MÔNIA OLIVEIRA GIACOMET

AS MOTIVAÇÕES E OS REFLEXOS DO *TURNOVER* EM TERMOS CONTÁBEIS E ECONÔMICOS EM UMA ENTIDADE SEM FINS LUCRATIVOS DO MUNICÍPIO GAÚCHO DE CAXIAS DO SUL

Monografia apresentada como requisito para a obtenção do Grau de Bacharel em Ciências Contábeis da Universidade de Caxias do Sul

Orientador: Profª. Dra. Marlei Salete Mecca

Caxias do Sul

2011

APROVAÇÃO

MÔNIA OLIVEIRA GIACOMET

AS MOTIVAÇÕES E OS REFLEXOS DO *TURNOVER* EM TERMOS CONTÁBEIS E ECONÔMICOS EM UMA ENTIDADE SEM FINS LUCRATIVOS DO MUNICÍPIO GAÚCHO DE CAXIAS DO SUL

Monografia apresentada como requisito para a obtenção do Grau de Bacharel em Ciências Contábeis da Universidade de Caxias do Sul.

Banca examinadora:

Presidente/orientador Profª. Dra. Marlei Salete Mecca

Examinadores -UCS

– UCS

Trabalho apresentado e aprovado pela banca examinadora em ___/___/_____

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, Luiz Carlos e Nomie, ao meu irmão Igor e ao meu esposo Júnior, que sempre estiveram ao meu lado, me incentivando e ajudando durante a realização deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer a todas as pessoas que, de uma forma ou de outra, colaboraram para que este trabalho fosse realizado. Em especial a minha orientadora, Profª. Dra. Marlei Salete Mecca, pela sua competência e orientação durante todo o desenvolvimento desta monografia. Agradeço de forma toda especial ao meu esposo, Júnior, pelo amor, compreensão e apoio dedicados, e a minha família, que sempre esteve comigo, o que foi fundamental para o desenvolvimento deste trabalho.

PENSAMENTO

Jamais considere seus estudos como uma obrigação, mas como uma oportunidade invejável para aprender a conhecer a influência libertadora da beleza do reino do espírito, para seu próprio prazer pessoal e para proveito da comunidade à qual seu futuro trabalho pertencer.
Albert Einstein

RESUMO

A área de Recursos Humanos das empresas depara-se com um fenômeno chamado *turnover* ou rotatividade de pessoal. Os desligamentos de funcionários das empresas e sua reposição geram alguns impactos nas organizações, como custos, que podem ser financeiros ou econômicos (de difícil mensuração) e não reconhecidos contabilmente. Conhecer os motivos que levam as pessoas a se desligarem de uma organização, para que as mesmas possam tomar algumas medidas preventivas para a retenção de talentos. O objetivo desta pesquisa é diagnosticar as motivações, isto é, as causas que levam os funcionários a se desligarem da entidade-caso e, também, os reflexos ou consequências causados por essas saídas em termos de custos contábeis e econômicos. Para conhecer os motivos dos desligamentos dos funcionários da entidade-caso, foi aplicado um questionário para os ex-funcionários responderem, com questões que buscavam identificar o tipo de desligamento, o motivo, a imagem da entidade-caso para os funcionários, oportunidade de crescimento, rotatividade e clima interno entre outras. As consequências, como custos financeiros e econômicos, foram levantadas através de pesquisa de documentos contábeis e de recursos humanos. As hipóteses levantadas na pesquisa foram confrontadas com o referencial teórico e os resultados obtidos no questionário aplicado aos ex-funcionários, confirmando-as. Buscou-se ainda relacionar a importância da integração das áreas de recursos humanos e contabilidade para redução de custos com pessoal e o melhor gerenciamento de pessoas.

Palavras-chave: *Turnover*. Recursos Humanos. Custos contábeis. Custos econômicos.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Rodízio de pessoal na organização 24
Figura 2: Fases de colocação de pessoal 25
Figura 3: Modelo relatório do FAP com cálculo de apuração do redutor.....31
Gráfico 1:Tipos de desligamentos 44
Gráfico 2: Motivo de desligamento 45
Gráfico 3: Benefícios 46
Gráfico 4: Clima interno.....46
Gráfico 5: Oportunidades de crescimento 47
Gráfico 6: Área de formação 47
Gráfico 7: Imagem da entidade como referência.....48
Gráfico 8: A entidade como uma Vitrine 48
Gráfico 9: Recomendaria a entidade para algum amigo 49
Gráfico 10: Rotatividade x ambiente interno.....49
Gráfico 11: Liderança 52
Gráfico 12: Para onde estão indo os talentos da entidade.....57

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Modelo de rescisão aviso prévio indenizado 33
Tabela 2: FGTS sobre a rescisão.....34
Tabela 3: Encargos, percentuais de Entidades de Classe. 34
Tabela 4: Despesa de encargos sobre rescisão 34
Tabela 5: Índices de *turnover*, considerando só demissões.....50
Tabela 6:Índices de *turnover* considerando demissões e reposição de funcionários 51
Tabela 7: Comparativo de desligamento por departamento/ano.....51
Tabela 8: Custos com rescisões 53
Tabela 9: Incidência do FAP 54
Tabela 10: Custos de admissão.....55
Tabela 11: Custo estimado de treinamento.....56

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

FAP – Fator Acidentário de Prevenção

RAT – Riscos Ambientais do Trabalho

CNAE – Classificação Nacional de Atividades Econômicas

R H - Recursos Humanos

CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 12
1.1 IMPORTÂNCIA DO ESTUDO 12
1.2 QUESTÃO DE PESQUISA 13
1.3 HIPÓTESES OU PROPOSIÇÕES 14
1.4 OBJETIVOS 14
1.4.1 Objetivo geral 14
1.4.2 Objetivos específicos 15
1.5 METODOLOGIA 15
1.6 ESTRUTURA DO ESTUDO 16

2 MERCADO DE TRABALHO 18
2.1 COMO FUNCIONA O MERCADO DE TRABALHO 18
2.2 TEORIA DA SINALIZAÇÃO 21
2.3 *TURNOVER* OU ROTATIVIDADE DE PESSOAL 23
2.3.1 Contabilidade x Recursos Humanos 26
2.4 CUSTOS 28
2.4.1 Custos com recrutamento e seleção 32
2.4.2 Rescisão de funcionários 32
2.5 CLIMA E MOTIVAÇÃO: RELAÇÃO COM O *TURNOVER* 35

3 ESTUDO DE CASO COM ANÁLISE DOS RESULTADOS E SUGESTÕES DE MELHORIAS 39
3.1.1 Histórico da empresa em estudo 39
3.1.2 Estrutura da entidade 40
3.1.3 Principais produtos e serviços 42
3.1.4 Benefícios 43
3.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS E HIPÓTESES 44
3.2.1 Sugestões de melhorias 58

4 CONCLUSÃO 59

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 60

ANEXO A: ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO AO EX-FUNCIONÁRIO 63

1 INTRODUÇÃO

1.1 IMPORTÂNCIA DO ESTUDO

A globalização causou diversas mudanças no cenário econômico, cultural e social. Dentro de tal contexto, muitos desses fatores refletiram nas empresas e organizações. Para a empresa ser desenvolvida, não é suficiente ela produzir, ter recursos financeiros ou tecnologia avançada, mas ter pessoas qualificadas e comprometidas com o trabalho, buscando o desenvolvimento da empresa.

Segundo Chiavenato (2005, p. 5), “em resumo, as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seu objetivo e cumprir sua missão”. O trabalhador, que até pouco tempo atrás conservava seu emprego por anos, hoje tem outra visão: está em busca de novos desafios, está buscando conhecer mais sobre a empresa onde atua, seus objetivos e o seu futuro dentro dela. Os funcionários passaram a ser mais exigentes, a valorizar os benefícios e a qualidade de vida no trabalho. As mudanças de gerações de Baby Boomers, X, até geração Y nas empresas mudaram o perfil e as exigências dos profissionais dentro das mesmas.

O mercado de trabalho está mais competitivo, sendo que a cada dia surgem novas ofertas e oportunidades de emprego, o que está ocasionando muita entrada e saída (*turnover*) de pessoas nas empresas e, assim, mudando o cenário e o perfil dos profissionais. A contabilidade, enquanto ciência que estuda os atos e fatos de uma organização, deve estar integrada à área de recursos humanos para apurar os custos desse fenômeno, informar a melhor época para contratação e, dessa forma, facilitar as tomadas de decisões.

Os profissionais de Recursos Humanos passam por inúmeros desafios ao contratar um funcionário, desde o recrutamento até a admissão. Mas o trabalho não encerra no momento da contratação, pois a incerteza de sua permanência na empresa, de não produzir o esperado e até sua adaptação no novo emprego, já causam um grande envolvimento dos profissionais de RH.

O tema *turnover* é de grande importância no processo organizacional, pois este processo envolve pessoas, custos e a organização como um todo. O *turnover* gera descontentamento dos demais colaboradores, queda na produtividade, perda de informações, dentre outros. As pessoas fazem parte da organização e executam

os processos. Sem elas, a organização não tem sentido. Reconhecer o potencial que faz parte da empresa e fazer com que o mesmo se dedique a ela por muito tempo é um processo de organização e empenho da mesma.

Conhecer as possíveis causas da saída de colaboradores possibilita visualizar a organização, fazendo com que a empresa reveja seus processos de organização e gestão, identificando possíveis falhas e os custos inerentes. O controle do *turnover* é feito através de políticas de RH. Em casos de demissão, o desgaste emocional não é só de quem é demitido, mas também de quem o demite, e alguns cuidados devem ser tomados na hora da demissão.

Portanto, o tema *turnover* é importante porque envolve pessoas, e estas estão em todos os processos: desde quem contrata o funcionário, quem o ensina, o coordena e até quem o demite. Isso envolve não só técnicas de recursos humanos, mas também sentimentos, além da psicologia envolvida em todo o processo.

Diante do exposto, o objetivo deste trabalho é diagnosticar as motivações, isto é, as causas que levam os funcionários a se desligarem da entidade-caso e, também, os reflexos ou consequências causados por estas saídas em termos de custos contábeis e econômicos.

1.2 QUESTÃO DE PESQUISA

A motivação para realização deste estudo é conhecer alguns meios de retenção de talentos, seja na entidade pesquisada ou outra, facilitando o dia a dia dos profissionais de recursos humanos, evitando que todo o trabalho desenvolvido no momento da contratação de funcionários não seja em vão e, assim, se evite a formação de custos econômicos e contábeis das empresas. Pesquisar a área de recursos humanos, principal área envolvida no *turnover,* e a integração desta área com a contabilidade, principal meio de informações para tomada de decisões, geram um grande aprendizado, não só para fins acadêmicos, mas profissionais, pois, com estas áreas atuando em conjunto, as empresas poderão se beneficiar com a redução de recursos financeiros, trabalhistas, entre outros.

Mensurar os custos contábeis e econômicos de *turnover* numa entidade empresarial caxiense, antecedido pelos aspectos que causam esse fenômeno, levam a questão de pesquisa.

Quais as causas e as consequências (estas últimas em termos de custos totais, isto é, contábeis e econômicos) geradas pelo *turnover* numa entidade sem fins lucrativos de Caxias do Sul?

Note-se que o fenômeno a ser estudado (*turnover*) representa um elemento-chave que estabelece relações com custos.

1.3 HIPÓTESES OU PROPOSIÇÕES

H1: O mercado de trabalho atual está em ascensão e abrindo muitas ofertas de emprego.

H2: Os colaboradores fora de sua área de atuação saem em busca de crescimento profissional.

H3: A visibilidade dos colaboradores diante do fluxo de pessoas que circulam na entidade é uma forma de “vitrine” para os colaboradores.

H4: A motivação e o clima organizacional são algumas razões que causam a saída de colaboradores da entidade selecionada.

H5: Aumento nos custos da folha de pagamento devido às rescisões.

H6: A rotatividade de pessoas pode ocasionar um clima de insegurança e desmotivação dos colaboradores.

H7: A integração da contabilidade com a área de Recursos Humanos é de grande importância para administração de pessoal e custos.

H8: Aumento de custos econômicos com treinamentos.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo geral

Diagnosticar as motivações, isto é, as causas que levam os funcionários a se desligarem da entidade-caso e também os reflexos ou consequências causados por estas saídas em termos de custos contábeis e econômicos.

1.4.2 Objetivos específicos

- Fazer o levantamento bibliográfico da área de Gestão de Pessoas e Contabilidade com a finalidade de se construir o referencial teórico a ser adotado na pesquisa para suportar teoricamente o problema de pesquisa e as hipóteses ou proposições iniciais.

- Identificar as consequências geradas pela rotatividade;

- Levantar as motivações que fazem com que o funcionário se desligue da entidade;

- Identificar ações que poderiam ser tomadas para a retenção de talentos.

- Quantificar os custos contábeis e econômicos decorrentes do *turnover*.

- Confrontar os resultados da coleta de dados, conforme acima apontado, com o referencial teórico, a fim de se produzirem as conclusões do estudo mediante o problema de pesquisa e para avaliação das hipóteses iniciais.

1.5 METODOLOGIA

O método de pesquisa utilizado será a pesquisa bibliográfica, na qual, através da leitura de assuntos relacionados ao tema a ser pesquisado, buscar-se-á conhecer amplamente o *turnover*, suas causas e consequências. Também será feito um estudo de caso em uma entidade sem fins lucrativos do município gaúcho de Caxias do Sul, visando aplicar, na prática, os conceitos levantados na pesquisa bibliográfica.

Conforme Marconi e Lakatos (2005), a pesquisa bibliográfica é a verificação de um determinado assunto ou tema já publicado, podendo ser em diversos meios de comunicação, seja ela impressa ou por comunicação oral (rádio, filmes, televisão e outros). Para Manso apud Marconi e Lakatos(2005), a pesquisa bibliográfica poderá ser usada para exploração de novas áreas onde os problemas não estão totalmente solucionados.

De acordo com Köche (2010), através da pesquisa bibliográfica, o pesquisador busca explicações para seu problema de pesquisa por meio de teorias e obras já publicadas. Köche (2010, p.122) cita: “O objetivo da pesquisa bibliográfica, portanto, é o de conhecer e analisar as principais contribuições teóricas

existentes sobre um determinado tema ou problema, tornando-se indispensável para qualquer tipo de pesquisa".

Consoante Gil (2002), a pesquisa bibliográfica proporciona uma vantagem ao investigador, pois, por meio dos materiais já elaborados e publicados, é possível obter um amplo conhecimento do tema ou problema, além do que se obteria pesquisando diretamente. Através da pesquisa bibliográfica, o pesquisador pode conseguir dados distantes de serem obtidos, não precisando se deslocar até o local a ser pesquisado, como citado: "Seria impossível a um pesquisador percorrer todo o território brasileiro em busca de uma população ou renda per capita". (GIL, 2002, p.45).

O estudo de caso, na interpretação de Gil (2002), é muito utilizado pelas ciências biomédicas e sociais. É um estudo profundo de um ou poucos objetos, permitindo o detalhado conhecimento, o que o diferencia de outras modalidades de pesquisa.

Segundo Carvalho (2002), o estudo de caso tem por objetivo desenvolver nos participantes a capacidade de análise de uma situação concreta e de síntese do conhecimento aprendido.

Na visão de Yin (2001), o estudo de caso é utilizado para compreender processos na complexidade social na qual estes se manifestam. O estudo de caso geralmente busca responder às questões "como" e "por que".

Já para Raupp e Beuren (2003, apud Guth e Pinto 2002), o estudo de caso pode ser caracterizado por estudar concentradamente um único caso. Esse tipo de estudo é usado por pesquisadores que buscam se aprofundar em um caso específico, sendo esse tipo de estudo o escolhido para o presente trabalho.

1.6 ESTRUTURA DO ESTUDO

No primeiro capítulo, são apresentados a importância do estudo, o problema de pesquisa e as hipóteses, os objetivos e a metodologia utilizada para o desenvolvimento desta pesquisa.

No segundo capítulo, são demonstrados aspectos teóricos da área de Recursos Humanos, sua importância e a relação com o *turnover ou* Rotatividade de Pessoal, com o objetivo de conhecer os principais fatores que o geram. Abordar-se-á também como funciona o mercado de trabalho e sua relação com a Teoria da

Sinalização, além de conhecer os Custos (contábeis e econômicos) causados pelo *turnover*, através de cálculos rescisórios, e como a contabilidade está relacionada com o RH, a motivação e clima e de que maneira esses fatores podem influenciar no *turnover.*

No terceiro capítulo, são apresentados um estudo da entidade-caso com análise dos resultados com referencial teórico e também o confronto de resultados perante as hipóteses e sugestões de melhorias, buscando atingir o objetivo desta pesquisa.

No quarto capítulo, são apresentadas as conclusões.

2 MERCADO DE TRABALHO

Neste capítulo, aborda-se como funciona o mercado de trabalho, a teoria da sinalização, os custos do *turnover* ou rotatividade de pessoal, a motivação e o clima que darão fundamentação ao estudo proposto.

2.1 COMO FUNCIONA O MERCADO DE TRABALHO

Nesta primeira etapa da revisão da literatura, é explanado como funciona o mercado de trabalho para entender a sua relação com a entrada e saída de funcionários da entidade pesquisada.

O mercado em ascensão abre muitas ofertas de emprego e, conforme cita Puri (2000, p.4), à medida que os mercados assumem natureza global e expandem-se competitivamente numa velocidade fenomenal, a exigência de uma força de trabalho capacitada aumenta de maneira quase exponencial.

Mercado de trabalho é a relação existente entre a oferta de empregos e quem está à procura de emprego. Na relação entre empregador e empregado, no mercado de trabalho, existe uma relação financeira: o pagamento pela mão de obra.

O mercado de trabalho ou área na qual os candidatos devem ser recrutados, conforme Bolander, Snell, Sherman (2003, p.9), irá variar com o tipo de posição a ser preenchida e com a remuneração a ser paga. Na visão de Chiavenato (2005, p. 260), salário é a contraprestação pelo trabalho de uma pessoa na organização.

O mercado de trabalho, conforme Chiavenato (2005, p.102), é dinâmico e sofre contínuas mudanças. As características estruturais e conjunturais do mercado de trabalho influenciam às práticas de RH das empresas.

Ehrenberg & Smith (2000, p. 3) citam que:

> O resultado final das transações empregador-empregado no mercado de trabalho constitui-se na colocação de pessoas em funções mediante certas taxas de pagamento. Essa alocação da mão de obra serve não apenas as necessidades individuais das pessoas, mas também às necessidades da sociedade em geral. Por meio do mercado de trabalho, nosso recurso nacional mais importante, a mão de obra é alocada pelas empresas, indústrias, ocupações e regiões.

Conforme Ehrenberg & Smith (2000), o mercado é composto por compradores e vendedores. E nele os compradores são os empregadores e os vendedores, os empregados. Neste meio, surgem momentos de tomadas de decisões que influenciam o comportamento não só das pessoas, mas na empresa e na sociedade. O mercado de trabalho é um ciclo entre compradores e vendedores, em que, em um momento, alguns estão procurando emprego e, em outro, estão procurando empregados. Um profissional que encontra dificuldades no mercado de trabalho para sua ocupação poderá buscar emprego em outras áreas que não sejam a sua.

No entender de Ehrenberg & Smith (2000), quando outros empregadores estão aumentando seu faturamento, uma empresa pode decidir fazer o mesmo para permanecer competitiva em sua capacidade de atrair e manter trabalhadores. O desenvolvimento das empresas depende do sucesso de três mercados: mercados de capitais, mercado de trabalho e mercado de consumos. No mercado de trabalho e de capitais, os insumos das empresas são adquiridos, enquanto que, no mercado de produtos, a produção é vendida.

Ainda segundo os autores, o estudo do mercado de trabalho começa e termina com a análise da demanda e oferta da mão de obra, indo ao encontro da visão de Chiavenato (2005, p.88) quando cita que as variáveis internas e externas estão na situação de oferta e procura do mercado de trabalho, a conjuntura econômica e, as oportunidades de empregos no mercado de trabalho.

Consoante Ehrenberg & Smith (2000), a demanda do mercado de trabalho depende dos empregadores, sofrendo influências dos três mercados. A oferta no mercado de trabalho depende dos trabalhadores efetivos em potencial e as decisões de onde trabalhar dependem de alguns fatores como: salários e condições de trabalho.

> [...] 30,5% dos brasileiros pediram demissão entre janeiro e maio deste ano, segundo dados do Ministério do Trabalho. Trata-se de um número superior a 2008, quando o índice foi de 26%. Nesse cenário extremamente aquecido, algumas empresas passaram a enxergar o RH como peça chave, sobretudo na missão de atrair e reter talentos. (VOCÊ RH, 2010, p.67)

Como visto, pode-se dizer que a oferta e demanda de emprego, de acordo como mencionado no trabalho proposto para pesquisa, o mercado em ascensão

influencia nas entradas e saídas de funcionários nas empresas, e também influencia nos salários oferecidos pelas mesmas.

O mundo globalizado exige ainda profissionais e prestadores de serviços qualificados, sendo um diferencial competitivo nas organizações, uma vez que hoje a concorrência não está mais só pelo menor preço, mas sim nos fatores de preço com qualidade.

Contratar funcionários preparados para exercer as atividades que o mercado exige requer atenção da área de recrutamento e seleção das empresas na busca destes profissionais. Diante de tais exigências, o mercado de trabalho está sempre em movimento. Há momento em que o funcionário está empregado, mas em outro poderá estar desempregado ou ainda sendo disputado por outras empresas, dependendo sua experiência e conhecimento.

Conforme Salomão e Gianini (2011, p.33), é assim o Brasil de hoje – recorde de emprego, briga desesperada por profissionais e risco de apagão de mão de obra. Para quem trabalha, o momento é mágico. Para a economia, está em jogo a continuidade do crescimento.

No mercado atual, a procura de trabalhadores está maior que a oferta de emprego, fazendo com que aumente o custo da mão de obra.

Conforme divulgado na Revista Exame (2011, p.42), a empresa Randon, de Caxias do Sul, deixou de exigir experiência dos candidatos. Com vagas em aberto, a empresa colocou um carro de som na periferia de Caxias e em cidades vizinhas oferecendo emprego, treinamento e benefícios. Ozelame (2011 p. 42) cita: No mundo do pleno emprego, você aceita quem quiser trabalhar.

Em matéria publicada no Jornal Pioneiro de Caxias do Sul em 11 de abril de 2011, Segundo Toazza, uma agência de empregos oferecia 700 vagas de emprego e, conforme o diretor da agência, não havia trabalhadores com vontade de trabalhar. Ao contrário do que foi dito pelo diretor da agência, candidatos a emprego dizem que há muitas exigências na contração e um salário muito baixo para o custo de vida em Caxias do Sul.

Segundo Menegassi (2011, p.34), o mercado precisa de pessoas qualificadas e, dos estagiários contratados por ele, uma parte, logo após a contratação, vai para a empresa concorrente ou outras que estão em busca destes profissionais.

2.2 TEORIA DA SINALIZAÇÃO

A teoria da sinalização pode ser caracterizada como alguns fatos ou atitudes que trazem algumas características, habilidades ou informações que chamam atenção e devem ser analisados, pois podem trazer respostas a um determinado assunto. Através do referencial abaixo, é possível compreender porque a entidade pesquisada é considerada uma “vitrine” de emprego para seus colaboradores. O fluxo de empresários que circulam na entidade tem habilidade de reconhecer os talentos que nela atuam, e fazem disto uma oportunidade de busca de colaboradores para suas empresas, pela referência da entidade, proporcionando até melhores salários. Pode-se dizer ainda que a entidade pesquisada emite uma imagem positiva e atrativa para quem está em busca de um emprego, por sua representatividade e atuação não só na classe empresarial, mas de interesse público.

De acordo com Ehrenberg & Smith (2000), ao contratar o funcionário, a empresa não tem certeza do resultado que ele pode trazer, como produtividade ou seu conhecimento. O empregador pode observar indícios ou características pessoais do empregado, que podem ser relacionados com a produtividade. Alguns desses indicadores, como raça ou sexo, são imutáveis. Outros, como educação formal podem ser adquiridos por trabalhadores. Os indicadores podem ser adquiridos pelos indivíduos, podendo ser chamados de “sinais”.

Assim como os empregadores buscam bons trabalhadores, os empregados também buscam boas empresas para trabalhar. Empresas com uma imagem positiva e concorrida entre os profissionais. O Guia Você S/A Exame anualmente divulga “As 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar”. Conforme De Mari (2010 p.8), parte das informações contidas no guia está baseada em parte na avaliação de quem mais entende de como é a gestão das 150 empresas vencedoras no dia a dia: funcionários de Norte a Sul do País. A equipe de jornalistas percorreu os estados para ouvir esses profissionais in loco, visitando as 225 empresas que se qualificaram na segunda etapa da pesquisa realizada em 2010. Estar neste guia é um “sinal” atrativo para o profissional que está em busca de uma boa empresa, e com referência no mercado.

Fazer parte do quadro funcional destas empresas fez Manso (2010) buscar a resposta para as questões “quem elas procuram, qual é o perfil do profissional que

as melhores para trabalhar buscam na hora de contratar". Conforme exposto por Manso (2010, p.25), talento no dicionário é definido como inteligência excepcional, algo que pode ser capturado pelos testes que medem coeficiente de inteligência QI. Para o cotidiano das empresas, talento ganha outros contornos e a avaliação é muito mais prática. No meio corporativo, o profissional ganha quando transforma o conhecimento em resultado. Para as organizações, a característica que melhor descreve um empregado excepcional está associada à cultura que a organização valoriza.

Segundo Ehrenberg & Smith (2000), a empresa, quando está em busca de funcionários no mercado de trabalho, sabe que há dois tipos de profissionais, os menos e os mais produtivos, o que pode ser denominado grupo 1 e grupo 2. Na ausência de sinalização, pressupõe-se que os trabalhadores deste mercado estariam no meio termo, e o salário oferecido a este grupo seria um valor de 1,5.

> [...] Quando os salários igualam 1,5 os trabalhadores com produtividades iguais a 1 estão recebendo mais do que valem. Se esses candidatos pudessem ser identificados, uma empresa poderia aumentar os lucros rejeitando suas solicitações e contratando apenas aqueles com uma produtividade de 2 [...].(EHRENBERG & SMITH, 2000, p.361).

Conforme os autores, a sinalização da produtividade e da capacidade dos trabalhadores pode influenciar no salário ofertado. Os empregados que buscam trabalhar nestas "empresas modelo" devem possuir alguns "sinais" que identificam a capacidade para fazer parte da mesma.

Portanto, de acordo com o referencial, pode-se perceber que algumas empresas são modelos no mercado de trabalho, a exemplo da entidade pesquisada. Os empregados que fazem ou fizeram parte dela, passam a ter um diferencial na busca de outro emprego e, muitas vezes, são observados por outros empregadores pela referência que a empresa traz.

Conforme Neves (1992, p.64), imagem de uma entidade (empresa, pessoa, projeto, associação, grupo, produto, etc.) é o resultado do balanço entre as percepções positivas e negativas que esta organização passa para um determinado público. Diz-se que a imagem é boa, ou muito boa, quando tem saldo positivo ou muito positivo. Conforme o autor, para os negócios, a imagem, além de ser boa, tem que ser competitiva. A imagem competitiva gera negócios, atrai, mantém e motiva os

melhores profissionais, consegue a boa vontade de certos públicos: abre portas da credibilidade à entidade.

2.3 *TURNOVER* OU ROTATIVIDADE DE PESSOAL

Para compreender o problema abordado na pesquisa, precisa-se saber o que é *turnover*, como ele acontece e os fatos relacionados a este fenômeno. Conhecer suas causas e consequências e saber como administrá-lo.

Nos dias atuais, quando há muitas vagas de emprego, a busca por melhores oportunidades e salário aumenta, levando os funcionários a trocarem de emprego e estas saídas de funcionários é o que chamamos de *turnover.* O *turnover* é a saída de funcionários de uma empresa e a substituição dos mesmos. A rotatividade nas empresas pode ocorrer por iniciativa pessoal ou da empresa.

Para Chiavenato (2005, p.86), a rotatividade de pessoal é o resultado da saída de alguns funcionários e a entrada de outros para substituí-los no trabalho. Na visão do autor, rotatividade é o fluxo de pessoal na organização. Para cada saída de funcionário, ocorre uma reposição. Há dois tipos de desligamento: por iniciativa do funcionário ou por iniciativa da organização. O autor ainda salienta que o desligamento por iniciativa do funcionário acontece por razões pessoais ou profissionais do empregado, levando-o a encerrar o contrato de trabalho com a organização. O desligamento por iniciativa da organização surge quando a organização demite um funcionário, o que pode acontecer por diversos motivos como: funcionário mal selecionado, substituição ou redução do quadro funcional.

Conforme Silva (2001), os desligamentos inevitáveis que levam ao *turnover* são: aposentadorias, falecimento, doenças ou problemas familiares.

> O *turnover* não é nada mais nada a menos do que um sintoma, uma consequência. Seu controle requer uma política de recursos humanos existente na empresa e recomenda uma revisão dos estilos de liderança e das formas de organizar o trabalho. (SILVA 2001, p.7).

Segundo Chiavenato (2005), devem-se evitar as demissões e, para isso, são tomadas algumas medidas internas, evitando horas extras através do compartilhamento de tarefas e redução da jornada de trabalho. Quando a demissão se torna inevitável, são tomadas algumas medidas para reduzir o impacto causado

por ela. O *outplacement* é um processo de recolocação profissional, conforme figura número 1.

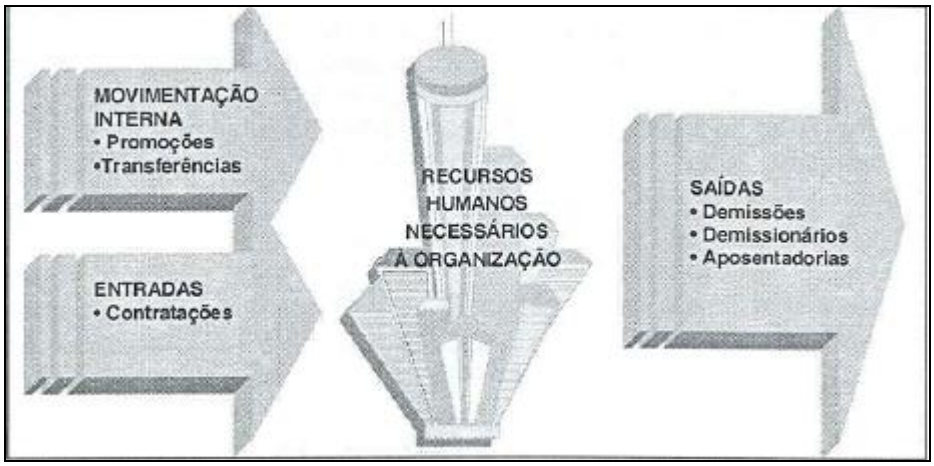


Figura 1: Rodízio de pessoal na organização
Fonte: Pontes (2001, p.31)

Conforme Silva (2001), o administrador de RH deve estar atento aos índices de *turnover* e saber as causas que o geram, além de conhecer as prováveis consequências que irão gerar nas organizações. Estas podem ser positivas ou negativas, dependendo do tipo de *turnover*, mas a organização deve criar políticas, práticas e programas de tratamento, evitando possíveis mudanças exigidas para seu gerenciamento.

Segundo Pontes (2001), o desafio inicial está na contratação de pessoas. Se houver planejamento, com pessoas certas no lugar certo, poderão se evitar os desligamentos, e as pessoas trabalharão mais motivadas para atingir os objetivos da organização.

O planejamento de pessoal busca estimar as necessidades futuras de pessoal, visando facilitar o recrutamento interno em relação ao preparo e treinamento de pessoal para promoção. O recrutamento é a procura de candidatos à vaga, enquanto a seleção é identificar o candidato mais adequado para ocupar a vaga entre os candidatos recrutados. É possível analisar as fases de colocação de Pessoal na figura número 2.

Figura 2: Fases de colocação de pessoal
Fonte: Pontes (2001, p.29)

Conforme Pontes (2001, p. 30), se o planejamento na empresa funcionar bem, assim como os programas de treinamento e desenvolvimento, o processo de recrutamento e seleção é muito mais simplificado, uma vez que o candidato à vaga é alguém que já trabalha na empresa em um nível menor.

A empresa deve analisar e controlar seu índice de *turnover*, evitando custos desnecessários e desgaste dos empregados com a movimentação de funcionários na empresa, além do tempo empregado com recrutamento, seleção e treinamento de funcionários. O índice é apurado através de percentuais e geralmente é calculado mensalmente. Assim é possível avaliar a situação da empresa em tempo real, lembrando que um índice pequeno é sadio para a organização.

A fórmula utilizada pelas empresas para cálculo da rotatividade é a seguinte:

$$Ir = \frac{D}{\frac{(Ni + Nf)}{2}} \times 100$$

Onde:

Ir = índice de rotatividade de pessoal

D = número de demissões no período a ser mensurado

Ni = número do efetivo no início do período a ser mensurado

Nf = número do efetivo no final do período a ser mensurado

Segundo Pontes (2001, p.32), há uma segunda fórmula para cálculo que considera a média entre as demissões e admissões de pessoal. No entanto, a não ser que tenha havido demissões sem reposição, o índice final não se altera ao longo do período maior, e porque também é prática no mercado não levar em conta nas

demissões que ocorreram por redução de atividades da empresa ou por motivos de conjuntura econômica. A fórmula é a seguinte:

$$Ir = \frac{\frac{D + A}{2}}{\frac{(Ni+Nf)}{2}} \times 100$$

Onde:

A = número de admissões do período a ser mensurado.

É importante que a empresa compare o seu índice de rotatividade com outras empresas do mesmo segmento, para melhor análise de seu *turnover.*

2.3.1 Contabilidade x Recursos Humanos

O conceito de contabilidade, segundo Franco (1997, p.21), é o de ciência que estuda os fenômenos ocorridos no patrimônio das entidades, mediante registro, classificação, a demonstração expositiva, a análise e a interpretação desses fatos, com o fim de oferecer informações e orientação – necessárias à tomada de decisões – sobre a composição do patrimônio, suas variações e o resultado econômico decorrente da gestão da riqueza patrimonial. Consoante Greco e Arend (2001, p.12), as informações contábeis devem permitir aos usuários nítida avaliação de situação patrimonial (econômica e financeira) da entidade. A rotatividade de pessoas nas empresas é um fenômeno que envolve a área de recursos humanos, que administra a área de pessoal, mas com ele há custos e outros fatores envolvidos que devem ser observados e analisados pelos gestores no momento da tomada de decisão e, para isso, é fundamental o acompanhamento das informações contábeis, pois estes fatores vão impactar no resultado patrimonial.

Para Garrison, Noreen e Brewer (2007, p.4), a contabilidade gerencial se preocupa com o fornecimento de informações aos administradores – ou seja, a indivíduos no interior de uma organização, que dirigem e controlam suas operações.

A contabilidade gerencial olha para dentro da organização, enquanto que na contabilidade financeira o principal interesse é prestar informações ao público externo, como acionistas, credores e outros. Conforme o autor, a contabilidade gerencial facilita o gerenciamento da organização através de diversos relatórios que fornecem informações como indicadores de desempenho dos administradores,

unidades de negócios, entre outros. São gerados também relatórios analíticos com a finalidade de estudar problemas específicos.

Para Chiavenato (2005, p.4), a gestão de pessoas é formada por pessoas e organização. As pessoas passam boa parte da vida trabalhando dentro da organização. Ainda relacionado à gestão de pessoas, Garrison, Noreen e Brewer (2007, p.4) dizem que, além do planejamento para o futuro, os administradores estão encarregados de supervisionar o dia a dia e manter o funcionamento regular da organização. Os administradores delegam tarefas aos funcionários, resolvem problemas e tomam muitas decisões que afetam os funcionários e clientes. Com a contabilidade gerencial, através de dados e relatórios, eles podem ajudar nesses casos para a tomada de decisão.

Para Greco e Arend (2001, p.11), um dos objetivos implícitos da contabilidade é o de apresentar demonstrativos e relatórios condizentes com os estudos que os usuários pretendem efetuar, contendo os elementos informativos que os mesmos consideram importantes. Para Chiavenato (2005, p.8), os empregados podem ser tratados como recursos produtivos das organizações: os chamados recursos humanos. Como recursos, eles precisam ser administrados, o que envolve o planejamento da organização, direção e controle de suas atividades, já que são considerados sujeitos passivos da ação organizacional.

Conforme Greco e Arend (2001, p.7), alguns dos relatórios apresentados pela contabilidade gerencial são:

a) relatórios para pessoas internas à organização para fins de: Planejamento, direção, motivação, controle e avaliação de desempenho.
b) ênfase nas decisões voltadas para o futuro.
c) ênfase na relevância.
d) exigência de informação oportuna.
e) relatórios detalhados por segmento, para departamentos, produtos, clientes e funcionários.

Se a área de RH, em conjunto com a contabilidade, analisar estes relatórios, poderá tomar medidas corretivas ou preventivas em muitas situações envolvendo as pessoas e a organização.

2.4 CUSTOS

Uma das principais consequências geradas pelo *turnover* são os custos. É importante conhecer os custos econômicos e financeiros envolvidos na entidade para ver o quanto a empresa perde ou deixa de ganhar com a entrada e saída de funcionários.

A saída de funcionário, reposição e treinamento para o novo funcionário geram custos para a empresa, financeiros e econômicos. Os custos econômicos geralmente não são avaliados pelas empresas.

Para Mankiw (2001, p. 271), o custo de alguma coisa é do que você desiste para obtê-la. O custo de oportunidade acontece quando para se obter alguma coisa, deixa-se de obter outra. Na definição do autor, os custos podem ser explícitos ou implícitos. Os custos explícitos acontecem quando há um desembolso de valores pela empresa, enquanto que os implícitos são aqueles que não desembolsam valores.

Segundo Pontes (2001), os administradores devem se preocupar com a rotação de pessoal, porque, além dos custos financeiros de fácil mensuração, há outros custos difíceis de mensurar, como treinamento, integração e os reflexos na atitude do pessoal.

Na pesquisa, aborda-se o aumento de custos econômicos com treinamentos. Os custos com treinamentos envolvem a disponibilidade de outros funcionários deixarem seu posto de trabalho para ensinar o novo contratado. É um exemplo de custo implícito e geralmente a empresa não reconhece este custo por ser de difícil mensuração.

Segundo Silva (2001), os custos de instrução são aqueles com o tempo para orientação e treinamento no trabalho, o tempo das pessoas que estão envolvidas neste processo, e as quedas de produção destas pessoas que treinam o novo funcionário. E ainda se tem os custos do desligamento que são gerados pela saída do funcionário como: indenizações, custos associados a uma reposição de vaga e a perda da produtividade anterior ao desligamento.

Conforme Mankiw (2001), os contadores não se preocupam em demonstrar os custos de oportunidade, pois seu principal interesse está no fluxo de dinheiro, enquanto que para os economistas os custos têm que ser avaliados como um todo para se obter uma real fixação de preços.

Para Silva (2001, p.4), o custo financeiro é talvez a consequência organizacional mais representativa. Poucas empresas se preocupam em avaliar os custos diretos e indiretos causados pelo *turnover*. O autor diz que os custos que envolvem o processo de recrutamento são: publicidade, valores pagos à agência de recrutamento e custos administrativos. Os de seleção contam com entrevistas, testes psicológicos e custos administrativos correlatos, e os custos de admissão, exames admissionais, documentação e custos administrativos correlatos.

No entender de Bohlander, Snell & Sherman (2003, p.9), a expressão “capital humano” refere-se ao valor econômico do conhecimento, das habilidades e das capacidades das empresas. Quando o funcionário sai da empresa, leva com ele seu conhecimento e habilidades. E juntamente, a entidade perde muitas informações, que foram adquiridas no tempo em que permaneceu nela. Estes custos não são calculados e não aparecem nos balanços. O funcionário poderá ainda trabalhar em uma concorrente e aplicar o conhecimento e informações adquiridas na entidade em benefício dela.

Os autores comentam que os índices de rotatividade não devem ser analisados isoladamente, mas devem ser analisadas as causas que levaram a saída do funcionário. Se o funcionário que saiu não era produtivo ou de boa conduta, a empresa obteve um ganho, pois os custos com ele podem ser maiores do que um novo processo de contratação.

Conforme Bohlander; Snell; Sherman (2003, p.97), esses custos são estimados conservadoramente como de duas a três vezes o salário mensal do funcionário que está saindo, e eles não incluem os custos indiretos, como baixa produtividade antes de sua saída e o baixo moral e horas extras de outros funcionários em função do cargo vago.

Para Chiavenato (2004, p. 58), um dos problemas em que o executivo de RH se defronta em uma economia competitiva é saber até quanto vale a pena, por exemplo, perder recursos humanos e manter uma política salarial relativamente conservadora e “econômica”. “Muitas vezes, na manutenção de uma política salarial restritiva, o fluxo incessante de recursos humanos por meio de uma rotatividade elevada pode sair mais caro”.

Conforme o autor, os custos de rotatividade são divididos em três grupos:

> (a) Primários: são os custos com recrutamento e seleção de pessoas, registro e documentação, integração, desligamento. Os custos primários podem ser calculados. (b) Secundários: são os relacionados ao reflexo na produção, reflexo na atitude extralaboral, extraoperacional. Estes custos são intangíveis, de características qualitativas, é mais difícil de avaliar numericamente. (c) Terciários: reflete em perdas no negócio, envolve a imagem do produto ou serviços prestados por funcionários despreparados. Estes custos são estimáveis relacionados ao efeito da rotatividade, e o reflexo é conhecido a médio e longo prazo. (CHIAVENATO, 2004).

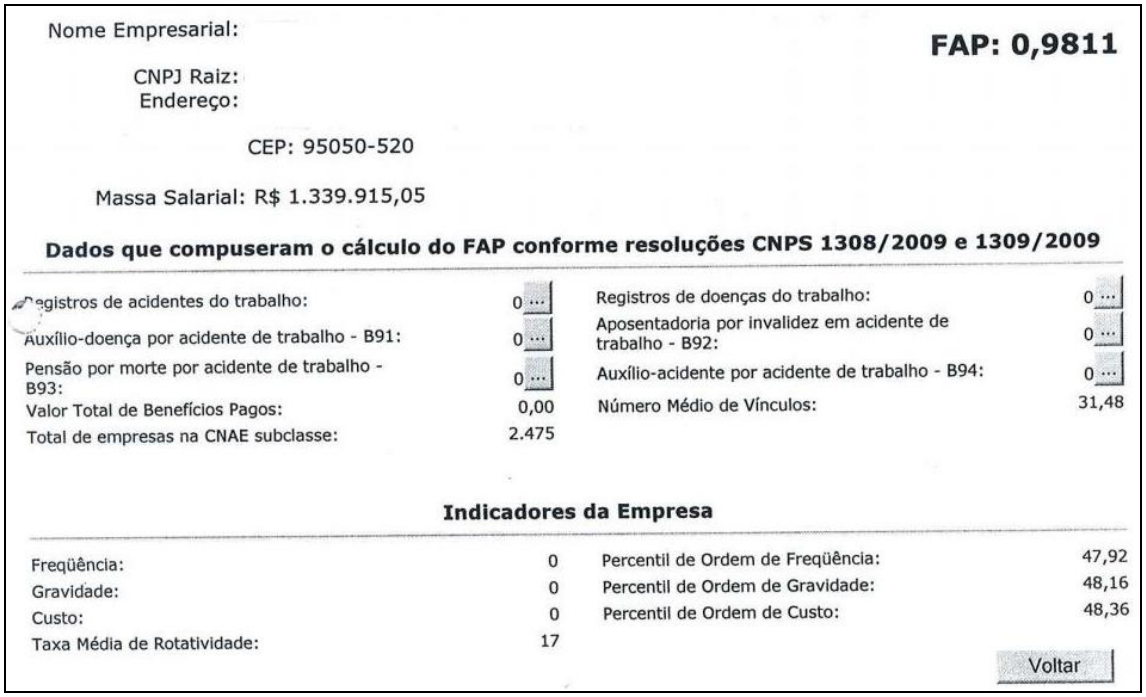
Como visto, pode-se dizer que a contabilidade deve estar integrada à área de recursos humanos para avaliar os custos envolvidos nas admissões e rescisões de funcionários. A entidade deve estar mais atenta aos custos econômicos causados pelas rescisões tanto quanto os custos financeiros, pois a entidade perde muito ou deixa de ganhar quando funcionários habilidosos e responsáveis deixam de fazer parte do quadro funcional, talentos que, para substituí-los, leva algum tempo.

Um custo que envolve o *turnover* e passa despercebido pelas empresas é a sua influência no cálculo do FAP (Fator Acidentário de Prevenção). A Lei 10.666/2003 da Previdência Social possibilitou a redução ou aumento da contribuição recolhida pelas empresas, em relação ao grau de incidência de incapacidade laborativa decorrente de riscos ambientais (RAT). A referida Lei no art. 10 prescreve que as alíquotas de 1%, 2% e 3% poderão variar em metade ou em dobro, de acordo com a metodologia aprovada pelo CNPS - Conselho Nacional da Previdência Social. Instituído o FAP, que é o multiplicador das alíquotas do RAT, correspondente ao enquadramento da empresa de acordo com o CNAE preponderante, nos termos do anexo V, do RPS aprovado pelo Decreto n° 3.048 de 06 de maio de 1999. Esse multiplicador pode variar de 0,5 a 2,0. O objetivo do FAP é incentivar a melhoria das condições de trabalho e da saúde do trabalhador, estimulando as empresas a implementarem melhorias em saúde e segurança do trabalho para reduzir o número de acidentes no trabalho.

Conforme definido no anexo da Resolução MPS/CNPS n° 1.308, de 27 de maio de 2009, da metodologia utilizada para o cálculo do FAP, após a obtenção do índice do FAP (entre outros critérios estabelecidos na metodologia de cálculo) não será concedida bonificação para as empresas, cuja a taxa média de rotatividade for superior a 75%. Para cumprir o estabelecido, a taxa média de rotatividade será definida e calculada da seguinte maneira:

A taxa média de rotatividade do CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica) consiste na média aritmética resultante das taxas de rotatividade verificadas na empresa, considerando o período de dois anos, sendo que a taxa de rotatividade anual é a razão entre o número de admissões e rescisões sobre o número de vínculos na empresa no início de cada ano de apuração, excluindo as admissões que representam crescimento e as rescisões que representam redução no número de trabalhadores do CNPJ.

A taxa média de rotatividade faz parte do modelo do FAP para evitar que as empresas que mantêm por mais tempo os seus trabalhadores sejam prejudicadas por assumirem toda acidentalidade, conforme exemplo na figura 3.



Nome Empresarial:

FAP: 0,9811

CNPJ Raiz:
Endereço:

CEP: 95050-520

Massa Salarial: R$ 1.339.915,05

Dados que compuseram o cálculo do FAP conforme resoluções CNPS 1308/2009 e 1309/2009

Registros de acidentes do trabalho:	0	Registros de doenças do trabalho:	0
Auxílio-doença por acidente de trabalho - B91:	0	Aposentadoria por invalidez em acidente de trabalho - B92:	0
Pensão por morte por acidente de trabalho - B93:	0	Auxílio-acidente por acidente de trabalho - B94:	0
Valor Total de Benefícios Pagos:	0,00	Número Médio de Vínculos:	31,48
Total de empresas na CNAE subclasse:	2.475		

Indicadores da Empresa

Freqüência:	0	Percentil de Ordem de Freqüência:	47,92
Gravidade:	0	Percentil de Ordem de Gravidade:	48,16
Custo:	0	Percentil de Ordem de Custo:	48,36
Taxa Média de Rotatividade:	17		

Voltar

Figura 3: Modelo relatório do FAP com cálculo de apuração do redutor.
Fonte: www.mpas.gov.br

Na figura 3, é possível visualizar que o índice redutor desta empresa ficou em 0,9811 % e mostra os dados que compuseram este índice.

2.4.1 Custos com recrutamento e seleção

Os custos na área de Recursos Humanos com uma admissão de funcionário começa acontecer desde o momento em que se procura um funcionário no mercado de trabalho.

O recrutamento de funcionários pode ser interno ou externo. No recrutamento interno, a vaga é anunciada dentro da empresa, onde o funcionário interessado na vaga pode se candidatar. Caso a empresa realocar um funcionário em outra vaga, terá que contratar outro para assumir o posto de trabalho que era ocupado pelo mesmo. Desta forma, haverá custo com o treinamento do funcionário que ocupará a nova função, custo com treinamento, perda de produção durante o período de aprendizagem e o período em que a vaga estava em aberto. Estes custos são denominados custos econômicos e geralmente não são analisados para fins de levantamento de custos.

No recrutamento externo, a empresa tem que ir buscar funcionários fora da empresa, e a busca destes são feitas através de anúncios em jornais, rádio entre outros. A partir do anúncio, já começam acontecer os custos com a admissão. Recrutados os funcionários, há o tempo em que um profissional faz as entrevistas, testagem psicológica, material de expediente gasto neste processo. Estes são mais alguns custos “ocultos” para fins de análise de custo. Selecionado o candidato, este deverá fazer o exame médico custeado pela empresa. O funcionário contratado passa então por um período de aprendizagem em que um profissional o treina durante determinado período, refletindo este processo na produtividade.

Estes custos geralmente passam despercebidos pelos gestores. No momento de um desligamento ou de uma admissão, todos estes custos deveriam ser avaliados e seria necessário rever um processo para reduzi-los ou evitá-los. A contabilidade pode contribuir informando quais são os custos gerados desde o início do processo de admissão até o desligamento do funcionário.

2.4.2 Rescisão de funcionários

As rescisões de contrato de trabalho podem acontecer de 3 formas: Por iniciativa do empregado, por iniciativa do empregador, ou de forma inevitável.

A rescisão por iniciativa do empregador acontece quando o empregador desliga o funcionário. Até os anos 90 quem tomava a iniciativa da demissão era na sua maioria o empregador. Nos dias atuais isso já se modificou.

Quanto aos custos envolvidos na demissão de um funcionário, estão desde os custos financeiros até os custos econômicos. Quanto aos custos econômicos envolvidos na demissão, podem se citar: a perda de informações e a experiência que o funcionário leva com ele, o que é de difícil mensuração, mas que pode impactar em algum momento na empresa. A ida de um funcionário para a empresa concorrente pode causar um custo alto, em termos de informações e produto. Já os custos financeiros com a demissão de um funcionário, considerando aviso prévio indenizado, podem ser vistos na tabela 1.

Considerando uma rescisão em 17/03/2011, data de admissão em 03/05/2010, salário R$ 850,00, Saldo FGTS R$ 741,30.

Tabela 1: Modelo de rescisão aviso prévio indenizado

Proventos	Valor	Deduções	Valor
Saldo de salário (17 dias)	481,78	Pensão Alimentícia	0
Gratificação	0	Adiantamento 13° Salário	0
Adicionais (insalubridade, outros)	0	Previdência Social	119,87
Horas extras	0	Previdência Social 13° salário	22,67
Salário Família	0	IRRF s/ Folha	0
Férias vencidas	0	IRRF s/ 13° Salário	0
Aviso Prévio Indenizado (30 d)	850,00	Contribuição Sindical	28,34
Férias s/ (Aviso Prévio Indenizado)	70,84		
Comissão	0		
Reflexo DSR sobre salário variável	0		
13° salário Proporcional (3/12)	212,52		
Férias proporcionais (11/ 12)	779,24		
Terço constitucional de férias	283,36		
13° salário (Aviso Prévio Indenizado)	70,84	Total das Deduções	(170,88)
Total Rescisório Bruto	2.748,58	Valor Rescisório Líquido	2.577,70

Fonte: autora

Tabela 2: FGTS sobre a rescisão

		Mês Rescisão	Aviso Prévio Indenizado	Multa Rescisória	
Remuneração / Saldo	0	694,3	920,84	870,52	0
Depósito	0	55,55	73,67	348,21	0
Contribuição Social	0	0	0	87,06	0
Valor trabalhador	477,43	Valor devido pela Empresa	564,49	Saldo para fins Rescisórios	870,52

Fonte: autora

Na tabela 2 demonstra-se o valor de FGTS sobre a rescisão calculada na tabela 1.

Tabela 3: Encargos, percentuais de Entidades de Classe.

Encargos	Percentual
INSS	26 %
FGTS S/ Folha	8%
FGTS S/ Rescisão	50%
PIS S/ Folha	1%

Fonte: autora

Tabela 4: Despesa de encargos sobre rescisão

Encargos	Percentual	Base	Valor

INSS	26%	1.331,78	346,27
INSS S/ 13° Salário	26%	283,36	73,68
FGTS S/ Folha	8%	1.615,14	129,22
FGTS S/ Rescisão	50%	870,52	435,26
PIS S/ Folha	1%	1.615,14	16,16

Fonte: autora

Através da análise dos cálculos das tabelas 1 e 4 é possível verificar que o custo da rescisão foi no valor de R$ 3.749,17

2.5 CLIMA E MOTIVAÇÃO: RELAÇÃO COM O *TURNOVER*

O clima e a motivação interna podem estar relacionados à rotatividade de funcionários na entidade. O ambiente de trabalho é um fator relevante na retenção de talentos. Para Puri (2000, p. 4), o problema da motivação humana é a competência fundamental da gestão empresarial humana.

De acordo com Robbins (2005, p.171), o enriquecimento das tarefas está diretamente vinculado ao modelo de características do trabalho. Seguindo essas diretrizes, especialmente para funcionários que buscam novos desafios, é possível influenciar positivamente a motivação, a qualidade de desempenho, bem como a satisfação com o trabalho, além de reduzir o absenteísmo e a rotatividade. Esse replanejamento de tarefas está relacionado à teoria de dois fatores, de Herzberg apud Robbins (2005, p.172), que é promover os fatores intrínsecos do trabalho com a realização, a responsabilidade e o crescimento, pois os funcionários também se sentem mais satisfeitos e motivados com seu trabalho.

Conforme Silva (2001, p.6) [...], o *turnover* pode afetar negativamente as atitudes dos empregados que ficam [...]. Quedas no nível de desempenho são geradas pelo *turnover* e podem fazer com que outros funcionários vão à busca de novas oportunidades.

Segundo Mayo (2003, p.120), podem-se ter funcionários altamente capacitados e que ainda assim não conseguem realizar a contribuição de que são capazes. Talvez falte a eles comprometimento ou motivação. O funcionário desmotivado, além de não ser produtivo no trabalho, pode desmotivar os demais colaboradores. Puri (2000, p.15) cita: a empresa pode garantir sua capacidade de reter empregados e obter seu compromisso de longo prazo, se ela os mantiver

motivados e lhes oferecer desafios com a mesma intensidade de quando foram contratados. Esta é a mesma visão de Mayo (2003).

Muitas pessoas acreditam no dinheiro como principal motivador, mas, conforme Robbins (2005, p.154), os cientistas que estudam o comportamento costumam minimizar o papel do dinheiro como agente motivador. Eles preferem enfatizar a importância dos desafios profissionais, das metas do processo participativo nas tomadas de decisões, do feedback, das equipes coesas de trabalho de outros fatores não monetários. Segundo o autor, o dinheiro é importante, mesmo as pessoas gostando do seu trabalho, pois, sem receber, quase ninguém trabalharia. Como sugere a teoria da equidade, o dinheiro não possui somente o valor de poder aquisitivo, mas também possui um valor simbólico, como por exemplo, dois executivos de uma mesma empresa: um ganha 80.000,00 dólares no ano, o outro 95.000,00 dólares no ano, esta diferença de 15.000,00 dólares está relacionada não só a valores, mas a mensagem que a empresa transmite, que é a contribuição que cada funcionário deu à empresa. É a teoria do reforço. Se a remuneração está vinculada ao desempenho, vai estimular o funcionário a despender um esforço maior. Quanto a teoria da expectativa, o dinheiro motiva quando, na visão do funcionário, o dinheiro satisfaz suas necessidades pessoais e é percebido como dependente de critérios de desempenho.

Para Mayo (2003), alguns fatores que influenciam na motivação e no comprometimento dos colaboradores são: eficácia da liderança, apoio prático, o grupo de trabalho, aprendizagem, desenvolvimento, recompensa e reconhecimento. O reconhecimento é um fator que motiva os funcionários, pois todo funcionário fica feliz em ter seu talento reconhecido.

Consoante Herzberg apud Mayo (2003), os fatores que trazem motivação positiva são: incentivos, benefícios, bom relacionamento, crescimento pessoal e progresso; e os fatores negativos são: pressão e ameaças. O autor demonstrou que os motivadores de maior relevância eram realização, reconhecimento, o trabalho em si e responsabilidade.

Segundo Mayo (2003, p.22) “[...] por sua vez, o estudo detectou que os desmotivadores tinham a ver com a supervisão e o ambiente de trabalho”.

Para Bohlander, Snell & Sherman (2003), o programa de benefícios para funcionários aumenta a satisfação no trabalho, atrai e motiva, reduz a rotatividade e mantém uma posição competitiva. O funcionário não valoriza a empresa só pelo

salário, mas agrega os benefícios a ele. Para o funcionário com família, um auxílio de plano de saúde, por exemplo, tem grande valor.

Segundo Robbins (2005, p.154), o dinheiro pode motivar algumas pessoas sobre determinadas condições. Conforme o autor, para o dinheiro motivar o desempenho das pessoas, primeiro tem que ser importante para elas, porque o dinheiro não é importante para todo mundo. Para os grandes realizadores, o dinheiro tem pouca importância, pois eles se motivam intrinsecamente. Segundo, o dinheiro precisa ser recebido diretamente pelo desempenho. Isso não acontece muito nas empresas, pois os aumentos são dados por experiência padrão de remuneração ou lucratividade e, em terceiro, a quantia recebida tem que ser significativa, porque, conforme pesquisas, deve ser em torno de 7% para ser visto como motivador, embora estudos mostrem que os aumentos para cargos não-executivos costumam ser de 4,9 %.

Na interpretação de Puri (2000), a motivação não é ilimitada, ela é contínua, não é mecânica, depende do ser humano, portanto, é pessoal. A motivação depende da união de duas partes: a administração e o trabalhador; eles têm que trabalhar em conjunto para alcançar a motivação.

Conforme Robbins (2008), os benefícios acrescentam em 40% o custo da folha de pagamento de uma empresa. Benefícios são uma forma indireta de remuneração que contribui para a retenção de talentos. Segundo o autor, os benefícios oferecem uma forma de negociação dos empregadores, quando os grandes aumentos de salários são inviáveis.

Bohlander, Snell, Sherman (2003, p.98) citam:

> Os seguintes fatores foram escolhidos como aqueles que fazem a maior diferença, para os quais precisamos de indicadores do grau de nosso sucesso: Direção de liderança e estilo de gerenciamento, ambiente físico, grupo de trabalho; oportunidade para aprender e desenvolver, recompensa e reconhecimento.

Segundo Puri (2000), as mudanças afetam a vida das pessoas e com elas são feitos alguns ajustes e adaptações. As mudanças que ocorrem tanto no ambiente externo como no ambiente interno da organização, e as mudanças pessoais, juntas, provocam influências nos trabalhadores. A pressão no mercado competitivo, a movimentação interna de funcionários e as mudanças de gestão

empresarial reduzem a motivação no ambiente de trabalho. Empregados motivados possuem estas características produtivas, têm iniciativa própria, são autodisciplinados, inovadores, positivos, dedicados e trabalham em equipe.

Os funcionários motivados tornam bom o clima do ambiente de trabalho. Para a empresa manter e reter seus talentos, além dos fatores acima, ela precisa trabalhar o desenvolvimento psicológico de seus colaboradores, capacitá-los, dar incentivos e liderar com responsabilidade.

Conforme Robbins (2005), os programas de reconhecimentos de funcionários são uma forma barata de incentivar o desempenho dos funcionários. Elas podem ter diferentes formatos, como por exemplo, um simples “muito obrigado”, espontâneo, em particular até programas mais formais. De acordo com o autor, conforme a teoria do reforço, recompensar um comportamento com o reconhecimento, logo após a sua ocorrência, é o mesmo que estimular a sua repetição. Para motivar o grupo pode-se comemorar o sucesso em equipe.

3 ESTUDO DE CASO COM ANÁLISE DOS RESULTADOS E SUGESTÕES DE MELHORIAS

3.1.1 Histórico da empresa em estudo

Fundada em 08 de Julho de 1901 a Câmara de Indústria Comércio e Serviços de Caxias do Sul - CIC, situa-se na cidade de Caxias do Sul e é uma Entidade de Classe Civil – Sem Fins Lucrativos que congrega pessoas jurídicas que exercem atividades empresariais na Região Nordeste do Estado do RS, nos segmentos da indústria, comércio e serviços. É a maior e mais expressiva entidade do interior do estado. Possui em torno de 1000 empresas associadas. Entre as empresas associadas estão micro, pequeno, médio e grande porte dos três segmentos.

O objetivo é atuar de forma pró-ativa para servir de modelo à comunidade de negócios, visando ao fortalecimento da livre iniciativa e da capacidade de empreender e competir.

A visão da entidade é ser referência no Brasil como entidade de classe empresarial integrada à comunidade.

A missão é liderar a classe empresarial de forma inovadora, fortalecendo a livre iniciativa e o desenvolvimento sustentável da Região.

Os valores da entidade são: estimular o associativismo, ética, imagem positiva, inovação, respeito e valorização dos colaboradores, equilíbrio financeiro, responsabilidade socioambiental e transparência nas relações.

Os objetivos que norteiam a missão da entidade são:

a) Congregar as pessoas jurídicas que exercem atividades empresariais na Região Nordeste do Estado do RS;
b) Defender os Interesses da classe empresarial e os direitos de suas associadas, promovendo também todas as medidas favoráveis à livre iniciativa e da empresa privada como base de todo o desenvolvimento;
c) Colaborar com os poderes públicos constituídos nos atos pertinentes ao livre exercício das atividades empresariais;
d) Promover o desenvolvimento e o aprimoramento de técnicas empresariais;
e) Participar de outras entidades, conselhos e associações de interesse social e comunitário;

f) Promover Caxias do Sul, a Região Nordeste do estado RS e os produtos nela produzidos;
g) Manter intercâmbios e realizar convênios com entidades que lhe são afins, empresas privadas, e institutos educacionais e tecnológicos quer no país ou no exterior;
h) Orientar suas associadas em questões técnicas, administrativas ou jurídicas;
i) Promover atividades de interesse da classe empresarial.

A entidade esteve à frente de importantes causas de interesse público, como a Rota do Sol. Em 1997, com a licença do IBAMA, reiniciou a construção da Rota do Sol. A entidade teve importante atuação na obtenção desta licença desde o embargo em 1990.

Em 2000, a entidade registra o gás natural vindo da Bolívia. A CIC conseguiu, através de suas lideranças mudar o traçado do gasoduto, beneficiando a cidade e a região. Ainda em 2000, foi retomada a campanha de conclusão da Rota do Sol.

Em 2008, houve a elaboração de pleitos para retomada dos estudos de implantação do trem regional e para a construção do novo aeroporto regional.

3.1.2 Estrutura da entidade

A entidade possui três conselhos: Conselho Executivo é o conselho de gestão administrativa e de representação da entidade e seu mandato é de dois anos, podendo se reeleger por mais dois anos. Composto por um Presidente, três vices-presidentes e diretorias departamentais. Conselho Deliberativo é o conselho decisório da entidade. Conselho Superior é formado pelos ex-presidentes da entidade, tanto do conselho deliberativo quanto do conselho superior e sócios honorários e seu mandato é vitalício.

A entidade conta com 45 profissionais, sendo 43 efetivos e dois estagiários, distribuídos entre 16 departamentos. Os departamentos são:

a) Recepção: conta com uma funcionária no atendimento em geral, operando a central telefônica;
b) Assessoria da Presidência e diretoria: presta atendimento ao presidente dos três conselhos e diretorias departamentais;

c) Assessoria da Diretoria e Ouvidoria: secretaria o Diretor executivo e atende aos chamados da Ouvidoria, (canal livre para sugestões ou reclamações) tanto interno quanto externo;
d) Contadoria: neste departamento encontram-se o financeiro, a contabilidade os recursos humanos e o banco de currículos;
e) TI: departamento de Tecnologia da Informação;
f) Assessoria de Comunicação e Marketing: responsável pela comunicação interna e externa da entidade, assessoria de imprensa e organização dos eventos realizados pela entidade;
g) Comercial: responsável pela comercialização de produtos e serviços da entidade, fechamento de convênios com empresas associadas, busca de novos associados e patrocínios para os eventos da entidade.
h) Negócios Internacionais: responsáveis pela emissão de certificados de origem, orientam nos procedimentos burocráticos e comerciais na área do comércio internacional;
i) Conselho da Mulher Empresária e Executiva: promove eventos de capacitação empresarial e de responsabilidade social; apoia o surgimento de novas lideranças femininas, além de incentivar a troca de experiências entre empresárias da indústria, comércio, serviços e profissionais liberais. Seu objetivo é contribuir para que haja um aumento da participação das mulheres na vida econômica e comunitária de Caxias do Sul e região.
j) Departamento de Jovens Empresários: responsável pela organização de projetos com estudantes do ensino médio, como empresário-sombra, em que o estudante acompanha um empresário por um dia, para saber como é o dia a dia de um empresário, projeto miniempresa com o apoio da Junior *Achievement*, em que os alunos desenvolvem produtos, vivenciando aspectos empresariais como preparação do ponto de venda, oferta, estoque demanda, comercialização e atendimento aos clientes e Prêmio Vocação para o Sucesso, que tem como objetivo fomentar o espírito de empreendedorismo do aluno do curso de Administração, através do reconhecimento e da divulgação de seu projeto acadêmico à sociedade.
k) Desenvolvimento e Competitividade: orienta os programas de qualidade e assessora a CIC no comitê Serra Gaúcha PGQP.

l) Consultoria Trabalhista e Previdenciária: orienta as empresas associadas quanto à legislação trabalhista e previdenciária;
m) Consultoria Fiscal Tributária: orienta as empresas associadas sobre a legislação de tributos, impostos municipais, estaduais e federais;
n) Departamento de Economia, Finanças e Estatística: analisa e orienta sobre medidas econômicas, realiza mensalmente a pesquisa para apurar o desempenho da economia de Caxias do Sul;
o) Serviços Gerais: responsável pela manutenção, conservação e limpeza da entidade;
p) Junta Comercial: (convênio em que a entidade mantém 2 funcionárias);
q) Sala do Exportador: (convênio com a Prefeitura e Governo do Estado).

A entidade conta ainda com 16 diretorias departamentais. Sendo elas:

a) Diretoria Executiva;
b) Diretoria de Patrimônio;
c) Diretoria Jurídica;
d) Diretoria de Comunicação e Marketing;
e) Diretoria Comercial;
f) Diretoria de Agronegócios;
g) Diretoria de Projetos, Inovação e Inteligência;
h) Diretoria de Negócios Internacionais;
i) Diretoria de Desenvolvimento Sustentável;
j) Diretoria de Infraestrutura e Política Urbana;
k) Diretoria de Economia, Finanças e Estatística;
l) Diretoria de Cultura;
m) Diretoria de Política Turística e Enogastronomia;
n) Diretoria de Desenvolvimento e Competitividade;
o) Diretoria de Recursos Humanos;
p) Diretoria da Saúde;

3.1.3 Principais produtos e serviços

Os produtos e serviços oferecidos pela entidade são abertos ao público em geral, exceto o serviço de consultoria que é exclusivo para empresas associadas à entidade.

- Representatividade;
- Cursos abertos e In company;
- Consultorias;
- Certificados de Origem;
- Banco de currículos;
- Reunião-Almoço;
- Listagem de empresas associadas;
- Locação de salas e auditório;
- Publicidade em vitrines
- Espaço na revista Informações e Negócios;
- Banner no site;
- Front Light;
- Projeto Vinícolas;
- Projeto Aniversários;

3.1.4 Benefícios

Os benefícios oferecidos pela entidade são: Plano de Saúde oferecido ao funcionário e aos seus dependentes, subsidiando 50% do valor, Convênio Emercor, que é oferecido sem custo ao funcionário. O convênio possui cobertura dentro do perímetro urbano de Caxias do Sul. Auxílio Alimentação, que o funcionário pode optar por almoçar no restaurante que fica junto à entidade ou optar pelo *Refeisul*, um cartão em que o colaborador recebe o valor de R$ 345,00 e é descontado 20%, possibilitando que o mesmo o usufrua em diversos locais de sua preferência. Convenio Farmácia, o qual permite que o funcionário compre em 3 farmácias conveniadas com desconto em folha de pagamento e a entidade subsidia 25% de desconto nos medicamentos, Seguro de Vida em grupo, cursos oferecidos pela entidade sem custo ao funcionário e seus dependentes pagam 50% do valor de associado. Participação da reunião-almoço, em que, em cada reunião-almoço, há duas reservas destinadas aos colaboradores e sem custo.

3.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS E HIPÓTESES

Para atender o objetivo do referido trabalho de diagnosticar as motivações, isto é, as causas que levam os funcionários a se desligarem da entidade-caso e também os reflexos ou consequências causados por estas saídas em termos de custos contábeis e econômicos, foram realizadas entrevistas através de questionários (anexo 1) com os ex-funcionários da empresa em estudo. As informações da empresa em estudo foram disponibilizadas pela mesma através de documentos e entrevista realizada pelo pesquisador.

Com base no questionário do (anexo 1), dos 32 funcionários desligados da empresa, 16 responderam ao questionário representando 50% dos funcionários desligados. Conforme os resultados do gráfico1 foram obtidos os seguintes resultados:

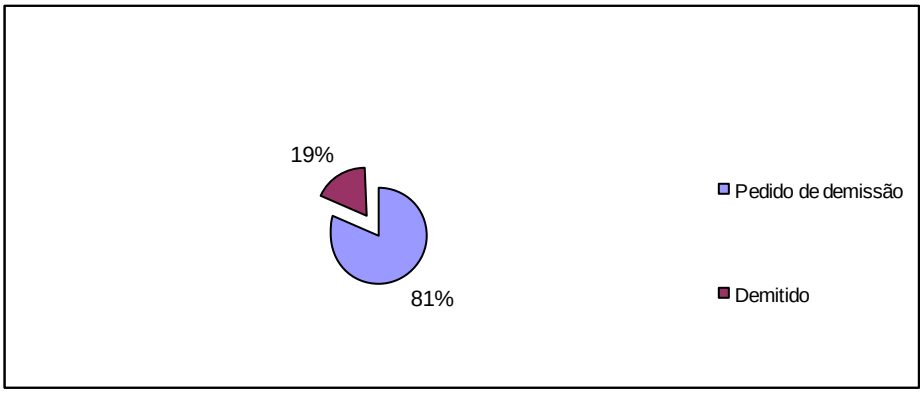


Gráfico 1:Tipos de desligamentos
Fonte: autora

Conforme Chiavenato (2005), há dois tipos de desligamento: por iniciativa do funcionário ou por iniciativa da organização. O autor salienta que, quando por iniciativa do empregado, acontece por razões pessoais ou profissionais do mesmo, levando-o a encerrar o contrato de trabalho com a organização, enquanto que o desligamento por iniciativa da organização acontece quando a empresa demite um funcionário por diversos motivos, como funcionário mal selecionado, substituição ou redução de quadro funcional. Observa-se no gráfico 1 que 81% dos desligamentos da empresa foram por iniciativa do empregado, enquanto 19 % foram por iniciativa do empregador. Conforme divulgado na revista Você RH (2010, p.67), 30,5% dos brasileiros pediram demissão entre janeiro e maio de 2010, segundo dados do

Ministério do Trabalho. Trata-se de um número superior a 2008, quando o índice foi de 26%. Conforme Puri (2000, p.4), à medida que os mercados assumem natureza global e expandem-se competitivamente numa velocidade fenomenal, a exigência de uma força de trabalho aumenta de uma maneira exponencial. De acordo com o autor, os dados divulgados pelo Ministério do Trabalho, tornam verdadeira a hipótese H1, a qual afirma que “o mercado atual está em ascensão, abrindo muitas ofertas de emprego”. Com base no autor, é possível ter uma ideia de por que 81% dos funcionários pediram demissão.

Com o objetivo de conhecer quais os principais motivos que podem influenciar o funcionário na busca de outro emprego, foram questionados os motivos do desligamento e os resultados estão apresentados no gráfico 2.

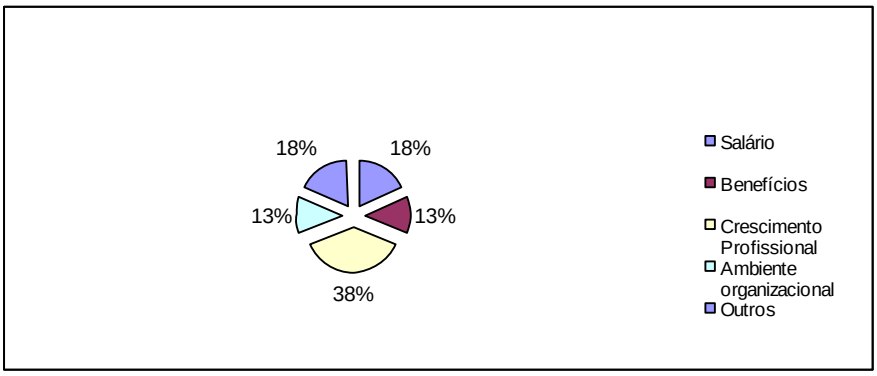


Gráfico 2: Motivo de desligamento
Fonte: autora

O gráfico 2 mostra que o crescimento profissional representa o maior índice dos motivos de desligamento, com 38%. O segundo motivo pelo qual os funcionários se desligam é o salário, com 18% que, conforme Chiavenato 2005, “ salário é uma contraprestação pelo trabalho de uma pessoa na organização”. Conforme Robbins (2005), para os cientistas que estudam o comportamento, o dinheiro não é tão importante quanto os desafios profissionais. Na visão de Bohlander, Snell & Sherman (2003), o funcionário não valoriza a empresa só pelo salário, mas também pelos benefícios oferecidos por ela. Como foi visto no gráfico 2, 13% dos funcionários buscam mais benefícios.

De acordo com 13% dos funcionários, o ambiente organizacional foi o responsável pelo desligamento da entidade, estando de acordo e tornando verdadeira a hipótese H4, a qual afirma que a “Motivação e o clima organizacional são algumas razões que causam as saídas dos colaboradores da entidade

selecionada". Segundo Puri (2000), as mudanças afetam a vida das pessoas e com elas são feitos alguns ajustes e adaptações. As mudanças que ocorrem tanto no ambiente externo quanto no interno da organização e as mudanças pessoais juntas provocam influências nos trabalhadores.

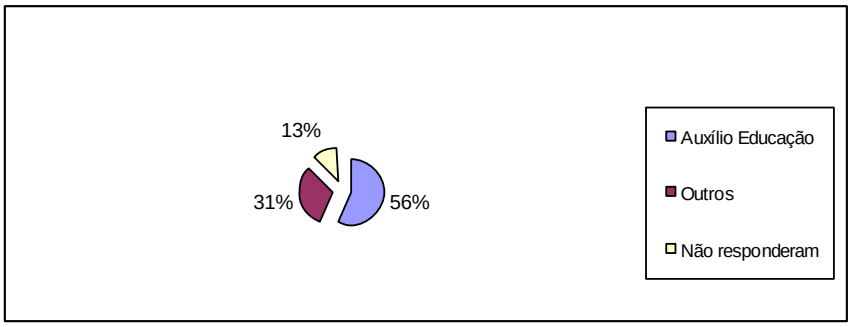


Gráfico 3: Benefícios
Fonte: autora

Como visto no gráfico 2, 13% dos funcionários saíram por melhores benefícios. Além disso, o gráfico 3 nos mostra qual benefício é mais valorizado pelos funcionários que se desligaram. Para 56%, foi o auxílio educação, enquanto 31% foram outros e 13% não responderam.

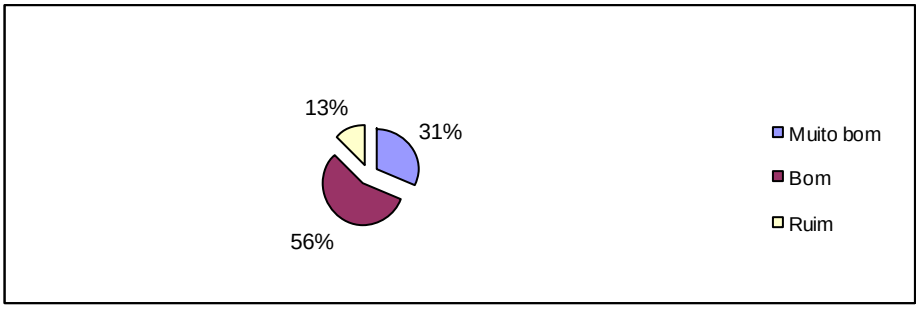


Gráfico 4: Clima interno
Fonte: autora

Analisando o gráfico 4, no qual é avaliado o clima interno da entidade, percebe-se que o percentual de insatisfeitos representa 13%, o mesmo percentual dos motivos de desligamento no item ambiente organizacional demonstrado no gráfico 2.

Observando o gráfico 5, oportunidades de crescimento na entidade e o gráfico 6, se o funcionário trabalhava na área de formação, é possível avaliar o resultado da hipótese H2. "Os colaboradores, fora de sua área de atuação, saem em busca de crescimento profissional".

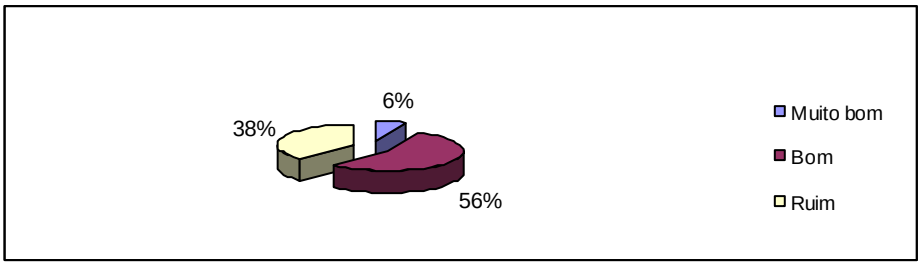


Gráfico 5: Oportunidades de crescimento
Fonte: autora

Observa-se que 38% dos funcionários consideram ruins as oportunidades de crescimento dentro da CIC, o mesmo percentual em que o motivo do desligamento foi a busca de crescimento profissional.

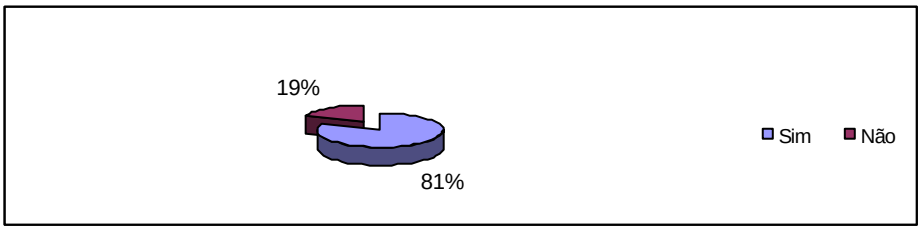


Gráfico 6: Área de formação
Fonte: autora

Na entidade, 81% dos profissionais entrevistados estavam atuando em sua área de formação, enquanto 19% estavam fora de sua área.

A hipótese H2 se confirma em partes, pois 38% saíram em busca de crescimento profissional, mas não saíram necessariamente por não estarem em sua área de formação. Estar trabalhado na área simplesmente não impede as pessoas de almejar e buscar melhores oportunidades. A entidade procura sempre contratar os profissionais dentro de sua área de formação, isto justifica os 81%, conforme mostra o gráfico 6.

A CIC, como entidade representativa da classe empresarial caxiense, possui uma imagem positiva, como aborda Neves (1992, p.64). A imagem de uma entidade (empresa, pessoa, projeto, associação, grupo, produto, etc.) é o resultado do balanço entre as percepções positivas e negativas que esta organização passa para um determinado público. Diz-se que a imagem é boa, ou muito boa, quando tem um saldo positivo ou muito positivo.

No gráfico 7, é possível ver como a imagem da entidade faz diferença no mercado de trabalho e na busca de um novo emprego.

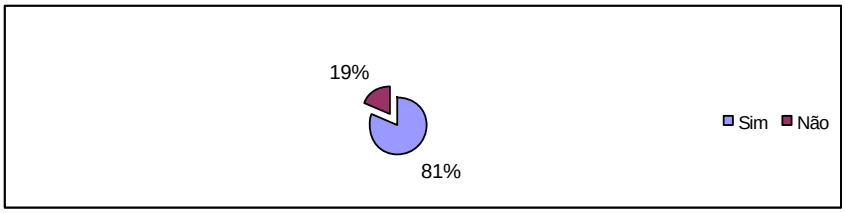


Gráfico 7: Imagem da entidade como referência
Fonte: autora

Observa-se no gráfico 7, que para 81% dos profissionais que responderam ao questionário, ter trabalhado na CIC foi referência na busca do novo emprego. Em conjunto com os indicadores do gráfico 7, podem-se analisar os resultados do gráfico 8, que mostra a visibilidade da entidade para seus colaboradores, respondendo à hipótese H3, “a visibilidade dos colaboradores diante do fluxo de pessoas que circulam na entidade como forma de “vitrine” para seus colaboradores”.

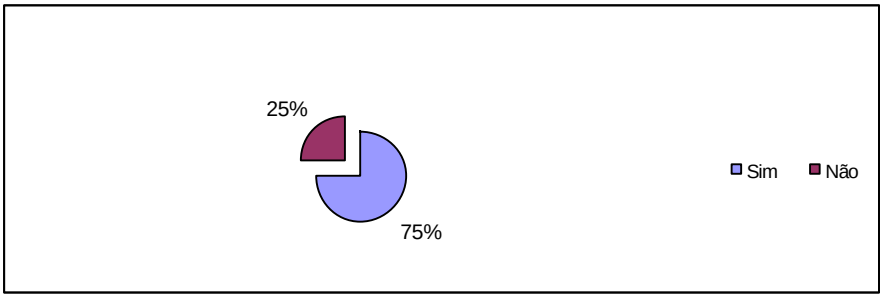


Gráfico 8: A entidade como uma Vitrine
Fonte: autora

Para 75% dos ex-funcionários que responderam à questão 3 do questionário referente à visibilidade da entidade a seus colaboradores, tem uma relação com a questão 2, que mostra que ter trabalhado na CIC ajudou na busca do novo emprego, com 81%. De acordo com Ehrenberg & Smith (2000), ao contratar um funcionário, a empresa não tem a certeza do resultado que ele pode trazer, como produtividade ou conhecimento, mas o empregador pode observar indícios ou características, o que podem ser chamados de “sinais”, o que podemos relacionar com a referência que os funcionários da CIC podem levar quando são convidados a trabalhar em outra empresa. Na entidade, circulam diariamente muitos empresários e associados, entre outras pessoas que participam dos eventos da CIC, como cursos e reunião-almoço,

as que utilizam os serviços da mesma, e também as que frequentam as outras entidades que ficam no mesmo prédio. Isto faz com que estas conheçam os profissionais da entidade e o bom atendimento prestado por eles que, às vezes, recebem propostas de trabalho do público que frequenta a entidade. Um ex-funcionário respondeu na pesquisa que o papel da entidade não é reter talentos e sim encaminhá-los para novas e melhores oportunidades junto às empresas associadas. Quando um funcionário entra na CIC, os diretores e coordenadores dizem a eles que a CIC é uma “vitrine” e sabem que propostas surgirão e que, muitas vezes, os funcionários são treinados para, mais tarde, buscarem novas oportunidades, tornando verdadeira a hipótese H3.

Quando foi perguntado aos funcionários se indicariam a CIC para algum amigo trabalhar, foi unânime a resposta afirmativa: sim, indicariam. Com isso, podemos ver a imagem positiva da entidade.

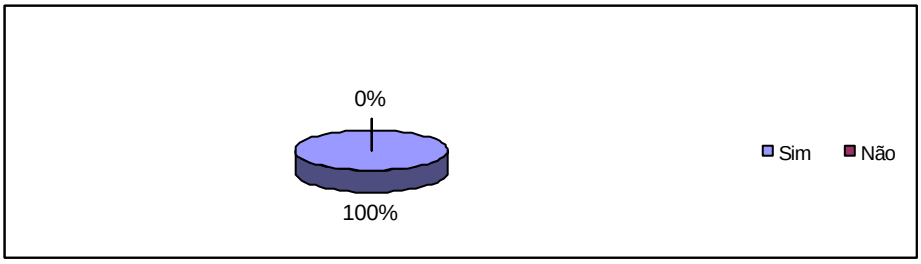


Gráfico 9: Recomendaria a entidade para algum amigo
Fonte: autora

O Gráfico 9 mostra que 100% dos funcionários indicariam a CIC para seus amigos trabalharem.

Buscando responder à hipótese H6, em que “a rotatividade pode ocasionar um clima de insegurança e desmotivação aos colaboradores”, podemos analisar o gráfico 10.

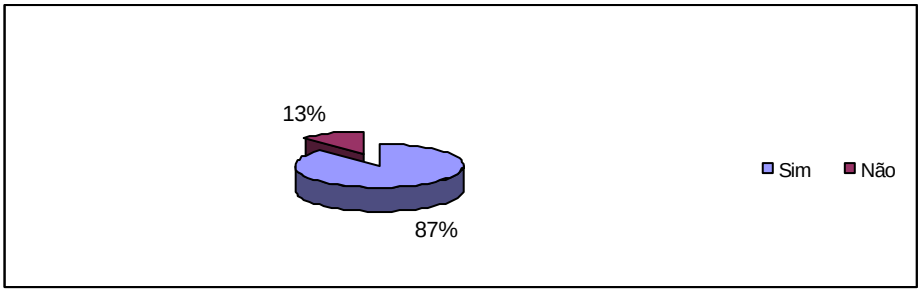


Gráfico 10: Rotatividade x ambiente interno
Fonte: autora

Segundo Silva (2001, p.6), o *turnover* pode afetar negativamente as atitudes dos empregados que ficam. Para 87% dos funcionários, a rotatividade pode gerar o descontentamento e prejudicar o ambiente interno. Isso faz gerar um clima de insegurança e desmotivação aos colaboradores, confirmando que a hipótese H6 é verdadeira.

Segundo Puri (2000), as mudanças afetam a vida das pessoas e com elas são feitos aluguns ajustes e adaptações. As mudanças que ocorrem tanto no ambiente externo como interno da organização e as mudanças pessoais, juntas, provocam influências nos trabalhadores.

Com base na fórmula a seguir, é possível comparar os índices de *turnover* dos últimos três anos. Considerando somente as demissões, conforme apresentado na tabela 5.

$$Ir = \frac{D}{\frac{(Ni + Nf)}{2}} \times 100$$

Tabela 5: Índices de *turnover*, considerando só demissões

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
2008	3,51%	0	3,39%	3,33%	0	3,28%	3,23%	0	3,23%	0	0	6,45%
2009	0	0	0	5,97%	5,97%	0	3,08%	3,08%	2,99%	2,94%	0	0
2010	2,82%	2,82%	5,63%	0	5,63%	2,74%	2,70%	2,67%	0	2,53%	2,53%	2,60%
2011	0	5,26%	5,19%	0								

Fonte:autora

Com base na tabela 5, podemos observar que em 2008, de janeiro a novembro, os desligamentos de funcionários ficaram entre 3,23% e 3,51% e dezembro foi o mês que superou os 3 últimos anos, ficando em 6,45%. Em 2009, o período de abril a maio concentrou o maior índice do período, representando 5,97 % do desligamento e, de julho a outubro, os desligamentos ficaram entre 3,08 % e 2,94%. No mês de dezembro, ao contrário do mesmo mês de 2008, não houve desligamentos. Em 2010, os meses de março e maio concentraram o maior percentual de desligamentos no ano, 5,97%, enquanto os demais meses foram entre 2,53% e 2,82%, não havendo desligamento em abril. Em 2011, janeiro começou sem desligamento, mas em fevereiro e março o índice ficou em 5,26% e 5,19%, respectivamente. Em fevereiro de 2011, o percentual foi de 5,26% sendo o índice

mais alto em relação ao mesmo mês de 2008, 2009 e 2010, enquanto março de 2011 vem mantendo percentual em relação a 2010 de 5,63% e 5,19%.

Com base na fórmula a seguir, é possível comparar os índices de *turnover,* considerando as demissões e as reposições de funcionários, conforme apresentado na tabela 6.

$$Ir = \frac{\frac{(D + A)}{2}}{\frac{(Ni + Nf)}{2}} \times 100$$

Tabela 6: Índices de *turnover* considerando demissões e reposição de funcionários

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
2008	1,75%	0	5,08%	3,33%	0	4,92%	3,23%	0	3,23%	0	1,59%	3,23%
2009	3,23%	1,54%	0	7,46%	4,48%	0	1,54%	4,62%	4,48%	2,94%	2,86%	0
2010	1,41%	4,23%	4,23%	0	7,04%	4,11%	2,70%	4,00%	1,30%	3,80%	1,27%	1,30%
2011	0	5,26%	6,49%	0								

Fonte: autora

Em março de 2011, ocorreu um dos maiores índices de *turnover,* desde 2008, com 6,49%, sendo inferior a abril de 2009, quando o índice atingiu 7,46% conforme se observa na tabela 6.

Tabela 7: Comparativo de desligamento por departamento/ano

Departamento	Consultoria	Comercial	Ouvidoria	Conselho mulher	Administrativo	Banco da Mulher	T.I	Contadoria	Negócios Internac.	Serviços gerais	Total
Pedido Demissão	2	6	1	2		1	1	2	4	2	21
Demitido	3	5			1		1			1	11
2008	1	1		1		1		1	2	2	9
2009	2	2			1		1		1		7
2010	2	5	1	1			1		1	1	12
2011	0	3						1			4
Total Departamento	**5**	**11**	**1**	**2**	**1**	**1**	**2**	**2**	**4**	**3**	**32**

Fonte:autora

Nota-se na tabela 7 que o maior índice de desligamento e pedidos de demissões aconteceu no departamento comercial, seguidos pela Consultoria e Negócios Internacionais. Dos 32 funcionários desligados, 11 eram do Comercial, sendo 6 pedidos de demissão e 5 demitidos. O departamento comercial, por ser uma área dinâmica e concorrida, com muitas vagas no mercado de trabalho pode ser uma das causas de tal rotatividade. No departamento da Consultoria, houve 5 saídas, das quais 02 foram pedidos de demissão e 3 demissões. Quanto às demissões, não se pode argumentar por políticas da entidade e os pedidos de demissões se deram por bons profissionais que tiveram boas propostas de trabalho, saindo em busca de crescimento profissional e salário. No departamento de Negócios Internacionais ocorreram 4 saídas, todas por pedido de demissão. Neste departamento, as pessoas têm muito contato com empresas e profissionais da área de exportação, o que abre muitas oportunidades de trabalho.

Conforme Silva (2001, p.7), o *turnover* não é nada mais nada menos do que um sintoma, uma consequência. Seu controle requer uma política de recursos humanos existente na empresa e recomenda uma revisão nos estilos de liderança e as formas de organizar o trabalho. Com base no estilo de liderança, buscamos identificar na pesquisa, como os funcionários avaliavam o seu superior em questões de liderança e obtivemos as respostas conforme mostra o Gráfico 11.

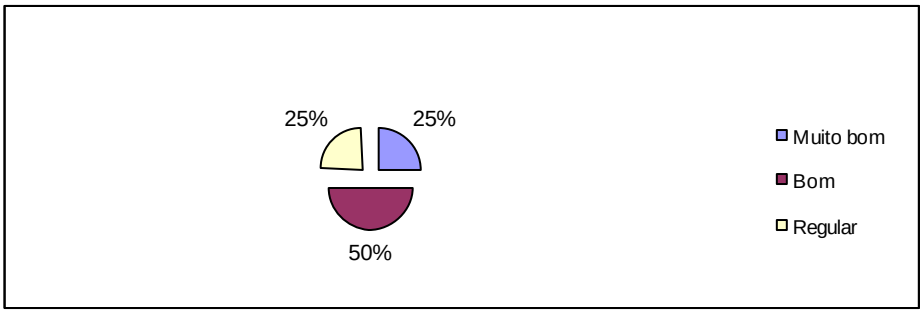


Gráfico 11: Liderança
Fonte: autora

Observa-se no gráfico 11 que 50% dos colaboradores consideram boa a liderança de seu superior, enquanto que os outros 50% se dividem em 25% muito bom e 25% regular. Para Mayo (2003), alguns fatores que influenciam na motivação e no comprometimento dos colaboradores são eficácia da liderança, apoio prático, grupo de trabalho, aprendizagem, recompensa e reconhecimento.

Em busca de melhorias na área de Recursos Humanos da CIC, juntamente com o planejamento estratégico implantado em junho de 2010, foi criado uma

diretoria de recursos humanos, com a finalidade de criar políticas de RH, promovendo melhorias no ambiente organizacional e melhores desempenhos, iniciando com a aplicação da pesquisa de clima, elaboração do perfil de cargo e políticas de *endomarketing*.

Conforme levantado nas entrevistas uma das sugestões para reter talentos é trabalhar a liderança e a forma dos gestores conduzirem as situações apresentadas.

Conforme Silva (2001), o administrador de RH deve estar atento aos índices de *turnover* e saber as causas que o geram, além de conhecer as prováveis consequências que irão gerar na organização. Uma das consequências geradas pelo *turnover* são os custos que podem ser contábeis (apurados pela contabilidade) ou econômicos (difíceis de ser mensurados).

Tabela 8: Custos com rescisões

Departamentos	Proventos Rescisórios			Encargos S/Rescisão			Total		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Consultoria	6.227,42	15.868,86	18.617,43	301,89	9.307,45	17.327,34	6.529,31	25.176,31	35.944,77
Comercial	11.403,77	8.195,15	13.594,80	5.102,84	5.757,89	5.842,13	1.506,61	13.953,04	18.697,64
Ouvidoria	0	0	2.636,77	0	0	2.607,17	0	0	5.243,94
Conselho Mulher	1.162,38	0	1.854,12	1.469,01	0	447,19	2.631,39	0	2.301,31
Administrativo	0	9.940,86	0	0	32.130,79	0	0	42.071,65	0
Banco da Mulher	0	2.546,25	0	0	507,51	0	0	3.053,76	0
T.I	0	4.145,91	2.264,41	0	2.783,70	558,36	0	6.929,61	2.822,77
Contadoria	2.404,44	0	0	514,42	0	0	2.918,86	0	0
Negócios Internacionais	2.772,98	2.667,82	3.392,29	571,14	498,18	1.695,89	3.344,12	3.176,00	5.088,18
Serviços Gerais	2.598,10	0	1.277,04	1.212,36	0	1.595,08	3.810,46	0	2.872,12
	26.569,09	**43.364,85**	**43.636,86**	**9.171,66**	**50.985,52**	**30.073,16**	**20.740,75**	**94.360,37**	**72.970,73**

Fonte: autora

Observando a tabela 8, é possível visualizar as despesas geradas pelas rescisões nos anos de 2008, 2009 e 2010. Nota-se que maiores despesas com rescisões aconteceram em 2009 e 2010, nos departamentos, administrativo e consultoria. Todos os custos demonstrados na tabela 8 são contábeis. O pagamento de verbas rescisórias e encargos sobre as rescisões faz aumentar os custos com a folha de pagamento, tornando verdadeira a hipótese H5, que se refere ao “aumento nos custos da folha de pagamento devido às rescisões”.

Um custo que passa despercebido pelas empresas é a possível influência da rotatividade no cálculo do FAP, conforme a Lei 10.666/2003 da previdência social

que possibilitou a redução ou aumento da contribuição previdenciária recolhida pelas empresas. Em relação ao grau de incidência e de incapacidade laborativa decorrentes de riscos ambientais conforme o art. 10, as alíquotas do RAT de 1%, 2%, 3% poderão variar em metade ou em dobro. O FAP da entidade em janeiro de 2010 era 0,9811%, ficando em 27,45% o percentual de INSS sobre a folha de pagamento e, em setembro de 2010, foi reduzido para 0,500%, passando a alíquota para 26%, conforme incidências. Se a rotatividade fosse acima de 75%, em conjunto com outros fatores que compõem o cálculo do FAP, o percentual de INSS poderia chegar a 30,5%.

Tabela 9: Incidência do FAP

	jan/10	set/10	Simulação máxima do FAP
Base INSS	68.855,53	68.855,53	68.855,53
RAT	3%	3%	3%
FAP	0,9811	0,5	2
INSS empresa (20%) + Terceiros (4,5%)	24,5	24,5	24,5
Total percentual	27,45%	26%	30,5%
Total INSS empresa R$	18.900,85	17.902,44	21.000,94

Fonte: autora

Na tabela 9, é possível fazer um comparativo entre os percentuais de FAP da CIC no ano de 2010 e o percentual máximo que conforme a metodologia de cálculo permite chegar.

Conforme Chiavenato (2005), as demissões devem ser evitadas e, para isso, devem ser tomadas algumas medidas internas evitando horas extras, através do compartilhamento de tarefas e a redução da jornada de trabalho. Quando a demissão se torna indispensável, devem ser tomadas algumas medidas para reduzir o impacto causado por ela. Conforme Greco e Arend (2001, p.12), as informações contábeis devem permitir aos usuários nítida avaliação de situação patrimonial (econômica e financeira) da entidade. Na CIC, a área de Recursos Humanos está ligada ao departamento contábil, no qual são observadas todas as possíveis formas de redução de custos com pessoal, desde a contabilização das despesas que são feitas por centro de custo departamental, até as discussões e prestação de informações gerenciais para melhor tomada de decisão dos gestores, além do

acompanhamento de departamentos do RH, Contábil e Consultoria trabalhista, na interpretação da legislação e correta aplicação, para se evitar possíveis custos trabalhistas e previdenciários, comprovando, assim, a hipótese H7, que faz referência à “integração da contabilidade com a área de Recursos Humanos”, que é de grande importância para administração de pessoal e custos, pois, de acordo com Garrison, Noreen e Brewer (2007, p.4), a contabilidade gerencial se preocupa com o fornecimento de informações aos administradores – ou seja, aos indivíduos no interior de uma organização, que dirigem e controlam suas operações.

Para Silva (2001, p.4), o custo financeiro é talvez a consequência organizacional mais representativa, mas poucas empresas se preocupam em avaliar os custos diretos e indiretos causados pelo *turnover*. O autor diz que os custos que envolvem o processo de recrutamento são: publicidade, valores pagos à agência de recrutamento e custos administrativos. Os de seleção contam com entrevistas, testes psicológicos e custos administrativos correlatos, além de custos de admissão, exames admissionais, documentação e custos administrativos correlatos.

Tabela 10: Custos de admissão

Despesas	Valores
Despesas com anúncios	Mínimo R$ 40,00 por anúncio
Agência de emprego	R$ 140,00 (valor do banco de currículos CIC)
Exames Admissionais	R$ 22,00 (Básico)
Total	R$ 202,00

Fonte: autora

Na tabela 10, demonstram-se três custos básicos por admissão que, olhando de forma isolada, o custo não é tão alto e passa despercebido, mas, quando o valor começa a se multiplicar pela rotatividade, aumenta muito os custos com pessoal, mas geralmente esses não são analisados. Entretanto, com ele, outros custos indiretos de difícil mensuração estão acontecendo simultaneamente.

Segundo Pontes (2001), os administradores devem se preocupar com a rotação de pessoal, porque além dos custos financeiros de fácil mensuração, há outros custos difíceis de mensurar, como treinamento, integração e os reflexos na atitude do pessoal. Na entidade, logo na admissão, há um período de integração,em que o funcionário conhece a entidade como um todo: departamentos, normas,

benefícios e colegas e, após, é direcionado ao seu departamento (Nota-se que neste período inicial de aprendizagem, quando um funcionário interrompe seu trabalho para dar treinamento ao novo colaborador, ocorre um custo com treinamento que não é mensurado). Após a integração, já no seu departamento, começa outro período de treinamento para a função que irá desempenhar e, nesse período, a produtividade não será 100%, pois ele começará a conhecer o trabalho, mas quem estiver o ensinado, estará deixando de fazer o seu. Neste momento, há mais um custo com treinamento que não está sendo contabilizado, confirmando a Hipótese H8 “aumento de custos econômicos com treinamento” e, além deste não estar sendo mensurado, o que se está deixando de vender ou produzir. Na entidade, se a rotatividade acontece na área comercial, há o custo de treinamento do novo funcionário e ainda o custo do que não está sendo vendido. Se acontecesse na indústria, esse custo influenciaria no custo do produto.

Tabela 11: Custo estimado de treinamento

	tempo	Valor estimado
Integração	1 dia	70.00
Treinamento	30 (dias) experiência	1.000,00
Redução na produtividade	30 dias	1.000,00
Total		2.070,00

Fonte: autora

Na tabela 11 foi estimado um custo econômico de R$ 2.070,00 que não foi reconhecido contabilmente. Foi considerado como custo de integração um dia de salário do profissional que acompanha o novo funcionário. No treinamento, isso representa um mês de trabalho do profissional que está treinando o novo colaborador, pois este está deixando de fazer seu trabalho para ensinar. E ainda há um custo estimado de mais um salário, pois o novo colaborador, estará aprendendo e não apresentando produtividade no primeiro mês.

Para Chiavenato (2004, p. 58), um dos problemas com que o executivo de RH se defronta em uma economia competitiva, é saber até quanto vale a pena, por exemplo, perder recursos humanos e manter uma política salarial relativamente conservadora e “econômica”. “Muitas vezes, na manutenção de uma política salarial restritiva, o fluxo incessante de recursos humanos por meio de uma rotatividade

elevada pode sair mais caro". A habilidade de cada funcionário na entidade, o conhecimento que cada um tem da CIC no geral, desde os produtos e serviços até a história da entidade e sua política, não são contabilizados, tampouco é mensurado o quanto vale a capacidade e o conhecimento que cada colaborador possui e o custo que sua saída pode gerar, desde ir para alguma entidade concorrente até o que a entidade está deixando de ganhar.

Na CIC, por ser uma entidade cuja a presidência e diretorias departamentais mudam no mínimo a cada 2 anos e no máximo 4 anos, muitos fatos que acontecem nestes mandatos não são registrados, ou mesmo se registrados, ficam na história e na memória de cada colaborador no momento em que precisa recordar algum fato importante e relevante. Em 2011, dos 43 funcionários da entidade, 3 possuem muito tempo de casa, com 19, 20 e 24 anos em importantes cargos ligados diretamente à administração. Se estes colaboradores se desligarem da entidade, certamente haverá uma perda de conhecimento e história da entidade (custo com a perda do capital humano não reconhecido) conforme a visão de Bohlander, Snell & Sherman (2003, p.9), a expressão "capital humano" refere-se ao valor econômico do conhecimento, das habilidades e das capacidades das empresas.

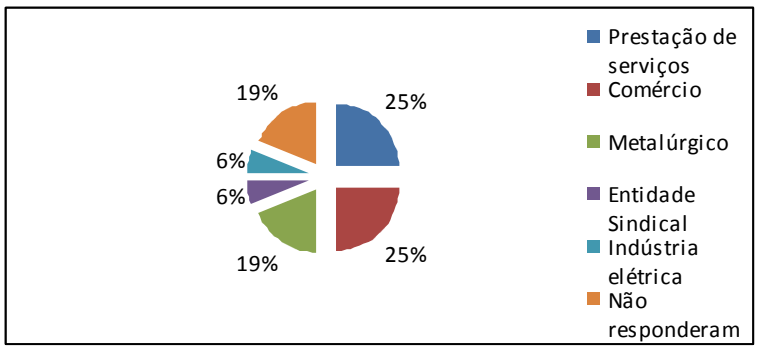


Gráfico 12: Para onde estão indo os talentos da entidade
Fonte: autora

Buscando conhecer o ramo de atividade das empresas para onde esses colaboradores foram, observa-se o resultado do gráfico 12, o qual mostra que 25% dos colaboradores estão atuando em empresas de prestação de serviços e comércio, 19% nas empresas metalúrgicas, 6% em entidade sindical e indústria elétrica, e 19% não responderam.

3.2.1 Sugestões de melhorias

Com o objetivo de procurar reter os talentos da entidade e reduzir os custos com o *turnover*, serão propostas algumas sugestões de melhorias com base nos resultados das entrevistas.

- Fazer um plano de cargos e salários, em que o funcionário possa acompanhar os níveis salariais e as exigências para mudança de nível salarial.

- Implantar mais benefícios, principalmente um plano de incentivo à educação que, conforme levantamento, tem sido o mais valorizado pelos funcionários entre os demais já oferecidos pela entidade.

- Implantar o PPR, Programa de Participação nos Resultados, que é uma forma de motivar os funcionários na busca de melhores resultados para entidade e em contrapartida, haverá redução de custos.

- Dar Feedback aos funcionários para que eles conheçam o seu desempenho na entidade e o que os gestores esperam deles.

- Fazer uma pesquisa salarial no mercado para saber se os salários estão de acordo com o mercado atual.

- Envolver os funcionários no negócio pedindo sugestões de melhorias.

- Verificar as funções e torná-las mais dinâmicas, pois algumas pessoas podem estar ociosas enquanto outras estão sobrecarregadas .

- Incentivar a profissionalização dos colaboradores em suas áreas de atuação.

- Implantar um plano de treinamento e desenvolvimento.

- Valorizar os funcionários através do reconhecimento.

- Definir claramente os superiores hierárquicos.

- Aplicar entrevista de desligamento aos funcionários desligados.

4 CONCLUSÃO

Ao final desta pesquisa, conclui-se que o objetivo da mesma foi alcançado e as hipóteses levantadas foram confirmadas, uma vez que conhecer os motivos que levam os funcionários a se desligarem da entidade auxiliará a mesma na busca de novas alternativas para retenção de talentos e redução de custos. Muitas vezes, imagina-se que o principal motivo que gera o desligamento é o descontentamento com o salário, mas a pesquisa com os funcionários desligados demonstrou que não, pois o salário representa apenas 18 %, enquanto que o crescimento profissional é de 38%. Não avaliar as causas de desligamento faz com que sejam tomadas medidas incoerentes ou desnecessárias, como por exemplo, aumentar o salário de um funcionário que busca crescimento profissional e não está se sentindo reconhecido no trabalho, ou está fora da área de atuação e quer buscar conhecimento na área e, nesse caso, o salário não é seu principal atrativo, ou ainda, ter um funcionário que está saindo por um salário maior, mas não está fazendo uma contraproposta tentando reajustar seu salário. Tomar medidas que reduzam esses índices de rotatividade irá reduzir consequentemente os custos diretos e indiretos que estão envolvidos com o *turnover,* além de evitar o desgaste do profissional de recursos humanos envolvido, desde o processo de recrutamento e seleção, em que o mercado de trabalho está competitivo com muitas vagas em aberto e há falta de profissionais qualificados que atendam às exigências da vaga.

A pesquisa mostrou ainda a importância das áreas de Recursos Humanos e Contábil atuando em conjunto na análise de custos que envolvem as despesas com pessoal e também gerar relatórios por centros de custos que demonstram as despesas com pessoal em cada setor, além de ver a melhor forma de reduzir as despesas. O envolvimento de ambas as áreas evita ainda processos e futuros passivos trabalhistas.

Como proposta para estudos futuros, sugere-se evolver mais os contabilistas na área de Recursos Humanos das empresas, pois estes profissionais, por estudarem a organização como um todo (administração, custos, departamento de pessoal, entre outros), poderiam desenvolver um meio de mensurar os custos, como treinamento na admissão, por exemplo, que, por ser de difícil mensuração e não serem reconhecidos contabilmente e que, para uma melhor tomada de decisão dos gestores, seria de grande valia para as empresas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEUREN, Ilse Maria. *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade*. 3. ed. São Paulo, Atlas 2006.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott.; SHERMAN, JR. Artur. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Thomson, 2003.

BRASIL. Lei 10.666, de 08 de maio de 2003. Disponível em:< http://www010.dataprev.gov.br/sislex/paginas/42/2003/10666.htm> acesso em: 18 de abril de 2011.

BRASIL. Resolução CNPS n° 1.316, de 31 de maio de 2010. Disponível em: http://www010.dataprev.gov.br/sislex/paginas/72/MPS-CNPS/2010/1316.htm >acesso em: 18 de abril de 2011.

BRASIL. Resolução MPS/CNPS n° 1.316, de 27 de maio de 2009. Disponível em:< http://www010.dataprev.gov.br/sislex/paginas/72/MPS-CNPS/2009/1308.htm > acesso em: 18 de abril de 2011.

CARREIRA e Mercado é Hora de Escolher. Você RH. São Paulo: p. 67 set. 2010.

CARVALHO, Maria Cecília. *Construindo o Saber.* Campinas, São Paulo: Papirus, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento Organizacional*. A Dinâmica do sucesso nas organizações. 2.ed. São Paulo: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas*. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas*. 7. ed. São Paulo: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*: *O Capital humano das organizações*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. *Remuneração, benefícios e relações de trabalho*: como reter talentos na organização. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

DE CESARO, David A.; ROBBINS, Stephen P.; *Administração de Recursos Humanos*. 6° ed. Rio de Janeiro: LTC Livros Técnicos Científicos editora S/A, 2001.

DE MARI, Juliana. Lideres cada vez melhores. *Você S/A Exame*, São Paulo, p.34, set. 2010.

É hora de Escolher. *Você RH*, n.13, p. 67, jan./out./nov.2010.

EHRENBERG, Ronald G.; SMITH, Robert S. *A Moderna Economia do Trabalho*: Teoria e Política Pública. 5.ed. São Paulo: Makron Boocks, 2000.

FRANCO, Hilário. *Contabilidade Geral*. 23.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W; BREWER, Peter C. *Contabilidade Gerencial*. 11.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

GIL, Antônio Carlos. *Como Elaborar Projeto de Pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRECO, Alvísio Lahorgue; AREND, Lauro Roberto. *Contabilidade*: Teoria e prátics básicas. 9. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzato, 2001.

GUTH, Sérgio Cavagnoli; PINTO, Marcos Moreira. *Desmistificando a produção de textos científicos com os fundamentos da metodologia científica.* São Paulo: Scortecci, 2007.

Herzberg, apud MAYO, Andrew. *O valor Humano da Empresa*. Valorização das Pessoas como Ativo. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

Herzberg, apud ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*: 11.ed. São Pulo: Pearson Prentice Hall, 2005, p.80.

KÖCHE, José Carlos. *Fundamentos da Metodologia Científica:* Teoria da Ciência e Iniciação a Pesquisa. 27. ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de Métodologia Científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MANKIW, N. Gregory. *Introdução à Economia*: Princípios de Micro e Macroeconomia. 2. ed. Rio de Janeiro: Campos, 2001.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de Recursos Humanos*: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2002.

MAYO, Andrew. *O valor Humano da Empresa*. Valorização das Pessoas como Ativo. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MANSO, Ursula. Quem elas procuram. *Você S/A Exame*, São Paulo, p.25, set. 2010.

MENEGASSI, Jorge. Procuram-se 8 milhões de profissionais. *Revista Exame*, São Paulo, ed. 989, ano 45, n° 6, p. 34, abr. 2011.

NEVES, Roberto de Castro. *Imagem Empresarial*:Como as organizações e as pessoas podem proteger e tirar partido do seu maior patrimônio.2 ed.Rio de Janeiro: Mauad, 1998.

OZELAME, Luiz Antonio. Um país em busca de gente. *Revista Exame,* São Paulo, ed. 989, ano 45, n. 6 São Paulo, p. 42, set. 2011.

PONTES, Benedito Rodrigues. *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal*. 3.ed. ver. e atual. São Paulo: LTr, 2001.

PURI, Subhash. *Gestão da Estabilidade*. A Arte de Manter e Criar Desafios para Colaboradores. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

RAUPP; BEUREN; apud GUTH, Sérgio Cavagnoli; PINTO, Marcos Moreira. *Desmistificando a produção de textos científicos com os fundamentos da metodologia científica.* São Paulo: Scortecci, 2007.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*: 11.ed. São Pulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SILVA, Glênio Luiz da Rosa. *Controle do Turnover*: Como Previnir e Demitir com Responsabilidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

TOAZZA, Silvana. A versão dos trabalhadores. *Jornal Pioneiro*, Caxias do Sul, 11 abr. 2011. Caixa forte, p. 8.

SALOMÃO, Alexa; GIANINI, Tatiana. É assim o Brasil de Hoje. *Revista Exame,* São Paulo, ed. 989, ano 45, n. 6 São Paulo, p.33, set. 2011.

YIN, Robert K. *Estudo de caso, planejamento e métodos.* 2.ed. São Paulo: Bookman, 2001.

Anexo a: **Entrevista de Desligamento ao ex-funcionário**

Cargo exercido na CIC:

Motivo de demissão: Pedido de Demissão ( ) Demitido ( )

Formação:

1) Qual o motivo do seu desligamento da CIC?

( ) Salário ( ) Benefícios ( ) Crescimento profissional ( ) Ambiente organizacional ( ) Outros, quais _____

Comente_____

2) Você acha que ter trabalhado na CIC o ajudou na busca do novo emprego?

( ) Sim ( ) Não

3) Você acha que a CIC pode ser considerada uma “vitrine” para seus colaboradores, em termos de visibilidade que a entidade traz.

( ) Sim ( ) Não

4) Como você avalia seu superior na entidade em questões de liderança:

( ) Muito bom ( ) Bom ( ) Regular

5) Como você avalia o clima interno na entidade:

( ) Muito Bom ( ) Bom ( ) Ruim

6) Como você avalia as oportunidades de crescimento na entidade?

( ) Muito Bom ( ) Bom ( ) Ruim

7) Você estava trabalhando em sua área de formação na entidade?

( ) Sim ( ) Não

8) Você recomendaria a entidade para algum amigo seu trabalhar?

( ) Sim ( ) Não Comentário_____

9) Você acha que a rotatividade nas empresas pode gerar um descontentamento geral e prejudicar o ambiente interno?

( ) Sim ( ) Não Comentário_____

10) Qual o ramo de atividade da empresa que você está trabalhando atualmente?

11) Na empresa atual, você está trabalhando em sua área de formação?

( ) Sim ( ) Não

12) Em ordem de importância, quais os benefícios oferecidos pela empresa atual que o levaram a sair da CIC?

( ) Auxílio-alimentação

( ) Plano de saúde / Assistência Médica

( ) Auxílio-educação

( ) Outros. Quais?

13) O que você acha que a CIC deve fazer para reter talentos?