Grupo GEN, 2020. *E-book*. ISBN 9788597025170. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597025170/>. Acesso em: 30 set. 2023.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. [Digite o Local da Editora]: Cortez, 2018. *E-book*. ISBN 9788524926471. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788524926471/>. Acesso em: 20 nov. 2023.

HALF, Robert. **TURNOVER EM ALTA – PRINCIPAIS MOTIVOS E COMO EVITAR**. Robert Half Blog, 2022. Disponível em: <https://www.roberthalf.com.br/blog/tendencias/turnover-em-alta-principais-motivos-e-como-evitar>. Acesso em: 24 out. 2023.

LACOMBE, Francisco José M. **Recursos humanos**. 3 ed, Editora Saraiva, 2020. *E-book*. ISBN 9788571441262. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788571441262/>. Acesso em: 01 out. 2023. **Lefisc - Legislação Fiscal**. Disponível em: <<https://www.lefisc.com.br/>>. Acesso em: 14 nov. 2023.

MARRAS, Jean P. **Administração de recursos humanos**. Editora Saraiva, 2016. *E-book*. ISBN 978-85-472-0109-8. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-472-0109-8/>. Acesso em: 13 out. 2023.

MASIERO, Gilmar. **ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**. Editora Saraiva, 2013. *E-book*. ISBN 9788502177543. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502177543/>. Acesso em: 14 out. 2023.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2016. *E-book*. ISBN 9788597008821. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597008821/>. Acesso em: 20 nov. 2023.

Novo Caged. Disponível em: <<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiNWl5NWl0ODEtYmZiYy00Mjg3LTkzNWUtY2UyYjIwMDE1YWI2IiwidCI6IjNlYzkyOTY5LTVhNTEtNGYxOC04YWM5LWVmOThmYmFmYTk3OCJ9&pageName=ReportSectionb52b07ec3b5f3ac6c749&disablecdnExpiration=1701156196>>. Acesso em: 30 out. 2023.