

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

FRANCIELE ARGENTA

**OS IMPACTOS FINANCEIROS CAUSADOS PELA ROTATIVIDADE DE PESSOAL
NOS CUSTOS DE UMA ORGANIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UM POSTO
DE COMBUSTÍVEL DA SERRA GAÚCHA**

CAXIAS DO SUL

2018

FRANCIELE ARGENTA

**OS IMPACTOS FINANCEIROS CAUSADOS PELA ROTATIVIDADE DE PESSOAL
NOS CUSTOS DE UMA ORGANIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UM POSTO
DE COMBUSTÍVEL DA SERRA GAÚCHA**

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

Orientador TCC I: Prof. Dr. Fernando Luís
Bertolla
Orientador TCC II: Prof. Ma. Luciani da
Silva Muniz

CAXIAS DO SUL

2018

FRANCIELE ARGENTA

**OS IMPACTOS FINANCEIROS CAUSADOS PELA ROTATIVIDADE DE PESSOAL
NOS CUSTOS DE UMA ORGANIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UM POSTO
DE COMBUSTÍVEL DA SERRA GAÚCHA**

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

Orientador TCC I: Prof. Dr. Fernando Luís
Bertolla
Orientador TCC II: Prof. Ma. Luciani da
Silva Muniz

Aprovado (a) em 22/11/2018

Banca Examinadora:

Presidente

Prof. Ma. Luciani da Silva Muniz
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Examinadores:

Prof. Me. José Alberto Momoli
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Prof. Ma. Sinara Jaroseski
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Dedico este trabalho à minha família, aos meus pais Ademir e Inês, meu irmão William e, meu namorado Heruan, que estiveram ao meu lado neste momento tão especial, me incentivando e dando força e compreensão pelos momentos de ausência. Com tudo isso foi possível concluir esta etapa.

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer a todas as pessoas que, de uma forma ou de outra, colaboraram para que este trabalho fosse realizado. Em especial, à minha orientadora, Prof. Ma. Luciani da Silva Muniz, pela sua competência, disponibilidade, dedicação e orientação durante todo o desenvolvimento desta monografia. Ao Prof. Dr. Fernando Luís Bertolla, pelo suporte e incentivo para iniciar este trabalho. Agradeço de forma toda especial aos meus pais, Ademir Argenta e Inês Mezzomo Argenta, que durante todo o processo da minha formação universitária estiveram ao meu lado, me apoiando até o momento da conclusão deste trabalho. Agradeço com todo amor, ao meu namorado Heruan Albuquerque, que compreendeu meus momentos de ausência e sempre me incentivou a seguir em frente. Ao escritório Pró-Objetiva, pela confiança e disponibilidade para a realização desse trabalho. Agradeço também às minhas amigas, pelo carinho e paciência, e a todas as pessoas que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho.

“Lembre-se que as pessoas podem tirar tudo de você, menos o seu conhecimento.”

Albert Einstein

RESUMO

A rotatividade de pessoal refere-se a entrada e saída de indivíduos de uma organização. Um elevado índice de rotatividade de pessoal é realidade de muitas organizações devido ao cenário atual, com grande competitividade entre as empresas e dificuldades econômicas no Brasil. Quando a organização tem conhecimento sobre os custos que envolvem este processo, ela consegue entender que uma admissão já causa impactos diretamente no lucro da empresa. Além de impactar financeiramente, este processo prejudica a qualidade dos serviços prestados, gera baixa produtividade e muitas vezes desmotivação. Desta forma, este estudo tem como objetivo geral identificar os impactos financeiros causados pela rotatividade de pessoal nos custos de um posto de combustível da Serra Gaúcha. A metodologia utilizada é de caráter descritivo com abordagem qualitativa e quantitativa, por meio de uma pesquisa bibliográfica e de um estudo de caso em uma empresa. Os resultados obtidos apontam que o índice de rotatividade de pessoal da empresa estudada é relativamente alto. Foram analisados os últimos cinco anos, e constatou-se que a empresa substituiu em média 77,67% dos funcionários por ano. Já os custos com reposição, treinamento e desligamento apresentaram um impacto de 13,22% sobre o lucro líquido da empresa, analisando a média dos últimos cinco anos. Utilizando o coeficiente de correlação de *Pearson* encontrou-se um coeficiente de 0,93, o que significa uma correlação quase perfeita. A partir disso é possível inferir que as admissões e demissões são, na maioria das vezes, por substituição. Com isso, sugere-se à empresa alguns procedimentos para que os índices e os custos com a rotatividade de pessoal sejam cada vez menores. Possivelmente, a qualidade da prestação dos serviços irá melhorar e os lucros irão aumentar.

Palavras-chave: Admissão. Demissão. Custos. Recursos Humanos. Rotatividade de Pessoal.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Distinção de termos.....	23
Figura 2 – Esquema básico.....	24
Figura 3 – Os custos da rotatividade de pessoal.....	31
Figura 4 – Objetivos organizacionais e objetivos individuais das pessoas.....	36
Figura 5 – As principais técnicas de seleção de pessoas	38
Figura 6 – Os quatro componentes da remuneração total	39
Figura 7 – Os tipos de mudanças comportamentais através do treinamento.....	42
Figura 8 – Etapas do ciclo motivacional envolvendo a satisfação de uma necessidade	45
Figura 9 – Índice de rotatividade de pessoal.....	66
Figura 10 – Custos com uniformes e EPI's matriz.....	72
Figura 11 – Custos com uniformes e EPI's filial	73
Figura 12 – Custos com treinamentos obrigatórios	76
Figura 13 – Composição do custo total da rotatividade de pessoal	84

LISTAS DE QUADROS

Quadro 1 – Resumo das contribuições sociais	28
Quadro 2 – Contribuições de terceiros	29
Quadro 3 – Custos de reposição de funcionários em função da rotatividade	32
Quadro 4 – Os órgãos da ARH e suas principais funções	34
Quadro 5 – As expectativas das pessoas e das organizações	36
Quadro 6 – Campos de análise e seleção	38
Quadro 7 – Formação da remuneração	40
Quadro 8 – Diferenças entre clima organizacional e cultura organizacional	48
Quadro 9 – Índice de rotatividade sugerido pelo departamento do trabalho dos EUA.	52
Quadro 10 – Índice de rotatividade examinando apenas os desligamentos	52
Quadro 11 – Índice de rotatividade considerando admissões e demissões	53
Quadro 12 – Perfil das funções	63
Quadro 13 – Interpretação da correlação	87

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Movimentação de funcionários matriz	65
Tabela 2 – Movimentação de funcionários filial.....	66
Tabela 3 – Custos com seleção de pessoal matriz	69
Tabela 4 – Custos com seleção de pessoal filial.....	69
Tabela 5 – Custos com exames admissionais matriz.....	71
Tabela 6 – Custos com exames admissionais filial	71
Tabela 7 – Custos com treinamentos iniciais matriz	74
Tabela 8 – Custos com treinamentos iniciais filial.....	75
Tabela 9 – Modalidade das rescisões matriz	77
Tabela 10 – Modalidade das rescisões filial.....	78
Tabela 11 – Tempo de empresa matriz.....	79
Tabela 12 – Tempo de empresa filial	79
Tabela 13 – Custos com exames demissionais matriz.....	80
Tabela 14 – Custos com exames demissionais filial	81
Tabela 15 – Custos com rescisões matriz.....	82
Tabela 16 – Custos com rescisões filial	83
Tabela 17 – Custo total com a rotatividade de pessoal.....	85
Tabela 18 – Custo da rotatividade de pessoal sobre a receita líquida	85
Tabela 19 – Custo da rotatividade de pessoal sobre as despesas operacionais	86
Tabela 20 – Custo da rotatividade de pessoal sobre o lucro líquido	86
Tabela 21 – Correlação entre admissão e demissão	88
Tabela 22 – Custo da demissão de acordo com a duração do vínculo	90

LISTA DE ABREVIATURAS

Cont.	contrato
Dr.	Doutor
Exp.	experiência
Ma.	Mestra
nº.	número
p.	página
prof.	professor

LISTA DE SIGLAS

ARH –	Administração de Recursos Humanos
CAGED –	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CF –	Constituição Federal
CIPA –	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
CLT –	Consolidação das Leis do Trabalho
DRE –	Demonstração do Resultado do Exercício
EPI's –	Equipamentos de Proteção Individual
eSocial –	Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas
FAP –	Fator Acidentário de Prevenção
FGTS –	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
FPAS –	Fundo da Previdência e Assistência Social
GILRAT –	Grau de Incidência de Incapacidade Laborativa Decorrente dos Riscos do Ambiente de Trabalho
GP –	Gestão de Pessoas
INCRA –	Instituto Nacional da Colonização e Reforma Agrária
NR –	Norma Regulamentadora
PCMSO –	Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional
PPP –	Perfil Profissiográfico Previdenciário
PPRA –	Programa e Prevenção de Riscos Ambientais
RAIS –	Relação Anual de Informações Sociais
RAT –	Risco de Acidente do Trabalho
RFB –	Receita Federal do Brasil
RH –	Recursos Humanos
SAT –	Seguro de Acidente de Trabalho
SEBRAE –	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAC –	Serviço Nacional de Aprendizagem do Comércio
SENAI –	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SENAR –	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
SENAT –	Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte
SESC –	Serviço Social do Comércio

SESCOOP – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
SESI – Serviço Social da Indústria
SEST – Serviço Social do Transporte
UCS – Universidade de Caxias do Sul

LISTA DE SÍMBOLOS

=	Igual
<	menor que
Min	Minutos
%	por cento
R\$	Reais

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO	17
1.2	TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	18
1.3	OBJETIVOS	20
1.3.1	Objetivo geral	20
1.3.2	Objetivos específicos	20
1.4	ESTRUTURA DO ESTUDO	21
2	REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1	CUSTOS.....	22
2.1.1	Conceito.....	22
2.1.2	Custos diretos e indiretos	23
2.1.3	Custos fixos e variáveis	25
2.1.4	Custos com mão de obra	26
2.1.5	Custos com a rotatividade de pessoal.....	30
2.2	RECURSOS HUMANOS	33
2.2.1	Conceito.....	33
2.2.2	As pessoas e as organizações	35
2.2.3	Recrutamento e seleção de pessoas	37
2.2.4	Remuneração e benefícios.....	38
2.2.5	Treinamento e desenvolvimento de pessoal	41
2.2.6	Motivação.....	44
2.2.7	Comprometimento das pessoas.....	45
2.2.8	Clima organizacional	46
2.2.9	Demissão de pessoal.....	48
2.3	ROTATIVIDADE DE PESSOAL	51
2.3.1	Conceito.....	51
2.3.2	Mensuração da taxa da rotatividade	52
2.3.3	Fatores que geram a rotatividade de pessoal	54
2.3.4	Formas para reduzir a rotatividade de pessoal	55
3	METODOLOGIA	57

3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	57
3.2	PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	59
4	ESTUDO DE CASO EM UM POSTO DE COMBUSTÍVEL DA SERRA GAÚCHA.....	62
4.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA.....	62
4.1.1	Histórico da empresa.....	62
4.1.2	Principais produtos e serviços	62
4.1.3	Estrutura da empresa	63
4.2	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS RELATIVOS À ROTATIVIDADE DE PESSOAL DA EMPRESA ALFA.....	65
4.2.1	Rotatividade de pessoal	65
4.2.2	Custos com rotatividade de pessoal.....	67
4.2.2.1	Custos com reposição	68
4.2.2.2	Custos com seleção	68
4.2.2.2.1	Custos com exames admissionais	70
4.2.2.2.2	Custos com uniformes e EPI's.....	72
4.2.2.3	Custos com treinamento.....	74
4.2.2.4	Custos com desligamento	76
4.2.2.4.1	Modalidade das rescisões contratuais.....	77
4.2.2.4.2	Levantamento do tempo de empresa dos funcionários demitidos.....	78
4.2.2.4.3	Custos com exames demissionais	80
4.2.2.4.4	Custos com rescisões.....	81
4.2.3	Custo total com a rotatividade de pessoal	84
4.2.4	Impactos financeiros	85
4.2.5	Correlação estatística.....	87
4.2.6	Propostas para reduzir o índice de rotatividade de pessoal.....	88
5	CONCLUSÃO	92
	REFERÊNCIAS.....	96
	APÊNDICE A - ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO.....	102

APÊNDICE B - CUSTO DE RESCISÃO AVISO PRÉVIO INDENIZADO MATRIZ	104
APÊNDICE C - CUSTO DE RESCISÃO AVISO PRÉVIO INDENIZADO FILIAL	105
APÊNDICE D - CUSTO DE RESCISÃO AVISO PRÉVIO TRABALHADO MATRIZ	106
APÊNDICE E - CUSTO DE RESCISÃO AVISO PRÉVIO TRABALHADO FILIAL	107
APÊNDICE F - CUSTO DE RESCISÃO TÉRMINO DE CONTRATO ANTECIPADO PELO EMPREGADOR MATRIZ	108
APÊNDICE G - CUSTO DE RESCISÃO TÉRMINO DE CONTRATO ANTECIPADO PELO EMPREGADOR FILIAL	109
ANEXO A - DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO 2013	111
ANEXO B - DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO 2014	112
ANEXO C - DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO 2015	113
ANEXO D - DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO 2016	114
ANEXO E - DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO 2017	115

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

Constante atualização da tecnologia, mudanças em leis, globalização, impostos, concorrentes, entre outros, são os desafios encontrados pelas organizações. Por isso, as empresas devem realizar ações econômicas e financeiras para permanecer no mercado de trabalho. Mas isso não é o suficiente. O capital intelectual da empresa, em especial, as pessoas, devem ser comprometidas e qualificadas, fazendo com que a empresa esteja em constante desenvolvimento e evolução.

É importante ressaltar que os indivíduos não são recursos; são seres humanos. As empresas não existem sem as pessoas, e as pessoas não vivem sem as empresas. As empresas não são iguais, cada uma tem sua maneira de trabalhar, e da mesma forma os indivíduos – cada um tem sua própria personalidade, e realizam suas funções de maneiras diferentes.

A organização deve ter controle dos custos com a rotatividade de pessoal, assim como os índices que são gerados por este processo. O *turnover* gera perdas financeiras, prejudica a imagem da empresa e diminui a produtividade, pois o funcionário novo precisa de um tempo até adquirir experiência e poder realizar seu trabalho sozinho. Além de impactar diretamente na organização, muitas vezes afeta os funcionários, que permanecem na empresa com acúmulo de trabalho.

Os custos com funcionários não são apenas com salários e impostos. Existe todo o processo de divulgação de vaga, tempo com entrevistas, exames admissionais e demissionais, tempo com treinamentos, gastos com qualificação e custos com rescisão.

Ter uma equipe de trabalho bem estruturada faz toda a diferença para a organização e para os funcionários. A fim de que os empresários estejam satisfeitos com os serviços realizados pela empresa, e também os funcionários se sintam motivados com o que estão fazendo, é preciso que se tenha conhecimento dos custos com o processo de rotatividade de pessoal. Com isso, será possível avaliar se manter o quadro de funcionários – dando novas oportunidades, oferecendo cursos e gratificações – é mais vantajoso do que trocar por novos indivíduos.

De fato, este tema é importante para fins empresariais, pois muitos gestores não têm conhecimento, por vários aspectos, deste assunto, como os custos que envolvem o processo de reposição, treinamento e desligamento de um funcionário, e também de como a alta rotatividade de pessoal pode influenciar na prestação de serviços da empresa. Portanto, o empresário que tiver maior interesse sobre este tema poderá seguir os passos realizados nesta pesquisa para aplicar na sua própria organização, e, assim, ter acesso aos índices e custos da rotatividade de pessoal.

Com as informações descobertas, a empresa saberá quais são os custos envolvidos no processo de admissão e demissão, conseguirá tomar decisões futuras mais assertivas e poderá traçar estratégias para reduzir os índices e conseqüentemente os gastos com a rotatividade de pessoal. Além de melhorar financeiramente, a empresa será bem vista pelo mercado de trabalho, por manter os mesmos funcionários por mais tempo.

Este trabalho pode auxiliar como uma ferramenta de pesquisa para a empresa estudada e também para empresários, estudantes e todos que tiverem interesse no assunto abordado. Isso porque o sucesso da empresa não está unicamente no serviço ofertado e no preço cobrado, mas também nas pessoas que fazem parte da organização. São as pessoas que produzem, vendem e conversam com os clientes.

Sendo assim, entende-se que este tema tem relevância, tanto para fins acadêmicos, como para fins científicos e profissionais, justificando assim a sua realização.

1.2 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

A crise dos últimos anos vem prejudicando empresários e trabalhadores. Por isso, a área de recursos humanos e a de contabilidade, trabalhando juntas, se tornam importantes para auxiliar as empresas a controlar seus custos e otimizar seus recursos, além de prover o desenvolvimento das pessoas.

A contabilidade de custos, quando bem utilizada, ajuda a empresa a manter-se no mercado de trabalho e traça planejamentos para o futuro. Consegue analisar se as receitas de vendas e/ou serviços cobrem os custos, e verificar no final os lucros obtidos. Além disso, verifica se foram alcançados os objetivos traçados, o que se pode mudar e o que se mantém.

Para Hong (2006), por parte dos clientes, espera-se uma entrega de ótima qualidade, e ao mesmo tempo dentro dos prazos esperados. Além disso, é necessário que as empresas se tornem flexíveis, customizando seus produtos e os entregando com confiabilidade. Com toda essa demanda em nível de mercado, a empresa precisa de uma estrutura de custos bem definida e enxuta. Dessa forma pode-se atender o mercado com preços justos na visão dos consumidores.

Ao investir no setor de recursos humanos as organizações podem ser surpreendidas com os resultados. Quando este setor é bem estruturado, a empresa consegue manter os funcionários mais motivados e comprometidos com a organização, e assim, reduzir a rotatividade de pessoal, tornando-se uma empresa mais saudável.

Segundo Ribeiro (2012, p.5):

A área de Recursos Humanos deve estar voltada, permanentemente, para ajudar a organização a alcançar seus objetivos e a realizar suas missões, tornando-a competitiva. Além disso, também tem de prover empregados bem treinados e bem motivados, ao mesmo tempo em que desenvolve e mantém a qualidade de vida no trabalho, administra as mudanças e incentiva políticas éticas e o comportamento socialmente responsável.

Não é simplesmente recompensando o indivíduo financeiramente que fará com que ele permaneça na empresa. Para manter os funcionários motivados e comprometidos, é preciso ouvi-los, aceitar suas opiniões, reconhecer e elogiar pelo trabalho realizado, repreender individualmente quando necessário, oferecer oportunidades de crescimento, conversar, e, principalmente, manter um ambiente de trabalho agradável.

Quando a empresa consegue analisar os custos com a rotatividade de pessoal, ela consegue entender que uma admissão já causa impactos significantes nos custos da organização. Além disso, quando o *turnover* da empresa aumenta, a qualidade dos serviços prestados também é prejudicada. Por isso, quando a empresa tem conhecimento dos custos com a rotatividade de pessoal, ela pode realizar procedimentos para que estes custos diminuam.

A motivação de escolher o tema em que se analisam os custos da rotatividade de pessoal em um posto de combustível da Serra Gaúcha, tributado pelo Lucro Real, se dá pelo motivo de que algumas organizações não possuem um

planejamento de custos, não tem um setor específico para recursos humanos, e se observa que existe grande fluxo de entrada e saída de funcionários.

Com base na delimitação do tema de pesquisa proposto, a questão de pesquisa para o estudo é: quais os impactos financeiros da rotatividade de pessoal nos custos de um posto de combustível da Serra Gaúcha?

A definição da questão de pesquisa, além de levar em consideração a delimitação do tema, também considerou a competitividade entre as organizações, que trazem novas ofertas de trabalho, ocasionando entrada e saída de funcionários. Além do fato de alguns funcionários acabarem deixando a empresa para trabalhar com concorrentes, levando consigo toda a bagagem de experiência e conhecimento que a organização lhes proporcionou.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Identificar os impactos financeiros causados pela rotatividade de pessoal nos custos de um posto de combustível da Serra Gaúcha.

1.3.2 Objetivos específicos

Para que seja possível alcançar o objetivo principal deste trabalho de pesquisa, foram traçados os seguintes específicos:

- a) realizar um levantamento bibliográfico na área de contabilidade de custos e recursos humanos;
- b) calcular o índice de rotatividade de pessoal;
- c) apresentar os custos que impactam diretamente nas admissões e demissões;
- d) comparar os custos da rotatividade de pessoal com a lucratividade;
- e) apontar qual a correlação entre as admissões e demissões;
- f) sugerir recomendações que reduzam a rotatividade de pessoal.

1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO

No primeiro capítulo é apresentado uma contextualização do tema, bem como os objetivos e a questão de pesquisa.

No segundo capítulo apresentam-se aspectos teóricos sobre custos, recursos humanos e rotatividade de pessoal. Sobre os custos são abordados: conceitos, custos diretos e indiretos, custos fixos e variáveis, custos com mão de obra e custos com a rotatividade de pessoal. Quanto aos recursos humanos são expostos: conceitos, as pessoas e as organizações, recrutamento e seleção de pessoas, remuneração e benefícios, treinamento e desenvolvimento de pessoal, motivação, clima organizacional e demissão. E, da mesma forma, a rotatividade de pessoal, a qual aborda: conceitos, mensuração da taxa de rotatividade, fatores que geram a rotatividade de pessoal e formas para reduzir este índice. Este capítulo tem o objetivo de mostrar que muitos fatores estão envolvidos no processo de rotatividade de pessoal de uma empresa.

No capítulo três está descrita a metodologia usada para o desenvolvimento deste estudo, evidenciando o delineamento da pesquisa e os procedimentos de coleta e análise dos respectivos dados.

No quarto capítulo apresenta-se o desenvolvimento do estudo de caso, abordando o histórico da empresa em estudo, os índices de rotatividade de pessoal, os custos que impactam diretamente nas admissões e demissões, a comparação dos custos com a receita líquida, despesas operacionais e com lucratividade, a correlação entre as admissões e demissões, e, por fim, as sugestões que reduzam a rotatividade de pessoal.

Ao final, no quinto capítulo, apresentam-se as conclusões geradas a partir do estudo realizado. Analisam-se, assim, os resultados encontrados com o referencial teórico apresentado, para atingir o objetivo desta pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CUSTOS

2.1.1 Conceito

A contabilidade de custos, segundo Martins (2010), surgiu da contabilidade financeira, pois se sentiu a necessidade de avaliar os estoques da indústria. Por esta ser a primeira descoberta da contabilidade de custos, muitas vezes se deixam de lado duas novas e expressivas funções desta área: controle e decisão. Apesar de já terem sido criadas técnicas para realizar essas novas tarefas, não foi possível analisar todo o seu potencial.

Já para Veiga e Santos (2016) a contabilidade de custos ajuda na tomada de decisões, formação do preço, opções de produção, e ainda, verifica se é mais vantajosa a produção própria ou terceirizada, pois a contabilidade de custos analisa os gastos da entidade. Além disso, ajuda na determinação do lucro, analisando os dados contábeis, e possibilitando, ainda, verificar a atuação das atividades da empresa, informações sobre a rentabilidade, e com tudo isso, ajuda no planejamento e desenvolvimento das operações.

De acordo com Megliorini (2007, p. 1):

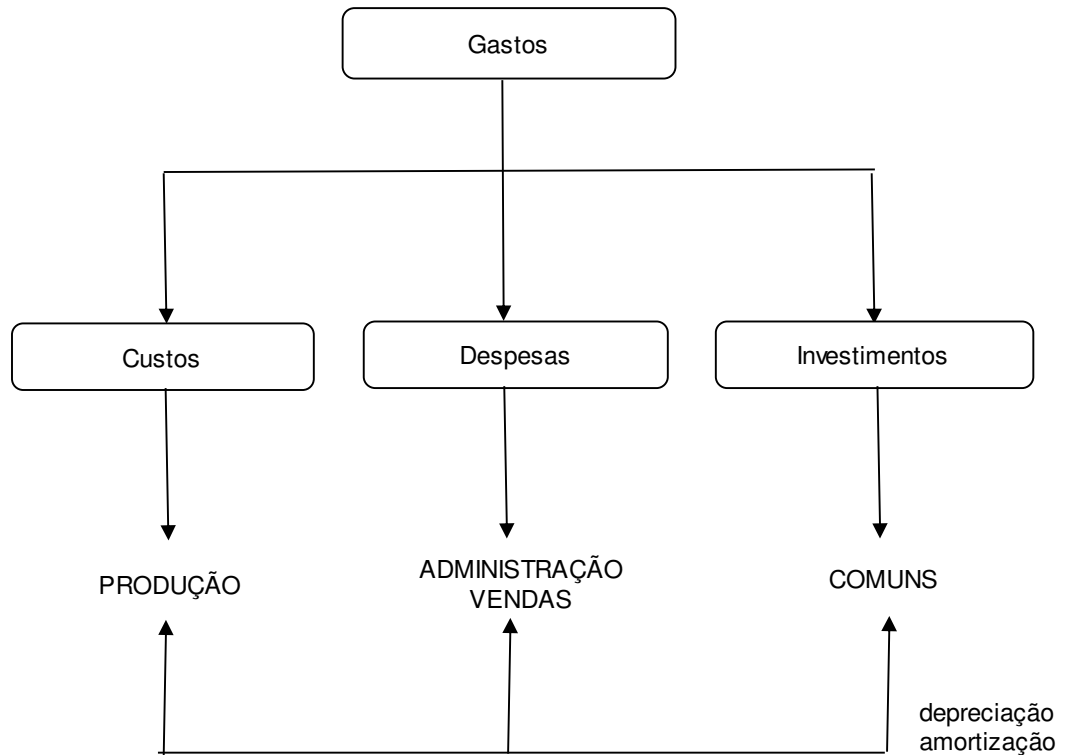
Os custos de uma empresa resultam da combinação de diversos fatores, entre os quais: a capacitação tecnológica e produtiva relativa a processos, produtos e gestão; o nível de atualização da estrutura operacional e gerencial; e a qualificação da mão de obra.

Megliorini (2007, p. 3) complementa, afirmando que “os termos custos e despesas são encontrados na demonstração de resultados das empresas, tanto nas industriais, quanto nas comerciais e nas prestadoras de serviços”.

Fontoura (2013, p. 27), considera como diferença básica entre custos e despesas “[...] que custos estão ligados ao processo propriamente dito e despesas relacionam-se às áreas de apoio”.

Conforme Bernardi (2017), para estudo dos custos, é preciso ter conhecimento de alguns termos, os quais são apresentados na Figura 1.

Figura 1 – Distinção de termos



Fonte: Adaptado de Bernardi (2017, p. 73)

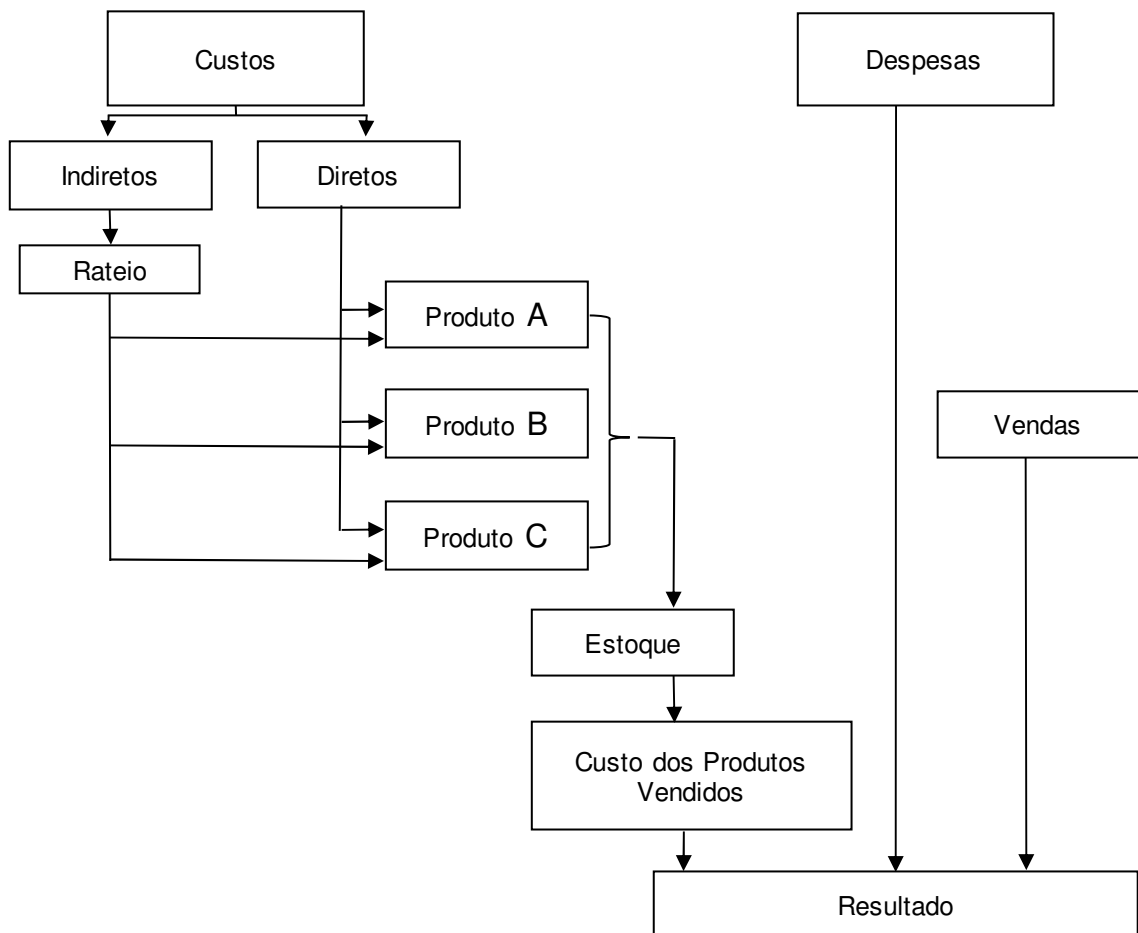
A Figura 1 mostra que os gastos são valores que se desembolsam em relação a produção, administração e vendas, e também investimentos. Os custos são os gastos relacionados com a produção de bens ou serviços. As despesas são aqueles gastos que se referem à administração da empresa ou para a obtenção de receitas. Já os investimentos são aqueles gastos necessários para produção, administração e vendas. São ativos de longo prazo e terão benefícios no período futuro.

2.1.2 Custos diretos e indiretos

Crepaldi e Crepaldi (2018) conceituam custos diretos como aqueles que estão ligados diretamente ao produto ou serviço, que não precisam ser rateados, pois pode-se identificar os custos no produto. Utiliza-se como exemplo o material direto e a mão de obra direta. Já os custos indiretos seriam os custos que não se pode identificar diretamente no produto, necessitando de um rateio para isso. Como exemplos, o aluguel da fábrica, depreciação das máquinas e energia elétrica utilizada pela fábrica.

Martins (2010) apresenta, através da Figura 2, um esquema básico onde se mostra a separação dos custos e despesas, a apropriação dos custos diretos e o rateio dos custos indiretos.

Figura 2 – Esquema básico



Fonte: Adaptado de Martins (2010, p. 57)

Conforme a Figura 2, os custos diretos, por serem reconhecidos por produto, são apropriados diretamente em cada um. Já os custos indiretos necessitam de um sistema de rateio para serem apropriados aos produtos. Os custos de determinado período só farão parte totalmente do resultado deste mesmo período se toda produção elaborada for vendida, ficando sem estoques finais. As despesas, por não fazerem parte do custo do produto fabricado, devem ser levadas diretamente ao resultado do exercício no período em que são incorridas. As vendas, assim como as despesas, vão diretamente para o resultado do exercício, para que se possa compará-las e chegar a um determinado resultado.

Já Martins e Rocha (2015) alegam que, para determinar um custo em direto ou indireto, é preciso ter o conhecimento da precisão da mensuração dos elementos de custeio. Isso significa que o custo direto é aquele que tem sua mensuração mais precisa.

Martins e Rocha (2015) continuam e afirmam que não é suficiente determinar simplesmente se um custo é direto ou indireto sem qualquer outra informação, pois isso vai depender da entidade objeto de custeio.

2.1.3 Custos fixos e variáveis

Para Santos *et al.* (2015), os custos fixos são aqueles que não se alteram se a atividade da empresa aumentar ou diminuir; ele continuará o mesmo independente da produção. Como por exemplo o aluguel, salário do supervisor e seguros patrimoniais. Isso não quer dizer que o custo fixo será sempre constante, pois pode acontecer da administração aumentar o salário do supervisor, e isso não ocorrerá pelo aumento da atividade, então continuará sendo custo fixo.

Já os custos variáveis, de acordo com Santos *et al.* (2015), são todos os custos que dependem do nível de atividade, ou seja, crescem e diminuem de acordo com o nível de atividade, e não são sempre na mesma proporção.

Segundo Veiga e Santos (2016, p. 24), os custos fixos:

São custos que não variam conforme a produção ou a prestação de serviços. Custos fixos são aqueles cujo montante independe do volume de produção, dentro de determinado período, e que não variam, dentro de determinada capacidade produtiva.

Já os custos variáveis, para Veiga e Santos (2016, p. 25):

São custos que variam conforme a produção ou a prestação de serviços. Os custos variáveis são aqueles cujo montante acompanha o volume de atividade, dentro de certo período, e que variam conforme o volume de produção e/ou serviços e, conseqüentemente, quanto maior o volume de produção, maior será o consumo de matéria-prima.

Para Padoveze (2013), quando se tem como referencial o volume de produção ou venda, os custos diretos e indiretos podem ser classificados como fixos ou variáveis.

Os custos fixos são conceituados para Padoveze (2013) como aqueles que não têm seu valor alterado com as mudanças em relação ao volume produzido ou vendido dos produtos finais, seja para menos ou para mais. No entanto, os custos variáveis são aqueles nos quais a cada mudança na quantidade produzida ou vendida terão conseqüentemente uma variação direta e proporcional no seu valor.

2.1.4 Custos com mão de obra

Conforme Viceconti e Neves (2013), a mão de obra é todo o esforço realizado pelo funcionário perante seus afazeres. Os gastos com mão de obra compreendem salários, benefícios e encargos sociais.

Para Santos *et. al.* (2015, p.132):

O custo com a mão de obra engloba todas as despesas pagas ou incorridas de uma entidade, relacionadas a: contratação, treinamento; manutenção, remuneração e demissão de empregados. Assim, o custo total de mão de obra é composto de duas parcelas: salários e benefícios e encargos tributários.

De acordo com o art. 457, da CLT, “compreendem-se na remuneração do empregado, para todos os efeitos legais, além do salário devido e pago diretamente pelo empregador, como contraprestação do serviço, as gorjetas que receber”.

Já para Ribeiro (2015, p. 154), “mão de obra é o gasto com o pessoal que trabalha direta ou indiretamente na fabricação dos produtos”.

Ribeiro (2015) complementa afirmando que os custos com mão de obra não são somente os gastos com salários. Existem os encargos sociais em relação à legislação trabalhista e previdenciária, e tudo que se tem de gastos com os funcionários que, de forma direta ou indireta, trabalham no setor de produção.

Assim, os gastos que normalmente as empresas industriais têm com o pessoal correspondem a assistência médica e social, aviso prévio e indenizações, contribuições de Previdência, contribuições para o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), décimo terceiro salário, férias, horas extras, lanches e refeições, prêmios e gratificações, salários, seguro de acidentes do trabalho, seguro de vida em grupo, vale-refeição, vale-transporte, etc. (RIBEIRO, 2015, p. 154).

Ribeiro (2015) ainda diferencia mão de obra direta de indireta. A primeira corresponde aos gastos com pessoal que trabalham diretamente na fabricação dos produtos, e que podem ser facilmente identificadas em relação aos mesmos. Já a outra seria os gastos com pessoal, podendo estar envolvidos na produção, mas não diretamente nos produtos.

Dutra (2017) relata que os custos com pessoal são divididos em cinco subgrupos:

- a) remunerações diretas: é a remuneração em contrapartida do trabalho realizado pelo funcionário. Exemplo: salários, gratificações, adicional de periculosidade ou insalubridade, adicional noturno e hora extra.
- b) contribuições sociais: são recursos pagos pela empresa e geridos por órgãos oficiais, e tem o objetivo de custear benefícios previdenciários, educacionais e sociais. O valor incide sobre a remuneração do funcionário. De acordo com a legislação previdenciária brasileira atual, o percentual das contribuições, pode ter um total de 34,8%, 35,8% ou 36,8%, isso se a atividade da organização apresentar riscos de acidentes nos graus leve, médio ou grave, respectivamente. Esses percentuais podem variar dependendo de algumas condições específicas. Exceto para as empresas enquadradas no Simples nacional, para as demais empresas as contribuições sociais são as seguintes:
 - 20% de contribuição para a Previdência Social: essa contribuição tem a função de custear as necessidades sociais e assistenciais dos segurados e dependentes;
 - 1%, 2% ou 3% de Seguro de Acidente de Trabalho – SAT: o percentual vai depender do risco que a atividade da empresa representa aos empregados, e tem o objetivo de custear os benefícios de acidente de trabalho ou doença. O risco leve equivale a 1%, risco médio a 2% e risco grave a 3%. Esses percentuais podem mudar para mais, até o dobro, ou para menos, até a metade, isso porque se deve observar também o FAP, divulgado pela previdência social. Este fator é atualizado e divulgado anualmente, e se baseia no desempenho da empresa em relação ao setor de atividade da organização, observando os acidentes e doenças ocupacionais que aconteceram durante o ano anterior. É formado por um multiplicador que varia de cinquenta centésimos (0,50) até dois inteiros (2,00). Então, o novo

percentual será o índice do SAT multiplicado pelo FAP estabelecido;

- 2,5% de salário-educação: destina-se aos programas e projetos do ensino fundamental;
- 2,5% para Sesi/Senai ou Sesc/Senac ou Sest/Senat ou SESCOOP ou SENAR: este item destina-se a programas de desenvolvimento social (1,5%) e de aprendizagem profissional (1,0%), dependendo do setor de atividade da empresa;
- 0,2% para Instituto Nacional da Colonização e Reforma Agrária (Incra): destina-se ao cadastro nacional de imóveis rurais;
- 0,6% ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae): destina-se aos programas de desenvolvimento das pequenas e microempresas;
- 8% ao FGTS: o qual se refere a um recurso depositado pelo empregador em uma conta em nome do funcionário na Caixa Econômica Federal, que pode ser utilizada em caso de demissão por parte do empregador sem justa causa ou para custear outros eventos previstos em lei.

Através do Quadro 1, visualizam-se estes percentuais de forma mais objetiva.

Quadro 1 – Resumo das contribuições sociais

Contribuição para Previdência Social			20%
Seguro de acidente de trabalho:			
- Risco leve	1%		
- Risco médio		2%	
- Risco grave			3%
Salário-educação			2,5%
Sesi/Senai ou Sesc/Senac ou Sest/Senat ou SESCOOP ou SENAR			2,5%
Instituto Nacional da Colonização e Reforma Agrária (Incra)			0,2%
Serviço/ Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae)			0,6%
Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS)			8%
	34,8%	35,8%	36,8%

Fonte: Adaptado de Dutra (2017, p. 143)

Conforme o Quadro 1, as organizações em geral devem recolher um percentual de 34,8%, 35,8%, ou 36,8% referente às contribuições sociais. Estes índices são calculados sobre o salário do funcionário e compõem a contribuição

previdenciária, seguro de acidente de trabalho, salário educação, Sesi/Senai ou Sesc/Senac, Inbra, Sebrae e FGTS.

As empresas optantes pelo Simples nacional contribuirão apenas com o percentual de 8% referente ao FGTS.

- c) encargos trabalhistas: são valores devidos pela empresa com seus funcionários, em função das atividades prestadas ao longo do tempo. Deve existir uma provisão mensal registrada pela contabilidade da empresa. Exemplo: o décimo terceiro, as férias e o adicional de férias;
- d) remunerações indiretas: são importâncias devidas pela empresa para com seus empregados. São resultantes da Constituição Federal, legislação trabalhista, convenção trabalhista ou por vontade da empresa. Exemplo: licença-paternidade, feriados, aviso prévio e repouso semanal remunerado;
- e) benefícios concedidos: os benefícios podem ser concedidos pela empresa por vontade própria, ou para seguir dispositivos legais. Exemplo: vale-transporte, vale-alimentação e assistência à saúde.

Através do Quadro 2, apresentado por Silva (2015), é possível confirmar os percentuais de encargos sociais sobre a folha de pagamento:

Quadro 2 – Contribuições de terceiros

EXEMPLO DE FPAS 507	
Alíquota de contribuição	
Sobre a remuneração de segurados	
Previdência Social	20%
Terceiros: Código 0079 (ou 4163, se cooperativa)	
GILRAT	Variável
salário-educação	2,5%
Inbra	0,20%
Senai	1,0%
Sesi	1,5%
Sebrae	0,6%
Total de terceiros	5,8%

Fonte: Adaptado de Silva (2015, p. 140), conforme IN no 971/09, da RFB

As contribuições apresentadas no Quadro 2 são tributos que pertencem ao setor privado de serviço social e também de formação profissional, que estão ligados ao sistema sindical, previstos no artigo 240 da CF/88. São eles: Sesi, Senai, Senar, Sebrae, Sesc, Senac, salário-educação, Inbra, entre outros. A Receita Federal do Brasil é a responsável por arrecadar e cobrar tais tributos. Da mesma forma como a

alíquota do GILRAT, que é constituída pela Instrução Normativa 971/2009 da RFB, de acordo com o FPAS.

Além disso, Silva (2015) afirma que as empresas são obrigadas a depositar o FGTS mensalmente no valor de 8% da remuneração do funcionário.

Para Martins (2010), a mão de obra direta geralmente é considerada como um custo variável. O que faz parte da mão de obra direta são os encargos sociais, décimo terceiro salário, férias e feriados. Já as horas extras, adicionais e outros podem ou não ser considerados como mão de obra direta – isso irá depender de cada caso. Quanto aos custos com transporte e alimentação, eles são mais de natureza fixa do que variável e não têm relação com os salários pagos. As horas não trabalhadas seriam custos indiretos, sendo necessário um rateio em relação aos produtos, deixando então de fazer parte da mão de obra direta.

Martins (2010) afirma que o custo com mão de obra direta é diferente do valor total pago à produção. A mão de obra direta é aquela utilizada diretamente ao produto. Por isso, considera-se que a mão de obra varia de acordo com a produção, enquanto a folha de pagamento do pessoal de produção permanece fixa.

Além disso, para Martins (2010) existem algumas exceções em que se pode considerar a mão de obra direta como custo fixo, devendo ser analisado de acordo com as características da empresa e as atividades realizadas.

2.1.5 Custos com a rotatividade de pessoal

Bohlander e Snell (2015) consideram que os custos com a rotatividade de funcionários podem ser divididos em três grupos: custos de desligamento, custos de substituição e custos de treinamento. O custo direto com este processo pode ser estimado de duas a três vezes o salário mensal do funcionário desligado. Com isso, é possível afirmar que a redução da rotatividade pode ajudar a empresa a ter uma grande economia.

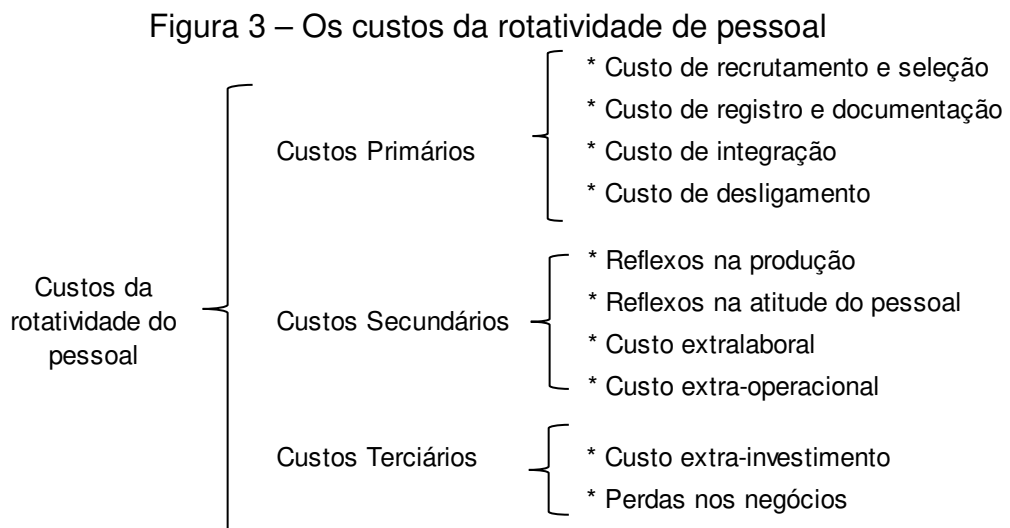
Já Silva (2001, p. 4) divide os custos com a rotatividade de pessoal da seguinte forma:

Os custos com recrutamento incluem publicidade, viagens, comissões a agências de empregos, recrutamento em campus universitários e custos administrativos. Os de seleção contam com entrevistas, checagem de referências, aplicação de testes, centros de avaliação e custos administrativos correlatos. Os custos de admissão e colocação incluem

exames médicos admissionais, deslocamentos, documentação e custos administrativos correlatos. Já os custos de instrução incluem o tempo para ambientação e orientação, treinamento formal e prático do trabalho, o tempo do treinador e a queda da produtividade de outras pessoas, durante o treinamento do recém-chegado. E finalmente, os custos com desligamento incluem as despesas administrativas com a saída, o pagamento devido quando do desligamento, indenizações (se aplicáveis ao caso), os custos associados a uma posição vaga e todo decréscimo no desempenho anteriormente ao desligamento.

Segundo Chiavenato (2009), um dos problemas dos recursos humanos é saber até quando vale a pena manter ou demitir um funcionário. Deve-se então avaliar a alternativa mais econômica em relação ao custo/benefício. Saber até que nível a empresa pode suportar a rotatividade de pessoal, sem maiores danos para a organização, é uma situação que cada empresa deve avaliar de acordo com seus próprios cálculos e interesses.

De acordo com Chiavenato (2009), os custos com rotatividade de pessoal são divididos em três etapas: custos primários, secundários e terciários. Através da Figura 3, pode-se observar as principais diferenças destas etapas.



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2009, p. 58)

Conforme a Figura 3, os custos primários são os custos relacionados diretamente com o desligamento e substituição de funcionários, e são quantificáveis. Incluem: anúncios em jornais e testes de avaliação, gastos com documentação e formulários, gastos com treinamento e custo do tempo do supervisor, entrevistas de desligamento, custos da antecipação de pagamento com férias, décimo terceiro salário, aviso prévio e multa do FGTS.

Já os custos secundários são os custos relativamente difíceis de avaliar numericamente, relativamente intangíveis e com características predominantemente qualitativas. Incluem: perda de produção, produção inferior e insegurança do novo funcionário, imagem, atitudes e predisposições do funcionário desligado e do novo transmitido para os colegas, despesas com horas extras e tempo adicional de produção, além do acréscimo de acidentes e erros em virtude da inexperiência do novo funcionário.

E por fim, os custos terciários são os efeitos colaterais devido à rotatividade de pessoal, os quais são estimáveis. Incluem: aumento proporcional nas taxas de seguros e depreciação dos equipamentos devido a indivíduos em período de treinamento, aumento da quantidade dos salários pagos aos novos funcionários, reflexos na imagem e nos negócios da empresa, devido à queda da qualidade dos produtos executados por funcionários inexperientes.

Para Lacombe e Heilborn (2011, p. 313):

A rotatividade dos empregados tem um custo relativamente alto para a empresa se considerarmos o custo do processo de recrutamento, seleção e admissão; o de integração; o pagamento das verbas rescisórias; o custo da entrevista de desligamento e de sua análise; a possível diminuição da produtividade em virtude da perda de experiência dos que saíram, nos quais a empresa deve ter investido durante o período em que trabalharam para ela; o possível reflexo na produtividade dos que continuam; o possível reflexo nos negócios e na imagem da empresa. A saída de pessoas implica a perda de conhecimento e, às vezes, atraso na produção e perda de qualidade. Se o demitido ou demissionário for trabalhar para um competidor, a perda é ainda maior, por meio da transferência de conhecimento e por poupar ao concorrente o custo da formação de um profissional.

Segundo Chiavenato (2014), os custos com a rotatividade de pessoal são separados de acordo com o Quadro 3:

Quadro 3 – Custos de reposição de funcionários em função da rotatividade

(continua)

Custos de Recrutamento	<ul style="list-style-type: none"> - Processamento da requisição de empregado; - Propaganda; - Visitas e escolas; - Atendimento aos candidatos; - Tempo dos recrutadores; - Pesquisas de mercado; - Formulários e custo do processamento.
Custos de Seleção	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas de seleção; - Aplicação e aferição de provas de conhecimento; - Aplicação e aferição de testes; - Tempo dos selecionadores;

(conclusão)

	<ul style="list-style-type: none"> - Checagem de referências; - Exames médicos e laboratoriais.
Custos de Treinamento	<ul style="list-style-type: none"> - Programas de integração; - Orientação; - Custos diretos de treinamento; - Tempo de instrutores; - Baixa produtividade durante o treinamento.
Custos de Desligamentos	<ul style="list-style-type: none"> - Pagamento de salários e quitação de direitos trabalhistas (férias proporcionais, 13º salário, FGTS, etc.); - Pagamento de benefícios; - Entrevista de desligamento; - Custos do <i>outplacement</i>; - Cargo vago até a substituição.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014, p. 83)

Conforme Quadro 3, é possível observar que o processo de rotatividade de pessoal envolve vários custos, iniciando desde o recrutamento de novos funcionários, o processo para selecionar o indivíduo certo para a vaga disponível, o treinamento dos iniciantes, e a demissão dos empregados.

Lacombe e Heilborn (2011) afirmam que os custos com a rotatividade de pessoal são relativamente altos para a organização, além dos custos com recrutamento, seleção, admissão, integração, pagamento das verbas rescisórias e custo com entrevista de desligamento, existe também a diminuição da produtividade, reflexo nos negócios e imagem da empresa, perda de conhecimento, atraso na produção e perda de qualidade. Além disso, se o funcionário demitido sair para trabalhar com o concorrente, a perda pode ser ainda maior, pois levará consigo todo seu conhecimento, e o concorrente ainda não terá o custo para a formação de um funcionário.

2.2 RECURSOS HUMANOS

2.2.1 Conceito

Conforme Marques (2016), da mesma forma que as empresas possuem suas metas, os funcionários possuem seus objetivos a serem alcançados. Por isso, pode acontecer que a empresa precise tomar atitudes para alcançar suas metas, gerando alguns conflitos. Um exemplo disso é a diminuição de custos por parte da empresa, o que pode acabar afetando benefícios dos funcionários. Com isso, surge

a necessidade de uma gestão de recursos humanos, para equilibrar e mediar para o bem comum.

As principais responsabilidades dos recursos humanos, segundo Marras (2012), são: zelar pelo bem-estar dos trabalhadores e aumentar os resultados da empresa, mantendo sempre a qualidade dos resultados através de programas.

Dessler (2014, p. 2) considera que:

A administração de recursos humanos trata do processo de captação, desenvolvimento, avaliação, remuneração de pessoas e de lidar com as relações de trabalho, com a saúde e a segurança e com as preocupações sobre o senso de justiça.

Além disso, Dessler (2014) considera que os recursos humanos envolvem os seguintes processos: determinação do perfil da pessoa a ser contratada, recrutamento e seleção, desenvolvimento dos padrões de desempenho e sua avaliação, remuneração, comunicação, treinamento e desenvolvimento dos indivíduos.

Para Chiavenato (2009), o setor de recursos humanos deve ser estruturado de acordo com os objetivos e tamanho da organização. Diante disso, se for possível, a empresa pode utilizar uma alternativa que frequentemente é utilizada, como no Quadro 4.

Quadro 4 – Os órgãos da ARH e suas principais funções

Departamentos	Funções e atividades básicas
Recrutamento e Seleção	Recrutamento e seleção de pessoal.
Administração de Pessoal	Rotinas de pessoal, admissões, desligamentos, pagamentos e relações com sindicato.
Treinamento	Integração e treinamento do pessoal.
Administração de salários	Análise e descrição de cargos, avaliação de cargos, avaliação do desempenho e remuneração.
Higiene e Segurança	Higiene e segurança do trabalho e qualidade de vida.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010, p. 13)

Conforme apresentado no Quadro 4, a organização pode dividir o setor de recursos humanos em quatro departamentos, cada um com suas respectivas funções e atividades – tudo isso para otimizar o trabalho desta área.

Além disso, Chiavenato (2009) afirma que antigamente a área de recursos humanos era conhecida apenas pela realização dos processos de admissão, pagamento e remuneração. Atualmente, seu conceito teve uma considerável

ampliação, sendo agora responsável pelo suprimento, manutenção e desenvolvimento de todos os recursos humanos da organização, realizando, assim, atividades para manter, atrair e desenvolver os indivíduos da organização.

Os principais objetivos deste setor, segundo Chiavenato (2009), são:

- a) fazer com que a empresa tenha talentos dentro de sua organização, proporcionando o desenvolvimento e mantendo os indivíduos um longo período na empresa;
- b) fazer com que as pessoas se sintam motivadas a permanecer e trabalhar com dedicação, e para isso é fundamental um ambiente de trabalho adequado;
- c) realizar um alinhamento entre os objetivos da empresa e das pessoas.

2.2.2 As pessoas e as organizações

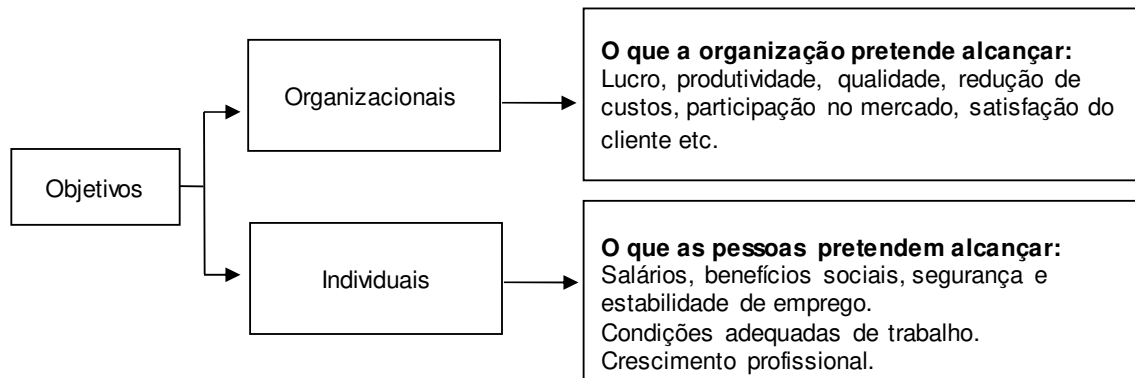
De acordo com Neri *et. al.* (2013), as organizações devem expor aos indivíduos seus desejos de resultados, pois se os resultados forem alcançados, as pessoas serão beneficiadas, através de oportunidades financeiras, sociais e psicológicas. E assim, as organizações e as pessoas terão uma melhor relação.

Lacombe e Heilborn (2011) confirmam que as organizações são formadas por pessoas. Nada irá acontecer se as pessoas não agirem e não tomarem as decisões. Já as organizações precisam realizar as atividades da sociedade. Por isso, estão interligadas e dependem uma da outra para que tudo aconteça.

Para Chiavenato (2009), as pessoas e as organizações têm objetivos a serem alcançados. As empresas selecionam pessoas para assim alcançar seus objetivos de produtividade, rentabilidade, redução de alguns custos, satisfação dos seus clientes, e também, ter a oportunidade de crescimento do seu estabelecimento. Já os indivíduos têm seus próprios objetivos pessoais, com seus sonhos e desejos, e utilizam-se da empresa para conseguir alcançá-los.

Através da Figura 4 é possível visualizar alguns objetivos das organizações e das pessoas.

Figura 4 – Objetivos organizacionais e objetivos individuais das pessoas



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2009, p. 80)

Conforme a Figura 4, é possível constatar que os objetivos da organização e das pessoas não são os mesmos. Por isso, é importante que o responsável de recursos humanos alinhe estes objetivos, para que as metas de ambos sejam alcançadas.

Além disso, através do Quadro 5 é possível verificar as expectativas que as pessoas esperam das empresas, e o que as empresas esperam das pessoas.

Quadro 5 – As expectativas das pessoas e das organizações

O que as pessoas esperam da organização:	O que a organização espera das pessoas:
Um excelente lugar para trabalhar.	Foco na missão organizacional.
Oportunidade de crescimento: educação e carreira.	Foco na visão de futuro da organização.
Reconhecimento e recompensas: salários, benefícios e incentivos.	Foco no cliente, seja ele interno ou externo.
Liberdade e autonomia.	Foco em metas e resultados a alcançar.
Apoio e suporte: liderança renovadora.	Foco em melhoria e desenvolvimento contínuo.
Empregabilidade e ocupabilidade.	Foco no trabalho participativo em equipe.
Camaradagem e coleguismo.	Comprometimento e dedicação.
Qualidade de vida no trabalho.	Talento, habilidades e competências.
Participação nas decisões.	Aprendizado constante e crescimento profissional.
Divertimento, alegria e satisfação.	Ética e responsabilidade social.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2009, p. 83)

Conforme o Quadro 5, as organizações têm algumas expectativas em relação aos seus funcionários, e da mesma forma os funcionários esperam algo das empresas. Quando as expectativas são alcançadas, o relacionamento melhora e acaba motivando ambos os lados.

2.2.3 Recrutamento e seleção de pessoas

O recrutamento de pessoas, segundo Silva e Rezende (2016), é formado por técnicas e procedimentos com o intuito de atrair indivíduos qualificados e que estejam aptos a ocupar o cargo dentro da empresa. Este processo é realizado através de divulgação de vagas, as quais a organização deseja preencher.

Lacombe e Heilborn (2011) afirmam que o recrutamento é um conjunto de práticas e processos para atrair pessoas para vagas que já estejam disponíveis ou para possíveis vagas. O recrutamento é o primeiro passo que se faz no processo de admissão, o qual termina no contrato definitivo após a realização da experiência. Consideram esta atividade como permanente, pois este processo aumenta no momento em que existem vagas disponíveis.

De acordo com França (2013), o recrutamento é a primeira parte para preencher uma vaga, e pode ser feito de duas maneiras:

- a) recrutamento interno: buscar por pessoas que já estão trabalhando na empresa, mas em outros cargos. Isso pode acontecer através de promoções, transferências ou remanejamento de pessoal.
- b) recrutamento externo: buscar por pessoas que não têm vínculo com a empresa. Pode ser realizado através de agências, anúncios ou cadastros de candidatos.

A seleção de pessoal, segundo Silva e Rezende (2016), deve ser realizada após o recrutamento. É o momento de escolha dos candidatos que mais se encaixam na vaga, devendo ter algum padrão ou critério para ser válido. A partir das características do cargo a ser preenchido é que se obtém o padrão ou critério. Diante disso, pode-se afirmar que a base para seleção de pessoas é a coleta de informações para o cargo.

França (2013, p. 34) considera que “a seleção é a escolha do(s) candidato(s) mais adequado(s) para a organização, dentre os candidatos recrutados, por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados.”

De acordo com Marras (2016), a seleção de pessoal é baseada em analisar de forma comparativa dois fatores, os quais estão apresentados no Quadro 6.

Quadro 6 – Campos de análise e seleção

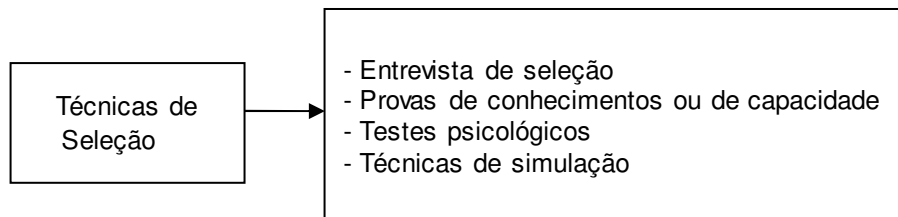
Exigência do cargo	Características do candidato
São as características que o cargo exige do profissional em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes para o bom desempenho das funções.	É o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que cada candidato possui para desempenhar as suas tarefas.

Fonte: Adaptado de Marras (2016, p. 65)

Conforme o Quadro 6, a exigência do cargo é diferente das características do candidato. Para que se consiga analisar esses fatores, é necessário coletar informações e dados referentes a cada indivíduo em particular, utilizando a entrevista de seleção e testes diversos e, assim, será possível conhecê-lo melhor.

Chiavenato (2010) mostra, através da Figura 5, as técnicas utilizadas para a seleção de pessoal:

Figura 5 – As principais técnicas de seleção de pessoas



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010, p. 46)

De acordo com a Figura 5, existem algumas técnicas para que a seleção de pessoal seja eficaz, tudo isso para que o indivíduo selecionado seja o ideal para a vaga disponível, e desta forma evitar a rotatividade de pessoal de forma excessiva.

“O recrutamento e a seleção devem procurar identificar os melhores e mais brilhantes talentos.” (MARQUES, 2016, p. 94).

2.2.4 Remuneração e benefícios

De acordo com Bohlander e Snell (2015), a remuneração de um funcionário pode ser dividida em três partes:

- a) remuneração direta: composta pelo salário mensal do funcionário, alguns incentivos, comissões e até mesmo as bonificações;
- b) remuneração indireta: abrange os benefícios ofertados pela organização;

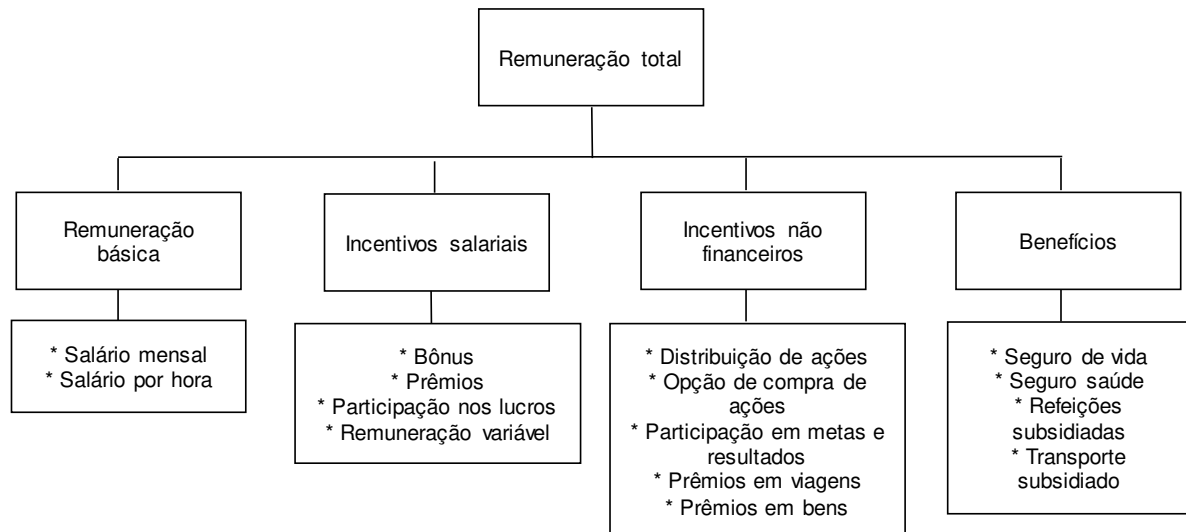
- c) recompensa não financeira: inclui atividades gratificantes aos funcionários, como a ajuda oferecida pela empresa com assuntos pessoais, bom local de trabalho, horários flexíveis para trabalhar, entre outros.

Bohlander e Snell (2015) complementam e afirmam que a maneira como os componentes da remuneração são considerados na organização acabam passando uma mensagem para os funcionários de como a empresa trabalha, o que a organização considera relevante, e que atividades a empresa incentiva. Além disso, a remuneração representa um custo significativo nos custos operacionais – em alguns ambientes da produção, a remuneração pode chegar até 60% dos custos totais, podendo ser ainda maior para algumas empresas de serviços.

Para Chiavenato (2014), ninguém trabalha de graça. Os indivíduos trabalham nas organizações, se dedicam às metas e aos objetivos da empresa, desde que tenham algum retorno expressivo pela dedicação e esforço.

A remuneração de um funcionário, segundo Chiavenato (2014), é constituída de quatro componentes principais, que podem ser observados através da Figura 6.

Figura 6 – Os quatro componentes da remuneração total



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014, p. 241)

De acordo com a Figura 6, a remuneração total de um indivíduo é a soma da remuneração básica, incentivos salariais, incentivos financeiros e outros benefícios. Cada empresa irá definir a proporção dos elementos, de acordo com seus princípios.

Marras (2016) afirma que o salário de um funcionário não é a única remuneração para contraprestação do trabalho realizado pelo indivíduo. Existem os benefícios, que se somam para compor a remuneração, além de outras verbas de crédito, como as horas extras, adicional noturno, adicional de insalubridade ou periculosidade, comissões, bônus, etc.

Para explicar a formação da remuneração de forma mais clara, Marras (2016) apresenta uma equação, e a mesma pode ser visualizada através do Quadro 7.

Quadro 7 – Formação da remuneração

$R = St + Sv + B$
<p>Onde:</p> <p>R= remuneração</p> <p>St= salário total (nominal + todas as verbas de crédito)</p> <p>Sv= salário variável</p> <p>B= benefícios</p>

Fonte: Adaptado de Marras (2016, p. 78)

De acordo com o Quadro 7, para calcular a remuneração de um funcionário, é necessário somar o salário total, com o salário variável e benefícios, caso existam.

Os benefícios, segundo Chiavenato (2014), são formas indiretas de compensar os funcionários. São algumas regalias e vantagens que a empresa fornece como forma de pagamento adicional dos salários, como a assistência médica, seguro de vida, alimentação subsidiada, transporte, etc.

Chiavenato (2014) afirma que os benefícios podem ser legais ou espontâneos:

- a) benefícios legais: são aqueles exigidos pela legislação trabalhista, previdenciária ou convenção coletiva. Os principais são: férias, décimo terceiro salário, aposentadoria, auxílio-doença, salário-família, salário-maternidade, etc.;
- b) benefícios espontâneos: são aqueles concedidos por vontade própria da empresa, pois não são exigidos por lei. Alguns deles são: gratificação, refeição e transporte subsidiados, seguro de vida em grupo, empréstimo aos funcionários, etc.

Além disso, os benefícios podem ser monetários ou não monetários:

- a) benefícios monetários: são aqueles concedidos em dinheiro, como as férias e o décimo terceiro salário;
- b) benefícios não monetários: são aqueles não financeiros, oferecidos na forma de serviços e vantagens, como refeitório e assistência médica.

Já Ivancevich (2011) relata que os benefícios consistem em compensação financeira indireta, podendo ser qualquer recompensa, exceto os salários. São divididas em quatro categorias:

- a) pagamento obrigatório por lei de seguridade social, seguro privado e plano de aposentadoria;
- b) remuneração sobre as horas que não foram efetivamente trabalhadas;
- c) pagamento adicional por desempenho, com exceção dos bônus;
- d) custos de serviços subsidiados, como refeitório, alimentação, uniformes, etc.

“Denomina-se benefício o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários. O somatório compõe a remuneração do empregado.” (MARRAS, 2016, p. 127).

2.2.5 Treinamento e desenvolvimento de pessoal

Treinamento, segundo Silva e Rezende (2016), é o processo pelo qual o indivíduo é preparado para exercer seu cargo de maneira correta. Pode ser considerado uma forma de desenvolver competências nas pessoas, tornando-as mais produtivas e inovadoras e, com isso, contribuindo para que a organização alcance suas metas.

Para Chiavenato, (2009, p. 390), os principais objetivos do treinamento são:

1 - Preparar as pessoas para execução imediata das diversas tarefas do cargo. 2 - Proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento de pessoal, não apenas em seus cargos atuais, mas também para outras funções mais complexas e elevadas. 3 - Mudar a atitude das pessoas, seja para criar um clima mais satisfatório entre elas ou para aumentar-lhes a motivação e torná-las mais receptivas às novas técnicas de gestão.

Marras (2016) confirma que o treinamento gera mudanças nos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) dos funcionários, modificando, assim, a bagagem de cada um.

Os objetivos do treinamento, conforme Marras (2016), podem ser divididos em:

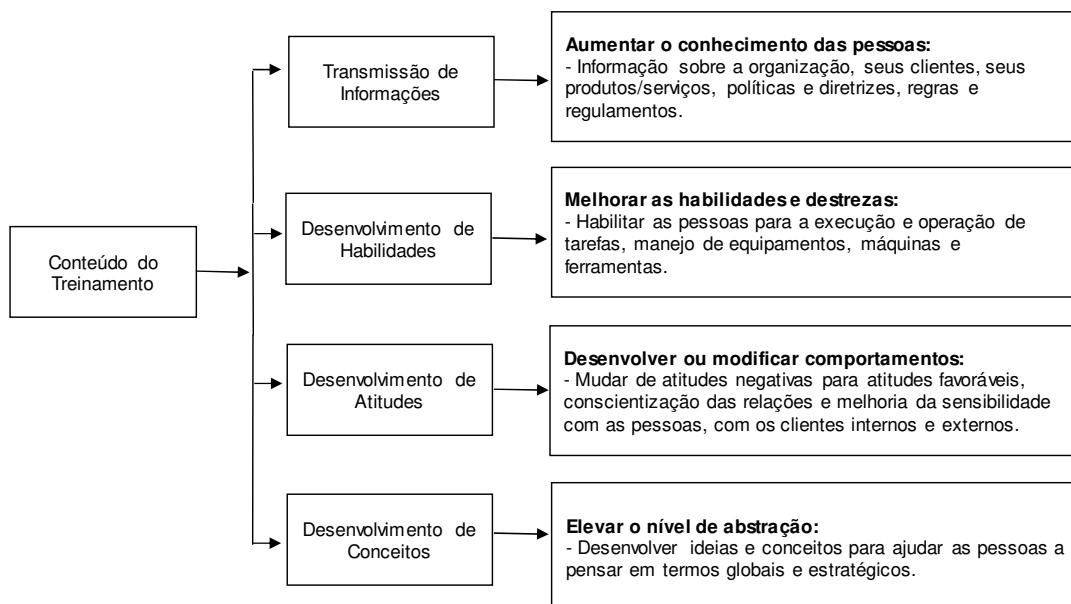
- a) objetivos específicos: formação profissional e especialização ou reciclagem;
- b) objetivos genéricos: aumento da produtividade, aumento da qualidade, incentivo motivacional, otimização pessoal e organizacional e atendimento de exigências das mudanças.

Para Campos (2017), o treinamento é uma das áreas mais importantes destinadas ao setor de recursos humanos, pois esses profissionais são os responsáveis por auxiliar as pessoas e também treiná-las para novas funções e responsabilidades.

Campos (2017) continua e afirma que o treinamento é um investimento que pode contribuir para que as empresas alcancem suas metas e objetivos. E, além disso, é um investimento nas pessoas, para que possam melhorar suas habilidades e, assim, estarem preparadas para as exigências do mercado de trabalho.

Segundo Chiavenato (2009), o treinamento envolve quatro tipos de mudanças no comportamento, e podem ser observadas de acordo com a Figura 7.

Figura 7 – Os tipos de mudanças comportamentais através do treinamento



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2009, p. 390)

Conforme a Figura 7, ao realizar o treinamento com os novos funcionários, é possível mudar alguns comportamentos desses indivíduos. Através da transmissão

de informações por parte da empresa, será possível conhecer mais sobre clientes, missão e valores da organização. Ao desenvolver as habilidades, os indivíduos passam a entender o funcionamento da empresa e se tornam mais confiantes para realizar suas atividades. Quando se desenvolvem atitudes, alguns comportamentos negativos podem se transformar em favoráveis. E, por fim, o desenvolvimento de conceitos também acontece, para que os funcionários passem a pensar de forma estratégica.

Marras (2016) afirma que treinamento e desenvolvimento não são a mesma coisa – mesmo usando técnicas em comum, têm objetivos diferentes. Enquanto o treinamento prepara o indivíduo para conseguir realizar as atividades específicas, o programa de desenvolvimento oferece uma visão ampla do negócio, preparando os funcionários para algo de médio e longo prazo.

Ao desenvolver um talento, Marras (2016) afirma que se busca despertar suas potencialidades, permitindo que isso cresça até o nível desejado de resultados.

“A busca do desenvolvimento mútuo e continuado entre organizações e pessoas é, sem dúvida, um dos aspectos mais importantes da moderna Gestão de Pessoas (GP).” (CHIAVENATO, 2014, p. 335)

Para Silva e Rezende (2016), assim como o treinamento, o desenvolvimento também está ligado com a carreira e outras experiências, mas vai além disso. É um processo de longo prazo, com visão para o futuro, a fim de melhorar a eficácia da organização. Tudo isso será possível através do desenvolvimento dos indivíduos e da equipe de trabalho no geral.

Chiavenato (2014, p. 351) complementa: “o desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e a orientação para o futuro do que o treinamento.”

De acordo com Moraes (2011), o desenvolvimento de pessoal é mais abrangente que o treinamento, pois deve explorar o potencial de aprendizagem e capacidade produtiva das pessoas, objetivando mudanças nas atitudes e comportamentos. A meta do desenvolvimento é melhorar o desempenho, tanto profissional como pessoal do indivíduo, e isso auxilia a empresa a melhorar seus resultados e gera um bom clima para trabalhar. Além do mais, investir no desenvolvimento dos funcionários significa investir na empresa e na qualidade dos serviços prestados.

2.2.6 Motivação

Segundo Carvalho, Nascimento e Serafim (2012), a motivação é interna, e por isso deve ser estimulada. Com isso, melhora-se o estado emocional, gera-se maior satisfação pela própria vida, e também se desperta maior interesse pelo que se produz. Tudo isso acontece devido à motivação fazer parte da construção do indivíduo.

A motivação significa, para Marras (2016, p. 279):

[...] um processo endógeno nos indivíduos, em que cada um desenvolve 'forças motivacionais distintas em momentos distintos' e, também, reconhecer que essas forças afetam diretamente sua maneira de encarar o trabalho e sua própria vida.

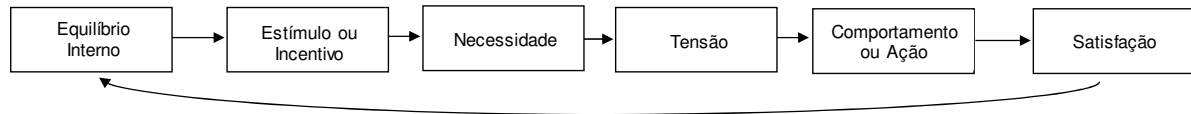
Logo, Marras (2016) relaciona três ações que os recursos humanos podem utilizar para exercitar a motivação dos indivíduos:

- a) deve-se utilizar dos objetivos pessoais e profissionais de cada funcionário, para assim estimulá-los;
- b) as políticas, ambientes e condições impróprias não devem desmotivar os indivíduos;
- c) a fim de atingir um nível razoável de qualidade de vida próximo ao que o funcionário deseja, a empresa deve oferecer condições financeiras, físicas e psicológicas.

Já para Vergara (2016), a motivação é uma força, algo que nos impulsiona em direção a alguma coisa. É definida como intrínseca, pois nasce de nossas necessidades interiores. Além disso, ninguém motiva ninguém; a motivação nasce de nós mesmos, o que as pessoas podem fazer é estimular e provocar a motivação.

Para Chiavenato (2016), a motivação segue um ciclo, que pode ser observado através da Figura 8.

Figura 8 – Etapas do ciclo motivacional envolvendo a satisfação de uma necessidade



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2016, p. 119)

Conforme a Figura 8, o ciclo motivacional é dividido em etapas. Quando uma necessidade quebra o estado de equilíbrio, causa uma tensão, insatisfação, desconforto e até mesmo desequilíbrio. Esta tensão leva a pessoa a realizar uma ação para se livrar deste desconforto. Se isso for positivo, o indivíduo estará satisfazendo sua necessidade e, assim, descarregando a tensão que foi provocada. Quando a necessidade já foi satisfeita, o organismo acaba voltando ao estado de equilíbrio, para novamente se ajustar ao ambiente.

Já Robbins (2005, p. 132) define motivação como “[..] o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.”

Ainda para Robbins (2005), o dinheiro tem pontos e contrapontos em relação à motivação. Afirma que o dinheiro é, sim, um motivador para o desempenho dos trabalhadores, juntamente com a fixação de objetivos, processo decisório participativo e remodelagem das funções, dando assim mais oportunidades e desafios aos indivíduos.

Entretanto, Robbins (2005) afirma que o dinheiro não é o principal motivador de trabalho dos funcionários. Como o dinheiro não é importante para todas as pessoas, deve ser recebido como uma recompensa direta pelo desempenho e com um valor significativo. Mas isso na maioria das vezes não acontece, pois os empregadores não têm flexibilidade suficiente para decidir sobre isso, devido a sindicatos e às políticas de remuneração das organizações.

2.2.7 Comprometimento das pessoas

De acordo com Fidelis (2014), uma das condições para aumentar a produtividade e produzir um clima organizacional adequado no ambiente de trabalho é o comprometimento das pessoas com as metas colocadas pelos gestores.

Conforme Dutra (2016), as organizações precisam cada vez mais de envolvimento e comprometimento de seus funcionários com os objetivos da empresa, e isso é fundamental para:

- a) alcançar a produtividade e qualidade desejada dos produtos e serviços oferecidos;
- b) absorver novas tecnologias com mais rapidez;
- c) respostas mais rápidas aos clientes;
- d) novas oportunidades para aplicação de competências organizacionais.

Além disso, Dutra (2016) afirma que a obtenção do envolvimento e comprometimento das pessoas se dá através do atendimento de suas expectativas e necessidades decorrente do tempo. Não é simplesmente por um discurso bem preparado sobre os objetivos e a importância da organização, ou então, com salários, benefícios e facilidades, que se fará com que um funcionário se comprometa. Se a pessoa não vir benefícios para si com relação à empresa, dificilmente ela irá se comprometer.

Para Gil (2016), o comprometimento das pessoas está sendo valorizado cada vez mais pelas organizações, e as empresas tendem a investir mais nos funcionários comprometidos. A chave do comprometimento é a motivação, por isso é fundamental que os gestores trabalhem para promover isso em seus funcionários.

Segundo Araújo e Garcia (2014), quando a empresa quer o comprometimento de seus funcionários, deve reconhecer o empenho e o trabalho realizado. É uma característica do ser humano ser elogiado. Se isso não acontecer haverá desânimo e/ou frustração.

2.2.8 Clima organizacional

O clima organizacional, conforme Chiavenato (2016), está relacionado diretamente com o grau de motivação dos indivíduos. Quando se tem um alto nível de motivação dos funcionários, o clima motivacional se eleva, trazendo satisfação, animação, interesse e colaboração. Já quando a motivação diminui, seja ela por alguma frustração ou alguma barreira encontrada, o clima organizacional tende a diminuir, devido a depressão, desinteresse, insatisfação e apatia.

“O termo ‘clima organizacional’ refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional [...]” (CHIAVENATO, 2016, p.139).

Chiavenato (2016) alega que o clima organizacional depende de seis dimensões:

- a) estrutura da organização: as restrições em situações de regras excessivas, regulamentos, procedimentos, hierarquia e disciplina afetam diretamente os sentimentos;
- b) responsabilidade: sentimento de não ter suas decisões verificadas, de ser seu próprio chefe;
- c) riscos: ter a iniciativa de arriscar e enfrentar desafios no trabalho;
- d) recompensas: sentimento de ser recompensado por um trabalho bem realizado;
- e) calor e apoio: sentimento de ser um bom colega, e da ajuda mútua que prevalecem na empresa;
- f) conflito: sentimento de que a direção não teme diferentes opiniões e conflitos.

De acordo com Ferreira (2017, p. 55), o clima organizacional pode ser definido da seguinte maneira:

O clima pode ser entendido como a percepção da atmosfera da organização e impacta a satisfação com o trabalho, as interações entre os grupos e até mesmo os comportamentos que exprimem afastamento dos empregados do ambiente de trabalho (absenteísmo, rotatividade, entre outros).

Ferreira (2017) ainda afirma que o clima organizacional pode ser mensurado por alguns indicadores. São eles:

- a) rotatividade de pessoal/*turnover*: é a entrada e saída de funcionários, podendo a empresa entender como falta de comprometimento e/ou insatisfação com a empresa;
- b) absenteísmo: são as faltas e atrasos, podendo ser considerados como falta de comprometimento e/ou insatisfação com a organização;
- c) depredação do patrimônio da empresa: a insatisfação dos funcionários pode ser apresentada através de revoltas dos mesmos;
- d) programas de sugestões: quando malsucedidos, pode ser falta de interesse e comprometimento com a empresa;
- e) avaliação de desempenho: com isso, é possível entender as necessidades dos indivíduos em relação à empresa, o qual pode afetar

- seu desempenho;
- f) greves: indica a insatisfação dos trabalhadores com a empresa;
 - g) conflitos interpessoais e interdepartamentais: o que define um clima agradável ou tenso é a relação com as pessoas e departamentos;
 - h) desperdícios de material: utilizar os materiais de forma excessiva ou depredá-los pode ser uma forma de mostrar a insatisfação dos indivíduos;
 - i) queixas no serviço médico: quando os trabalhadores reclamam sobre as condições de trabalho, humilhações, trabalho excessivo, etc.

Já Souza (2014) afirma que o clima organizacional é algo perceptual e mutável dentro de uma empresa, e é influenciado por elementos que fazem parte da cultura organizacional. Além disso, o clima organizacional é um dos principais fatores para determinar a qualidade de vida no trabalho.

É possível verificar a diferença entre clima organizacional e cultura organizacional através do Quadro 8.

Quadro 8 – Diferenças entre clima organizacional e cultura organizacional

Clima Organizacional	Cultura Organizacional
Estado de espírito da organização.	Personalidade da organização.
Grau de satisfação e lealdade.	Grau de motivação e comprometimento.
Curto a médio prazo.	Médio a longo prazo.

Fonte: Adaptado de Tomei (1994, *apud* Souza, 2014, p. 104).

De acordo com o Quadro 8, clima e cultura organizacional não são a mesma coisa. Enquanto a primeira remete ao grau de satisfação e lealdade, o estado de espírito da organização, em um período de curto a médio prazo, a segunda gera certo grau de motivação e comprometimento e enfatiza a personalidade da organização, em um período de médio a longo prazo.

2.2.9 Demissão de pessoal

Para Lacombe e Heilborn (2011), a demissão no momento certo é tão importante quanto a admissão de pessoas certas no momento certo. Manter um funcionário só porque é considerado querido entre os colegas de trabalho e com seus gestores, mas que não produz, não é uma boa prática para a organização. É importante também que os empresários sejam sinceros no momento da demissão.

Algumas coisas podem ser omitidas, mas nunca se deve mentir, pois isso afeta a moral e a motivação até mesmo dos que ficam na empresa.

A demissão para Dessler (2003) deve ser aplicada com extremo cuidado, pois é a medida disciplinar mais drástica. Devem ser realizados todos os procedimentos cabíveis com o funcionário antes de realizar o desligamento, e se todos falharem se realiza a demissão. Muitas das demissões começam com más contratações, por isso o processo de seleção deve ser coerente, com testes de avaliação, verificação das referências anteriores dos indivíduos e definição exata do cargo. Tudo isso pode reduzir as demissões.

Os motivos para demissão, segundo Dessler (2003), são:

- a) desempenho insatisfatório: é a incapacidade de cumprir as atribuições estabelecidas para o cargo;
- b) má conduta: pode ocorrer quando existe violação das regras da empresa, roubo, mau comportamento e até mesmo insubordinação;
- c) falta de qualificações para o cargo: acontece quando o funcionário não tem qualificações suficientes para realizar seu trabalho. Neste caso, se o funcionário estiver tentando realizar o seu trabalho, é extremamente importante realizar esforços para evitar demissões;
- d) mudanças de exigências para o cargo: isso ocorre quando as atividades do cargo mudam, e o funcionário não é capaz de se adaptar às novas atribuições.

Para Cordeiro e Mota (2015), as modalidades de rescisão e verbas rescisórias são as seguintes:

- a) dispensa sem justa causa: isso acontece quando a empresa termina o contrato de trabalho, arcando com indenizações e verbas pertinentes a esta modalidade. Neste caso a organização terá que pagar: aviso prévio indenizado ou trabalhado, décimo terceiro salário proporcional, férias vencidas e/ou proporcionais mais um terço constitucional e saldo de salário. Além disso se efetua o pagamento da multa de 50% sobre o saldo do FGTS, sendo que 10% fica para o governo e 40% para o funcionário demitido;
- b) pedido de demissão: acontece quando o funcionário pede para sair da empresa. A organização terá que pagar: décimo terceiro salário proporcional, férias vencidas e/ou proporcionais mais um terço

- constitucional e saldo de salário;
- c) falecimento do empregado: quando ocorre morte de funcionário, o contrato termina automaticamente, sendo devidos os mesmos pagamentos de pedido de demissão, e as verbas serão pagas para os dependentes;
 - d) justa causa ao empregado: quando o empregado comete erro grave, o empregador pode demiti-lo por justa causa, de acordo com o art. 482 da CLT. Neste caso, a empresa terá que pagar apenas: as férias vencidas mais um terço constitucional e saldo de salário;
 - e) justa causa ao empregador (rescisão indireta): ocorre quando o empregador comete um erro grave, de acordo com o artigo 483 da CLT. Em relação ao pagamento das verbas rescisórias, o funcionário terá que entrar com uma ação trabalhista contra o empregador. Caso sejam provadas tais acusações, o pagamento é o mesmo da rescisão sem justa causa por iniciativa do empregador, inclusive com o saque e multa do FGTS;
 - f) rescisão por término de contrato por tempo determinado: quando acontece a extinção do contrato de trabalho, a empresa terá que pagar: décimo terceiro salário proporcional, férias vencidas e/ou proporcionais mais um terço constitucional e saldo de salário;
 - g) rescisão antecipada do contrato por prazo determinado por iniciativa do empregador: isso acontece quando a empresa prefere terminar o contrato antes da data final. O pagamento devido será: indenização da metade dos dias faltantes para o término do contrato, previsto no art. 479 da CLT, décimo terceiro salário proporcional, férias vencidas e/ou proporcionais mais um terço constitucional e saldo de salário;
 - h) rescisão antecipada do contrato por prazo determinado por iniciativa do empregado: este caso acontece quando o funcionário quer encerrar seu contrato antes da data do término. Neste caso, o pagamento devido será: décimo terceiro salário proporcional, férias vencidas e/ou proporcionais mais um terço constitucional e saldo de salário. Ainda, de acordo com o art. 480 da CLT, a empresa poderá descontar a metade dos dias faltantes para o término do contrato;
 - i) acordo entre empregado e empregador: após a reforma trabalhista, de

acordo com a Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017, art. 484-A, esta nova modalidade de rescisão foi criada, onde ambos acordam pelo encerramento do contrato de trabalho, e as seguintes verbas rescisórias serão devidas: metade do aviso prévio, se indenizado, e metade da indenização sobre o saldo do FGTS (20% sobre o saldo para o funcionário e 10% para o governo). As demais verbas rescisórias serão pagas de forma integral. Além disso, esta modalidade permitirá que o funcionário movimente até 80% do valor depositado de FGTS. Ainda, o término de contrato por acordo não permite o ingresso ao seguro-desemprego.

2.3 ROTATIVIDADE DE PESSOAL

2.3.1 Conceito

Para Marras (2016), a rotatividade de pessoal, ou *turnover*, em inglês, é a quantidade de funcionários demitidos da empresa em um determinado período de tempo, comparando isso com o número médio de funcionários efetivos.

O conceito de rotatividade de funcionários, para Bohlander e Snell (2015), significa o movimento de saída de indivíduos de uma empresa. Afirmam ainda que mesmo que os outros aspectos da organização estejam estáveis, quando ocorre a rotatividade de pessoal, diminui-se o número de funcionários, trazendo, com isso, custos diretos e indiretos para a empresa.

Já Chiavenato (2014) conceitua a rotatividade de pessoal como o fluxo de entrada e saída de indivíduos de uma empresa, ou seja, a saída de alguns funcionários e a entrada de novos indivíduos para substituí-los.

De acordo com Marques (2016), a rotatividade é um indicador capaz de medir a velocidade na qual as pessoas entram e saem das empresas.

Segundo Maximiano (2014), a rotatividade é uma importante movimentação que se deve considerar na oferta interna dos recursos humanos. É considerada uma taxa de renovação dos recursos humanos, ou seja, as saídas ou desligamentos, sejam eles voluntários ou involuntários, tudo isso comparado ao total de funcionários em determinado período de tempo.

"Rotatividade é a saída permanente de pessoal da organização, voluntária ou involuntariamente [...]." (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 24).

2.3.2 Mensuração da taxa da rotatividade

Segundo Marras (2016), o cálculo da rotatividade pode medir o índice geral da empresa (todas as áreas e setores existentes), ou então somente uma parte da organização (somente a área de vendas, somente um setor da produção, etc.).

Para Marras (2016), a fórmula apresentada no Quadro 9 é a que se deve utilizar para calcular o índice da rotatividade de pessoal.

Quadro 9 – Índice de rotatividade sugerido pelo departamento do trabalho dos EUA.

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

Onde:
 nd= número de desligados (somente demitidos, somente demissionários ou ambos)
 Eip= número de efetivos no início do período
 Efp= número de efetivos no fim do período
 Ir= índice de rotatividade

Fonte: Adaptado de Marras (2016, p. 51)

Conforme o Quadro 9, o resultado da fórmula irá apresentar o percentual de rotatividade de pessoal em determinado período.

Já Chiavenato (2014) sugere que se utilize a fórmula apresentada no Quadro

Quadro 10 – Índice de rotatividade examinando apenas os desligamentos

$$\text{Índice de Rotatividade} = \frac{\text{número de colaboradores desligados}}{\text{efetivo médio da organização}}$$

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014, p. 83)

De acordo com o Quadro 10, para encontrar a rotatividade de pessoal, utiliza-se o número de indivíduos que se desligaram durante determinado período de tempo dividido pelo número médio de funcionários existentes. Entretanto, essa fórmula apresenta apenas as saídas, não considerando a entrada de pessoal.

Segundo Lacombe e Heilborn (2011), a rotatividade de pessoal pode ser calculada pela fórmula exposta no Quadro 11.

Quadro 11 – Índice de rotatividade considerando admissões e demissões

$\text{Rotatividade} = \frac{\text{total de empregados admitidos} + \text{total de empregados que saíram do órgão}}{\text{total de empregados no final do período}}$
--

Fonte: Adaptado de Lacombe e Heilborn (2011, p. 313)

Conforme o Quadro 11, o índice de rotatividade de pessoal deve ser calculado somando o total de empregados admitidos e o total de empregados que saíram da empresa. Depois disso, o valor encontrado deve ser dividido pelo total de empregados no final do período.

Lacombe e Heilborn (2011) afirmam que quando se calcula um período somente de rotatividade, pode não ser muito significativo, mas no momento em que se calculam vários períodos, é possível compará-los, trazendo com isso informações importantes, relacionando as prováveis causas de aumento da rotatividade de pessoal e também as providências a serem tomadas.

Marques (2016) orienta que o cálculo da rotatividade deve considerar apenas os desligamentos que serão substituídos, ou seja, haverá uma contratação para ocupar a vaga em aberto. Isso porque a redução do quadro de pessoal não é considerada como rotatividade. Deve-se utilizar para encontrar o índice da rotatividade os desligamentos ocorridos dividido pelo quadro médio de pessoal em um determinado período.

Conforme Watson Wyatt (2005, *apud* Patias, 2014, p. 147), o índice de rotatividade ideal, ou seja, aquele que proporcionaria um equilíbrio financeiro para empresa, seria em torno de 15%. Isso pois a rotatividade de pessoal pode ser boa para a empresa ao trocar um funcionário com mau desempenho por um que tenha mais interesse, motivação e ajude a empresa a melhorar sua produtividade e, conseqüentemente, aumentar a rentabilidade da organização.

Já para Chiavenato (2009), o índice de rotatividade ideal seria aquele no qual a empresa conseguisse reter o pessoal de boa qualidade e substituir aqueles funcionários que não tem bom desempenho. Com isso, cada empresa teria seu índice ideal de rotatividade, permitindo assim máxima qualidade dos recursos

humanos. Não existe um número que defina exatamente qual a rotatividade ideal, pois cada empresa possui uma situação específica, cada uma com seus problemas, além das situações externas do mercado.

Robbins, Judge e Sobral (2010) afirmam que toda a empresa possui certo índice de rotatividade. No Brasil, a média de rotatividade é de aproximadamente três por cento ao mês, ou seja, trinta e seis por cento ao ano. Mas isso pode variar de acordo com a atividade da empresa.

2.3.3 Fatores que geram a rotatividade de pessoal

Lacombe e Heilborn (2011) afirmam que se a rotatividade de pessoal estiver alta porque a organização estiver crescendo, e com isso admitindo muitos funcionários, não se deve se preocupar. Porém, quando a rotatividade estiver alta porque os funcionários estiverem tomando a iniciativa de sair, a empresa precisa tomar algumas atitudes. Deve-se analisar o ambiente da empresa, como o clima e a cultura organizacional, a política de remuneração e seus benefícios, a gestão, as relações entre os indivíduos, as condições para trabalhar, bem como as oportunidades de crescimento e outros fatores que possam estar contribuindo para a insatisfação dos funcionários.

De acordo com Chiavenato (2014, p. 83):

A rotatividade não é uma causa, mas o efeito de algumas variáveis externas e internas. Entre as variáveis externas estão a situação de oferta e procura do mercado de RH, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos, etc. Entre as variáveis internas estão a política salarial e de benefícios que a organização oferece, o estilo de gestão, as oportunidades de crescimento interno, o desenho dos cargos, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas de trabalho. A estrutura e a cultura organizacional são responsáveis por boa parte dessas variáveis internas.

Conforme Maximiano (2014), após realizada a mensuração da rotatividade de pessoal, é importante analisar os fatores, e isso é possível realizando um levantamento de dados, como por exemplo, o tempo de serviço ou idade dos funcionários que acabaram saindo da empresa em um curto período, como um ano. Com isso, se os indivíduos que saíram da empresa neste período tinham, na maioria, entre um e dois anos de empresa, e eram jovens, pode-se afirmar que a organização está tendo dificuldades de retenção de recursos humanos.

De acordo com Marcousé, SurrIDGE e Gillespie (2013), quando o índice da rotatividade de pessoal aumenta, isso pode ser insatisfação da força de trabalho, e se isso acontecer as causas poderão ser internas ou externas:

- a) causas internas: processo de seleção ou recrutamento foi ruim e conseqüentemente a pessoa está no cargo errado; a liderança ou motivação são ineficazes, fazendo com que o indivíduo não tenha comprometimento com a empresa; e também salários menores do que os concorrentes estão oferecendo para funções semelhantes;
- b) causas externas: maior número de vagas surgindo de outras empresas da mesma área e melhores condições de transporte, tornando possível ao funcionário trabalhar em outros locais da cidade.

2.3.4 Formas para reduzir a rotatividade de pessoal

Segundo Marques (2016), quando se tem um índice de rotatividade administrado, com valores adequados de acordo com o negócio da empresa, pode-se ter vários benefícios, além de poder renovar o quadro de pessoal sem comprometer os resultados.

Mmamma, Mothiba e Nancy (2015, p. 5) sugerem:

[...] a necessidade de estratégias para prevenir a rotatividade de pessoal; incluindo apoio de todos os níveis de gestão, implementação de atividades de formação de equipes e implementação de programas de desenvolvimento de pessoal.

Conforme Lacombe e Heilborn (2011), algumas empresas acabam oferecendo benefícios aos funcionários com um período relativamente longo na organização, a fim de que os indivíduos permaneçam na empresa, além de reduzir a rotatividade de pessoal. Mas, mais importante que a remuneração, é a forma como as pessoas são tratadas e o apoio que recebem para resolver alguns problemas.

Além disso, Lacombe e Heilborn (2011), afirmam que é importante que a administração da empresa analise as possibilidades de redefinição de cargos, realize um diagnóstico do comportamento da gerência, verifique a política de remuneração da organização comparando com concorrentes, analise as probabilidades de crescimento profissional dentro da empresa, avalie a cultura

organizacional e a compatibilidade com o local em que atua a empresa, considere o clima organizacional, entre outros.

De acordo com Patias (2014), os processos de recrutamento e seleção, quando realizados de forma eficiente, podem reduzir os índices de rotatividade de pessoal. Além disso, é importante que se tenha um processo adequado de recepção, acompanhamento e treinamento para os novos funcionários.

Para Chiavenato (2014), é importante que se realize a entrevista de desligamento, com isso será possível verificar as causas da rotatividade de pessoal, corrigir distorções, melhorar o desempenho da organização e, conseqüentemente, reduzir os índices de rotatividade. A entrevista de desligamento deve ser realizada com os funcionários que se desligaram da empresa, após realizado todo o processo de desligamento, para não ter qualquer compromisso pessoal. Através desta entrevista, é possível verificar os seguintes aspectos:

- a) motivo que gerou o desligamento do indivíduo (por iniciativa do empregado ou empregador);
- b) a opinião do funcionário desligado sobre a organização, gerentes e colegas;
- c) a opinião do indivíduo sobre sua função, horário e as condições fornecidas para o trabalho;
- d) a opinião sobre salários oferecidos, benefícios e oportunidades de progresso dentro da empresa;
- e) a opinião sobre as atitudes das pessoas, moral e o relacionamento humano;
- f) a opinião sobre as oportunidades que existem no mercado de trabalho.

3 METODOLOGIA

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Em relação aos procedimentos técnicos, a pesquisa se identifica como bibliográfica com estudo de caso. Ao realizar leituras e levantamento de dados em relação à rotatividade de pessoal, causas e consequências deste processo, procura-se evidenciar os vários assuntos que devem ser analisados em relação ao *turnover* da empresa. Além disso, realiza-se um estudo de caso em um posto de combustível, situado na Serra Gaúcha, para que se consiga aplicar, na prática, os conceitos abordados na pesquisa bibliográfica.

A pesquisa bibliográfica, segundo Azevedo (2013), é aquela no qual se reúne a maior quantidade de informações sobre o assunto em questão. Já para Bicas e Rodrigues (2013), este processo tem grande destaque, pois é considerado a base do pensamento científico. Santos e Parra Filho (2011) afirmam que a pesquisa bibliográfica é capaz de proporcionar um breve conhecimento do estágio em que está o assunto abordado. Além disso, pode-se assegurar que este processo é um levantamento de dados, conceitos e informações de tudo que já foi escrito sobre o assunto em questão. Conforme Pereira (2016), a pesquisa bibliográfica é aquela na qual se reúnem informações de materiais já publicados, como livros e artigos.

O estudo de caso, de acordo com Santos e Parra Filho (2011), é um método que permite, mediante estudos de grupos pequenos ou de casos isolados, compreender alguns fatos sociais. Da mesma forma, Andrade (2010) afirma que o estudo de caso é o estudo de algumas pessoas, cargos, condições, estabelecimentos, ou até mesmo grupos e comunidades, para que com isso se obtenham informações generalizadas. E ainda, para Pereira (2016), é um processo que envolve um estudo detalhado de apenas um ou poucos objetivos, a fim de que se obtenha amplo e detalhado conhecimento. Concluindo, para Marconi e Lakatos (2017), o estudo de caso tem o objetivo de fazer um levantamento mais profundo de algum fato. Pode ser considerado limitado justamente por analisar apenas um caso, e por isso não pode ser generalizado.

Quanto aos objetivos, a pesquisa se identifica como descritiva, pois descreve as características da rotatividade de pessoal em relação à empresa pesquisada. A pesquisa descritiva, de acordo com Appolinário (2016), é aquela no

qual se descreve e/ou narra algo que acontece. Já para Andrade (2010), nessa pesquisa os casos devem ser observados e registrados, e se deve realizar uma análise, além de classificar e interpretar, mas não se pode intervir em nada. Para Pereira (2016), a pesquisa descritiva tem o objetivo de analisar e descrever um acontecimento. Conforme Marconi e Lakatos (2017), esta pesquisa tem a finalidade de expor as características de uma população, ou então, encontrar relações entre variáveis, que podem ser de alguns grupos, considerando idade, sexo, nível de escolaridade, entre outros.

A abordagem do problema se identifica como qualitativa e quantitativa, pois coletam-se os dados da empresa pesquisada, realiza-se a análise em relação à rotatividade de pessoal, e ainda encontra-se a correlação entre as admissões e demissões. Segundo Appolinário (2016), a pesquisa qualitativa é aquela que tem como principal objetivo a coleta de dados, onde a análise destes dados se daria através do próprio pesquisador. Já para Pereira (2016), a pesquisa qualitativa é baseada na interpretação dos fatos e na distribuição dos significados. Além disso, não é necessário o uso de métodos ou técnicas estatísticas. O pesquisador é fundamental para a realização da pesquisa, e a coleta de dados é adquirida através do ambiente natural. Marconi e Lakatos (2017) afirmam que a pesquisa qualitativa foca no específico, e não tem interesse de explicar, mas sim entender os fatos e, por isso, tem o objetivo de compreender de forma particular o que está investigando.

Já na pesquisa quantitativa, segundo Pereira (2016), tudo pode ser traduzido em números e informações, e para isso é preciso utilizar alguns recursos e técnicas estatísticas, como o coeficiente de correlação. Para Appolinário (2016), a pesquisa quantitativa é aquela que lida com os fatos, o que é característico nas ciências naturais. Já Estrela (2018) garante que a busca por resultados objetivos, através dos dados numéricos, é o que constitui a pesquisa quantitativa.

Através dos conceitos que foram expostos, entende-se que as metodologias definidas são ideais para o estudo proposto. Além disso, esses procedimentos metodológicos são usados com o objetivo de verificar os impactos que a rotatividade de pessoal pode causar nos custos da organização em estudo.

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

O caso escolhido trata-se de um posto de combustível, situado na Serra Gaúcha, que atua há mais de 30 anos no mercado de trabalho. É uma empresa familiar, que possui matriz e uma filial.

Os dados necessários para a pesquisa foram coletados nas duas unidades da empresa. A pesquisa baseou-se nos funcionários demitidos e admitidos dos últimos cinco anos (2013, 2014, 2015, 2016 e 2017), pois acredita-se que sejam os anos nos quais a empresa apresentou variações significativas.

As fontes para coleta de dados aconteceram por meio de análise de documentos (fichas de admissões, rescisões, RAIS, CAGED e DRE), além de uma entrevista com o responsável pelo setor de recursos humanos da empresa.

As informações adquiridas através da coleta de dados foram importantes para estruturar as principais variáveis de estudo desta pesquisa, que são: índices e custos da rotatividade de pessoal gerados pela reposição, treinamento e desligamento dos funcionários.

Após coletar todos os dados necessários, estes foram tabulados e analisados com base no referencial teórico apresentado. Além de descrever os resultados obtidos, foi possível exibir os dados por meio de gráficos e tabelas, e assim alinhar os objetivos e a questão de pesquisa.

Inicialmente foi abordada uma breve contextualização da empresa, apresentando o histórico, principais produtos e serviços, além da estrutura da empresa, como atividades exercidas e funções existentes.

Posteriormente, para apresentar e analisar os dados relativos à rotatividade de pessoal da empresa, foi mensurado o número de funcionários admitidos, demitidos e efetivos do período em estudo. Isso foi possível de ser realizado através do CAGED mensal da empresa e do extrato mensal da folha de pagamento.

Com isso, utilizou-se a fórmula da rotatividade sugerida por Marras (2016), que serve para calcular o índice de rotatividade de pessoal. De acordo com Bohlander e Snell (2015), esta fórmula é recomendada pelo departamento do trabalho dos Estados Unidos. Através de tabelas, foi possível observar como a empresa tratou este assunto no período de cinco anos. E ainda, para visualizar de forma mais clara os valores encontrados, foi apresentado um gráfico das variações.

Além disso, calcularam-se os custos com a rotatividade de pessoal. A primeira etapa foi analisar os custos com reposição de funcionários, em que foram calculados os custos com seleção. Isso foi possível de ser realizado através do cálculo do custo da hora da pessoa responsável por este processo e a quantidade de horas médias necessárias para tal procedimento.

Ainda nesta etapa, foram mensurados os custos com exames admissionais, sendo possível analisar estes valores através dos relatórios financeiros fornecidos pela medicina do trabalho. Para finalizar, foram expostos os custos com uniformes e EPI's, em que os valores analisados foram retirados da DRE anual da empresa.

Posteriormente, foram calculados os custos com treinamentos para os novos funcionários, iniciando pelos treinamentos necessários para começar na nova função, além de cursos obrigatórios que são realizados após o período de experiência. Os treinamentos iniciais são realizados pelos gerentes e fornecidos para todos os iniciantes, então foi calculado o custo da hora dos responsáveis por este processo, e a quantidade de horas necessárias, que foram repassadas pelo RH da empresa. Já os valores gastos com treinamentos realizados após a experiência foram analisados através da DRE da empresa.

Em seguida, foi realizado o levantamento dos custos com desligamentos, em que foram apresentados os custos com exames demissionais, calculados da mesma forma que os exames admissionais. Além disso, existem os custos com rescisões, que foram analisados através das rescisões de contrato de trabalho, e se fosse o caso, a guia da multa do FGTS.

Também foi realizado um levantamento do tempo em que os indivíduos permaneceram na empresa, e os tipos das rescisões contratuais. Com isso, foi possível analisar em qual período de tempo existe o maior número de rescisões, além do principal modo de rescisão dos últimos cinco anos.

Para poder analisar o custo total que a empresa teve com a rotatividade de pessoal, foram reunidos todos os custos encontrados referentes à reposição, treinamento e desligamento de funcionários, além de um gráfico para simplificar o entendimento.

Para esclarecer os impactos financeiros, compararam-se os custos de rotatividade de pessoal com a receita líquida, as despesas operacionais e com o lucro líquido do exercício. Além disso, utilizou-se de uma correlação estatística para verificar a relação entre as admissões e demissões ocorridas no período em estudo.

Por fim, através do referencial teórico apresentado e com os resultados encontrados neste estudo, foi possível propor formas para que se reduza o índice e os custos com a rotatividade de pessoal. Com isso, a empresa terá mais credibilidade por manter por mais tempo os mesmos funcionários, além de diminuir custos e possivelmente aumentar a sua lucratividade.

4 ESTUDO DE CASO EM UM POSTO DE COMBUSTÍVEL DA SERRA GAÚCHA

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA

4.1.1 Histórico da empresa

A empresa Alfa, como será chamada, foi fundada a mais de 30 anos, em 1986, é uma empresa familiar, do ramo de combustível. Em 2006, devido à grande demanda para atender veículos maiores, como caminhões, viu-se a necessidade de abrir uma filial para atender este público em especial.

Atualmente a organização conta com duas unidades na Serra Gaúcha, e é classificada como uma sociedade empresária limitada, tributada pelo Lucro Real. Tem como atividade principal o comércio varejista de combustíveis para veículos automotores.

A empresa Alfa tem como atividade secundária o comércio varejista de gás liquefeito de petróleo (GLP), comércio varejista de lubrificantes, serviços de lavagem, lubrificação e polimento de veículos automotores, além do comércio varejista de mercadorias em loja de conveniência.

O objetivo da empresa é oferecer a seus clientes produtos de boa qualidade, para manter um número considerável de clientes fixos. Além de mostrar disponibilidade de horários, produtos e bom atendimento.

O trabalho da empresa tem diferentes focos em cada uma das unidades, permitindo o atendimento dos diversos públicos e oferecendo grande variedade de serviços.

4.1.2 Principais produtos e serviços

A empresa Alfa tem seu horário de atendimento de segunda a sábado das 6h à 0h, e atende também nos domingos e feriados das 6h às 22h. Na empresa matriz, os serviços oferecidos são direcionados a veículos leves e de passeio. Já na filial, o atendimento é direcionado a empresas de transporte pesado.

Os serviços oferecidos pela empresa são:

Abastecimento de veículos: possui gasolina comum, gasolina aditivada, gasolina podium, etanol, óleo diesel S-10 e óleo diesel S-500.

Borracharia: possui uma borracharia completa para atender a todos os clientes que precisam de reparos nos pneus.

Lavagem: o serviço de lavagem é disponibilizado aos clientes do posto, seja para moto, carro, ônibus e até mesmo caminhões.

Loja de conveniência: para o momento de lazer, a empresa oferece um ambiente agradável e aconchegante. Na loja de conveniência encontram-se sanduíches, cafés, pães, sobremesas e muito mais.

Troca de óleo: é oferecido o serviço de troca de óleo lubrificante aos veículos.

Com esta variedade de serviços oferecidos, a empresa consegue atender aos diversos públicos. E para oferecer estes serviços com qualidade, é preciso ter funcionários capacitados e uma equipe de trabalho engajada com a empresa. Por isso, é fundamental que a rotatividade de pessoal da empresa seja avaliada, pois afeta diretamente nos serviços prestados.

4.1.3 Estrutura da empresa

Atualmente a empresa é administrada por três sócios irmãos, e conta com um quadro funcional de aproximadamente 25 funcionários na matriz e 34 funcionários na filial.

A estrutura organizacional desta empresa é seguida de acordo com o laudo PPRA, realizado pelo engenheiro do trabalho, o qual é atualizado uma vez por ano. O posto contém setor administrativo e de produção, e possui as funções conforme apresentado no Quadro 12:

Quadro 12 – Perfil das funções

(continua)

Função	Atividades	EPI's necessários
Frentista	- Abastecimento de veículos, conferência do nível de água e óleo; - Limpeza dos vidros, calibragem de pneus, e lavagem da pista.	Calçado de segurança, uniforme, luva nitrílica para proteção contra agentes químicos (cano longo) e/ou creme de proteção.
Lubrificador de Veículos Automotores	- Abastecimento de veículos, conferência do nível de água e óleo; - Limpeza dos vidros, calibragem de pneus, lavagem da pista; - Troca de óleo e filtro dos veículos, sendo o responsável pela limpeza da rampa.	Calçado de segurança, uniforme, luva nitrílica para proteção contra agentes químicos (cano longo) e/ou creme de proteção.
Auxiliar de Limpeza	- Realiza limpeza em geral; - Higieniza os banheiros e retira o lixo.	Calçado fechado/botas de borracha, uniforme, luva e creme

(conclusão)

		de proteção.
Gerente Geral	<ul style="list-style-type: none"> - Coordena o posto em geral; - Abastecimento de veículos, conferência do nível de água e óleo; - Limpeza dos vidros, calibragem de pneus, e lavagem da pista; - Responsável pelo treinamento dos funcionários novos. 	Calçado de segurança, uniforme, luva nitrílica para proteção contra agentes químicos (cano longo) e ou creme de proteção.
Frentista/Caixa	<ul style="list-style-type: none"> - Abastecimento de veículos, conferência do nível de água e óleo; - Limpeza dos vidros, calibragem de pneus, lavagem da pista; - Atende no caixa da loja; - Recebe valores, controla os abastecimentos e faz o fechamento do caixa. 	Calçado de segurança, uniforme, luva nitrílica para proteção contra agentes químicos (cano longo) e ou creme de proteção.
Chefe de Pista	<ul style="list-style-type: none"> - Coordena a equipe de frentistas; - Abastecimento de veículos, conferência do nível de água e óleo; - Limpeza dos vidros, calibragem de pneus, lavagem da pista. 	Calçado de segurança, uniforme, luva nitrílica para proteção contra agentes químicos (cano longo) e ou creme de proteção.
Encarregado Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> - Responsável pelas rotinas administrativas, financeiro e atendimento do telefone; - Administra e controla cheques e notas. 	Nenhum
Assistente Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> - Encarregado das rotinas administrativas; - Atendimento de clientes e telefone; - Responsável pelo setor de recursos humanos, realizando a seleção de pessoas, entre outros afazeres. 	Nenhum
Auxiliar Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> - Auxilia nas rotinas administrativas; - Atendimento de clientes e telefone. 	Nenhum
Operador de Caixa	<ul style="list-style-type: none"> - Atendimento no caixa da loja de conveniência; - Organiza a loja; - Recebe valores, controla os abastecimentos, e faz fechamento do caixa. 	Uniforme
Aprendiz	<ul style="list-style-type: none"> - Não trabalha nas dependências da empresa, somente estuda. 	Nenhum

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme Quadro 12, o setor de produção é composto por frentista, lubrificador de veículos automotores, auxiliar de limpeza, gerente geral, frentista/caixa e chefe de pista. Já o setor administrativo possui o encarregado financeiro, assistente administrativo, auxiliar administrativo, operador de caixa e o aprendiz. Todos esses cargos são importantes, e têm sua função dentro da empresa. Para que a organização alcance suas metas e ofereça seus serviços de forma adequada, é fundamental o bom convívio entre todos os setores.

4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS RELATIVOS À ROTATIVIDADE DE PESSOAL DA EMPRESA ALFA

4.2.1 Rotatividade de pessoal

A rotatividade de pessoal é a entrada e saída de funcionários de uma empresa, a qual gera custos desde a admissão até a demissão.

O processo de admissão ocorre quando a empresa precisa de novos indivíduos para determinadas funções. Já a demissão pode ocorrer por iniciativa do empregado ou empregador, é o término de contrato permanente ou temporário do indivíduo com a empresa.

Para iniciar a análise da rotatividade de pessoal, apresentam-se através da Tabela 1 as movimentações de funcionários que a empresa matriz teve no período de 2013 a 2017.

Tabela 1 – Movimentação de funcionários matriz

Matriz	Admissão	Demissão	Funcionários no início do período	Funcionários no final do período	Índice de rotatividade
2013	22	22	22	22	100,00%
2014	28	22	22	28	88,00%
2015	13	18	28	23	70,59%
2016	11	11	23	23	47,83%
2017	19	17	23	25	70,83%
Total	93	90			75,45%

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com a Tabela 1, é possível observar as admissões e demissões que a empresa matriz teve em cada ano. As contratações no decorrer dos cinco anos somam 93 funcionários. Em contrapartida, as demissões somam, no total, 90 funcionários. É possível observar que nos anos de 2014 e 2017 o número de admissões foi maior do que as demissões. Já em 2015, as demissões se sobressaem às admissões, e em 2013 e 2016 ocorreram os mesmos números de contratações e desligamentos.

Através da Tabela 2, verificam-se as movimentações de funcionários que a empresa filial teve no decorrer dos anos.

Tabela 2 – Movimentação de funcionários filial

Filial	Admissão	Demissão	Funcionários no início do período	Funcionários no final do período	Índice de rotatividade
2013	38	38	27	27	140,74%
2014	45	35	27	37	109,38%
2015	20	24	37	33	68,57%
2016	13	15	33	31	46,88%
2017	7	10	31	28	33,90%
Total	123	122			79,89%

Fonte: Dados da pesquisa

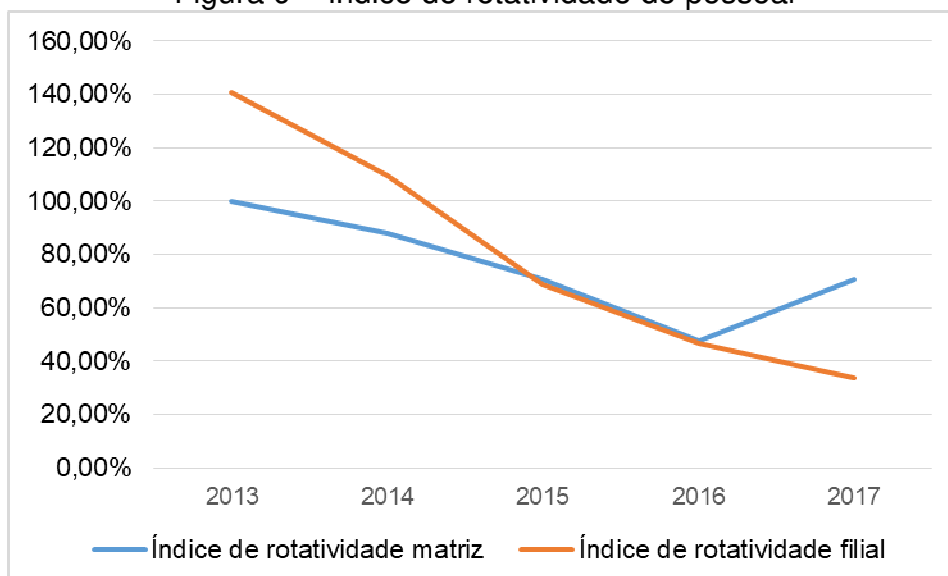
De acordo com a Tabela 2, é possível conferir as admissões e demissões que a empresa filial teve nos anos em estudo. As contratações no decorrer dos cinco anos somam 123 funcionários, e as demissões têm um total de 122 funcionários. É possível observar que no ano de 2013 o número de contratações e demissões foi igual. Em 2014, as admissões foram maiores que as demissões. Já nos anos de 2015, 2016 e 2017, os desligamentos se sobressaem em relação às contratações.

Além disso, é possível verificar o índice de rotatividade de pessoal que a empresa teve no período, através da fórmula apresentada por Marras (2016).

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

Apresentam-se, através da Figura 9, as variações da rotatividade de pessoal da empresa Alfa.

Figura 9 – Índice de rotatividade de pessoal



Fonte: Dados da pesquisa

Conforme a Figura 9, entre os períodos analisados a empresa matriz teve seu maior índice de rotatividade em 2013, com 100% de rotatividade. Isso porque os números de admissões e demissões foram exatamente os mesmos de efetivos no início do período. Nos anos seguintes, em 2014, 2015 e 2016, o índice reduziu gradativamente, porém em 2017 voltou a aumentar, chegando a mais de 70% de rotatividade de pessoal.

A empresa filial foi além, apresentando seu maior índice de rotatividade também em 2013, chegando a mais de 140%, ou seja, esta empresa demitiu e admitiu mais do que o número de efetivos na empresa. No decorrer dos anos, a empresa reduziu este índice significativamente, chegando a 33,90% em 2017.

Os índices de rotatividade, tanto da matriz como da filial, ficaram acima do índice de rotatividade no Brasil nos anos de 2013 (43,4%), 2014 (43,1%) e 2015 (41,0%) (DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS, 2017). Os demais anos não foram divulgados. Isso confirma que a empresa em estudo está com dificuldades em manter os mesmos funcionários por mais tempo na empresa, prejudicando, com isso, a prestação dos serviços oferecidos, além do impacto financeiro sofrido diretamente no lucro da organização.

A média da rotatividade de pessoal de 2013 a 2017 da empresa matriz é de 75,45%, e da filial, 79,89%. Esses índices são considerados altos se comparados aos índices tidos como ideais, que seria em torno de 36% ao ano, segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), podendo variar de acordo com a atividade da empresa.

Os possíveis motivos de a empresa ter atingido tais índices podem estar relacionados com o horário de trabalho diferente do horário comercial, o salário oferecido, que, na maioria das vezes, é o mínimo da categoria, poucas oportunidades de crescimento, além de os indivíduos não cumprirem as normas da empresa e apresentarem grande número de faltas injustificadas.

4.2.2 Custos com rotatividade de pessoal

Em seguida serão apresentados os custos que estão relacionados com a rotatividade de pessoal na organização, que são divididos em: custo com reposição de indivíduos, treinamento para os novos funcionários e os custos que envolvem o processo de desligamento.

4.2.2.1 Custos com reposição

A reposição de funcionários inclui o processo de seleção de indivíduos, os exames admissionais obrigatórios para iniciar na função, além dos uniformes e EPI's, que são utilizados para a identificação e segurança dos colaboradores.

4.2.2.2 Custos com seleção

A seleção de pessoal é realizada para identificar o candidato que mais se identifica com o cargo disponível na empresa, se os seus objetivos estão de acordo com os da organização e, além disso, se será capaz de auxiliar a empresa a conquistar suas metas.

A empresa é a responsável pela seleção de pessoal, não utilizando profissionais terceirizados. Além disso, não possui um processo de recrutamento, visto que não divulgam as vagas e contratam por indicação ou pelos currículos que recebem diariamente no posto.

Para analisar este custo, consideraram-se os gastos mensais referentes à folha de pagamento da pessoa responsável por realizar o processo de seleção de pessoal, além do tempo necessário para a realização desta atividade. O processo de entrevista dura em média 40 minutos, e para cada contratado é preciso realizar em média três entrevistas.

Para calcular o custo da hora da pessoa responsável por este processo, considerou-se o salário-base, 30% de periculosidade sobre o salário-base, as provisões de férias, 1/3 das férias, décimo terceiro salário, aviso prévio, férias sobre aviso prévio, 1/3 das férias sobre aviso prévio e décimo terceiro sobre o aviso prévio. Além dos encargos sociais, 8% de FGTS, 50% de FGTS sobre o saldo, 20% de INSS pago pela empresa, 3% de INSS sobre acidente de trabalho e 5,80% de INSS de terceiros.

A Tabela 3 apresenta os custos que a empresa matriz teve com o processo de seleção de pessoal de 2013 a 2017.

Tabela 3 – Custos com seleção de pessoal matriz

Matriz	Admissão	Número médio de entrevistas	Valor da hora	Tempo médio por entrevista	Total
2013	22	66	R\$9,85	40 min	R\$433,42
2014	28	84	R\$10,61	40 min	R\$594,19
2015	13	39	R\$23,90	40 min	R\$621,43
2016	11	33	R\$34,11	40 min	R\$750,46
2017	19	57	R\$36,84	40 min	R\$1.399,99
Total	93	279			R\$3.799,49

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme Tabela 3 pode-se verificar que 2017 foi o ano em que a empresa matriz teve seu maior custo com seleção de pessoal, investindo R\$ 1.399,99 em um ano. Isso aconteceu pois o custo da hora da pessoa responsável por este processo estava maior, e as admissões neste ano aumentaram em relação aos últimos dois anos. Já em 2013, este custo foi o mais baixo (R\$ 433,42), justamente pelo custo da hora da pessoa responsável ser menor.

A Tabela 4 mostra os custos da empresa filial com o processo de seleção de pessoal.

Tabela 4 – Custos com seleção de pessoal filial

Filial	Admissão	Número médio de entrevistas	Valor da hora	Tempo por entrevista	Total
2013	38	114	R\$9,85	40 min	R\$748,64
2014	45	135	R\$10,61	40 min	R\$954,95
2015	20	60	R\$23,90	40 min	R\$956,05
2016	13	39	R\$34,11	40 min	R\$886,90
2017	7	21	R\$36,84	40 min	R\$515,79
Total	123	369			R\$4.062,32

Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar a Tabela 4 é possível verificar que o ano que causou maior impacto financeiro com seleção de pessoal na empresa filial foi 2015, gerando um custo para organização no valor de R\$ 956,05. Este crescimento está ligado diretamente ao aumento no custo da hora da pessoa responsável por este processo, e por mais que as admissões tenham diminuído por mais da metade, o aumento no valor da hora foi mais que o dobro do último ano.

Pode-se verificar que o custo da hora do responsável, tanto na matriz como na filial, são os mesmos, isso porque a pessoa que realiza a seleção de pessoal é a

mesma para ambas as unidades. Além disso, o custo da hora teve um aumento significativo de 2014 para 2015, de aproximadamente 125%. Isso ocorreu porque os gestores da empresa incluíram novas responsabilidades para o setor de RH, além de perceberem que este setor tem grande importância para a empresa.

4.2.2.2.1 *Custos com exames admissionais*

Todos os funcionários aprovados na seleção são encaminhados à medicina ocupacional para a realização do exame admissional, antes mesmo de iniciarem suas atividades na empresa. Os exames são realizados conforme laudo PCMSO, o qual é produzido por uma médica e atualizado anualmente. Os exames têm a intenção de constatar se os indivíduos estão em condições para realizar suas atividades.

A empresa Alfa possui convênio com a mesma empresa há muitos anos, sendo que em 2013 e 2014 cobravam mensalidades fixas para todos os exames realizados, mas a partir de 2015 a mensalidade passou a cobrir apenas o exame clínico, audiometria simples e espirometria. Os cargos de frentista, lubrificador de veículos automotores, gerente geral, frentista/caixa e chefe de pista devem realizar também: 2,5 hexanodiona, ácido hipúrico, ácido mandélico, ácido metil-hipúrico, audiometria aérea e óssea, ácido trans, trans-mucônico, hemograma completo com contagem de plaquetas e metanol. Os valores desses exames permaneceram os mesmos de 2015 a 2017.

É indispensável que estes cargos realizem os exames complementares, visto que estes funcionários estão em contato direto com produtos nocivos, e os riscos existentes no ambiente de trabalho são capazes de prejudicar a saúde dos trabalhadores. Em casos de reclamações judiciais é possível comprovar através dos exames que o indivíduo, por exemplo, já entrou na empresa com algum problema de saúde. Além disso, é importante que os exames periódicos sejam realizados em dia, para assegurar um bom ambiente de trabalho, e para que a empresa se sinta segura em relação à saúde dos funcionários.

A Tabela 5 apresenta os custos que a empresa matriz teve com exames admissionais de 2013 a 2017.

Tabela 5 – Custos com exames admissionais matriz

Matriz	Admissão com gastos em exames	Valor dos exames	Total
2013	23	R\$0,00	R\$0,00
2014	21	R\$0,00	R\$0,00
2015	8	R\$168,00	R\$1.344,00
2016	9	R\$168,00	R\$1.512,00
2017	15	R\$168,00	R\$2.520,00
Total	76		R\$5.376,00

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme a Tabela 5, das 93 admissões da empresa matriz, 76 pertencem ao grupo que devem fazer exames complementares, sendo que o valor total desses exames é de R\$ 168,00 por funcionário contratado. O custo elevou-se gradativamente devido ao número de contratações aumentarem para estes setores, e em 2017, somente com exames admissionais complementares, a empresa gastou R\$ 2.520,00.

A Tabela 6 mostra os custos com exames admissionais de 2013 a 2017 da empresa filial.

Tabela 6 – Custos com exames admissionais filial

Filial	Admissão com gastos em exames	Valor dos exames	Total
2013	29	R\$0,00	R\$0,00
2014	35	R\$0,00	R\$0,00
2015	17	R\$168,00	R\$2.856,00
2016	12	R\$168,00	R\$2.016,00
2017	5	R\$168,00	R\$840,00
Total	98		R\$5.712,00

Fonte: Dados da pesquisa

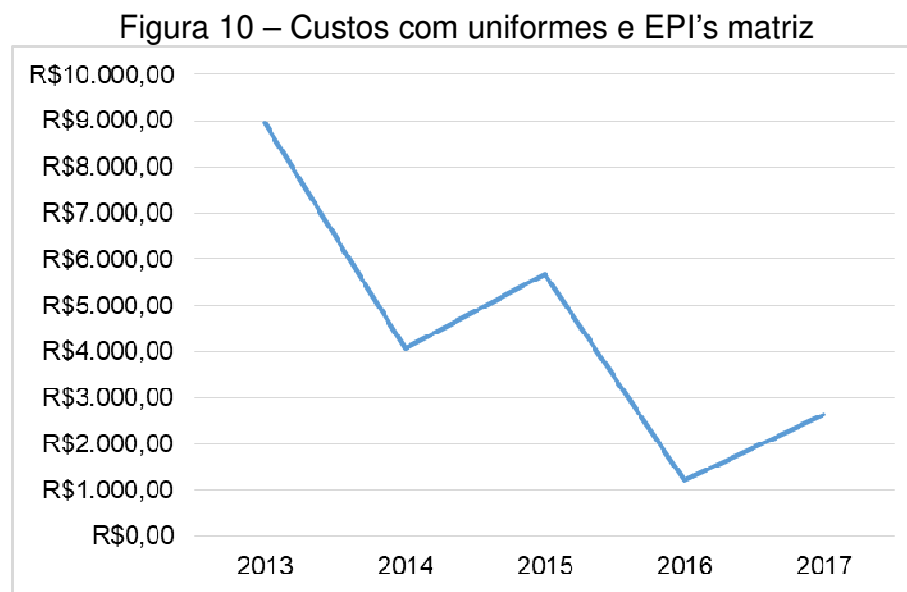
De acordo com a Tabela 6, dos 123 funcionários admitidos na filial, 98 precisaram fazer exames complementares. O custo maior foi em 2015, onde a empresa teve que pagar R\$ 2.856,00 somente com exames admissionais que não estavam inclusos na mensalidade. Os custos foram diminuindo de acordo com as admissões, chegando em 2017 a um custo total de R\$ 840,00.

4.2.2.2.2 Custos com uniformes e EPI's

O uniforme e os EPI's são fundamentais para a identificação e segurança dos funcionários, e devem ser seguidos de acordo com o laudo PPRA. A empresa fornece gratuitamente o uniforme (jaqueta, calça, camisa, boné, crachá, touca e jaleco) e os EPI's (sapato, luva e creme para uso coletivo). Esses equipamentos são fornecidos ao setor de produção. O setor administrativo não utiliza nenhum destes materiais, com exceção dos operadores de caixa, que utilizam o uniforme.

A empresa compra os uniformes e EPI's no decorrer do ano, e deixa um estoque para quando precisar. Além disso, sempre que possível, eles reutilizam os equipamentos dos funcionários que foram demitidos para os novos.

De acordo com a Figura 10 é possível verificar os custos que a empresa matriz teve com uniformes e EPI's.

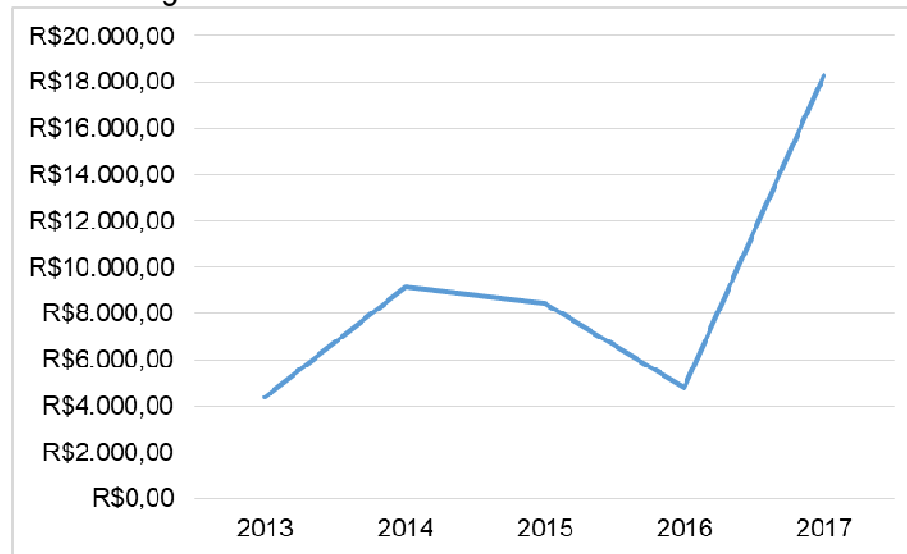


Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar a Figura 10, é possível verificar que 2013 foi o ano em que a empresa matriz teve maior custo com uniformes e EPI's – no total foram R\$ 8.656,30. Seu menor custo foi em 2016, onde a empresa pagou a seus fornecedores R\$ 1.200,00 no ano todo.

Através da Figura 11 verificam-se os custos que a empresa filial teve com uniformes e EPI's nos anos de 2013 a 2017.

Figura 11 – Custos com uniformes e EPI's filial



Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com a Figura 11, o ano em que a empresa filial teve menores gastos com uniformes e EPI's foi em 2013, com um custo de R\$ 4.366,85. Já 2017 foi o ano em que a organização apresentou maiores gastos, onde teve que pagar durante o ano a seus fornecedores um valor de R\$ 18.295,21.

Ao comparar matriz e filial, é possível observar que, de 2013 a 2017, na empresa matriz, em um ano, seus custos com uniformes e EPI's estão reduzidos, e no outro ano estes custos aumentam. Isso ocorre pois a empresa compra um estoque significativo em um ano, e no outro compra apenas o que realmente precisa, ou o que não possui em estoque, considerando isso como ideal para a organização.

Já na filial, os custos aumentam de 2013 para 2014, diminuem em 2015 e 2016, e aumentam novamente em 2017. A empresa reduziu seus custos em dois anos consecutivos, pois conseguiu utilizar parte dos uniformes e EPI's dos funcionários já desligados, além dos disponíveis em estoque. Como consequência disso, em 2017 a empresa teve que investir mais do que o normal para poder cobrir esta defasagem de uniformes. Além disso, a empresa optou por aumentar seus estoques à pronta entrega na empresa, considerando inviável que o funcionário novo fique sem uniforme e/ou EPI's caso não tenha disponível na organização.

4.2.2.3 Custos com treinamento

O treinamento é fundamental para uma boa prestação de serviços dos funcionários para com os clientes. Além de prover o desenvolvimento e a capacitação dos colaboradores, acaba gerando resultados satisfatórios para a empresa.

Os treinamentos iniciais são realizados pelos gerentes, e fornecidos para todos os iniciantes, então, consideraram-se os gastos mensais com o responsável por este processo e quantidade de horas necessárias. O treinamento dura em média 6 horas, e a partir de então, o funcionário já começa a praticar sozinho.

O custo da hora do responsável pelos treinamentos foi calculado da mesma forma que o custo da hora do responsável pelo processo de seleção de pessoal.

Através da Tabela 7 é possível conferir os custos que a empresa matriz teve com treinamentos iniciais.

Tabela 7 – Custos com treinamentos iniciais matriz

Matriz	Admissão	Valor da hora	Tempo médio de treinamento	Total
2013	22	R\$25,59	6 horas	R\$3.377,88
2014	28	R\$29,28	6 horas	R\$4.919,04
2015	13	R\$31,44	6 horas	R\$2.452,32
2016	11	R\$34,11	6 horas	R\$2.251,26
2017	19	R\$36,84	6 horas	R\$4.199,76
Total	93			R\$17.200,26

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme a Tabela 7, o ano com maior impacto financeiro em relação aos treinamentos foi 2014. No total foram R\$ 4.919,04. Este foi o ano com maior número de contratações na empresa matriz. Já 2016 foi o ano com menor custo neste processo, destinando R\$ 2.251,26 ao treinamento de iniciantes. Este foi o ano em que a empresa teve seu menor número de admissões. Além disso, os aumentos no custo da hora do responsável por este processo não foram expressivos.

Os custos com treinamentos iniciais que a empresa filial teve poderão ser analisados através da Tabela 8.

Tabela 8 – Custos com treinamentos iniciais filial

Filial	Admissão	Valor da hora	Tempo médio de treinamento	Total
2013	38	R\$25,59	6 horas	R\$5.834,52
2014	45	R\$29,28	6 horas	R\$7.905,60
2015	20	R\$31,44	6 horas	R\$3.772,80
2016	13	R\$34,11	6 horas	R\$2.660,58
2017	7	R\$36,84	6 horas	R\$1.547,28
Total	123			R\$21.720,78

Fonte: Dados da pesquisa

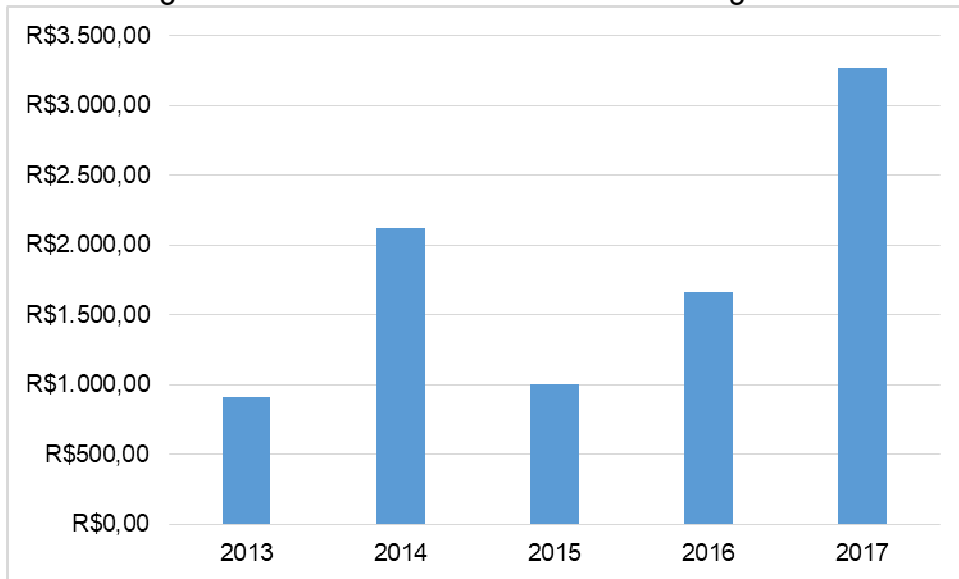
Da mesma forma como a empresa matriz, ao analisar a Tabela 8, é possível verificar que, no ano em que houve maior número de contratações, neste caso 2014, a empresa filial teve que investir mais em treinamentos, gerando um custo para a organização de R\$ 7.905,60. Já os custos com treinamentos de 2017 tiveram uma redução significativa, passando a custar para a empresa R\$ 1.547,28, pois houve apenas 7 admissões no ano todo.

Depois que o funcionário passou pela experiência, a empresa monta grupos com os novos funcionários da matriz e filial, e contrata uma empresa para repassar alguns cursos obrigatórios.

Um desses cursos é o da NR20 (norma regulamentadora sobre a segurança e saúde no trabalho com inflamáveis e combustíveis), que possui o curso de integração, repassado a todos os setores, o básico e o intermediário, que são repassados ao pessoal da produção. O nível é definido de acordo com o que o funcionário irá fazer na empresa. Além desse, existem os cursos da NR35 (norma regulamentadora sobre os requisitos básicos para a proteção de trabalhos em altura), RT14 (treinamento de prevenção e combate a incêndio), e o da CIPA.

Os custos que a empresa teve com treinamentos complementares podem ser analisados através da Figura 12.

Figura 12 – Custos com treinamentos obrigatórios



Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar a Figura 12 é possível observar que o ano de 2017 foi o qual a empresa mais investiu em treinamentos. No total foram R\$ 3.270,00. Isso aconteceu pois o posto resolveu trocar de fornecedor, e um dos motivos da troca foi que esta empresa contratada comparece no posto nos dias e horários que preferirem, além de poder fazer todos os cursos com apenas uma empresa. Já 2013 foi o ano com menor custo – a empresa teve que repassar aos fornecedores R\$ 910,00 durante o ano todo.

Além disso, existem os custos intangíveis, os quais não serão mensurados nesta pesquisa. Um deles é a eficiência no trabalho, no qual os indivíduos iniciantes podem gerar perdas em relação às atividades exercidas, seja por falta de experiência ou adaptação ao ambiente de trabalho. No início o funcionário novo pode não trabalhar igual ao antigo, gerando, assim, um custo para a organização.

4.2.2.4 Custos com desligamento

Os custos com desligamento envolvem os exames demissionais, necessários para comprovar que o funcionário está apto ao desligamento, e as rescisões de contrato de trabalho. Para que se consiga entender os custos com desligamento, comparam-se as modalidades de rescisões que a empresa utiliza e o tempo que os indivíduos desligados estiveram na organização.

4.2.2.4.1 Modalidade das rescisões contratuais

Cada modalidade de rescisão possui suas obrigações e verbas rescisórias, e cabe à empresa e/ou funcionário decidir qual melhor modalidade para se utilizar em cada caso.

As modalidades utilizadas pela empresa matriz poderão ser observadas através da Tabela 9, juntamente com a quantidade usada em cada uma delas.

Tabela 9 – Modalidade das rescisões matriz

Modalidade	2013	2014	2015	2016	2017	Total
Aviso prévio indenizado	1	0	1	1	2	5
Aviso prévio trabalhado	6	10	7	7	6	36
Término contrato experiência antecipado pelo empregador	1	1	2	2	2	8
Término contrato de experiência antecipado pelo empregado	1	3	2	0	1	7
Término contrato de experiência	5	4	3	1	3	16
Pedido de demissão	8	4	3	0	3	18
Demitido com justa causa	0	0	0	0	0	0
Total	22	22	18	11	17	90

Fonte: Dados da pesquisa

Pode-se observar através da Tabela 9 que a modalidade mais utilizada pela empresa foi o aviso prévio trabalhado, representando 40% do total das rescisões. Isso significa que a empresa prefere que o funcionário cumpra todo o aviso prévio, exercendo suas funções dentro da organização. Com isso, a empresa consegue evitar alguns custos e ter tempo hábil para encontrar um novo funcionário.

Outra modalidade que teve grande expressividade foi o pedido de demissão, sendo a segunda mais utilizada pela empresa, representando 20% das rescisões. Esta modalidade não gera custos adicionais, ou seja, os valores pagos nesta rescisão são adquiridos durante o contrato de trabalho ainda estar ativo, e em determinado momento a organização deve pagá-los.

A empresa filial utilizou basicamente as mesmas modalidades da empresa matriz, mudando as quantidades, que podem ser visualizadas na Tabela 10.

Tabela 10 – Modalidade das rescisões filial

Modalidade	2013	2014	2015	2016	2017	Total
Aviso prévio indenizado	4	2	3	2	3	14
Aviso prévio trabalhado	8	16	14	8	4	50
Término contrato experiência antecipado pelo empregador	2	3	0	2	1	8
Término contrato de experiência antecipado pelo empregado	2	5	0	1	0	8
Término contrato de experiência	7	4	4	2	0	17
Pedido de demissão	15	5	2	0	2	24
Demitido com justa causa	0	0	1	0	0	1
Total	38	35	24	15	10	122

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme a Tabela 10, a modalidade mais utilizada foi o aviso prévio trabalhado, representando 40,98% das rescisões, seguido do pedido de demissão, o qual representa 19,67%. Pode-se observar que as modalidades mais utilizadas são iguais na matriz e na filial, sendo consideradas ideais pela empresa.

O aviso prévio indenizado só é utilizado pela empresa em casos especiais, onde realmente não será possível manter o indivíduo dentro da organização. Procuram-se utilizar também modalidades que gerem menor custo para empresa.

4.2.2.4.2 *Levantamento do tempo de empresa dos funcionários demitidos*

Avaliar o tempo em que os indivíduos permaneceram na empresa é fundamental, pois como visto até o momento, muitos são os custos que envolvem a rotatividade de pessoal.

Através dos funcionários desligados de 2013 até 2017, foi possível relacionar o tempo em que os mesmos permaneceram na empresa. A Tabela 11 apresenta estas movimentações da empresa matriz.

Tabela 11 – Tempo de empresa matriz

Modalidade	2013	2014	2015	2016	2017	Total
De 0 a 3 meses	8	9	5	2	6	30
De 3 meses até 6 meses	6	3	2	0	5	16
De 6 meses a 1 ano	3	7	5	5	4	24
De 1 ano a 2 anos	2	2	4	3	2	13
De 2 anos a 3 anos	2	0	0	0	0	2
Mais de 3 anos	1	1	2	1	0	5
Total	22	22	18	11	17	90

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme a Tabela 11, a maioria dos indivíduos da empresa matriz permaneceu na empresa até, no máximo, o período de experiência. Se comparado ao número total de funcionários desligados, 33,33% trabalharam na empresa de 0 a 3 meses. Após isso, 26,67% dos indivíduos trabalharam de 6 a 12 meses na organização.

A Tabela 12 apresenta o tempo em que os indivíduos da empresa filial permaneceram na empresa.

Tabela 12 – Tempo de empresa filial

Modalidade	2013	2014	2015	2016	2017	Total
De 0 a 3 meses	18	14	3	5	1	41
De 3 meses até 6 meses	7	5	3	2	1	18
De 6 meses a 1 ano	7	8	10	2	2	29
De 1 ano a 2 anos	4	5	7	2	1	19
De 2 anos a 3 anos	2	3	0	1	2	8
Mais de 3 anos	0	0	1	3	3	7
Total	38	35	24	15	10	122

Fonte: Dados da pesquisa

Ao observar a Tabela 12, é possível verificar que ocorreu a mesma situação da empresa matriz, ou seja, a maioria, neste caso 33,61% dos funcionários desligados de 2013 a 2017, trabalhou na empresa até, no máximo, o período da experiência, seguido por 23,77% que permaneceram na empresa de 6 a 12 meses.

Para a empresa, esta baixa permanência dos indivíduos na organização significa impacto financeiro, redução da qualidade dos serviços prestados, baixa produtividade, e ainda prejudica a imagem da organização.

4.2.2.4.3 Custos com exames demissionais

Os exames demissionais são realizados pela medicina do trabalho a todos os funcionários que se desligam da empresa. Ele é fundamental para verificar se o trabalhador possui algum problema de saúde pelo fato de ter trabalhado na organização.

Os custos com os exames demissionais são os mesmos dos exames admissionais. Além disso, é obrigatório que a organização forneça a todos os seus colaboradores desligados o PPP – um documento que contém informações de todo o período que o funcionário esteve na empresa, sobre o local de trabalho e as atividades exercidas na organização. Este documento tem a intenção de mostrar as condições do ambiente de trabalho e a saúde do trabalhador, para a futura aposentadoria do indivíduo.

Até 2014, todos os exames, inclusive o PPP, estavam inclusos na mensalidade. Da mesma forma que os exames admissionais, a partir de 2015, alguns exames foram cobrados à parte.

Os custos que a empresa matriz teve com esses exames podem ser analisados através da Tabela 13.

Tabela 13 – Custos com exames demissionais matriz

Matriz	Demissão com gastos em exames	Valor dos exames	Demissão	Valor do PPP	Total
2013	20	R\$0,00	22	R\$0,00	R\$0,00
2014	18	R\$0,00	22	R\$0,00	R\$0,00
2015	12	R\$168,00	18	R\$15,00	R\$2.286,00
2016	8	R\$168,00	11	R\$15,00	R\$1.509,00
2017	13	R\$168,00	17	R\$15,00	R\$2.439,00
Total	71		90		R\$6.234,00

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme apresentado na Tabela 13, os valores cobrados permaneceram os mesmos no período de 2015 a 2017, sendo que o ano com maior custo foi em 2017, onde a empresa teve que pagar para a medicina do trabalho R\$ 2.439,00 apenas de exames complementares e PPP. Isso ocorreu devido ao número de demissões que precisaram dos exames com custo adicional foi maior em relação aos outros anos.

A Tabela 14 apresenta os custos que a empresa filial teve com exames demissionais.

Tabela 14 – Custos com exames demissionais filial

Filial	Demissão com gastos em exames	Valor dos exames	Demissão	Valor do PPP	Total
2013	28	R\$0,00	38	R\$0,00	R\$0,00
2014	30	R\$0,00	35	R\$0,00	R\$0,00
2015	18	R\$168,00	24	R\$15,00	R\$3.384,00
2016	13	R\$168,00	15	R\$15,00	R\$2.409,00
2017	7	R\$168,00	10	R\$15,00	R\$1.326,00
Total	96		122		R\$7.119,00

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com a Tabela 14, a empresa filial teve seu maior custo com exames demissionais e PPP em 2015, tendo que repassar à medicina do trabalho o valor de R\$ 3.384,00, além das mensalidades fixas. Em contrapartida, 2017 foi o ano em que a organização apresentou o menor custo com esses exames – no total foram R\$ 1.326,00. Isso se deve às demissões que precisavam desses exames terem reduzido.

4.2.2.4.4 Custos com rescisões

O desligamento pode ocorrer por iniciativa do empregado ou empregador, e em ambos os casos a rescisão de contrato de trabalho é fundamental.

Serão expostos os custos com aviso prévio indenizado, 13º salário sobre o aviso prévio indenizado, férias sobre o aviso prévio indenizado, a multa dos 50% sobre o valor do FGTS depositado, o INSS e FGTS sobre o aviso prévio indenizado e o 13º salário indenizado, além da indenização por término de contrato de experiência antecipado pelo empregador.

O saldo de salário, 13º salário proporcional, férias vencidas e proporcionais, não fazem parte dos custos com rescisões, pois esses valores são adquiridos durante o contrato de trabalho ainda estar vigente. Em determinado momento a empresa deve pagá-los, sendo apenas antecipados por causa da rescisão.

Na Tabela 15 evidenciam-se os itens e seus respectivos custos, relativos às rescisões de contrato de trabalho que a empresa matriz teve de 2013 a 2017.

Tabela 15 – Custos com rescisões matriz

Descrição dos custos	2013	2014	2015	2016	2017	Total
Aviso prévio indenizado	R\$2.635,72	R\$577,27	R\$2.684,40	R\$3.216,36	R\$6.057,19	R\$15.170,94
FGTS sobre aviso prévio indenizado	R\$210,86	R\$46,18	R\$214,75	R\$257,31	R\$484,58	R\$1.213,68
INSS sobre aviso prévio indenizado	R\$759,09	R\$166,25	R\$773,11	R\$926,31	R\$1.744,47	R\$4.369,23
13º salário indenizado	R\$290,52	R\$0,00	R\$404,74	R\$342,83	R\$434,13	R\$1.472,22
FGTS sobre 13º salário indenizado	R\$23,24	R\$0,00	R\$32,38	R\$27,43	R\$34,73	R\$117,78
INSS sobre 13º salário indenizado	R\$83,67	R\$0,00	R\$116,57	R\$98,74	R\$125,03	R\$424,00
Férias indenizadas	R\$395,68	R\$0,00	R\$323,91	R\$337,55	R\$949,84	R\$2.006,98
FGTS multa 50%	R\$9.261,21	R\$7.430,89	R\$8.669,57	R\$11.023,64	R\$8.059,08	R\$44.444,39
Indenização fim antecipado do contrato de experiência	R\$29,75	R\$14,97	R\$190,29	R\$183,65	R\$222,76	R\$641,42
Total	R\$13.689,74	R\$8.235,57	R\$13.409,71	R\$16.413,81	R\$18.111,81	R\$69.860,63

Fonte: Dados da pesquisa

Através da Tabela 15 é possível verificar os custos que a empresa matriz teve com rescisões de contrato de trabalho. Os custos possuem características diferentes; o aviso prévio indenizado é aquele no qual o funcionário recebe 30 dias sem trabalhar, ou seja, a empresa dispensa o funcionário no momento de entregar o aviso prévio; além disso, existe a Lei nº 12.506/2011, a qual garante que, para cada ano trabalhado na empresa, o funcionário terá que ganhar 3 dias indenizados. A indenização por término de contrato de experiência antecipado pelo empregador é aquela no qual a empresa dispensa o indivíduo antes mesmo de terminar o seu contrato de experiência e, por isso, deve pagar uma indenização ao funcionário relativa à metade dos dias faltantes para acabar sua experiência.

A empresa matriz teve seu maior custo com rescisões no ano de 2017, apresentando um custo total de R\$ 18.111,81. Por mais que este ano não tenha tido o maior número de demitidos, foi em 2017 que a empresa matriz teve o maior número de desligados com aviso prévio indenizado, sendo um dos motivos para gerar maior gasto para a empresa neste ano.

Já em 2014, a empresa gastou R\$ 8.235,57 com rescisões de contrato de trabalho, apresentando seu menor índice neste ano. Uma das principais causas

disso ter acontecido foi que neste ano a empresa não demitiu nenhum de seus funcionários com aviso prévio indenizado, diminuindo significativamente seus custos.

Na Tabela 16 apresentam-se os custos relativos às rescisões de contrato de trabalho da empresa filial de 2013 a 2017.

Tabela 16 – Custos com rescisões filial

Descrição dos custos	2013	2014	2015	2016	2017	Total
Aviso prévio indenizado	R\$5.097,52	R\$3.954,81	R\$5.624,10	R\$8.738,14	R\$10.626,62	R\$34.041,19
FGTS sobre aviso prévio indenizado	R\$407,80	R\$316,38	R\$449,93	R\$699,05	R\$850,13	R\$2.723,30
INSS sobre aviso prévio indenizado	R\$1.468,09	R\$1.138,99	R\$1.619,74	R\$2.516,58	R\$2.791,71	R\$9.535,11
13º salário indenizado	R\$632,77	R\$535,34	R\$426,36	R\$1.026,37	R\$672,33	R\$3.293,17
FGTS sobre 13º salário indenizado	R\$50,62	R\$42,83	R\$34,11	R\$82,11	R\$53,79	R\$263,45
INSS sobre 13º salário indenizado	R\$182,24	R\$154,18	R\$122,79	R\$295,59	R\$193,63	R\$948,43
Férias indenizadas	R\$600,65	R\$498,52	R\$327,24	R\$1.060,09	R\$1.075,14	R\$3.561,64
FGTS multa 50%	R\$7.875,53	R\$13.446,27	R\$15.212,56	R\$26.109,69	R\$22.484,07	R\$85.128,12
Indenização fim antecipado do contrato de experiência	R\$295,58	R\$807,73	R\$0,00	R\$427,31	R\$515,17	R\$2.045,79
Total	R\$16.610,80	R\$20.895,05	R\$23.816,83	R\$40.954,94	R\$39.262,59	R\$141.540,20

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com a Tabela 16, pode-se verificar que 2016 foi o ano no qual a empresa filial apresentou seu maior custo com rescisões, tendo que desembolsar R\$ 40.954,94. Um dos motivos deste ano ter sido o com maior gasto de rescisões foi que a empresa demitiu funcionários com mais de 3 anos na organização e com salários elevados. Por mais que o aviso prévio tenha sido trabalhado, a multa do FGTS sobre o saldo já depositado ocasionou um grande custo para a empresa.

Em 2013 a empresa teve um menor desembolso com rescisões – no total foram R\$ 16.610,80. Uma das causas disso ter acontecido foi que, neste ano, a empresa teve o maior número de pedidos de demissão, a qual não ocasiona custos adicionais para a organização.

É importante observar que, tanto na matriz como na filial, o que mais eleva os custos com rescisões é a multa dos 50% sobre o FGTS já depositado, pois o valor do FGTS vai acumulando no decorrer dos meses trabalhados. A empresa é obrigada a pagar este valor no caso das rescisões com aviso prévio indenizado,

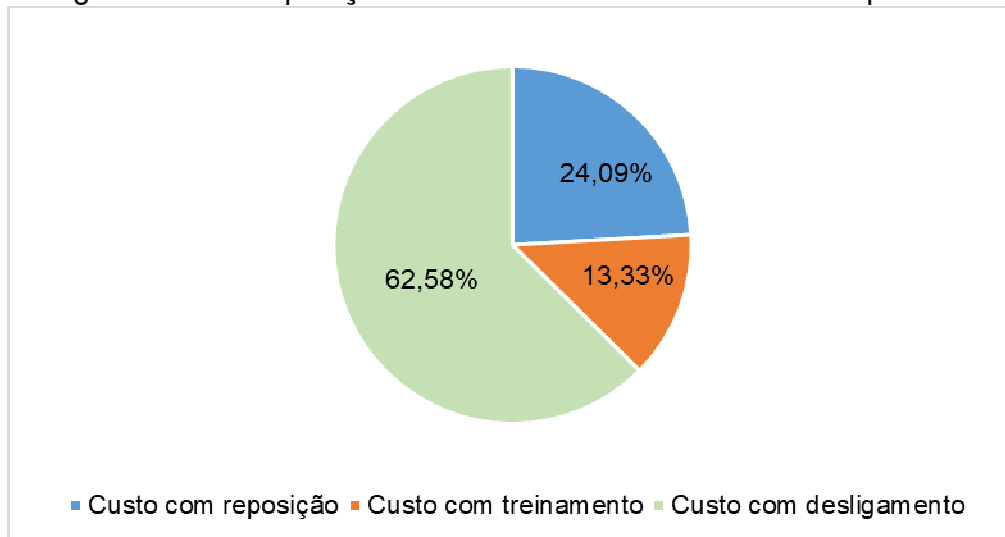
aviso prévio trabalhado e término do contrato de experiência antecipado pelo empregador.

4.2.3 Custo total com a rotatividade de pessoal

Após verificar os custos da rotatividade de pessoal, os quais foram divididos em reposição, treinamento e desligamento, foi possível somá-los para verificar o custo total que a empresa tem com *turnover*.

A Figura 13 mostra como foi composto o custo total da rotatividade de pessoal da empresa de 2013 a 2017.

Figura 13 – Composição do custo total da rotatividade de pessoal



Fonte: Dados da pesquisa

A Figura 13 evidencia que o custo com desligamento representa a maior despesa financeira, com 62,58% do custo total, e significam para a empresa um custo de R\$224.753,83. Já o custo com reposição representou 24,09%, com R\$ 86.535,41, e foi o segundo mais significativo. Por último, o custo com treinamento, o qual abrange 13,33% do total, com R\$ 47.880,04. Por fim, os custos totais da rotatividade de pessoal significaram para a empresa estudada, do ano de 2013 a 2017, um gasto de R\$359.169,29.

Através da Tabela 17 será possível verificar os custos totais com rotatividade de pessoal ano a ano.

Tabela 17 – Custo total com a rotatividade de pessoal

Custos	2013	2014	2015	2016	2017	Total
Custo com reposição	R\$14.505,21	R\$14.749,39	R\$19.901,39	R\$11.183,44	R\$26.195,99	R\$86.535,41
Custo com treinamento	R\$10.122,40	R\$14.943,64	R\$7.225,12	R\$6.571,84	R\$9.017,04	R\$47.880,04
Custo com desligamento	R\$30.300,53	R\$29.130,61	R\$42.896,54	R\$61.286,75	R\$61.139,40	R\$224.753,83
Total	R\$54.928,14	R\$58.823,64	R\$70.023,05	R\$79.042,03	R\$96.352,42	R\$359.169,29

Fonte: Dados da pesquisa

É possível verificar, através da Tabela 17, que os custos com a rotatividade de pessoal foram aumentando gradativamente, chegando em 2017 e fazendo com que a empresa desembolsasse o maior valor com os processos de reposição, treinamento e desligamento de pessoal – no total foram R\$ 96.352,42, e isso representa 26,83% do total. Um dos motivos para que este ano tenha alcançado seu maior gasto financeiro foi o grande investimento em uniformes e EPI'S, impactando diretamente no custo de reposição de funcionários. Além disso, os custos com rescisões são grandes, e por isso o maior gasto com a rotatividade de pessoal é com o desligamento de pessoal.

4.2.4 Impactos financeiros

Além de mensurar os indicadores financeiros resultantes da rotatividade de pessoal, é muito importante verificar os impactos financeiros que este processo gera para a empresa.

Através da DRE é possível encontrar a receita líquida, as despesas operacionais e o lucro líquido da empresa em cada ano estudado, e assim verificar como os custos com a rotatividade de pessoal impactaram em cada situação.

Através da Tabela 18 verifica-se o impacto dos custos com a rotatividade de pessoal e a receita líquida.

Tabela 18 – Custo da rotatividade de pessoal sobre a receita líquida

	2013	2014	2015	2016	2017	Total
Custo com rotatividade de pessoal	R\$54.928,14	R\$58.823,64	R\$70.023,05	R\$79.042,03	R\$96.352,42	R\$359.169,29
Receita líquida	R\$47.927.787,44	R\$54.958.726,84	R\$61.803.034,41	R\$67.989.743,98	R\$73.986.329,78	R\$306.665.622,45
%	0,11%	0,11%	0,11%	0,12%	0,13%	0,12%

Fonte: Dados da pesquisa

Através da Tabela 18 percebe-se que o impacto financeiro dos custos com *turnover* sobre a receita líquida é baixo. A média dos últimos cinco anos apresentou um impacto de 0,12%, o que pode justificar a falta de interesse dos gestores com a rotatividade de pessoal, visto que perante a receita líquida os custos são baixos.

A empresa não pode avaliar apenas uma variável, pois por mais que a receita líquida se sobressaia em relação aos custos, muitas são as despesas e os custos com produtos e serviços, e qualquer redução dos custos com *turnover* ajudará a organização.

O impacto dos custos com a rotatividade de pessoal e as despesas operacionais podem ser visualizadas através da Tabela 19.

Tabela 19 – Custo da rotatividade de pessoal sobre as despesas operacionais

	2013	2014	2015	2016	2017	Total
Custo com rotatividade de pessoal	R\$54.928,14	R\$58.823,64	R\$70.023,05	R\$79.042,03	R\$96.352,42	R\$359.169,29
Despesas operacionais	R\$1.729.716,66	R\$1.711.902,94	R\$2.307.343,85	R\$3.065.374,19	R\$2.931.638,67	R\$11.745.976,31
%	3,18%	3,44%	3,03%	2,58%	3,29%	3,06%

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme a Tabela 19, o impacto financeiro dos custos da rotatividade de pessoal sobre as despesas operacionais é de 3,06% na média dos últimos cinco anos. 2014 foi o ano em que os custos tiveram maior representatividade perante as despesas operacionais, pois justamente neste ano a empresa teve menores gastos com estas despesas.

A Tabela 20 mostra o impacto dos custos da rotatividade de pessoal com o lucro líquido do exercício.

Tabela 20 – Custo da rotatividade de pessoal sobre o lucro líquido

	2013	2014	2015	2016	2017	Total
Custo com rotatividade de pessoal	R\$54.928,14	R\$58.823,64	R\$70.023,05	R\$79.042,03	R\$96.352,42	R\$359.169,29
Lucro líquido do exercício	R\$596.709,74	R\$690.336,57	R\$309.989,27	R\$696.269,14	R\$422.877,19	R\$2.716.181,91
%	9,21%	8,52%	22,59%	11,35%	22,78%	13,22%

Fonte: Dados da pesquisa

É possível verificar através da Tabela 20 que o ano em que a empresa teve seu maior impacto financeiro dos custos da rotatividade do capital humano sobre o lucro líquido foi em 2017. Este impacto representou 22,78% do total do lucro líquido da organização, ou seja, resultou em uma diminuição de R\$96.352,42 no fluxo de

caixa da empresa. Além da empresa ter diminuído em 39,27% seu lucro líquido de 2016 para 2017, o custo com rotatividade de pessoal teve seu auge neste ano, o que justifica estes valores.

A rotatividade de pessoal impacta diretamente na imagem da organização e gera desmotivação dos indivíduos, mas analisando o impacto financeiro dos últimos 5 anos da empresa, é possível verificar que os custos com este processo representam 13,22% do lucro líquido da organização.

4.2.5 Correlação estatística

De acordo com Oliveira (2017), a correlação é uma medida de associação entre duas variáveis quantitativas, com a função de medir o grau pelo qual as variáveis tendem a mudar juntas. Para este estudo de caso utiliza-se a correlação de *Pearson*, o qual será representado pelo coeficiente “r”. Os valores encontrados podem oscilar entre -1 e +1, mostrando assim se existe ou não correlação entre as duas variáveis.

Através do Quadro 13 é possível verificar a interpretação em relação ao coeficiente de correlação de *Pearson*.

Quadro 13 – Interpretação da correlação

Coeficiente	Interpretação
R=1	Correlação perfeita
$0,80 < r < 1$	Muito alta
$0,60 < r < 0,80$	Alta
$0,40 < r < 0,60$	Moderada
$0,20 < r < 0,40$	Baixa
$0 < r < 0,20$	Muito Baixa
R= 0	Nula
Para os coeficientes negativos, a interpretação é idêntica.	

Fonte: Adaptado de Bisquerra, Sarriera e Martínez (2004, p. 147)

Conforme o Quadro 13, é possível identificar a relação entre duas variáveis imediatamente após o cálculo de correlação de *Pearson*, e assim reconhecer o nível existente de correlação estatística. O sinal do coeficiente indica a direção da relação. Quando o coeficiente encontrado for positivo e próximo a 1, significa que a correlação entre as variáveis é alta, e quando uma delas aumenta, a outra irá aumentar simultaneamente. Ao encontrar um coeficiente próximo a 1, porém com

sinal negativo, significa que a relação entre as variáveis também é alta, entretanto quando uma variável aumenta, a outra diminui simultaneamente.

Através da Tabela 21 será possível analisar se existe relação entre as admissões e demissões da empresa Alfa no período de 2013 a 2017.

Tabela 21 – Correlação entre admissão e demissão

Ano	Variável x	Variável y
2013	60	60
2014	73	57
2015	33	42
2016	24	26
2017	26	27
r= 0,9306		

Fonte: Dados da pesquisa

Com o resultado apresentado na Tabela 21 é possível afirmar que os indicadores possuem correlação entre si, pois quanto mais próximo de 1, mais alta sua correlação. O coeficiente encontrado de 0,93 positivo significa que quando uma variável aumenta a outra também aumenta, ou seja, quando o número de admissões se eleva, as demissões conseqüentemente aumentam, ou vice e versa. Essas variáveis têm uma correlação quase perfeita, e com isso confirmam o elevado índice de rotatividade de pessoal da empresa Alfa.

Além de verificar o nível de relação entre as admissões e demissões, através do coeficiente encontrado é possível analisar se as admissões foram realizadas pelo motivo de crescimento da empresa, ou então, verificar se a empresa está passando por uma crise financeira e por isso as demissões estão elevadas, o que não é o caso desta organização.

A partir disso é possível inferir que as admissões e rescisões são na sua maioria por substituições, o que, através de alguns procedimentos, pode ser reduzido, como uma boa seleção e recrutamento.

4.2.6 Propostas para reduzir o índice de rotatividade de pessoal

O capital humano é um grande gerador de riquezas para as organizações. É por meio dele que as empresas conseguem atingir suas metas e objetivos, e com isso o sucesso nos negócios.

Para que a empresa estudada consiga reduzir o índice de rotatividade de pessoal, seus custos e ainda melhorar o ambiente de trabalho, sugere-se que inicialmente a administração reveja a remuneração e benefícios oferecidos, comparando com os concorrentes. Além disso, é importante verificar o comportamento da gerência com os indivíduos, e principalmente reestruturar o processo de recrutamento e seleção.

No caso do recrutamento e seleção, sugere-se que a empresa Alfa contrate uma empresa que realize este processo. Como o recrutamento e seleção é o primeiro contato do indivíduo com a empresa, deve ser realizado da melhor forma possível.

Para que a empresa Alfa avalie esta proposta, realizou-se um orçamento com uma empresa de RH. A empresa Alfa iria definir o perfil de vaga necessário e a empresa de RH buscaria, através de divulgação das vagas, entrevistas e testes psicológicos, o indivíduo ideal para o cargo. O investimento da empresa Alfa seria de 50% do primeiro salário do indivíduo contratado.

Ao contratar uma empresa especializada neste processo, a empresa Alfa estará dando seu primeiro passo para a redução da rotatividade de pessoal. Certamente os custos iniciais serão maiores para a empresa, porém os benefícios também serão maiores, como ter a garantia de que os melhores candidatos serão selecionados para a empresa, afinal psicólogos especialistas realizarão este processo seletivo. Além disso, o encarregado atualmente por este processo terá mais tempo para realizar outras atividades, e assim ajudar a empresa a evoluir cada dia mais.

A terceirização de uma empresa para realizar o processo de recrutamento e seleção deve ser vista como um investimento para o desenvolvimento da organização, pois além de reduzir o *turnover* de colaboradores, otimizará as atividades da empresa e aumentará os índices de produtividade.

Além disso, para que a empresa saiba quanto custa demitir um funcionário por demissão sem justa causa de forma indenizada, e de acordo com o tempo em que permanece na empresa, foi elaborado um cálculo. Utiliza-se o salário mínimo da categoria atual para 180 horas mensais, pois é o padrão utilizado pela empresa, além da periculosidade, a qual é obrigatória para qualquer função da organização. Avaliou-se que utilizar a média de salários dos já demitidos no período em estudo

não seria o mais adequado, visto que os salários já estão defasados e a empresa não conseguiria utilizar atualmente.

Baseado nisso, calcula-se o aviso prévio indenizado, férias e 13º salário indenizado, INSS e FGTS, multa dos 50% do FGTS sobre o saldo já depositado e sobre a rescisão, além dos custos com exames demissionais e PPP. Considerou-se também a variação de dias do aviso prévio indenizado de acordo com cada ano de trabalho – conforme a Lei nº 12.506 de 11 de outubro de 2011, a cada ano trabalhado o aviso prévio aumenta em 3 (três) dias.

Com isso, é possível que os gestores apliquem na empresa Alfa e analisem de forma mais prática os custos com desligamentos através da Tabela 22.

Tabela 22 – Custo da demissão de acordo com a duração do vínculo

Duração do vínculo	Custo da demissão	
	Em nº de salários (A)	Em % de salários (B)
6 meses	1,7	29,09%
1 ano	2,1	17,64%
2 anos	2,7	11,45%
3 anos	3,4	9,39%
4 anos	4,0	8,36%

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme já verificado, os custos com desligamentos são os que mais afetam a empresa, e por isso é importante analisar através da Tabela 22 quanto custa demitir um funcionário de acordo com o tempo de empresa.

A coluna A mostra a quantidade de salários necessários de acordo com o tempo de empresa, caso a organização opte por demitir um funcionário. Quando a organização decide demitir um indivíduo com 6 meses de empresa, terá que desembolsar 1,7 salários para a rescisão e exames demissionais. Estes percentuais são crescentes de acordo com o tempo em que o indivíduo permanece na empresa.

Já a coluna B mostra o percentual de salários necessários mensalmente para demitir o indivíduo. Ao demitir um funcionário com 6 meses de vínculo, a empresa terá um custo mensal durante os 6 meses trabalhados de 29,09% sobre o salário do indivíduo para arcar com as despesas de demissão. Neste caso os percentuais são decrescentes, pois a organização tem mais tempo para arcar com

os custos de desligamento do funcionário que permanece por mais tempo na empresa.

Esta tabela deverá ser utilizada exclusivamente para a empresa em estudo, visto que os salários usados estão de acordo com a convenção coletiva atual da empresa. É relevante atualizar os valores da tabela anualmente, assim a empresa poderá utilizar a mesma no momento de decisões importantes da organização. Com isso, saberão o custo aproximado de uma rescisão, a qual afeta diretamente o lucro da empresa.

Como principal proposta para esta empresa, tem-se a implementação da entrevista de desligamento, a qual atualmente não é utilizada. Através desta atividade será possível que a empresa verifique as principais causas da rotatividade e melhore algumas distorções. Com isso, o desempenho da organização será efetivamente melhor.

A entrevista de desligamento deverá ser realizada com os funcionários desligados, de forma sigilosa, e logo após a quitação das verbas rescisórias, para que não haja qualquer compromisso pessoal. Conforme o Apêndice A, sugere-se um modelo de entrevista de desligamento que poderá ser utilizado pela empresa.

Além de tudo isso, é importante que a empresa tenha conhecimento sobre o novo Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas – eSocial, pois esta nova declaração tem como um de seus objetivos garantir direitos trabalhistas e previdenciários.

Este novo sistema de registro elaborado pelo governo unifica todas as informações referentes aos trabalhadores e às organizações, enviando uma única vez as informações para a Receita Federal, Caixa Econômica Federal, Previdência Social e Ministério do Trabalho.

Além das informações sobre contribuições previdenciárias, folha de pagamento, comunicação de acidente de trabalho, aviso prévio e informações sobre FGTS, a empresa tem a obrigação de informar as admissões e demissões.

Por mais que o governo diga que este novo sistema facilita a vida dos empresários, é preciso que se tenha cuidado, pois as informações devem ser repassadas antes que os fatos ocorram. Caso isso não aconteça, a empresa estará sujeita à multa, podendo aumentar, com isso, os custos com a rotatividade de pessoal.

5 CONCLUSÃO

Os impactos financeiros da rotatividade de pessoal nos custos de um posto de combustível da Serra Gaúcha vão além dos gastos com rescisões. Quando um funcionário é substituído por outro, a empresa está realizando um ciclo, e neste ciclo cada processo impacta financeiramente na empresa. Tudo se inicia pelo processo de reposição de funcionários, em que se realiza o recrutamento e seleção, exames admissionais, além da compra de uniformes e EPI's. Logo após se realiza o treinamento dos novos funcionários, e por último o desligamento dos indivíduos, composto por exames demissionais e rescisões.

A organização precisa valorizar o trabalho realizado por seus funcionários, motivá-los sempre que possível e oferecer oportunidades de crescimento. Com isso, o indivíduo poderá retribuir através do comprometimento e da realização de suas atividades de maneira adequada. Tudo isso fará com que a organização e as pessoas alcancem suas metas e objetivos.

Em tempos de crise econômica e financeira, a rotatividade de pessoal é realidade no mercado de trabalho. Muitas vezes a demissão de pessoal é a única opção da empresa para se manter neste mercado de trabalho tão competitivo, além de tantas outras dificuldades enfrentadas pelas organizações.

Ao realizar uma demissão, a empresa não está simplesmente perdendo um funcionário; ela perde mão de obra, conhecimento, além, é claro, das perdas financeiras. Por estes e outros motivos, é relevante que a empresa verifique os impactos que a rotatividade de pessoal pode causar na organização.

É importante que as empresas tenham conhecimento sobre os custos que estão envolvidos no processo de reposição, treinamento e desligamento de um funcionário, pois isso impacta diretamente no lucro da organização. Por mais que em alguns casos o custo não seja tão elevado, é fundamental que os gestores saibam que um alto índice de rotatividade afeta a imagem da organização e prejudica a produtividade dos funcionários que permanecem na empresa.

Inicialmente foi possível constatar que o índice de rotatividade de pessoal, tanto da matriz como da filial, é alto. Realizando uma média dos últimos cinco anos, a empresa apresentou 77,67% de rotatividade, ou seja, a empresa troca mais da metade dos seus funcionários. Isso além de prejudicar a empresa, prejudica os funcionários que permanecem na empresa com acúmulo de atividades.

Ao prosseguir com o estudo de caso, verificou-se que os custos com rotatividade de pessoal são muitos. Inicia-se esta análise pela reposição de funcionários. Neste processo, o que tem maior representatividade em relação aos custos são os uniformes e EPI's, pois ao longo dos 5 anos eles representaram 78,10% dos custos com reposição. Isso se dá devido à empresa possuir atividades perigosas, ou seja, causa riscos à vida do trabalhador, por isso deve investir altamente nesses produtos, a fim de minimizar os riscos e proporcionar maior segurança aos trabalhadores. Além disso, a empresa considera indispensável que o indivíduo inicie suas atividades com o uniforme, pois facilita sua identificação.

Em relação aos custos com treinamento dos novos indivíduos, foi possível verificar que este processo é fundamental para uma boa prestação dos serviços. A empresa no total dos cinco anos entre matriz e filial investiu R\$ 47.880,04 em treinamentos, um valor considerável em relação aos benefícios que este processo gera para a organização e também aos indivíduos que estão ingressando na empresa.

O último processo dos custos com rotatividade de pessoal são os custos com desligamento, que são compostos pelos os exames demissionais e pelas rescisões de contrato de trabalho. As rescisões representam 94,06% dos custos com desligamento de pessoal, e isso se dá devido às muitas obrigações trabalhistas em relação ao término do contrato de trabalho. No total dos cinco anos a empresa teve que desembolsar R\$ 224.753,83 com desligamento de pessoal, impactando diretamente no lucro da organização.

Com o prosseguimento do estudo de caso, foi possível avaliar que os custos com desligamento representam 62,58% dos custos com rotatividade de pessoal, portanto, são os que mais impactam financeiramente na empresa, justamente pela quantidade de obrigações em relação às rescisões. Além disso, a rotatividade de pessoal causou para a empresa estudada uma despesa de R\$359.169,29 no período de 2013 a 2017.

Ao comparar os custos da rotatividade de pessoal em relação à lucratividade da empresa, foi possível verificar que em cinco anos isso representou 13,22%. Como o desligamento é o que possui maior representatividade perante os custos com a rotatividade de pessoal, entende-se que as modalidades de rescisões utilizadas pela empresa são o que justifica este impacto não ser ainda maior. A empresa procura realizar sempre que possível o término de contrato de experiência,

a rescisão com aviso prévio trabalhado ou o pedido de demissão, justamente pelo fato de causar menor impacto financeiro para a organização.

Além disso, foi possível comprovar que as admissões e demissões realizadas pela empresa, no período em estudo, foram na sua maioria das vezes por substituição. Isso foi possível de ser comprovado utilizando o coeficiente de correlação de *Pearson*, o qual mostrou uma correlação quase perfeita entre as variáveis, pois o coeficiente encontrado foi de 0,93 positivo.

Por mais que os processos sejam vários e os custos sejam altos, é possível reduzir os custos com o *turnover*, pois quanto menores os custos melhor para empresa. Isso será possível através das sugestões para redução da rotatividade de pessoal, que além de reduzir os custos, irão aumentar os lucros, melhorar a qualidade dos atendimentos, e conseqüentemente gerar um maior número de clientes fixos.

Recomenda-se que a empresa siga as sugestões de melhorias, pois é possível reduzir cada vez mais os custos e o índice de rotatividade de pessoal, que além de prejudicar a empresa financeiramente, prejudica os serviços prestados com os clientes, a imagem da organização, os funcionários que permanecem na empresa e gera um ambiente desagradável de trabalho.

Além disso, aconselha-se que a empresa invista mais na qualificação dos profissionais, pois assim estarão investindo em si mesmos. Enquanto os funcionários aperfeiçoam seus conhecimentos em relação às atividades exercidas sentindo-se motivados, a empresa estará oferecendo aos seus clientes uma maior qualidade nos serviços prestados.

Entende-se, portanto, que os objetivos propostos foram atingidos, ressaltando a importância do assunto, e com isso a continuidade deste tema. Para futuras pesquisas, sugere-se a comparação de outra empresa do mesmo ramo, para verificar se os impactos são os mesmos, e então a atividade da empresa pode ser o grande causador deste índice. Poderão ser analisados também os outros impactos que a rotatividade de pessoal causa nas organizações, além dos financeiros.

Espera-se que a realização deste trabalho contribua com os gestores responsáveis pela empresa estudada, podendo assim revisar as políticas utilizadas pela organização, além de implementar novas práticas. Tudo isso é fundamental para que a rotatividade de pessoal seja cada vez menor, o que seria ideal para que

a empresa se mantenha no mercado de trabalho, principalmente pelo cenário atual em que se vive no ramo do combustível.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia Científica**. São Paulo: Cengage, 2016.
- ARAÚJO, Luis César Gonçalves de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas**: estratégias e integração organizacional. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- AZEVEDO, Celicina Borges. **Metodologia Científica ao Alcance de Todos**. 3. ed. Barueri São Paulo: Manole, 2013.
- BERNARDI, Luiz Antonio. **Formação de Preços**: estratégias, custos e resultados. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- BICAS, Harley E. A.; RODRIGUES, Maria de Lourdes Veronese. **Metodologia Científica**. 3. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2013.
- BISQUERRA, R.; SARRIERA, J. C.; MARTÍNEZ, F. **Introdução à estatística: enfoque informático com o pacote estatístico SPSS**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage, 2015.
- BRASIL. **DECRETO Nº 8373, DE 11 DE DEZEMBRO DE 2014**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2014/Decreto/D8373.htm>. Acesso em: 17 set. 2018.
- BRASIL. **DECRETO-LEI N.º 5.452, DE 1º DE MAIO DE 1943**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm>. Acesso em: 14 abril 2018.
- BRASIL. **LEI Nº 12.506, DE 11 DE OUTUBRO DE 2011**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12506.htm>. Acesso em: 27 ago. 2018.
- BRASIL. **LEI Nº 13.467, DE 13 DE JULHO DE 2017**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm>. Acesso em: 06 maio 2018.
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Portaria nº 313, de 27 de março de 2012. **NR-35** – trabalho em altura. Disponível em: <http://www.trtsp.jus.br/geral/tribunal2/LEGIS/CLT/NRs/NR_35.html>. Acesso em: 26 ago. 2018.
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Portaria nº 872, de 07 de julho de 2017. Altera norma regulamentadora **NR-20** – segurança e saúde no trabalho com inflamáveis e combustíveis. Disponível em:

<http://www.trtsp.jus.br/geral/tribunal2/LEGIS/CLT/NRs/NR_20.html>. Acesso em: 27 maio 2018.

CAMPOS, Daniel Corrêa de. **Atuando em Psicologia do Trabalho, Psicologia Organizacional e Recursos Humanos**. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2017.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do; SERAFIM, Oziléia Clen Gomes. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. 8. ed. Barueri São Paulo: Manole, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Administração de Recursos Humanos**. 4. ed. Barueri São Paulo: Manole, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal: como agregar talentos à empresa**. 7. ed. Barueri, SP: Manole, 2009. (Recursos humanos).

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COMANDO DO CORPO DE BOMBEIROS DA BRIGADA MILITAR. **RESOLUÇÃO TÉCNICA Nº 014: TREINAMENTO DE PREVENÇÃO E COMBATE DE INCÊNDIOS**. Rio Grande do Sul, 2009. 9 p. Disponível em: <<http://www.bombeiros.rs.gov.br/upload/arquivos/201706/06091413-resolucao-tecnica-n-014-treinamento-de-prevencao-de-incendios.pdf>>. Acesso em: 26 ago. 2018.

CORDEIRO, João; MOTA, Adriano. **Direito do Trabalho na Prática: da admissão à demissão**. 3. ed. São Paulo: Rideel, 2015.

CREPALDI, Silvio Aparecido; CREPALDI, Guilherme Simões. **Contabilidade de Custos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. **Movimentação no mercado de trabalho: rotatividade, intermediação e proteção ao emprego**. São Paulo: Dieese, 2017.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

DUTRA, René Gomes. **Custos**: uma abordagem prática. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ESTRELA, Carlos. **Metodologia Científica**: ciência, ensino, pesquisa. 3. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 2018.

FERREIRA, Patricia Itala. **Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho**. Rio de Janeiro: Ltc, 2017.

FIDELIS, Gilson José. **Gestão de Pessoas**: estrutura, processos e estratégias empresariais. 1. ed. São Paulo: Érica, 2014.

FONTOURA, Fernando Batista Bandeira da. **Gestão de Custos**: uma visão integradora e prática dos métodos de custeio. São Paulo: Atlas, 2013.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos**: PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis estratégicos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

HONG, Yuh Ching. **Contabilidade Gerencial**: novas práticas contábeis para a gestão de negócios. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

IVANCEVICH, John M.. **Gestão de Recursos Humanos**. 10. ed. Porto Alegre: Amgh, 2011.

JUBILATO, Jorge. **Rotatividade De Pessoal**: custos e índice ideais. 2015. Disponível em: <<https://www.significados.com.br/turnover/>>. Acesso em: 27 mar. 2018.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARCOUSÉ, Ian; SURRIDGE, Malcolm; GILLESPIE, Andrew. **Recursos Humanos**. São Paulo: Saraiva, 2013.

MARQUES, José Carlos. **Gestão de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage, 2016.

MARQUES, José Carlos. **Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage, 2016.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de remuneração**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Eliseu; ROCHA, Welington. **Métodos de Custeio Comparados: custos e margens analisados sob diferentes perspectivas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Recursos Humanos: estratégia e gestão de pessoas na sociedade global**. Rio de Janeiro: Ltc, 2014.

MEGLIORINI, Evandir. **Custos: análise e gestão**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MMAMMA, Mogale L.; MOTHIBA, Tebogo M.; NANCY, Malema R.. Turnover of professional nurses at Mokopane Hospital in the Limpopo Province, South Africa: Experiences of nursing unit managers. **Curationis**, v. 38, n. 2, p.1-6, 23 jul. 2015. AOSIS. <http://dx.doi.org/10.4102/curationis.v38i2.1566>.

MORAES, Márcia Vilma Gonçalves de. **Treinamento e Desenvolvimento: educação corporativa: para as áreas de saúde, segurança do trabalho e recursos humanos**. São Paulo: Érica, 2011.

NERI, Aguinaldo *et. al.* **Gestão de RH por Competências e a Empregabilidade**. Campinas São Paulo: Papirus, 2013.

OLIVEIRA, Francisco Estevam Martins de. **Estatística e Probabilidade: com ênfase em exercícios resolvidos e proposto**. 3. ed. Rio de Janeiro: Ltc, 2017.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade de Custos: teoria, prática, integração com sistemas de informações (ERP)**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

PATIAS, Tiago Zardin *et. al.* Custos da Rotatividade de Pessoal: evidências no setor de supermercados / Costs of staff turnover. **Race - Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 14, n. 1, p.143-170, 10 dez. 2014. Universidade do Oeste de Santa Catarina. <http://dx.doi.org/10.18593/race.v14i1.4782>.

PEREIRA, José Matias. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade de Custos**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SANTOS, João Almeida; PARRA FILHO, Domingos. **Metodologia Científica**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

SANTOS, José Luiz dos *et. al.* **Manual de Contabilidade de Custos**. São Paulo: Atlas, 2015.

SILVA, Glenio Luiz da Rosa e. **Controle do Turnover**: como prevenir e demitir com responsabilidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

SILVA, Marilene Luzia da. **Administração de Departamento Pessoal**. 14. ed. São Paulo: Érica, 2015.

SILVA, Marilene Luzia da; REZENDE, Mardele Eugênia. **Rotinas Trabalhistas**: legislação e práticas para a gestão de pessoas. 2. ed. São Paulo: Érica, 2016.

SOUZA, Carla Patricia da Silva. **Cultura e Clima Organizacional**: compreendendo a essência das organizações. Curitiba: Intersaberes, 2014.

VEIGA, Windsor Espenser; SANTOS, Fernando de Almeida. **Contabilidade de Custos**: gestão em serviços, comércio e indústria. São Paulo: Atlas, 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VICECONTI, Paulo; NEVES, Silvério das. **Contabilidade de Custos**: um enfoque direto e objetivo. 11. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A - ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO.....	102
APÊNDICE B - CUSTO DE RESCISÃO AVISO PRÉVIO INDENIZADO MATRIZ.	104
APÊNDICE C - CUSTO DE RESCISÃO AVISO PRÉVIO INDENIZADO FILIAL ...	105
APÊNDICE D - CUSTO DE RESCISÃO AVISO PRÉVIO TRABALHADO MATRIZ	106
APÊNDICE E - CUSTO DE RESCISÃO AVISO PRÉVIO TRABALHADO FILIAL .	107
APÊNDICE F - CUSTO DE RESCISÃO TÉRMINO DE CONTRATO ANTECIPADO PELO EMPREGADOR MATRIZ.....	108
APÊNDICE G - CUSTO DE RESCISÃO TÉRMINO DE CONTRATO ANTECIPADO PELO EMPREGADOR FILIAL	109

APÊNDICE A - ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO

Cargo desempenhado na empresa: _____

Data de Admissão: ____/____/____ Data do Desligamento: ____/____/____

INFORMAÇÕES DO DESLIGAMENTO

1. Motivo do Desligamento:

Solicitado pelo empregado

Solicitado pela empresa

BENEFÍCIOS

1. Alimentação

Muito bom Bom Regular Ruim Desconhece

2. Plano de Saúde

Muito bom Bom Regular Ruim Desconhece

3. Auxílio-Educação

Muito bom Bom Regular Ruim Desconhece

4. Convênios

Muito bom Bom Regular Ruim Desconhece

CONDIÇÕES DE TRABALHO

1. Segurança no Trabalho

Muito bom Bom Regular Ruim

2. Quantidade de Trabalho

Muito bom Bom Regular Ruim

3. Higiene no Local de Trabalho

Muito bom Bom Regular Ruim

4. Ambiente Físico (iluminação, ruído, espaço, etc.)

Muito bom Bom Regular Ruim

5. Relacionamento com a chefia

Muito bom Bom Regular Ruim

6. Relacionamento com colegas

Muito bom Bom Regular Ruim

7. Horário de Trabalho

Muito bom Bom Regular Ruim

CARGO

1. Esclarecimentos sobre o cargo na admissão

Muito bom Bom Regular Ruim

2. Atividades exercidas em relação ao cargo

Muito bom Bom Regular Ruim

3. Salário em relação ao cargo

Muito bom Bom Regular Ruim

4. Treinamento recebido

Muito bom Bom Regular Ruim

EMPRESA

1. Qual sua opinião de modo geral sobre a empresa?

Muito bom Bom Regular Ruim

SUGESTÕES

Fonte: Dados da pesquisa

APÊNDICE B - CUSTO DE RESCISÃO AVISO PRÉVIO INDENIZADO MATRIZ

	Meses trabalhados	Data Admissão	Data Desligamento	Salário Base	Aviso Indenizado	FGTS Aviso Indeniz.	INSS Aviso Indeniz.	13º Indenizado	FGTS 13º indenizado	INSS 13º Indenizado	Férias Indenizadas	FGTS 50% Multa
MATRIZ												
Funcionário 1	13	01/12/2011	02/01/2013	R\$ 846,72	R\$ 1.215,51	R\$ 97,24	R\$ 350,07	R\$ 70,56	R\$ 5,64	R\$ 20,32	R\$ 104,65	R\$ 680,01
TOTAL 2013					R\$ 1.215,51	R\$ 97,24	R\$ 350,07	R\$ 70,56	R\$ 5,64	R\$ 20,32	R\$ 104,65	R\$ 680,01
TOTAL 2014					R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Funcionário 2	12	18/07/2014	14/08/2015	R\$ 1.207,08	R\$ 1.842,39	R\$ 147,39	R\$ 530,61	R\$ 273,91	R\$ 21,91	R\$ 78,89	R\$ 169,75	R\$ 1.048,28
TOTAL 2015					R\$ 1.842,39	R\$ 147,39	R\$ 530,61	R\$ 273,91	R\$ 21,91	R\$ 78,89	R\$ 169,75	R\$ 1.048,28
Funcionário 3	10	02/04/2015	17/02/2016	R\$ 1.249,92	R\$ 1.897,03	R\$ 151,76	R\$ 546,34	R\$ 142,69	R\$ 11,42	R\$ 41,09	R\$ 188,55	R\$ 861,79
TOTAL 2016					R\$ 1.897,03	R\$ 151,76	R\$ 546,34	R\$ 142,69	R\$ 11,42	R\$ 41,09	R\$ 188,55	R\$ 861,79
Funcionário 4	17	05/10/2015	27/03/2017	R\$ 1.416,24	R\$ 2.368,36	R\$ 189,47	R\$ 682,09	R\$ 156,79	R\$ 12,54	R\$ 45,16	R\$ 204,77	R\$ 1.676,92
Funcionário 5	18	19/01/2016	01/08/2017	R\$ 1.730,96	R\$ 3.688,83	R\$ 295,11	R\$ 1.062,38	R\$ 277,34	R\$ 22,19	R\$ 79,87	R\$ 745,07	R\$ 2.579,84
TOTAL 2017					R\$ 6.057,19	R\$ 484,58	R\$ 1.744,47	R\$ 434,13	R\$ 34,73	R\$ 125,03	R\$ 949,84	R\$ 4.256,76
TOTAL MATRIZ					R\$ 11.012,12	R\$ 880,97	R\$ 3.171,49	R\$ 921,29	R\$ 73,70	R\$ 265,33	R\$ 1.412,79	R\$ 6.846,84

Fonte: Dados da pesquisa

APÊNDICE C - CUSTO DE RESCISÃO AVISO PRÉVIO INDENIZADO FILIAL

	Meses trabalhados	Data Admissão	Data Desligamento	Salário Base	Aviso Indenizado	FGTS Aviso Indeniz.	INSS Aviso Indeniz.	13º Indenizado	FGTS 13º indenizado	INSS 13º Indenizado	Férias Indenizadas	FGTS 50% Multa
FILIAL												
Funcionário 6	27	26/01/2011	10/05/2013	R\$ 922,32	R\$ 1.462,10	R\$ 116,97	R\$ 421,08	R\$ 199,80	R\$ 15,98	R\$ 57,54	R\$ 134,19	R\$ 1.523,91
Funcionário 7	7	02/06/2012	31/01/2013	R\$ 846,72	R\$ 1.057,75	R\$ 84,62	R\$ 304,63	R\$ 70,56	R\$ 5,64	R\$ 20,32	R\$ 112,13	R\$ 428,35
Funcionário 8	2	01/10/2013	09/12/2013	R\$ 872,82	R\$ 945,40	R\$ 75,63	R\$ 272,28	R\$ 78,23	R\$ 6,26	R\$ 22,53	R\$ 105,05	R\$ 121,70
Funcionário 9	28	01/01/2011	10/05/2013	R\$ 856,44	R\$ 1.338,43	R\$ 107,07	R\$ 385,47	R\$ 185,84	R\$ 14,87	R\$ 53,52	R\$ 249,28	R\$ 1.515,10
TOTAL 2013					R\$ 4.803,68	R\$ 384,29	R\$ 1.383,46	R\$ 534,43	R\$ 42,75	R\$ 153,92	R\$ 600,65	R\$ 3.589,06
Funcionário 10	13	01/12/2012	20/01/2014	R\$ 1.181,18	R\$ 1.619,64	R\$ 129,57	R\$ 466,46	R\$ 98,44	R\$ 7,88	R\$ 28,35	R\$ 154,75	R\$ 900,76
Funcionário 11	15	03/10/2012	15/01/2014	R\$ 939,96	R\$ 1.127,63	R\$ 90,21	R\$ 324,76	R\$ 156,66	R\$ 12,53	R\$ 45,12	R\$ 210,88	R\$ 770,30
TOTAL 2014					R\$ 2.747,27	R\$ 219,78	R\$ 791,21	R\$ 255,10	R\$ 20,41	R\$ 73,47	R\$ 365,63	R\$ 1.671,06
Funcionário 12	8	02/05/2014	12/01/2015	R\$ 1.515,80	R\$ 1.527,46	R\$ 122,20	R\$ 439,91	R\$ 126,32	R\$ 10,11	R\$ 36,38	R\$ 135,77	R\$ 613,13
Funcionário 13	8	11/07/2014	18/03/2015	R\$ 980,46	R\$ 1.135,59	R\$ 90,85	R\$ 327,05	R\$ 81,71	R\$ 6,54	R\$ 23,53	R\$ 75,71	R\$ 330,00
Funcionário 14	5	14/10/2014	06/04/2015	R\$ 1.055,88	R\$ 1.302,28	R\$ 104,18	R\$ 375,06	R\$ 110,99	R\$ 8,88	R\$ 31,97	R\$ 115,76	R\$ 376,40
TOTAL 2015					R\$ 3.965,33	R\$ 317,23	R\$ 1.142,02	R\$ 319,02	R\$ 25,52	R\$ 91,88	R\$ 327,24	R\$ 1.319,53
Funcionário 15	38	09/09/2013	11/11/2016	R\$ 1.801,80	R\$ 3.381,69	R\$ 270,54	R\$ 973,93	R\$ 435,07	R\$ 34,81	R\$ 125,30	R\$ 232,96	R\$ 3.609,81
Funcionário 16	14	03/11/2014	25/01/2016	R\$ 1.200,42	R\$ 1.735,57	R\$ 138,85	R\$ 499,84	R\$ 100,03	R\$ 8,00	R\$ 28,81	R\$ 171,41	R\$ 1.037,08
TOTAL 2016					R\$ 5.117,26	R\$ 409,38	R\$ 1.473,77	R\$ 535,10	R\$ 42,81	R\$ 154,11	R\$ 404,37	R\$ 4.646,89
Funcionário 17	71	20/06/2011	23/05/2017	R\$ 2.002,00	R\$ 4.459,11	R\$ 356,73	R\$ 1.284,22	R\$ 229,52	R\$ 18,36	R\$ 66,10	R\$ 671,01	R\$ 7.973,36
Funcionário 18	22	28/04/2015	27/03/2017	R\$ 1.607,32	R\$ 2.172,25	R\$ 173,78	R\$ 625,61	R\$ 165,90	R\$ 13,27	R\$ 47,78	R\$ 201,84	R\$ 1.809,52
Funcionário 19	43	01/10/2013	02/05/2017	R\$ 1.416,24	R\$ 2.579,99	R\$ 206,40	R\$ 743,04	R\$ 146,96	R\$ 11,76	R\$ 42,32	R\$ 202,29	R\$ 3.437,65
TOTAL 2017					R\$ 9.211,35	R\$ 736,91	R\$ 2.652,87	R\$ 542,38	R\$ 43,39	R\$ 156,21	R\$ 1.075,14	R\$ 13.220,53
TOTAL FILIAL					R\$ 25.844,89	R\$ 2.067,59	R\$ 7.443,33	R\$ 2.186,03	R\$ 174,88	R\$ 629,58	R\$ 2.773,03	R\$ 24.447,07

Fonte: Dados da pesquisa

APÊNDICE D - CUSTO DE RESCISÃO AVISO PRÉVIO TRABALHADO MATRIZ

	Meses trabalhados	Data Admissão	Data Desligamento	Salário Base	Aviso Indenizado	FGTS Aviso Indenizado	INSS Aviso Indenizado	13º Indenizado	FGTS 13 indenizado	INSS 13º Indenizado	Férias Indenizadas	FGTS 50% Multa
MATRIZ												
Funcionário 20	51	01/01/2009	04/04/2013	R\$ 856,44	R\$ 709,76	R\$ 56,78	R\$ 204,41	R\$ 129,68	R\$ 10,37	R\$ 37,35	R\$ 172,91	R\$ 3.470,30
Funcionário 21	27	01/01/2011	30/04/2013	R\$ 1.046,76	R\$ 369,04	R\$ 29,52	R\$ 106,28	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 2.428,70
Funcionário 22	19	01/12/2011	12/07/2013	R\$ 856,44	R\$ 104,33	R\$ 8,35	R\$ 30,05	R\$ 90,28	R\$ 7,22	R\$ 26,00	R\$ 118,12	R\$ 868,50
Funcionário 23	25	17/08/2011	19/09/2013	R\$ 856,44	R\$ 237,08	R\$ 18,97	R\$ 68,28	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1.361,61
Funcionário 24	3	01/08/2013	28/11/2013	R\$ 1.066,78	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 201,07
Funcionário 25	5	04/03/2013	03/09/2013	R\$ 856,44	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 228,00
TOTAL 2013					R\$ 1.420,21	R\$ 113,62	R\$ 409,02	R\$ 219,96	R\$ 17,60	R\$ 63,35	R\$ 291,03	R\$ 8.558,18
Funcionário 26	8	05/08/2013	30/04/2014	R\$ 966,42	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 436,64
Funcionário 27	4	26/08/2013	10/01/2014	R\$ 872,82	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 216,20
Funcionário 28	7	01/10/2013	13/05/2014	R\$ 966,42	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 467,69
Funcionário 29	8	04/02/2014	31/10/2014	R\$ 980,46	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 508,36
Funcionário 30	9	29/01/2014	01/11/2014	R\$ 980,46	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 450,12
Funcionário 31	10	02/01/2014	08/11/2014	R\$ 1.198,34	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 600,90
Funcionário 32	9	02/10/2013	09/07/2014	R\$ 966,42	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 483,54
Funcionário 33	10	02/09/2013	25/07/2014	R\$ 1.040,76	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 662,78
Funcionário 34	39	07/06/2011	02/10/2014	R\$ 1.287,00	R\$ 437,63	R\$ 35,01	R\$ 126,04	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 2.296,60
Funcionário 35	19	01/12/2012	27/07/2014	R\$ 1.040,76	R\$ 139,64	R\$ 11,17	R\$ 40,22	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1.280,20
TOTAL 2014					R\$ 577,27	R\$ 46,18	R\$ 166,25	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 7.403,03
Funcionário 36	18	17/09/2013	11/04/2015	R\$ 980,46	R\$ 124,55	R\$ 9,96	R\$ 35,87	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1.029,93
Funcionário 37	11	04/11/2014	24/10/2015	R\$ 1.120,86	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 703,50
Funcionário 38	8	26/08/2014	04/05/2015	R\$ 1.120,86	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 545,55
Funcionário 39	10	16/06/2014	29/04/2015	R\$ 1.120,86	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 571,04
Funcionário 40	14	01/09/2014	13/11/2015	R\$ 1.216,80	R\$ 157,37	R\$ 12,59	R\$ 45,32	R\$ 130,83	R\$ 10,47	R\$ 37,68	R\$ 154,16	R\$ 924,64
Funcionário 41	15	10/09/2014	19/12/2015	R\$ 1.487,20	R\$ 175,38	R\$ 14,03	R\$ 50,51	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1.136,33
Funcionário 42	43	01/07/2011	15/02/2015	R\$ 1.154,16	R\$ 384,71	R\$ 30,78	R\$ 110,80	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 2.597,33
TOTAL 2015					R\$ 842,01	R\$ 67,36	R\$ 242,50	R\$ 130,83	R\$ 10,47	R\$ 37,68	R\$ 154,16	R\$ 7.508,32
Funcionário 43	6	13/08/2015	20/02/2016	R\$ 1.127,88	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 402,15
Funcionário 44	14	23/12/2014	05/03/2016	R\$ 1.193,40	R\$ 154,83	R\$ 12,39	R\$ 44,59	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 149,00	R\$ 932,23
Funcionário 45	18	22/10/2014	28/04/2016	R\$ 1.228,50	R\$ 157,56	R\$ 12,60	R\$ 45,38	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1.192,00
Funcionário 46	52	05/03/2012	06/07/2016	R\$ 1.501,50	R\$ 1.006,94	R\$ 80,56	R\$ 290,00	R\$ 200,14	R\$ 16,01	R\$ 57,64	R\$ 0,00	R\$ 5.403,55
Funcionário 47	11	21/09/2015	02/09/2016	R\$ 1.228,50	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 734,20
Funcionário 48	8	01/03/2016	02/11/2016	R\$ 1.315,08	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 574,54
Funcionário 49	9	27/01/2016	09/11/2016	R\$ 1.315,08	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 695,35
TOTAL 2016					R\$ 1.319,33	R\$ 105,55	R\$ 379,97	R\$ 200,14	R\$ 16,01	R\$ 57,64	R\$ 149,00	R\$ 9.934,02
Funcionário 50	4	01/02/2017	28/06/2017	R\$ 1.308,06	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 335,70
Funcionário 51	8	01/08/2016	06/04/2017	R\$ 1.254,24	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 565,52
Funcionário 52	10	21/09/2016	28/07/2017	R\$ 1.308,06	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 764,23
Funcionário 53	5	16/11/2016	19/04/2017	R\$ 1.254,24	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 332,43
Funcionário 54	10	01/03/2016	28/01/2017	R\$ 1.607,32	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 790,08
Funcionário 55	10	22/04/2016	24/02/2017	R\$ 1.315,08	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 743,95
TOTAL 2017					R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 3.531,91
TOTAL MATRIZ					R\$ 4.158,82	R\$ 332,71	R\$ 1.197,74	R\$ 550,93	R\$ 44,07	R\$ 158,67	R\$ 594,19	R\$ 36.935,46

Fonte: Dados da pesquisa

APÊNDICE E - CUSTO DE RESCISÃO AVISO PRÉVIO TRABALHADO FILIAL

	Meses trabalhados	Data Admissão	Data Desligamento	Salário Base	Aviso Indenizado	FGTS Aviso Indenizado	INSS Aviso Indenizado	13º Indenizado	FGTS 13 indenizado	INSS 13º Indenizado	Férias Indenizadas	FGTS 50% Multa
FILIAL												
Funcionário 56	16	18/10/2011	21/02/2013	R\$ 856,44	R\$ 91,73	R\$ 7,34	R\$ 26,42	R\$ 98,34	R\$ 7,87	R\$ 28,32	R\$ 0,00	R\$ 541,89
Funcionário 57	15	02/07/2012	02/10/2013	R\$ 1.046,76	R\$ 202,11	R\$ 16,17	R\$ 58,21	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1.323,00
Funcionário 58	16	27/08/2012	31/12/2013	R\$ 872,82	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 704,63
Funcionário 59	4	17/09/2012	13/02/2013	R\$ 856,44	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 217,92
Funcionário 60	9	04/02/2013	19/11/2013	R\$ 1.066,78	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 633,02
Funcionário 61	4	01/03/2013	31/07/2013	R\$ 856,44	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 263,57
Funcionário 62	3	01/07/2013	31/10/2013	R\$ 872,82	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 178,35
Funcionário 63	9	15/09/2012	02/07/2013	R\$ 856,44	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 379,40
TOTAL 2013					R\$ 293,84	R\$ 23,51	R\$ 84,63	R\$ 98,34	R\$ 7,87	R\$ 28,32	R\$ 0,00	R\$ 4.241,78
Funcionário 64	29	01/08/2011	10/01/2014	R\$ 1.066,78	R\$ 258,06	R\$ 20,64	R\$ 74,32	R\$ 88,90	R\$ 7,11	R\$ 25,60	R\$ 132,89	R\$ 1.777,72
Funcionário 65	33	01/12/2011	07/09/2014	R\$ 966,42	R\$ 263,05	R\$ 21,04	R\$ 75,76	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1.764,65
Funcionário 66	25	30/01/2012	06/03/2014	R\$ 1.181,18	R\$ 319,61	R\$ 25,57	R\$ 92,05	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1.308,35
Funcionário 67	20	11/07/2012	21/03/2014	R\$ 966,42	R\$ 121,25	R\$ 9,70	R\$ 34,92	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1.080,03
Funcionário 68	15	06/12/2012	12/03/2014	R\$ 966,42	R\$ 124,40	R\$ 9,95	R\$ 35,83	R\$ 91,41	R\$ 7,31	R\$ 26,33	R\$ 0,00	R\$ 814,41
Funcionário 69	16	02/01/2013	22/05/2014	R\$ 966,42	R\$ 121,17	R\$ 9,69	R\$ 34,90	R\$ 99,93	R\$ 7,99	R\$ 28,78	R\$ 0,00	R\$ 818,33
Funcionário 70	7	09/09/2013	02/05/2014	R\$ 1.401,40	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 414,25
Funcionário 71	3	01/10/2013	14/01/2014	R\$ 872,82	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 130,96
Funcionário 72	7	14/10/2013	22/05/2014	R\$ 966,42	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 413,09
Funcionário 73	10	13/01/2014	04/12/2014	R\$ 1.198,34	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 846,65
Funcionário 74	6	08/01/2014	30/07/2014	R\$ 966,42	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 353,35
Funcionário 75	4	24/02/2014	18/07/2014	R\$ 966,42	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 185,46
Funcionário 76	7	13/01/2014	03/09/2014	R\$ 966,42	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 371,19
Funcionário 77	5	11/06/2014	21/11/2014	R\$ 1.055,88	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 277,63
Funcionário 78	10	02/01/2014	12/11/2014	R\$ 980,46	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 498,50
Funcionário 79	10	02/12/2013	18/10/2014	R\$ 1.055,88	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 633,25
TOTAL 2014					R\$ 1.207,54	R\$ 96,60	R\$ 347,77	R\$ 280,24	R\$ 22,42	R\$ 80,71	R\$ 132,89	R\$ 11.687,82
Funcionário 80	18	20/08/2013	28/02/2015	R\$ 1.309,88	R\$ 208,52	R\$ 16,68	R\$ 60,05	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1.519,19
Funcionário 81	10	04/03/2014	16/01/2015	R\$ 1.198,34	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 670,13
Funcionário 82	16	12/03/2014	22/07/2015	R\$ 1.369,94	R\$ 234,95	R\$ 18,80	R\$ 67,67	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1.646,64
Funcionário 83	12	08/04/2014	12/04/2015	R\$ 980,46	R\$ 134,18	R\$ 10,73	R\$ 38,64	R\$ 107,34	R\$ 8,59	R\$ 30,91	R\$ 0,00	R\$ 503,15
Funcionário 84	18	28/05/2014	19/12/2015	R\$ 1.521,52	R\$ 222,85	R\$ 17,83	R\$ 64,18	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1.786,20
Funcionário 85	6	28/07/2014	12/02/2015	R\$ 1.071,72	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 310,84
Funcionário 86	8	05/08/2014	16/04/2015	R\$ 1.120,86	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 411,55
Funcionário 87	7	07/10/2014	27/05/2015	R\$ 1.369,94	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 685,59
Funcionário 88	10	12/01/2015	04/12/2015	R\$ 1.184,04	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 635,06
Funcionário 89	11	10/11/2014	07/11/2015	R\$ 1.467,18	R\$ 189,74	R\$ 15,18	R\$ 54,65	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 812,36
Funcionário 90	8	05/03/2015	07/11/2015	R\$ 1.427,14	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 750,53
Funcionário 91	5	06/11/2014	22/04/2015	R\$ 1.120,86	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 264,58
Funcionário 92	44	20/06/2011	21/02/2015	R\$ 1.154,16	R\$ 441,88	R\$ 35,35	R\$ 127,26	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 2.727,95
Funcionário 93	13	04/06/2014	10/07/2015	R\$ 1.369,94	R\$ 226,65	R\$ 18,13	R\$ 65,28	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1.169,26
TOTAL 2015					R\$ 1.658,77	R\$ 132,70	R\$ 477,73	R\$ 107,34	R\$ 8,59	R\$ 30,91	R\$ 0,00	R\$ 13.893,03
Funcionário 94	31	27/03/2014	09/11/2016	R\$ 1.315,08	R\$ 337,76	R\$ 27,02	R\$ 97,27	R\$ 143,47	R\$ 11,48	R\$ 41,32	R\$ 191,99	R\$ 2.218,60
Funcionário 95	4	08/03/2016	30/07/2016	R\$ 1.501,50	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 427,53
Funcionário 96	8	28/10/2015	08/07/2016	R\$ 1.228,50	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 540,87
Funcionário 97	58	01/08/2011	02/06/2016	R\$ 1.228,50	R\$ 589,23	R\$ 47,14	R\$ 169,70	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 4.493,91
Funcionário 98	5	28/10/2015	13/04/2016	R\$ 1.228,50	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 323,46
Funcionário 99	7	11/08/2015	23/03/2016	R\$ 1.127,88	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 503,50
Funcionário 100	79	01/08/2009	30/03/2016	R\$ 4.118,66	R\$ 2.504,11	R\$ 200,33	R\$ 721,18	R\$ 347,80	R\$ 27,82	R\$ 100,17	R\$ 463,73	R\$ 11.530,25
Funcionário 101	13	03/11/2014	02/01/2016	R\$ 1.292,76	R\$ 189,78	R\$ 15,18	R\$ 54,66	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1.060,47
TOTAL 2016					R\$ 3.620,88	R\$ 289,67	R\$ 1.042,81	R\$ 491,27	R\$ 39,30	R\$ 141,49	R\$ 655,72	R\$ 21.098,59
Funcionário 102	38	16/06/2014	06/09/2017	R\$ 1.315,08	R\$ 477,46	R\$ 38,20	R\$ 0,00	R\$ 129,95	R\$ 10,40	R\$ 37,43	R\$ 0,00	R\$ 2.786,76
Funcionário 103	30	13/01/2015	19/07/2017	R\$ 1.607,32	R\$ 482,10	R\$ 38,57	R\$ 138,84	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 3.223,05
Funcionário 104	27	01/06/2015	06/09/2017	R\$ 1.607,32	R\$ 455,71	R\$ 36,46	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 2.541,71
Funcionário 105	8	19/10/2016	28/06/2017	R\$ 1.308,06	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 565,65
TOTAL 2017					R\$ 1.415,27	R\$ 113,22	R\$ 138,84	R\$ 129,95	R\$ 10,40	R\$ 37,43	R\$ 0,00	R\$ 9.117,17
TOTAL FILIAL					R\$ 8.196,30	R\$ 655,70	R\$ 2.091,78	R\$ 1.107,14	R\$ 88,57	R\$ 318,86	R\$ 788,61	R\$ 60.038,39

Fonte: Dados da pesquisa

APÊNDICE F - CUSTO DE RESCISÃO TÉRMINO DE CONTRATO ANTECIPADO PELO EMPREGADOR MATRIZ

	Meses trabalhados	Data Admissão	Data Desligamento	Salário Base	Indenização Fim Cont. Exp	FGTS 50% Multa
MATRIZ						
Funcionário 106	1	01/08/2013	12/09/2013	R\$ 772,20	R\$ 29,75	R\$ 23,02
TOTAL 2013					R\$ 29,75	R\$ 23,02
Funcionário 107	0	20/11/2014	18/12/2014	R\$ 882,18	R\$ 14,97	R\$ 27,86
TOTAL 2014					R\$ 14,97	R\$ 27,86
Funcionário 108	1	09/03/2015	14/04/2015	R\$ 1.008,54	R\$ 151,99	R\$ 27,65
Funcionário 109	1	09/07/2015	20/08/2015	R\$ 1.008,54	R\$ 38,30	R\$ 85,32
TOTAL 2015					R\$ 190,29	R\$ 112,97
Funcionário 110	2	24/11/2015	16/02/2016	R\$ 1.127,88	R\$ 114,58	R\$ 168,10
Funcionário 111	2	15/07/2016	07/10/2016	R\$ 819,00	R\$ 69,07	R\$ 59,73
TOTAL 2016					R\$ 183,65	R\$ 227,83
Funcionário 112	2	28/07/2017	24/10/2017	R\$ 1.322,19	R\$ 26,77	R\$ 84,08
Funcionário 113	2	06/07/2017	25/09/2017	R\$ 1.202,04	R\$ 195,99	R\$ 186,33
TOTAL 2017					R\$ 222,76	R\$ 270,41
TOTAL MATRIZ					R\$ 641,42	R\$ 662,09

Fonte: Dados da pesquisa

APÊNDICE G - CUSTO DE RESCISÃO TÉRMINO DE CONTRATO ANTECIPADO PELO EMPREGADOR FILIAL

	Meses trabalhados	Data Admissão	Data Desligamento	Salário Base	Indenização Fim Cont. Exp.	FGTS 50% Multa
FILIAL						
Funcionário 114	0	16/09/2013	11/10/2013	R\$ 772,20	R\$ 253,24	R\$ 17,46
Funcionário 115	0	28/10/2013	23/11/2013	R\$ 846,72	R\$ 42,34	R\$ 27,23
TOTAL 2013					R\$ 295,58	R\$ 44,69
Funcionário 116	2	04/11/2013	15/01/2014	R\$ 872,82	R\$ 277,02	R\$ 16,76
Funcionário 117	1	04/04/2014	08/05/2014	R\$ 2.245,10	R\$ 377,06	R\$ 31,43
Funcionário 118	2	24/04/2014	16/07/2014	R\$ 1.181,18	R\$ 153,65	R\$ 39,20
TOTAL 2014					R\$ 807,73	R\$ 87,39
TOTAL 2015					R\$ 0,00	R\$ 0,00
Funcionário 119	2	04/07/2016	27/09/2016	R\$ 1.501,50	R\$ 122,69	R\$ 220,35
Funcionário 120	2	03/08/2016	20/10/2016	R\$ 1.323,00	R\$ 304,62	R\$ 143,86
TOTAL 2016					R\$ 427,31	R\$ 364,21
Funcionário 121	2	01/02/2017	12/04/2017	R\$ 1.335,60	R\$ 515,17	R\$ 146,37
TOTAL 2017					R\$ 515,17	R\$ 146,37
TOTAL FILIAL					R\$ 2.045,79	R\$ 642,66

Fonte: Dados da pesquisa

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A - DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO 2013.....	111
ANEXO B - DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO 2014.....	112
ANEXO C - DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO 2015.....	113
ANEXO D - DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO 2016.....	114
ANEXO E - DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO 2017.....	115

ANEXO A - DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO 2013

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO EM 31/12/2013

Descrição	Saldo	Total
VENDA DE PRODUTOS E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	48.098.528,86	48.098.528,86
(-) DEDUÇÕES	(170.741,42)	(170.741,42)
RECEITA LÍQUIDA		47.927.787,44
(-) CUSTO DAS VENDAS E SERVIÇOS		47.927.787,44
CUSTO COM COMPRAS E SERVIÇOS	(40.833.866,84)	(40.833.866,84)
(-) DEDUÇÕES DE COMPRAS	93.816,50	93.816,50
CUSTO COM PESSOAL	(1.042.475,37)	(1.042.475,37)
OUTROS CUSTOS	(1.314.563,35)	(1.314.563,35)
CUSTOS GERAIS	(1.779.556,49)	(1.779.556,49)
LUCRO BRUTO		3.051.141,89
RESULTADO OPERACIONAL		3.051.141,89
DESPEAS COM DIRETORIA	(119.779,50)	(119.779,50)
DESPEAS COM PESSOAL	(362.943,44)	(362.943,44)
DESPEAS GERAIS	(1.218.904,20)	(1.218.904,20)
IMPOSTOS E TAXAS	(28.089,52)	(28.089,52)
RECEITAS FINANCEIRAS	18.250,37	18.250,37
DESPEAS FINANCEIRAS	(472.129,34)	(472.129,34)
RESULTADO ANTES DOS EFEITOS INFLACIONÁRIOS		867.546,26
EFEITOS INFLACIONÁRIOS	195,80	195,80
RESULTADO APÓS EFEITOS INFLACIONÁRIOS		867.742,06
RESULTADO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA		867.742,06
IMPOSTO DE RENDA	(271.032,32)	(271.032,32)
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO		596.709,74

ANEXO B - DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO 2014

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO EM 31/12/2014

Descrição	Saldo	Total
VENDA DE PRODUTOS E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	55.089.467,35	55.089.467,35
(-) DEDUÇÕES	(130.740,51)	(130.740,51)
RECEITA LÍQUIDA		54.958.726,84
(-) CUSTO DAS VENDAS E SERVIÇOS		54.958.726,84
CUSTO COM COMPRAS E SERVIÇOS	(46.959.622,60)	(46.959.622,60)
(-) DEDUÇÕES DE COMPRAS	70.682,28	70.682,28
CUSTO COM PESSOAL	(1.211.285,75)	(1.211.285,75)
OUTROS CUSTOS	(1.679.932,63)	(1.679.932,63)
CUSTOS GERAIS	(2.015.768,79)	(2.015.768,79)
LUCRO BRUTO		3.162.799,35
RESULTADO OPERACIONAL		3.162.799,35
DESPESAS COM DIRETORIA	(109.062,08)	(109.062,08)
DESPESAS COM PESSOAL	(713.462,92)	(713.462,92)
DESPESAS GERAIS	(870.714,51)	(870.714,51)
IMPOSTOS E TAXAS	(18.663,43)	(18.663,43)
RECEITAS FINANCEIRAS	21.973,19	21.973,19
DESPESAS FINANCEIRAS	(463.268,68)	(463.268,68)
RESULTADO ANTES DOS EFEITOS INFLACIONÁRIOS		1.009.600,92
RESULTADO APÓS EFEITOS INFLACIONÁRIOS		1.009.600,92
RESULTADO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA		1.009.600,92
IMPOSTO DE RENDA	(319.264,35)	(319.264,35)
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO		690.336,57

ANEXO C - DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO 2015

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO EM 31/12/2015

Descrição	Saldo	Total
VENDA DE PRODUTOS E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	61.934.044,71	61.934.044,71
(-) DEDUÇÕES	(131.010,30)	(131.010,30)
RECEITA LÍQUIDA		61.803.034,41
(-) CUSTO DAS VENDAS E SERVIÇOS		61.803.034,41
CUSTO COM COMPRAS E SERVIÇOS	(53.586.245,94)	(53.586.245,94)
(-) DEDUÇÕES DE COMPRAS	84.909,84	84.909,84
CUSTO COM PESSOAL	(1.350.215,99)	(1.350.215,99)
OUTROS CUSTOS	(1.481.749,43)	(1.481.749,43)
CUSTOS GERAIS	(2.170.749,05)	(2.170.749,05)
LUCRO BRUTO		3.298.983,84
RESULTADO OPERACIONAL		3.298.983,84
DESPEAS COM DIRETORIA	(111.623,44)	(111.623,44)
DESPEAS COM PESSOAL	(815.301,11)	(815.301,11)
DESPEAS GERAIS	(1.335.921,86)	(1.335.921,86)
IMPOSTOS E TAXAS	(44.497,44)	(44.497,44)
RECEITAS FINANCEIRAS	38.479,23	38.479,23
DESPEAS FINANCEIRAS	(580.554,99)	(580.554,99)
RESULTADO ANTES DOS EFEITOS INFLACIONÁRIOS		449.564,23
RESULTADO APÓS EFEITOS INFLACIONÁRIOS		449.564,23
RESULTADO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA		449.564,23
IMPOSTO DE RENDA	(139.574,96)	(139.574,96)
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO		309.989,27

ANEXO D - DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO 2016

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO EM 31/12/2016

Descrição	Saldo	Total
VENDA DE PRODUTOS E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	<u>68.140.662,57</u>	<u>68.140.662,57</u>
(-) DEDUÇÕES	<u>(150.918,59)</u>	<u>(150.918,59)</u>
RECEITA LÍQUIDA		<u>67.989.743,98</u>
(-) CUSTO DAS VENDAS E SERVIÇOS		<u>67.989.743,98</u>
CUSTO COM COMPRAS E SERVIÇOS	<u>(59.291.325,30)</u>	<u>(59.291.325,30)</u>
(-) DEDUÇÕES DE COMPRAS	<u>94.812,72</u>	<u>94.812,72</u>
CUSTO COM PESSOAL	<u>(1.426.956,02)</u>	<u>(1.426.956,02)</u>
OUTROS CUSTOS	<u>(1.516.306,43)</u>	<u>(1.516.306,43)</u>
CUSTOS GERAIS	<u>(1.711.014,66)</u>	<u>(1.711.014,66)</u>
LUCRO BRUTO		<u>4.138.954,29</u>
RESULTADO OPERACIONAL		<u>4.138.954,29</u>
DESPESAS COM DIRETORIA	<u>(124.121,84)</u>	<u>(124.121,84)</u>
DESPESAS COM PESSOAL	<u>(921.170,25)</u>	<u>(921.170,25)</u>
DESPESAS GERAIS	<u>(1.954.895,79)</u>	<u>(1.954.895,79)</u>
IMPOSTOS E TAXAS	<u>(65.186,31)</u>	<u>(65.186,31)</u>
RECEITAS FINANCEIRAS	<u>59.165,65</u>	<u>59.165,65</u>
DESPESAS FINANCEIRAS	<u>(117.749,06)</u>	<u>(117.749,06)</u>
RESULTADO ANTES DOS EFEITOS INFLACIONÁRIOS		<u>1.014.996,69</u>
RESULTADO APÓS EFEITOS INFLACIONÁRIOS		<u>1.014.996,69</u>
RESULTADO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA		<u>1.014.996,69</u>
IMPOSTO DE RENDA	<u>(318.727,55)</u>	<u>(318.727,55)</u>
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO		<u>696.269,14</u>

ANEXO E - DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO 2017

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO EM 31/12/2017

Descrição	Saldo	Total
VENDA DE PRODUTOS E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	74.180.710,18	74.180.710,18
(-) DEDUÇÕES	(194.380,40)	(194.380,40)
RECEITA LÍQUIDA		73.986.329,78
(-) CUSTO DAS VENDAS E SERVIÇOS		73.986.329,78
CUSTO COM COMPRAS E SERVIÇOS	(64.607.223,41)	(64.607.223,41)
(-) DEDUÇÕES DE COMPRAS	105.063,73	105.063,73
CUSTO COM PESSOAL	(1.620.936,62)	(1.620.936,62)
OUTROS CUSTOS	(2.086.261,44)	(2.086.261,44)
CUSTOS GERAIS	(1.952.572,36)	(1.952.572,36)
LUCRO BRUTO		3.824.399,68
RESULTADO OPERACIONAL		3.824.399,68
DESPESAS COM DIRETORIA	(132.315,80)	(132.315,80)
DESPESAS COM PESSOAL	(944.729,30)	(944.729,30)
DESPESAS GERAIS	(1.807.242,24)	(1.807.242,24)
IMPOSTOS E TAXAS	(47.351,33)	(47.351,33)
RECEITAS FINANCEIRAS	195.717,88	195.717,88
DESPESAS FINANCEIRAS	(391.936,18)	(391.936,18)
RESULTADO ANTES DOS EFEITOS INFLACIONÁRIOS		696.542,71
RESULTADO APÓS EFEITOS INFLACIONÁRIOS		696.542,71
RESULTADO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA		696.542,71
IMPOSTO DE RENDA	(273.665,52)	(273.665,52)
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO		422.877,19