



O Impacto Financeiro e Operacional do *Turnover* em Uma Empresa Atuante no Ramo do Comércio Varejista

Resumo

Este estudo visa analisar os reflexos financeiros e operacionais que o *turnover* causa, em uma empresa comercial varejista, optante pelo lucro presumido. A pesquisa foi desenvolvida em uma das empresas da região central do estado do Rio Grande do Sul, tendo sua temática voltada para a gestão contábil organizacional. Primeiramente, buscou-se aprofundar teoricamente os conceitos indispensáveis e pertinentes ao tema abordado, sendo empregado metodologicamente, em relação aos objetivos, a pesquisa exploratória, descritiva e explicativa, tendo como base para procedimentos adotados, a pesquisa bibliográfica e documental, configurando assim, de forma geral num estudo de caso. Para a evolução deste trabalho, além do conhecimento teórico, foram aplicados questionários aos colaboradores e gestores, para que em um segundo momento, houvesse a tabulação dos dados, assim como sua análise e interpretação, buscando nessa conformidade, o alcance dos objetivos propostos. Com a intenção de respostas ao problema, assim como aos objetivos apresentados, foram abordadas no capítulo 4, as análises das informações obtidas por intermédio das tabulações, e por meio destas, concluiu-se que a empresa apresenta algumas falhas na gestão. Dessa forma, foi sugerido algumas ferramentas para melhoria dos processos e minimização do *turnover*.

Palavras-chave: *Turnover*. Rotatividade. Financeiro. Operacional.

Linha Temática: Outros temas relevantes em contabilidade

1 Introdução

Devido à grande concorrência do mercado, as empresas buscam alternativas para tornarem-se mais competitivas, e isso inclui uma equipe de colaboradores comprometida com a organização. No entanto, o conhecimento passou a ser um diferencial exigido e requerido pelas organizações e os colaboradores passaram a ser os principais ativos, assim, as empresas têm necessidade de investir cada vez mais em recursos humanos, acrescentando conhecimento em seu capital, sendo que as pessoas com suas respectivas habilidades, competências e comportamento, exercem papel extremamente importante nas organizações (Pinheiro, 2013).

Assim sendo, o *turnover* refere-se à relação entre as admissões e os desligamentos de colaboradores em um determinado período, também considerado um indicador de saúde organizacional da empresa. A rotatividade de pessoal ou *turnover* propriamente dito pode ser ocasionado por inúmeros motivos, dentre eles, os colaboradores podem simplesmente solicitar a sua demissão por conta de um descontentamento com as políticas da empresa, pela falta de motivação, ou pela busca de uma melhor qualificação profissional. Por outro lado, a empresa também pode buscar por profissionais mais qualificados para integrar o seu quadro funcional



por conta da improdutividade desses colaboradores ou ainda para uma inovação em seus sistemas.

Atualmente, devido aos investimentos das organizações nas áreas de gestão de pessoas, o tema tem sido frequentemente avaliado, tanto no que se refere as causas que levam as pessoas a saírem das empresas, como os diversos impactos que esse *turnover* pode ocasionar. Muito além de oneroso para a instituição, o elevado índice deste indica que algo não está sendo conduzido como deveria e precisa urgentemente ser melhorado. Além disso, esta rotatividade acarreta gastos com admissões e demissões, bem como a queda de produtividade e abala a imagem institucional frente a sociedade.

No entanto, além das despesas diretas com admissões e desligamentos, o *turnover* gera despesas ou impactos financeiros, de tempo e de recursos, como: perda de produtividade; de lucratividade; de capital intelectual; horas extras, que além de perdas financeiras, sobrecarrega os pares; aumento de acidentes e doenças; processos trabalhistas; impacta na motivação das pessoas, no comprometimento, interferindo na credibilidade junto aos clientes e na imagem da organização, entre outros.

Tendo em vista o tema relacionado, a presente pesquisa tem como problemática responder a seguinte questão: como o *turnover* impacta no desempenho financeiro e operacional de uma empresa de pequeno porte do ramo comércio varejista? Visando responder a problemática levantada, a presente pesquisa contou com o objetivo geral analisar o impacto do *turnover* no desempenho financeiro e operacional de uma empresa atuante no ramo do comércio varejista.

Nesse contexto, o presente trabalho obteve relevância, pois, conhecer os aspectos que ocasionam o *turnover*, por se tratar de um fenômeno que gera despesas e desgastes para a empresa foi importante, onde pode-se averiguar causas e determinantes deste, evitando assim, despesas com a rotatividade de pessoal, que em muitos casos não eram mensuradas pela organização.

2 Referencial teórico

2.1 Gestão de pessoas e o *turnover*

Andrade (2008, p.64) afirma que “as pessoas são as peças principais de uma organização, por isso é necessário tomar as organizações conscientes e fazer com que elas sejam mais atenciosas com seus funcionários”. O gerenciamento de pessoas também não pode estar estritamente direcionado para o controle e padronização dos processos, mas sim voltado para o estímulo do desenvolvimento com o envolvimento das mesmas.

Contudo, percebe-se que investir na gestão de pessoas pode ajudar a evitar diversos fenômenos negativos à empresa, como por exemplo, o *turnover*. De acordo com Cardozo (2005, p. 9), “as pessoas são recursos indispensáveis para o crescimento e desenvolvimento das organizações. É preciso que seus administradores deem atenção a Gestão do *Turnover*, ou seja, administrar a rotatividade de pessoal da organização”.

Sarsur (2004) menciona que o *turnover* é um tema inserido no campo dos estudos denominado comportamento organizacional e caracteriza-se como o movimento de entrada e saída de colaboradores empregados pela empresa em um determinado período. Este movimento pode ser espontâneo ou provocado pela empresa.

Ademais, Ramos e Carneiro (2002), quando ocorre o *turnover*, a empresa perde seus talentos, suas operações desequilibram-se, seus clientes ficam confusos. Este conjunto de fatores acabam proporcionando vantagens aos competidores, pois o mercado absorve os profissionais treinados e qualificados.



Por outro lado, Pomi (2005), a alta rotatividade é sinônima de: perda de produtividade, perda de lucro e de saúde organizacional, esta reflete na motivação das pessoas, no comprometimento, e gera mais absenteísmo, mais rotatividade, interferindo até mesmo exteriormente à empresa, como na credibilidade junto aos clientes. Quanto aos custos com *turnover*, Mobley (1992) comenta que estes envolvem uma extensa trajetória de procedimentos a serem desenvolvidos pelo setor de recursos humanos, provocando um custo alto para os profissionais da área e demais envolvido.

Contudo, o *turnover* nas organizações, na concepção de Robbins (2003), frequentemente tem sido considerado uma situação natural e inevitável, sendo gerado por vários fatores, inclusive os que são associados à insatisfação dos funcionários, tais como: remunerações abaixo da média do mercado, prejuízo da qualidade de vida, falta de diálogo com as lideranças, tarefas que não correspondem ao plano de carreira do trabalhador.

A gestão de pessoas pode auxiliar no gerenciamento do *turnover*, uma vez que, segundo Pomi (2005), o gerenciamento do *turnover* tem início no recrutamento e seleção do candidato, pois é onde efetivamente haverá o primeiro contato dele com a instituição. Nessa fase, deve-se ter informações sistematizadas sobre os fatores que atraem ou não as pessoas para trabalhar na empresa, como aspectos da imagem organizacional e informações da política da empresa em relação às expectativas futuras. Na fase seguinte a de integração onde o colaborador estará se ambientando culturalmente com a empresa é realizado seu monitoramento para avaliar como suas expectativas estão sendo satisfeitas em relação à empresa e sua estrutura, a seus pares de liderança.

Além disso, Flannery, Hofrichter e Platten (2002), argumentam que um programa de remuneração bem feito, que esteja plena e adequadamente alinhado com os valores e a cultura da empresa, faz maravilhas pela autoestima e vontade de aprender dos colaboradores, bem como pelo desempenho deles. Na concepção de Marras (2005), existem dois tipos de remuneração: por habilidade e por resultados. Por habilidade está avaliando o conhecimento adquirido, conforme suas habilidades vão aumentando a remuneração aumenta também. Já a remuneração por resultados é a mais utilizada pelas organizações, está diretamente ligada à produtividade e a qualidade dos serviços prestados, a empresa estabelece metas a serem cumpridas e os funcionários recebem gratificações pelo objetivo alcançado.

Mais ainda, planejar e desenvolver a carreira de um colaborador, também é uma importante ferramenta de gerenciamento do *turnover*, uma vez que, ao se fazer isso, a organização estará minimizando o impacto de uma possível saída deste indivíduo da empresa, acarretando menos despesas com demissão e admissão, treinamentos, maior agilidade nos processos, entre outros.

A partir desse contexto, é possível fazer uma leitura de que a gestão de pessoas supervisiona, ajuda no andamento das organizações e possivelmente sua maior preocupação é cuidar das pessoas propriamente ditas. Ainda, é plausível concluir, que o auxílio da gestão contábil torna essa tarefa mais fácil, pois com demonstrativos e relatórios gerenciais é possível desenvolver um planejamento dentro da organização e com isso obter controle das ações e tomar decisões com mais certeza.

2.2 Desempenho financeiro e operacional

Devido a ocorrência do *turnover*, geralmente a empresa perde parte de seus talentos, suas operações desequilibram, seus clientes ficam confusos. Este conjunto de fatores acabam proporcionando vantagens aos competidores, uma vez que o mercado absorve os profissionais treinados e qualificados (Ramos & Carneiro, 2002).



Avaliando o *turnover* do ponto de vista das organizações, necessita-se avaliar os aspectos práticos das perdas decorrentes da sua falta de controle. Correia e Fernandez (2003) destaca que diante das despesas com recrutamento e seleção, treinamento, com a burocracia contratual, benefícios, encargos, despesas de integração e de desligamento e outros gastos operacionais, que, por consequência disto, acaba acarretando prejuízos para a empresa.

Dessa forma, ao analisar os dispêndios monetários que se fazem necessários para suprir os gastos com treinamentos, queda de produtividade, acréscidos ao montante elevado por ocasião dos cálculos rescisórios, contribuem para o aumento do preço dos produtos e serviços, e isso impacta diretamente no desempenho financeiro das organizações (Sarsur, 2004).

Ademais, Chiavenato (1998) destaca que deve-se considerar as despesas com pessoal novato na organização, pois em virtude da falta de confiança e inexperiência na função, é provável que aconteça aumento de retrabalho, acréscimo de acidentes, baixa produtividade, mal uso de equipamentos por falha humana, perda de clientes que tinham ligação com colaboradores desligados, entre outros.

Nesse sentido, é fundamental ter-se uma preocupação com a taxa de *turnover*, pois seus impactos são financeiros e operacionais e influenciam diretamente sobre os resultados da empresa e a satisfação dos trabalhadores. Assim, o ideal é que o *turnover* de uma empresa se mantenha em um índice apenas necessário para que haja renovação saudável do quadro profissional (Pomi, 2005).

Contudo, percebe-se que o *turnover* interfere diretamente no desempenho financeiro e operacional, também é possível compreender que as organizações precisam de ajuda na gestão das empresas, a gestão contábil tem grande importância nesse contexto, pois a contabilidade possui ferramentas gerenciais que podem auxiliar nas tomadas de decisões e influenciar diretamente no gerenciamento do *turnover*.

2.3 Aspectos contábeis na mensuração do *turnover*

O *turnover* está diretamente ligado a área gestão de pessoas, porém, esse fenômeno que ocasiona impacto financeiro e operacional, que gera despesas elevadas para a organização, também é preocupação da contabilidade gerencial, que por possuir ferramentas gerenciais, pode, através do fornecimento de relatórios contábeis auxiliar na tomada de decisões da empresa, possibilitando aos gestores a criação de estratégias para minimizar sua ocorrência (Garrison, Noreen & Brewer, 2007).

Conforme destaca Garrison, Noreen e Brewer (2007, p.4) a contabilidade gerencial “produz informações para os administradores e facilita o gerenciamento da organização por meio de relatórios que fornecem informações capazes de reduzir despesas desnecessárias”. Dessa forma, o autor destaca dois desses relatórios:

- a) Relatórios para pessoas internas a organização para fins de: planejamento, direção, motivação, controle e avaliação de desempenho;
- b) Relatórios detalhados por segmento, para departamentos, produtos, clientes e funcionários.

E conclui que, diante desses relatórios, a gestão de pessoas em conjunto com a gestão contábil será capaz de tomar medidas corretivas ou preventivas em situações que envolvem pessoas na organização.

Neste contexto, ao perceber a contabilidade como ferramenta de gestão, a empresa conta com um fator que auxilia na minimização do *turnover*, pois a contabilidade fornece análises financeiras, organizacionais que permitem viabilizar investimento em pessoas, avaliar desempenho, entre outros.



Diante do exposto, percebe-se que a contabilidade tem papel cada vez mais importante dentro das organizações, sua função gerencial vem evoluindo e com isso trazendo grandes benefícios para empresas que proporcionam uma gestão contábil, no caso deste estudo o profissional contábil seria de grande ajuda no gerenciamento do *turnover*.

3 Metodologia

A presente pesquisa desenvolvida numa empresa localizada na região central do estado do Rio Grande do Sul que analisou o impacto do *turnover* no desempenho financeiro e operacional de uma empresa atuante no ramo do comércio varejista, apresenta-se como um estudo de caso, pois visou analisar, sem a interação do pesquisador no ambiente, o caso da empresa participante, no que tange a temática proposta.

Quanto a abordagem do problema, este estudo classifica-se como qualitativa, pois teve como objetivos específicos analisar variáveis acerca do impacto financeiro e operacional que o *turnover* causa em uma empresa atuante no ramo do comércio varejista.

Nesse contexto, a presente pesquisa classifica-se quanto aos objetivos como descritiva, exploratória e explicativa pois teve como objetivo principal analisar características que possam influenciar o *turnover* em uma organização e quais os seus impactos no desempenho financeiro e operacional. Ainda, quanto aos procedimentos técnicos a presente pesquisa possui característica bibliográfica, pois tem o intuito de analisar o entendimento de diversos autores acerca do assunto na construção do conhecimento para a execução do estudo proposto. Ademais, a pesquisa também tem caráter documental, pois analisou dados reais da empresa objeto de estudo, por meio dos documentos que esta disponibilizou ao pesquisador.

Desse modo, foram analisados relatórios fornecidos pela empresa participante. O presente trabalho foi desenvolvido numa empresa de pequeno porte, e teve como população os colaboradores, gerentes e diretores que fazem parte de sua estrutura funcional, além da percepção dos indivíduos envolvidos no processo como um todo. Para isso aplicou-se dois questionários para colaboradores e gestores com questões abertas e fechadas a respeito da temática abordada neste trabalho.

Visando de identificar possíveis falhas na gestão organizacional, foram aplicados questionários aos colaboradores e gestores. A análise dos dados foi feita por meio da técnica de análise de conteúdo, em que se realizou a categorização das respostas coletadas pela aplicação de questionários aos gestores e colaboradores, que em conjunto com a técnica de observação, complementam a construção dos resultados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Apresentação da Empresa

A empresa participante iniciou suas atividades no ano de 2000, com a natureza jurídica de sociedade empresária limitada, com objeto social de comércio varejista, incluindo os seguintes ramos: artigos de utilidades domésticas, ferragens e outros produtos metalúrgicos, materiais elétricos para construção, artigos de papelaria, artigos de armarinho, brinquedos e artigos recreativos.

Atualmente, a empresa emprega em média 55 colaboradores, e possui composição societária formada por três sócios, os quais possuem cada um 33,33% das cotas do capital social totalmente integralizado.

O regime tributário é o lucro presumido, visto que, não poderia optar pelo simples nacional, em virtude do seu faturamento, e também em razão da sua composição societária, tendo em vista que um dos sócios possui participação no capital de outras empresas.



4.2 Caracterização dos respondentes

No que tange a caracterização dos respondentes, em específico os colaboradores operacionais, suas atribuições estão divididas nas funções descritas a seguir: os caixas são responsáveis pelo atendimento ao cliente com pagamentos, recebimento de valores, emissão de notas fiscais de transferência entre filiais, abastecimento de produtos pertinentes ao caixa (pilhas, colas diversas, sacolas para empacotamento, etc.) e fechamento do caixa com supervisão do seu gerente.

Os colaboradores da área de vendas são responsáveis pelo atendimento ao cliente, reposição de mercadorias, sugestão de compras, limpeza e conservação das bancas e produtos. Ainda, sobre os setores, as atividades pertinentes ao depósito são: o recebimento de mercadorias, conferência da mesma, anotação de possíveis ocorrências, como faltas, avarias, e posteriormente alocar essa mercadoria. O responsável pelo depósito também é responsável pela organização do setor e separação de pedidos de transferência entre filiais.

O colaborador recepcionista é encarregado de receber os clientes, auxiliá-los no primeiro momento e conduzi-los para o atendimento dos vendedores, ainda é sua atribuição controlar a entrada e saída de sacolas em punho dos clientes, evitando furtos.

Quanto aos gestores, a empresa é composta por três sócios e tem um setor administrativo composto pelos seguintes cargos: gerente geral, gerente financeiro, gerentes de loja, auxiliar contábil, auxiliar administrativo. Como referido anteriormente, a empresa é constituída por três sócios, porém, apenas dois deles desempenham funções dentro da empresa, sendo um, responsável por todas as negociações relacionadas a compras e o outro tem atribuições ligadas a administração da organização.

O gerente geral tem atribuições voltadas a administração, supervisão dos demais setores, planejamento de campanhas promocionais e institucionais, treinamentos da equipe e formação dos preços de venda. As atribuições do gerente financeiro são, o controle das contas a pagar, controle dos saldos bancários, administração do fluxo de caixa, pagamento de tributos, controlar o sistema que a empresa tem, de compra funcionários, onde cada colaborador pode comprar mensalmente, com desconto, e pagar no mês seguinte.

São atribuições pertinentes aos gerentes de loja, abertura e fechamento de mesma, supervisão ao fechamento dos caixas, atendimento ao cliente, acompanhamento das metas, estratégias de vendas, supervisão nos setores de vendas, caixas, depósito e recepção, planejamento da exposição dos produtos na loja e organização da mesma.

As responsabilidades do auxiliar contábil dentro da empresa, são, o cadastro de produtos, lançamento de notas fiscais, contato com fornecedores para resolver eventuais problemas nas entregas, como faltas e avarias, confronto dos pedidos com notas fiscais, envio de relatórios aos gerentes e depósito, onde consta a quantidade e preço do produto referente as notas que foram lançadas no dia, verificar as notas de fornecedores faturadas por dia, através de um programa vinculado a Receita Federal e enviar os arquivos aos depósitos para que seja planejado o espaço necessário para seu recebimento e fazer a conciliação das notas de entrada e apuração do ICMS.

O auxiliar administrativo concilia atribuições de RH e cuida do setor de pós-vendas. No RH é responsável pela documentação das admissões e demissões de colaboradores, do controle do relógio ponto, disponibiliza os uniformes e os mantém em boa guarda e é responsável pela recarga dos benefícios de vale transporte e vale alimentação. No que tange a função de pós-vendas este é responsável pelo contato com fornecedores para efetuar



devoluções e/ou trocas de produtos com defeito devolvidos por clientes, ou ainda efetuar reparos quando for o caso.

Quanto a área de atuação dos colaboradores, percebe-se que a área de vendas é a com maior número de colaboradores, isso se explica por ser o setor que atende diretamente os clientes e, portanto, demanda de mais pessoas. No que se refere ao tempo de empresa, foi possível perceber que a soma dos colaboradores que tem de 1 a 6 meses e 7 a 12 meses, ou seja, menos de um ano de empresa representam 49,63% do total de colaboradores, uma pequena parte representada por 23,32% tem entre um e dois anos de casa e outros 5,26% estão na empresa há mais de dois anos. Ainda, outros 15,79% estão na empresa há mais de cinco anos, esse percentual representa apenas seis colaboradores.

Essa análise revela que a longevidade dos colaboradores na empresa não é significativa, pois, ao somar os que possuem entre 3 e 4 anos de casa aos com mais de cinco, estes representam apenas 21,05% do total. Percebe-se com isso, que praticamente 80% dos colaboradores tem menos de dois anos de empresa, o que justificaria se esta organização fosse nova no mercado, uma vez que, na realidade a mesma possui quase 20 anos de atuação, tempo suficiente para que a gestão organizacional da mesma esteja num processo de maturação. Portanto, observou-se que a grande maioria dos colaboradores são novos na empresa, o que pode justificar algumas falhas de gestão no que tange a processos organizacionais que envolvem aspectos operacionais e financeiro. Dessa forma, percebe-se que os gestores da empresa necessitam práticas de recrutamento e seleção, métodos de treinamentos e melhoria na gestão das pessoas na empresa, pois a rotatividade deve existir para renovar a saúde da organização e não em altos índices que só trazem gastos para a mesma.

Logo, mediante as descrições das atribuições de cada setor, área de atuação e tempo de empresa de cada colaborador, percebe-se a necessidade dos gestores terem o conhecimento dos processos da organização, pois entender seu funcionamento é necessário para diagnosticar suas falhas e colaborar com soluções, sendo esta uma atividade pertinente, também, ao contador, já que este, além da contabilidade técnica, necessita construir conhecimentos acerca da gestão contábil organizacional, propósito maior deste trabalho.

4.3 Principais causas do *turnover* na empresa pesquisada

Quando questionados sobre a forma com a qual foram selecionados, os colaboradores responderam em sua maioria, que a seleção se deu através de currículo entregue na empresa, o que não deixa de ser uma forma de selecionar candidatos, mas retrata que a procura por uma oportunidade no mercado de trabalho partiu do candidato e não da empresa, uma vez que a mesma não possui um profissional capacitado para o recrutamento e seleção.

Tal método de seleção se reflete no alto índice de *turnover* da empresa, pois pela falta de critérios, acaba-se contratando colaboradores que não possuem nenhuma identificação com a vaga ofertada, o que no primeiro momento ira impactar no operacional, pois, por não correspondendo com suas atribuições este colaborador acaba sendo desligado, sobrecarregando os pares, refletindo diretamente no financeiro.

Ainda, acerca do recrutamento e seleção os colaboradores foram questionados sobre estarem cientes antes da admissão, sobre as tarefas, as normas, remuneração, horários e política da empresa e quase que sua totalidade afirmou que, sim, ficam cientes de tudo. No entanto, percebeu-se que esses fatores, que são de conhecimento dos colaboradores, se tornaram os principais motivos alegados pelos gestores como determinante para o desligamento de colaboradores, ou seja, o não cumprimento destes, sendo algo a ser melhorado no processo.



Conforme visualizado junto aos gestores, a empresa possui um manual que contém essas informações sobre tarefas, normas, remuneração, horários e políticas da empresa, no qual este é entregue aos colaboradores no ato da sua admissão. No entanto, ao que parece os colaboradores acabam não lendo essas orientações e isso afeta seu rendimento na execução das tarefas pertinentes ao seu cargo. Destarte, percebe-se que a gestão necessita encontrar uma outra forma de passar essas informações para seus colaboradores, de tal forma a satisfazer o seu entendimento, permitindo um espaço para que estes testem seus conhecimentos e sejam constantemente avaliados e monitorados, evitando assim, o descumprimento das atividades por falta de conhecimentos e acompanhamento.

Ademais, averiguou-se que são inúmeros os motivos que elevam o índice de *turnover* em uma organização, mas questões como falta de motivação, ambiente desagradável para trabalhar, falta de integração entre colaboradores e desvalorização dos mesmos, podem ser determinantes para isso. Para entender a percepção dos colaboradores sobre esses temas, foram aplicadas questões relacionadas a estes assuntos, e foi possível verificar o nível de satisfação com tais questões. No que tange a percepção dos colaboradores quanto aos condicionantes do *turnover*, 55,26% responderam se sentir motivados na empresa, outros 7,89% afirmam não se sentir motivados e ainda 36,84% se sentem motivados às vezes. No entanto, a falta de motivação de alguns colaboradores dentro da organização afeta o andamento da mesma, podendo estes influenciarem os demais, sendo necessário investir em métodos que atendam as expectativas de todos, afim de maximizar o seu desempenho e melhorar os aspectos financeiros e operacionais da organização.

Quanto a integração entre gestores e colaboradores, 73,68% responderam que essa integração existe, outros 23,68% acreditam que essa integração existe as vezes e uma minoria representada por 2,63% respondeu que tal integração não existe. Ao analisar essa questão, percebe-se que a grande maioria dos colaboradores se sente integrada aos colegas e gestores, no entanto conforme os percentuais da próxima questão, sobre a valorização entre colegas e gestores, tal integração parece perder força. Pois apenas 42,11% responderam se sentir valorizados pelos colegas e gestores, 15,79% dizem não se sentir valorizados, uma vez que 42,11% sentem-se valorizados as vezes.

Logo, a falta de valorização e integração entre colaboradores e gestores, conforme mencionado anteriormente, são causas do *turnover* nas organizações, portanto, esses percentuais de pessoas que se sentem desvalorizadas e desintegradas na empresa participante preocupam e tem ligação com o alto índice de *turnover* na mesma, o que consequentemente tornam a empresa desorganizada operacionalmente e impacta na saúde financeira da mesma.

Outro fator relevante para manter uma organização saudável é o seu ambiente de trabalho, nesse sentido, os colaboradores representados por 84,21% responderam que indicariam a empresa para outras pessoas trabalharem, e outros 15,79% colocaram que não indicariam. Nessa análise, no qual a maioria está satisfeita com o ambiente da organização, é preciso ouvir todos os colaboradores, entender a percepção destes com a organização e descobrir onde precisa ser melhorado para satisfazer as expectativas desses 15,79% que estão descontentes, pois assim, a imagem da empresa melhora e seu ambiente organizacional também fica satisfatório.

Dessa forma, ao analisar as respostas, foi possível perceber que as respostas no geral são positivas, porém, chama atenção o fato da grande maioria responder que há integração e que indicaria a empresas para amigos ou familiares, pois se organização tem um ambiente bom para trabalhar, porque esses altos índices de *turnover*? Talvez a resposta esteja nas questões de motivação e valorização, onde os índices de aprovação são muito menores, o que leva perceber



que a maneira com a qual a gestão conduz a empresa precisa ser revista, tendo como ponto principal a profissionalização e capacitação de alguns cargos da gestão.

4.4 Análise da ligação do *turnover* com a gestão organizacional

Quando questionados sobre a necessidade de a empresa melhorar seus métodos de recrutamento e seleção, a maioria dos colaboradores acredita não ser necessário, uma vez que os mesmos não compreendem a importância do processo seletivo de forma a contemplar os objetivos estratégicos da organização, alocando cada colaborador no lugar certo, de maneira que estes produzam mais e consequentemente toda a empresa teria a maximização de seus lucros, por meio das atividades melhores desempenhadas.

Porém, ao analisar a empresa, por meio de questionamentos feitos aos gestores quanto aos motivos mais frequentes que os colaboradores são demitidos e pedem demissão, os gestores afirmaram na sua maioria que o principal motivo pelas demissões é falta de conhecimento sobre a função a ser desempenhada e falta de comprometimento com as normas da empresa e que o principal motivo pelo pedido de demissão é a falta de adaptação com a função e questões voltadas a remuneração.

Outro fator percebido por meio das respostas dos colaboradores e gestores é quanto a empresa possuir certa deficiência na hora de admitir colaboradores, pois com a concorrência do mercado de trabalho os candidatos acabam aceitando qualquer oferta de emprego, mesmo sem conhecimento pela função, e cabe a empresa profissionalizar seus processos para identificar quem possui o perfil mais adequado para a vaga, evitando assim, as altas despesas com o *turnover*.

Quanto ao treinamento, os colaboradores foram questionados acerca deste existir e se é suficiente, no qual apontaram que todos os que são contratados passam por um período de treinamento e este é suficiente para desempenhar suas funções. Porém, se o colaborador recebe o treinamento e acredita que este é suficiente para desempenhar suas funções, o fator que explica a *turnover*, nesse caso, é a falta de identificação com as características da vaga, ou seja, escolha errada na hora de admitir.

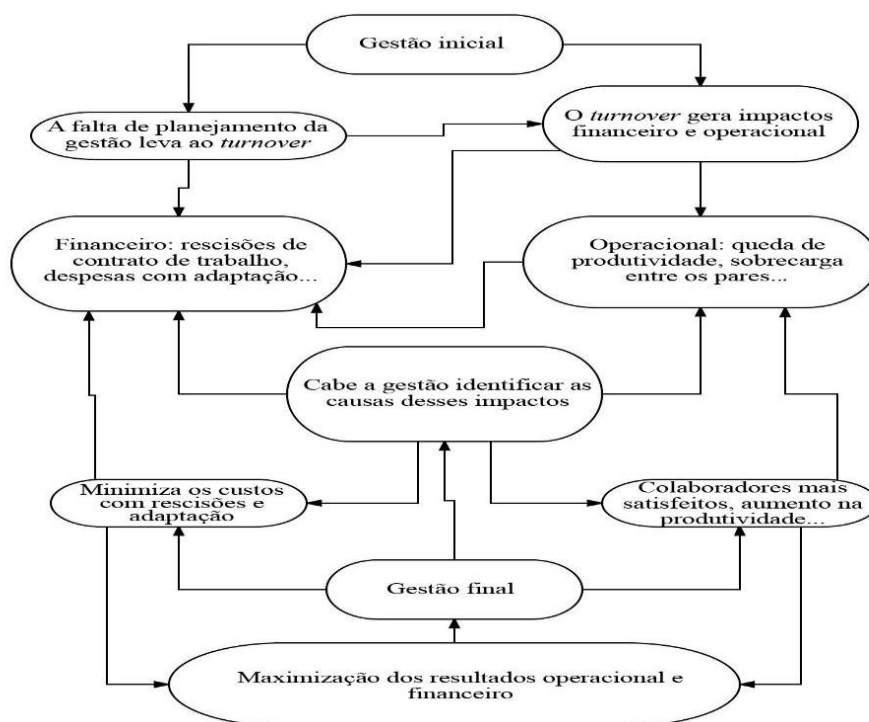
Outro aspecto percebido, é quanto ao fator motivacional influenciar o desempenho dos colaboradores, e quando questionados sobre, como se sentem trabalhando na empresa, se são elogiados quando executam tarefas além de suas competências e se participam do planejamento de ações da empresa, a maioria representada por 47,37% respondeu não participar do planejamento das ações, enquanto 21,05% respondeu que participa das ações, outros 31,58% afirmam participar as vezes de ações propostas pela empresa.

Quanto a serem elogiados e como se sentem na empresa, os percentuais coincidem, 44,74% responderam que sim, são elogiados ao desempenhar tarefas e se sentem importantes trabalhando na empresa outros 15,79% afirmam não serem elogiados e nem se sentirem importantes trabalhando na empresa, ainda 39,47% responderam, as vezes para esses quesitos.

Apesar de boa parte das respostas serem positivas nessas questões, o ideal seria que todos respondessem que se sentem importantes, que são elogiados e que participam do planejamento, pois a empresa precisa oportunizar condições iguais a todos os colaboradores, o que evita desmotivação e queda de desempenho.

Assim sendo, a Figura 1 ilustra a importância de uma boa gestão, e os impactos financeiro e operacional causados pelo *turnover*, bem como a interligação e reflexo deste na gestão organizacional.

Figura 1 – O impacto do *turnover* na gestão organizacional



Fonte: Elaborado pelo autor

A Figura 1 demonstra de que forma a gestão da empresa participante deve desenvolver seus processos, pois a forma como está ocorrendo atualmente parece não estar adequada e necessita de ajustes, pois com a falta de planejamento da gestão, os índices de *turnover* estão altos e com isso as despesas com o impacto operacional e financeiro também são elevadas. Dessa forma, buscou-se elucidar o quanto planejar e desenvolver uma boa gestão de pessoas pode auxiliar na hora de tomar decisões, além da criação de uma cultura e processos que possibilite a geração de informações necessárias para que os gestores tenham um maior embasamento no momento de criar estratégias organizacionais.

4.5 O reflexo do *turnover* no desempenho financeiro e operacional da empresa participante

Os colaboradores foram questionados sobre a possibilidade de trocar de emprego caso recebessem uma proposta com aumento de R\$ 100,00 (cem reais), e na sua grande maioria, mais de 80% respondeu que não trocava. No entanto, tal afirmativa no primeiro momento parece positiva, mas ao analisar a resposta dos gestores, sobre qual o principal motivo pelo qual os colaboradores pedem demissão, percebemos que a busca por um salário melhor, está no topo da lista de motivos.

Portanto, cabe a gestão encontrar formas de satisfazer da melhor maneira possível seus colaboradores, pois fica claro que com essas demissões as despesas só aumentam e a empresa perde talentos intelectuais para possíveis concorrentes no mercado. Nesta mesma perspectiva, os colaboradores foram abordados quanto a sua relação com os gestores, e mais de 90% dos respondentes afirmaram ser boa essa relação.

Quanto a preocupação da empresa com o lado emocional, financeiro e pessoal, a metade, ou seja, 50% dos colaboradores entende que sim, a empresa se preocupa com essas

questões e a outra metade se divide em 18,42% não se preocupa e 31,58% se preocupa as vezes. Essa questão retrata alguns pontos a serem refletidos pela gestão, pois na pergunta anterior mais de 90% responderam que tem boa relação com os gestores, assim, se tal relação é boa, porque agora 50% respondem que a empresa não se preocupa com seu lado emocional, financeiro e pessoal. São situações como esta que elevam o *turnover* na empresa, prejudicam o andamento operacional e ferem o financeiro da empresa, bem como compromete a gestão organizacional e dificulta a boa execução dos procedimentos.

Outrossim, no que tange a valorização dos colaboradores dentro da empresa pesquisada, estes apontaram, que por vezes não se sentem valorizados, uma vez que isto impacta diretamente no desempenho desses colaboradores, que acabam se desmotivando, a empresa perde vendas por essa falta de comprometimento e tal fator, mais cedo ou mais tarde, leva ao desligamento, o que externa outro problema, dessa vez, a sobrecarga dos pares e aumento de pagamento de verbas trabalhistas.

4.5.1 Índice de *turnover*

De acordo com as informações da Tabela 1, observa-se a quantificação de admissões e demissões de funcionários na empresa analisada, cujo resultado compreendeu informações relativas ao 1º dia de janeiro até o dia 31 de dezembro de 2016.

Em relação ao somatório de colaboradores admitidos e demitidos durante o período pesquisado, constata-se que houve 7 demissões a mais que admissões no período, representando 12,5% do total de funcionários ativos em 31 de dezembro de 2016. Analisando-se as áreas da empresa, percebe-se que as áreas de vendas, caixas e outras demitiram mais que admitiram, enquanto área de recepção admitiu e demitiu com igualdade, por outro lado o almoxarifado admitiu mais do que demitiu.

Tabela 1 - Índice de *turnover* em 2016.

Área da empresa	Nº de admissões	Nº de demissões	Ativos em 31/12/2016	Índice por área
Vendas	22	26	25	104%
Caixas	9	10	9	111%
Recepção	2	2	3	67%
Almoxarifado	9	8	6	133%
Outras	3	6	13	46%
Total	45	52	56	93%

Fonte: Dados da pesquisa

Em análise a Tabela 1, percebe-se que área de vendas possui o maior número de colaboradores na empresa, sendo preocupante nessa análise a quantidade de demissões no período. Assim, a empresa conta com aproximadamente 25 vendedores no seu quadro, nota-se que esse quadro de colaboradores foi completamente modificado, o que acaba trazendo despesas operacionais e financeiras para a empresa. O mesmo acontece no setor de caixa, onde as demissões superam o efetivo total de colaboradores ativos.

No caso da recepção, são sempre três colaboradores ativos, no entanto, referente ao período analisado dois deles foram substituídos. No caso do almoxarifado é ainda mais preocupante, e reflete que a gestão não tem feito as escolhas certas para o cargo, pois no período em análise, são nove admissões e oito demissões, ou seja, dos nove admitidos, apenas um continuou na empresa.

Nota-se ainda, que a maioria das áreas apresenta índice de *turnover* superior a 100%, e mesmo as outras áreas com índice abaixo desse percentual, ficam bem acima do índice



nacional, que foi em torno 38,5% em 2016. Com isso, o alto índice de *turnover* implica em gastos para a empresa, seja com verbas trabalhistas seja com treinamentos de novos colaboradores, por isso se faz necessário baixar esses índices a parâmetros que apenas renovem a saúde organizacional da empresa.

Logo, no decorrer desse trabalho, esses índices foram colocados aos gestores, que se mostraram surpresos com estes serem tão elevados, pois, os mesmos não tinham a percepção destes fatos. Ainda, os gestores demonstraram preocupação com o ambiente organizacional, pois os fatos apontados permitem concluir que organização enfrente sérios problemas de gestão. Ainda, os gestores alegam que é preciso melhorar alguns processos na empresa, principalmente o recrutamento e seleção, uma vez que este fator está impactando negativamente no financeiro da empresa, além do operacional da mesma.

4.5.2 Despesas com desligamentos e seu impacto financeiro

As despesas de desligamento são aquelas consideradas as mais dispendiosas para as empresas, pois envolvem multas compulsórias e exames médicos. O desligamento de um colaborador, seja por sua vontade seja por iniciativa da empresa, acaba sendo o ponto de partida para as demais despesas, visto que a partir do momento em que um colaborador deixa a empresa, passa então a existir a necessidade de substituição, que envolve imediatamente os processos de reposição e de treinamento do novo contratado. Na Tabela 2 evidenciam-se os itens relativos as despesas de desligamento identificadas no processo de rotatividade de pessoal da empresa em estudo.

Ressalta-se que todas as categorias de despesas de desligamento foram calculadas conforme o número de desligamentos ocorridos no ano de 2016 que foi o período de estudo dessa pesquisa.

Tabela 2 - Despesas com desligamentos e sua representatividade no faturamento.

Descrição da categoria	Valor Total (em R\$)	Representatividade (em %)
Exame médico demissional	R\$ 2.080,00	1,50%
Saldo de salário no mês da rescisão	R\$ 22.939,87	16,60%
Aviso prévio indenizado	R\$ 28.461,75	20,59%
13º salário proporcional	R\$ 16.457,92	11,91%
Férias vencidas, proporcionais e respectivos abonos	R\$ 34.686,40	25,10%
Multa rescisória de 40% e 10% de impostos sobre o FGTS	R\$ 30.512,91	22,08%
13º salário sobre o aviso prévio indenizado	R\$ 2.207, 72	1,60%
Despesas com tempo de 2 horas em média no processo de desligamento (salário hora do responsável pelo RH)	R\$ 860,83	0,62%
Total	R\$ 138.207,40	100%
Faturamento em 2016	R\$ 11.992.210,42	1,15%

Fonte: Dados da pesquisa

Relativo à legislação brasileira, esta compreende vários tipos de desligamento. Porém, nem todos eles são praticados pela empresa pesquisada, visto que o pedido de demissão, rescisão sem justa causa, término de contrato e antecipação do término de contrato são os que ocorrem com maior frequência. Logo, as informações relativas as despesas de desligamento foram analisadas em relatórios fornecidos pelo escritório de contabilidade responsável pela folha de pagamento e contabilidade da empresa.

Ao analisar esses relatórios percebe-se que os valores gastos com exames médicos demissionais, 13º salário sobre o aviso prévio indenizado e despesas com tempo de 2 horas em média no processo de desligamento (salário hora do responsável pelo RH) são os que tem a menor representatividade em valores no processo, pois representam 3,72% do montante total. Já os valores com saldo de salários, 13º salário proporcional e férias vencidas, proporcionais e respectivos abonos tem uma representatividade maior, 53,61% ou seja, mais da metade dos gastos.

No entanto, chama atenção os gastos em outras duas categorias, aviso prévio indenizado e multa rescisória sobre o FGTS, pois juntas elas representam 42,67% das despesas com desligamentos, e esse talvez seja o principal ponto a ser melhorado na empresa. Pois somente com uma mudança na forma de conduzir a gestão organizacional serão alcançados índices menores de *turnover* e diminuirão as despesas que em muitos casos podem ser evitadas.

4.5.3 Relação de vendas entre colaboradores demitidos e admitidos

O *turnover*, como mencionado anteriormente, traz despesas para as organizações e afeta o desempenho operacional e financeiro da mesma. Assim, buscando ilustrar este fator, principalmente para o entendimento da gestão da empresa, foi feito um comparativo de vendas entre colaboradores admitidos e demitidos conforme a Tabela 3:

Tabela 3 - Comparativo de vendas entre colaboradores admitidos e demitidos em três casos.

	Colaborador	1º mês	2º mês	3º mês	Total vendas
Admitidos	1º caso	R\$ 12.809,93	R\$ 29.187,91	R\$ 29.053,60	71.051,44
	2º caso	R\$ 29.895,74	R\$ 52.687,89	R\$ 58.443,65	141.027,28
	3º caso	R\$ 2.097,33	R\$ 59.381,15	R\$ 67.275,93	128.654,41
	Colaborador	Último mês	Penúltimo mês	Antepenúltimo mês	Total vendas
Demitidos	1º caso	R\$ 39.778,62	R\$ 36.167,59	R\$ 34.491,46	R\$ 110.437,67
	2º caso	R\$ 30.779,38	R\$ 46.151,34	R\$ 23.297,94	R\$ 100.228,66
	3º caso	40.832,12	77.599,18	31.085,07	149.516,37
	Colaborador	1º mês	2º mês	3º mês	Variação
Variação entre Admitidos x Demitidos	1º caso	R\$ (26.968,69)	R\$ (6.979,68)	R\$ (5.437,86)	R\$ (39.386,23)
	2º caso	R\$ (883,64)	R\$ 6.536,55	R\$ 35.145,71	R\$ 40.798,62
	3º caso	R\$ (38.734,79)	R\$ (18.218,03)	R\$ 36.090,86	R\$ (20.861,96)

Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar a tabela, percebe-se que a variação do total de vendas entre colaboradores admitidos e demitidos em dois dos três casos é negativa, pois nesses casos o colaborador que foi demitido tinha um rendimento superior ao seu substituto. Isso leva a entender que o desligamento deve ser o último recurso, pois além dessa queda no faturamento, a empresa sobrecarrega os pares, tem despesas com treinamento, despesas com verbas e enfraquece perante a concorrência.

Portanto, percebe-se que o desligamento, na maioria das vezes, não soluciona problemas, e sim traz novos problemas, pois a empresa necessita investir em práticas novas de gestão que possam interagir com seus colaboradores e recrutá-los com mais profissionalismo, somente assim as despesas com *turnover* serão reduzidas.

4.6 Percepção dos gestores quanto ao impacto do *turnover* no desempenho financeiro e



operacional

Primeiramente, os gestores foram questionados sobre o conhecimento do termo *turnover* e a influência deste na organização. Quanto ao conhecimento do termo, todos responderam que sim, e acrescentaram a resposta um conceito de *turnover*. No entanto, 44,46%, desconhecem o fenômeno dentro da empresa, o que leva a entender que o conhecimento sobre o tema é apenas teórico, pois, na prática é desconhecido ou ignorado.

Quanto ao impacto operacional, os gestores, na sua maioria, acreditam que o *turnover* pode influenciar na admissão de novos colaboradores e no seu desempenho. Portanto, cabe a gestão tomar providências para minimizar os altos índices dentro da empresa, pois esses, se refletem em diversas despesas para a organização.

Ainda, questionou-se aos gestores acerca de quais são as principais dificuldades que o *turnover* ocasiona para a empresa, uma vez que estes apontaram o impacto na motivação das pessoas, impacto negativo na imagem da organização, sobrecarga dos pares, aumento de processos trabalhistas e interferência na credibilidade frente aos clientes. Diante disto, fica ilustrada a necessidade do aprofundamento do tema dentro desta empresa, pois atualmente, não há nenhuma ação para minimizar essas dificuldades causadas pelo *turnover* na empresa participante.

No que se refere ao impacto financeiro, são inúmeros os prejuízos, no entanto, os gestores elegeram queda da produtividade e despesas com admissões e demissões como os principais causadores de perdas para a organização. No entanto, na percepção dos gestores, estes entendem que o *turnover* não ocasiona perda de clientes, também acreditam que é um dos fatores que causa impacto negativo na imagem da organização.

Assim, sendo, percebe-se que as despesas com o *turnover* são muitas, e quando solicitado aos gestores para que classificassem as mesmas em um grau de importância, as principais no seu entendimento são: Despesas de rescisão de contrato de trabalho; Despesas de adaptação; Despesas de seleção; Despesas de treinamento; Despesas de recrutamento.

Diante de todas essas respostas, é possível perceber que os gestores possuem a noção do quanto o *turnover* prejudica a organização, no entanto falta planejamento em vários pontos da gestão, a empresa não possui profissional qualificado para recrutamento e seleção, o que possibilitaria maior índice de acertos em contratações, utiliza-se pouco das ferramentas que a contabilidade gerencial pode oferecer e investe pouco em ações para minimizar o fenômeno.

4.7 Propostas para minimização do *turnover* e seu impacto no desempenho organizacional

A partir dos argumentos trazidos pela literatura sobre os impactos trazidos pelo *turnover* nas empresas, percebe-se que a gestão precisa melhorar alguns processos, pois é notório que a empresa tem alto índice de *turnover*, e seus colaboradores mostram descontentamento com questões básicas, como motivação, valorização, remuneração, isso deve ser discutido entre os gestores e corrigido. Ainda, é preciso rever a forma de gerenciamento, planejamento de admissões e capacitar melhor os colaboradores, pois segundo opinião dos próprios, falta profissionalismo entre gerência e colaborador o que acaba afetando no relacionamento dos mesmos e prejudicando o andamento das tarefas.

Quanto as admissões, a empresa não possui um profissional capacitado para recrutar e selecionar candidatos o que acaba tornando o processo um tanto quanto amador, visto que, quem faz esse trabalho são os próprios gerentes em conjunto com o gerente geral.

No que diz respeito a capacitação, é um reflexo da falta de critérios na contratação de colaboradores, pois quanto menos identificação com a função, mais dificuldades o colaborador enfrenta para aprender e desempenhar suas tarefas. Outro ponto a ser revisto, é a interação entre

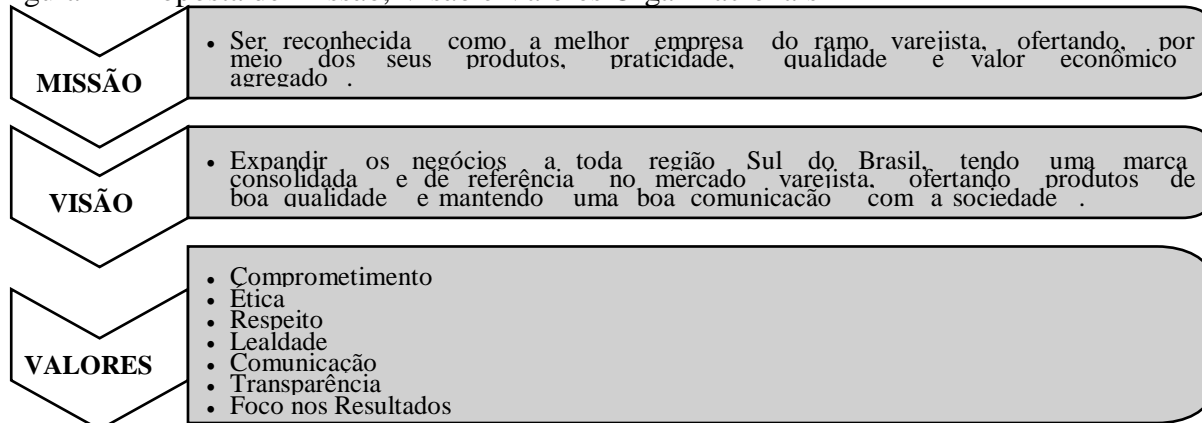
colaboradores e gestores, pois tal identificação é fundamental para a saúde da organização e minimização do *turnover*, haja vista que, isso valoriza o colaborador e o traz para junto da empresa.

A partir do momento em que a gestão melhora seus processos, minimiza os impactos operacionais e financeiros gerados pelo *turnover*, a empresa terá mais recursos para investir em capacitação de seus gestores e colaboradores, proporcionando o desenvolvimento intelectual dos mesmos, o que motiva e qualifica os membros da organização.

Outra sugestão, é implementar um organograma na empresa, pois este, ilustra de forma clara, cada departamento da empresa e seus colaboradores em questão, com intuito de esclarecer dúvidas de clientes, parceiros e fornecedores. O organograma ainda auxilia no entendimento do funcionamento da empresa, indica quem é responsável por cada setor e proporciona aos colaboradores uma visão que podem crescer dentro da organização e para quais cargos isso é possível.

Dessa forma, a empresa participante, não possui conceitos de missão, visão e valores definidos, e sabe-se que tais conceitos são fundamentais para o desenvolvimento de uma organização. Pois a partir de sua definição, é possível fazer o planejamento estratégico, direcionar os colaboradores e criar laços com cliente. Na Figura 2 foi proposto a missão, visão e valores institucionais, como forma da mesma traçar metas para o futuro e envolver os colaboradores nestas.

Figura 2 - Proposta de Missão, Visão e Valores Organizacionais



Fonte: Elaborado pelo autor.

Ainda, no intuito de planejar melhor as ações, a empresa pode criar meios de comunicação entre os setores, onde gestores e colaboradores possam trabalhar juntos no controle do *turnover*. Nesse sentido, pesquisas de clima organizacional podem ser aplicadas aos colaboradores, buscando entender sua visão sobre a organização, o que se refletirá em melhorias na empresa, bem como mudanças no ambiente organizacional, gerando maior comprometimento e motivação dos mesmos.

Além disso, a comunicação entre colaboradores e gestores deve ser melhorada, existem alguns meios de aprimorar o entendimento entre estes setores, como, as pesquisas de clima e/ou de satisfação ou ainda criar uma cultura de *feedback*. Com o *feedback* os gestores se aproximam dos colaboradores e permitem que estes percebam seus pontos positivos e



negativos, já com as pesquisas, é possível identificar pontos falhos e medir a motivação e satisfação dos colaboradores junto à organização.

Outra estratégia que pode ser implementada é o aprimoramento do processo seletivo de colaboradores, com a terceirização das contratações, pois, quanto mais criterioso for o processo, maiores são as chances do admitido ser qualificado para a função. Nesse sentido, também é válido sugerir que a empresa desenvolva um plano de carreira para seus colaboradores, que além de diminuir o *turnover*, é uma oportunidade de crescimento dentro da empresa.

5 Conclusão

O presente estudo que teve como objetivo principal, averiguar a ligação do *turnover* com a gestão organizacional, demonstrando os impactos operacional e financeiro causados pelo fenômeno dentro da empresa, bem como colaborar com alternativas que minimizem estes, aumentando o desempenho operacional e financeiro, apresentou-se como um estudo de caso e foi desenvolvido numa empresa do ramo varejista da região central do estado do Rio Grande do Sul. Além disso, foi obtido o resultado dos questionários aplicados a gestores e colaboradores, no qual foi possível identificar as principais causas do *turnover*, fazer sugestões de melhorias em alguns processos da gestão e com isso auxiliar a empresa a minimizar esse fenômeno que é motivo de preocupação dos gestores.

Portanto, conclui-se que a empresa tem índices de rotatividade bem elevados, pois, em comparação ao índice nacional de 38,5%, a pesquisa demonstrou uma média de 93% na organização. Por meio de algumas questões respondidas pelos colaboradores e gestores, foi possível identificar que a falta de valorização, motivação, integração entre os setores são as principais causas desse índice elevado.

Ademais, os estudos realizados demonstraram que a empresa tem algumas falhas na gestão de pessoas, onde o processo de recrutamento e seleção é insuficiente e há falta de comunicação entre gestores e colaboradores, elevando as despesas com *turnover* dentro da organização. Identificou-se, também, que no período analisado que as despesas com *turnover* representou 1,15% do faturamento da empresa, R\$ 138.207,40, valor este considerado alto pelos gestores, que até o desenvolvimento deste trabalho não tinham conhecimento de tais valores.

Contudo, a proposição de ferramentas de mensuração e controle do *turnover*, apresenta-se como alternativas para que este deixe de ser uma ameaça dentro da empresa. No entanto, percebeu-se que a organização necessita mudar sua cultura, implementar indicadores de avaliação de desempenho e focar seus esforços, também, nos colaboradores, uma vez que estes são os responsáveis pela condução das atividades e representam o intangível mais valioso para a empresa.

Diante do exposto, percebeu-se que o fenômeno *turnover* é real dentro da empresa, que este provoca diversos prejuízos operacionais e financeiros para a mesma, afeta o clima organizacional e a imagem da organização, contudo, espera-se que essa pesquisa possa servir de premissa e que a empresa utilize as sugestões como forma de minimizar esses prejuízos e ademais continuar na busca por mais estudos e conhecimento sobre o tema.

Ainda, considera-se relevante o estudo deste fenômeno dentro das organizações pelos acadêmicos e profissionais da contabilidade, pois sendo estes responsáveis pela “saúde financeira e operacional da empresa”, necessitam conhecer para mensurar e controlar este, uma vez que, o *turnover* apresenta-se como uma ameaça no ambiente organizacional e impacta a empresa financeiramente, aumentando as despesas, quedas na produção e tornando o ambiente



incerto. Ainda, para a realização deste trabalho, não se encontrou nenhuma limitação que pudesse comprometer o desenvolvimento do mesmo.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, D. D. F. (2008). Recursos humanos: gestão de pessoas. *Santa Cruz do Rio Pardo, SP: Viena*.
- Bastos, C. M. P. (2008). *Importância do planejamento, recrutamento e seleção na redução do turnover*. 2008. 35f. Universidade Cândido Mendes. Rio de Janeiro.
- Chiavenato, I. (1998). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*: Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2005). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*: Rio de Janeiro: Elsevier.
- Correia, A. G., & Fernández, L. G. (2003). *A análise da relação entre cultura organizacional, as competências e as práticas de recrutamento e seleção*.
- Flannery, T. P; Hofrichter, D.; & Platten, P. E. (2002). *Pessoas, desempenho e salários: as mudanças na forma de remuneração nas empresas*. São Paulo: Editora Futura.
- Garrison, R. H.; Noreen, E. W; & Brewer, P. C. (2007). *Contabilidade Gerencial*. Rio de Janeiro: LTC, 11.
- Limongi-França, A. C. (2006). *Comportamento Organizacional: Conceito e práticas*. 1º ed. São Paulo: Saraiva.
- Marras, J. P. (2005). Gestão de pessoas em empresas inovadoras. *São Paulo: Futura*, 48.
- Mobley, W. H. (1992). Turnover: causas, consequências e controle. Porto Alegre: Ortiz.
- Pinheiro, A. P. (2013). *Causas e efeitos da rotatividade de pessoal / turnover*: Estudo de caso de uma microempresa do setor de educação. Gestão e Tecnologia para a Competitividade.
- Pomi, R. M. (2017). *A importância da gestão do Turnover*. Recuperado em 09 de maio de 2017, de <http://www.rh.com.br>
- Ramos, C. A.; & Carneiro, F. G. (2002). *Os determinantes da rotatividade do trabalho no Brasil: instituições x ciclos econômicos*. Nova Economia: Belo Horizonte, 12(2)
- Sarsur, A. M. (2004). *Gestão por competências: A percepção do ganho social do trabalhador*. São Paulo.
- Vergara, S. C., & Moura, L. S. (2012). Práticas de espiritualidade na gestão de pessoas. *Negócios e Talentos*, 7(7), 51-74.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 4.