



## REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL

Universidade Federal do Rio Grande do Norte

ISSN 2176-9036

Vol. 14, n. 2, Jul./Dez, 2022

Sítios: <http://www.periodicos.ufrn.br/ambiente>

<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/Ambiente>

Artigo recebido em: 21.02.2021. Revisado por pares em: 02.08.2021. Reformulado em: 19.08.2021. Avaliado pelo sistema double blind review.

DOI: 10.21680/2176-9036.2022v14n2ID24088

**Análise da rotatividade de pessoal como um tipo de custo oculto em uma empresa do setor de vidros**

**Analysis of personnel turnover as a type of occult cost in a company in the glass sector**

**Análisis de la rotación de personal como un tipo de costo oculto en una empresa del sector vidrio**

### Autores

#### Marcos Igor da Costa Santos

Doutor pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis – PPGCC/UFPB. Endereço: Cidade Universitária - Campus I, Castelo Branco, CEP: 58.059-900, João Pessoa/PB, (83) 98787-8423. Identificadores (ID):

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3354-5835>

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9971954153247763>

E-mail: [marcosigor2508@gmail.com](mailto:marcosigor2508@gmail.com)

#### Rayane Farias dos Santos

Doutoranda em Ciências Contábeis (UnB). Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis – PPGCC/UFPB. Endereço: Cidade Universitária - Campus I, Castelo Branco, CEP: 58.059-900, João Pessoa/PB, (83) 99167-7741. Identificadores (ID):

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6500-1096>

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0228704615976982>

E-mail: [rayane.farias10@hotmail.com](mailto:rayane.farias10@hotmail.com)

(Artigo apresentado no XXVII Congresso Brasileiro de Custos)

### Resumo

**Objetivo:** Analisar os impactos da rotatividade de pessoal como um tipo de custo oculto, em uma empresa do segmento vidraceiro localizada no município de João Pessoa/PB, no período de 2017 a 2019.

**Metodologia:** Foram aplicadas entrevistas com o gerente de Recursos Humanos e *Controller* da empresa, contemplando questões abertas sobre os custos referentes a rotatividade de pessoal. Além disso, foram analisados documentos financeiros como planilhas e controles internos, como também foram realizadas observações das atividades desenvolvidas na empresa. Todas as informações necessárias ao estudo foram levantadas durante os meses de janeiro e fevereiro de 2020.

**Resultados:** Os resultados evidenciaram que o ano de 2018 apresentou os maiores custos ocultos com *turnover* (R\$ 699.202,43), seguidos de 2019 (R\$ 645.661,14) e 2017 (R\$ 600.307,34), demonstrando a necessidade de que a empresa reconheça que a rotatividade significa um custo oculto e a carência de maior análise dos seus efeitos nos resultados empresariais, a fim de que seja realizado um melhor controle desse tipo de custo, considerando que foi revelado um percentual alto em relação ao Custo de Produtos Vendidos.

**Contribuições do Estudo:** A relevância do trabalho se apoia na necessidade de continuidade de estudos de forma a aprofundar conhecimentos e incentivar novas pesquisas sobre custos ocultos com rotatividade de pessoal, no sentido de trazer contribuições para a academia. Do ponto de vista social, ampara-se na importância de demonstrar o impacto que esses custos impactam a sobrevivência organizacional. E, por isso, os estudos dessa natureza promovem uma oportunidade para as empresas investigarem sobre a análise dos motivos e os reflexos financeiros da rotatividade de pessoal, além de verificar como isso impacta no orçamento empresarial e o que poderia ser feito para reduzir a rotatividade.

**Palavras-chave:** Rotatividade de Pessoal. Custos Ocultos. Vidraçaria.

#### Abstract

**Purpose:** Analyze the impacts of staff turnover as a type of occult cost, in a company in the glass segment located in the city of João Pessoa / PB, in the period from 2017 to 2019.

**Methodology:** Interviews were applied with the company's Human Resources manager and Controller, contemplating open questions about costs related to staff turnover. In addition, financial documents such as spreadsheets and internal controls were analyzed, as well as observations of the activities carried out in the company. All information necessary for the study was collected during the months of January and February 2020.

**Results:** The results showed that the year 2018 had the highest occult costs with turnover (R \$ 699,202.43), followed by 2019 (R \$ 645,661.14) and 2017 (R \$ 600,307.34), demonstrating the need for the company recognize that turnover means a occult cost and the lack of further analysis of its effects on business results, in order to better control this type of cost, considering that a high percentage was revealed in relation to the Cost of Products Sold.

**Contributions of the Study:** The relevance of the work is based on the need to continue studies in order to deepen knowledge and encourage further research on hidden costs with staff turnover, in order to bring contributions to academia. From a social point of view, it is supported by the importance of demonstrating the impact that these costs have an impact on organizational survival. And, therefore, studies of this nature provide an opportunity for companies to investigate the analysis of the reasons and the financial consequences of staff turnover, in addition to verifying how this impacts the corporate budget and what could be done to reduce turnover.

**Keywords:** Personnel Turnover. Occult Costs. Glasswork.

## Resumen

**Objetivo:** Analizar los impactos de la rotación de personal como tipo de costo oculto, en una empresa del segmento de vidrio ubicada en la ciudad de João Pessoa / PB, en el período de 2017 a 2019.

**Metodología:** Se aplicaron entrevistas con el gerente de Recursos Humanos y Controller de la empresa, contemplando preguntas abiertas sobre costos relacionados con la rotación de personal. Además, se analizaron documentos financieros como hojas de cálculo y controles internos, así como observaciones de las actividades que se desarrollan en la empresa. Toda la información necesaria para el estudio se recopiló durante los meses de enero y febrero de 2020.

**Resultados:** Los resultados mostraron que el año 2018 tuvo los mayores costos ocultos con facturación (R \$ 699.202,43), seguido de 2019 (R \$ 645.661,14) y 2017 (R \$ 600.307,34), demostrando la necesidad de que la empresa reconozca que la facturación significa un coste oculto y la falta de un análisis más profundo de sus efectos en los resultados comerciales, con el fin de controlar mejor este tipo de costos, considerando que se reveló un alto porcentaje en relación al Costo de Productos Vendidos.

**Contribuciones del Estudio:** La relevancia del trabajo se basa en la necesidad de continuar los estudios para profundizar en el conocimiento y fomentar más investigaciones sobre los costos ocultos con la rotación de personal, con el fin de aportar contribuciones a la academia. Desde un punto de vista social, se sustenta en la importancia de demostrar el impacto que estos costos impactan en la supervivencia organizacional. Y, por tanto, estudios de esta naturaleza brindan una oportunidad para que las empresas investiguen el análisis de los motivos y las consecuencias financieras de la rotación de personal, además de verificar cómo esto impacta en el presupuesto corporativo y qué se podría hacer para reducir la rotación.

**Palabras clave:** Rotación de personal. Costos ocultos. Cristalería.

## 1 Introdução

As organizações procuram ser competitivas no mercado fornecendo produtos ou serviços com menor preço, implementando estratégias que objetivam a diminuição nos custos e a maximização da utilização de seus recursos. Desse modo, o gerenciamento dos recursos organizacionais se configura totalmente relevante, pela relação entre o custo do produto e seu preço (Santos, Leite Filho & Santos, 2020).

Conforme Atkinson, Kaplan, Matsumura e Young (2015), os custos representam os recursos que a organização utiliza para proporcionar serviços ou produtos. Fornecendo as mesmas coisas com menos recursos e, conseqüentemente, menores custos, expressa que a organização está conseguindo ser mais eficiente.

Nessa conjuntura, precisa-se ressaltar que além dos custos habituais, como os fixos e as variáveis, os diretos e os indiretos, despontam os custos ocultos ou invisíveis como componente da cadeia produtiva e/ou da prestação dos serviços (Santos et al., 2020). De acordo com Savall e Zardet (1991) saber identificar, mensurar e reconhecer os custos ocultos é essencial, uma vez que os mesmos podem ser conceituados como sendo gastos relacionados à atividade de

produção, em que a característica essencial é ser de difícil mensuração.

De acordo com Pedrosa (2009) e Ponte (2020), os custos ocultos são apontados como um dos temas mais complexos da área de custos, por causa da dificuldade no seu mapeamento. Por outro lado, Lima (1991) demonstrou em seu estudo que vale a pena realizar investimentos em pesquisas relacionadas a custos ocultos, uma vez que se apurou uma média desses custos encontrados nas intervenções socioeconômicas no valor de US\$ 12.000,00 (doze mil dólares) por pessoa ao ano, sendo que deste total 30 a 50 por cento podem ser eliminados, enquanto o restante é inerente à vida da empresa. E, nesse contexto, o presente estudo evidencia a relevância da pesquisa uma vez que buscou analisar a rotatividade como um custo oculto e o impacto nas finanças empresariais.

Savall e Zardet (1991) afirmam que os custos ocultos podem ser classificados da seguinte forma: elementos de custo de absenteísmo; elementos de custos de acidente de trabalho; elementos de custos de rotatividade de pessoal; o custo de não-qualidade; e, perda da produtividade direta.

Corso, Duclos, Souza e Welgacs (2009) destacam que a rotatividade de pessoal consiste na suspensão da condição de colaborador de uma organização, isto é, demissão. Significa o resultado da saída de alguns funcionários, decorrentes de desligamentos por iniciativa do próprio empregado ou por interesse da organização (demissão) e a entrada de outros para substituí-los no trabalho. Cutler e Lark (2020) destacam que esta situação prejudica o ritmo de um setor produtivo, podendo causar atrasos nas entregas dos produtos produzidos e, dessa maneira a perda da credibilidade diante de seus clientes que, insatisfeitos procuram opções perante à concorrência, acarretando a diminuição da produtividade.

Segundo Pedrosa (2009) e Ponte (2020), a substituição de funcionários demanda tempo e pode gerar um alto custo para as organizações, envolvendo, além da saída de funcionário, a reposição e o treinamento do substituto, o reflexo na baixa da produtividade, o acréscimo de horas extras e a incerteza que causa aos demais trabalhadores.

Além do mais, a rotatividade de colaboradores, ou seja, o volume de pessoas que ingressam e que saem das organizações constitui um problema que deve ser planejado e controlado para que não comprometa os resultados empresariais (Tracey & Hinkin, 2008). Portanto, se torna necessário saber até que nível de rotatividade de pessoal uma organização consegue suportar sem maiores danos, sendo um problema que precisa ser avaliado segundo cálculos e base de interesses, o que remete a necessidades de se buscar alternativas que demonstrem os impactos da rotatividade nos custos e desenvolvimento das organizações.

Assim, tratar sobre custos ocultos em uma empresa do segmento de vidros se apresenta como relevante, visto que busca responder ao seguinte problema de pesquisa: **quais os impactos dos custos ocultos com rotatividade de pessoal em uma empresa do segmento vidraceiro?** E, por isso, tem como objetivo analisar os impactos da rotatividade de pessoal, enquanto um tipo de custo oculto, em uma empresa do segmento vidraceiro de João Pessoa/PB, no período de 2017 a 2019.

Nesse contexto, entende-se que a relevância do trabalho se apoia na necessidade de dar continuidade aos estudos de forma a aprofundar conhecimentos e incentivar novas pesquisas sobre custos ocultos com rotatividade de pessoal, no sentido de trazer contribuições para a academia. Do ponto de vista social, ampara-se na importância de demonstrar o impacto que esses custos impactam a sobrevivência organizacional. E, por isso, os estudos dessa natureza promovem uma oportunidade para as empresas investigarem sobre a análise dos motivos e os reflexos financeiros da rotatividade de pessoal, além de verificar como isso impacta no orçamento empresarial e o que poderia ser feito para reduzir a rotatividade.

## 2 Revisão da Literatura

### 2.1 Custos Ocultos e os efeitos nos negócios

Freitas e Severiano Filho (2007) comentam que é importante para todas as organizações, independentemente do tipo, tamanho e setor econômico, o estudo dos custos ocultos. Sorensen e Ladd (2020) mencionam que algumas organizações já vêm dando atenção para esses custos e, uma vez mensurado corretamente, servem como um guia gerencial para a tomada de decisão, tendo em vista que apresentam o custo organizacional evitando gastos desnecessários e garantindo a competitividade futura.

Savall e Zardet (1991) conceituam os custos ocultos como sendo o resultado de uma interação permanente e complexa entre as estruturas da organização e os comportamentos humanos, aqueles criados a partir do funcionamento adequado e inadequado da organização. Ponte (2020) destaca que os custos ocultos surgem de disfunções, perdas, maus funcionamentos, má gestão, falhas, não mensuração adequada, má aplicabilidade nas escolhas para uma tomada de decisão errada, afetando a saúde econômica da empresa.

McCracken, Adams, Hartshorne, Tatar & Simons (2020) citam que os custos ocultos chegam a representar uma parcela expressiva da capacidade de muitas empresas e estão associados a falhas, retrabalhos ou mesmo problemas com produtos e serviços, como vendas, *marketing*, entre outros. Embora não incorporem os relatórios contábeis, visto que não são medidos, seja pela dificuldade de identificação ou mesmo por serem difíceis de serem calculados, esses custos afetam diretamente a lucratividade do negócio e, dessa maneira, prejudicam no desempenho organizacional.

Silva e Severiano Filho (2011) destacam que os custos ocultos possuem diversas características, tais como: têm origem externa e interna; não são detectados e nem reconhecidos nos relatórios gerenciais e contábeis; e, não mensurados pelos sistemas tradicionais de custeio. Mastin, Van den Bosch, Van den Berg & Parnell (2019) citam que se esses custos fossem reconhecidos agregariam valor sob o ponto de vista gerencial, em virtude de fornecer dados que influenciam nos aspectos administrativo, de planejamento, controle e de investimentos da organização.

Krishnan (2006) aponta a importância para as organizações entenderem a implicação dos custos ocultos e seus efeitos nos processos de negócios. Ele esclarece que a identificação, mensuração e análise dos custos ocultos, tem se demonstrado um dos obstáculos para a contabilidade gerencial. Autores como Femenick (2005), Freitas e Severiano Filho (2007), apresentam em seus estudos diversas classificações dos custos ocultos. A tabela 1 apresenta os tipos, as definições e exemplos de custos ocultos.

**Tabela 1**

*Classificação dos custos ocultos*

| <b>Tipo</b>   | <b>Definição</b>   | <b>Exemplos</b>  |
|---------------|--|--|
| Má gestão     | Inexistência de planejamento, ocasionando perda de oportunidade ou sacrifício pela renúncia de uma ação. São gastos resultantes de decisões fundamentadas em análises superficiais, uso de sistemas e processos obsoletos, existência de liderança omissa e ausente. | Custos com projetos inacabados; Custos com renúncia de projetos mal planejados.                    |
| Não qualidade | Origina-se do refazer, do corrigir, dos desperdícios dos itens produzidos.   | Gastos com devoluções; trocas de produtos defeituosos; Retrabalho em peças produzidas; disposições |

|                         |   | de refugo.  |
|-------------------------|---|---|
| Rotatividade de pessoas | Decorre da falta de direcionamento adequado para os talentos internos e um clima organizacional ruim. Engloba gasto com formação, investimentos efetuados em pessoal, contratações.       | Treinamentos de novos funcionários, substitutos.                          |
| Mau controle            | Custos derivados do excesso de informações e dados que não acrescentam valor. São gastos gerados pela desconfiança e criação de controles em excesso, inexistência ou falta de controles. | Controles duplos feitos por setores diferentes.                           |
| Acidente de trabalho    | Decorre do não uso de equipamentos de proteção ou de procedimentos inadequados de segurança para a execução das atividades.   | Custos com funcionários afastados e funcionário para reposição.           |
| <i>Set-up</i>           | Relacionado às falhas e ao mau uso do tempo de preparação do processo produtivo.  | Custo com pessoal parado, tempo extra para regulação das máquinas.        |
| Espera                  | Provocado por procedimentos e métodos não integrados às dimensões das demandas do processo produtivo.   | Custo com paradas por falta de matéria-prima.                             |
| Ociosidade              | Corresponde ao não funcionamento no tempo certo ou da capacidade disponível de determinado processo.  | Custos por lentidão com máquinas sem manutenção; capacidade subutilizada. |
| Estoque                 | Resultado do armazenamento do produto acabado sem necessidade, ocasionando gastos adicionais com manutenção e acondicionamento.   | Custo com manutenção e seguro de estoques desnecessários.                 |
| Obsolescência           | Resulta do uso de máquinas e equipamentos que tiveram o tempo de vida expirado, exigindo manutenção corretiva adicional.  | Custos com tempo extra por máquinas de tecnologia defasada.               |

**Fonte:** Adaptado de Femenick (2005); Freitas e Severiano Filho (2007).

McCracken et al. (2020) relatam que os custos ocultos são evidenciados por uma equação que contrapõe o resultado ideal com o desempenho real da empresa (Custo Oculto = Desempenho Real – Desempenho Ideal). Por não poderem ser explicitados, exigem uma atenção especial dos gestores, visto que dizem respeito a uma perda na capacidade de geração de receitas. Cheah & Shah (2011) afirmam que poderá haver perda de oportunidades de negócios pelo fato do precário gerenciamento dos Custos Ocultos.

Diante do que foi apresentado, pode-se afirmar que os custos ocultos diminuem a qualidade dos produtos/serviços e decorrem de incidência de defeitos e desperdícios. E, sua utilização em sistemas de custos tradicionais ainda tem sido pouco explorada, principalmente quando se relaciona com a questão da rotatividade de pessoal.

## 2.2 Rotatividade de Pessoal

Segundo Orellano et al. (2009) a rotatividade de recursos humanos ou *turnover* é empregada para conceituar a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente, ou seja, o volume de pessoas que ingressam e que saem da organização.

Park & Shaw (2013) comentam que a rotatividade corresponde ao movimento de admissões e demissões de profissionais empregados em uma organização. A cada desligamento que ocorre em uma organização representa uma reposição. Isso representa que a cada saída (desligamento, demissão e aposentadorias) deve ser compensado por uma entrada de pessoas. O desligamento acontece quando o funcionário deixa de compor o quadro de ativos da empresa.

Ton & Huckman (2008) afirmam que existem três tipos de desligamento: o desligamento por iniciativa do funcionário (pedido de demissão), o desligamento por iniciativa da empresa (aviso prévio trabalhado ou indenizado) e ainda por término de contrato de trabalho.

O primeiro tipo, desligamento por iniciativa do funcionário, acontece quando as perdas de talentos não são provocadas pela organização. O desligamento provocado pela empresa (aviso prévio indenizado ou aviso prévio trabalhado) ocorre para fazer mudanças com o intuito de melhorar o potencial humano existente ou diminuir o efetivo de pessoal, como também reduzir operações ou custos. O desligamento acarretado por término de contrato de trabalho decorre de quando o funcionário se aposenta, falece, está doente ou por problemas familiares (Ponte, 2020).

Cutler e Lark (2020) afirmam que um elevado *turnover* pode ocasionar perda de produtividade, de lucratividade e de saúde organizacional. Esse acontecimento afeta a motivação das pessoas o que acaba gerando mais absenteísmo, bem como interferindo até mesmo fora da empresa. Isso representa perda de conhecimento, de capital intelectual, de inteligência, de entendimento e de domínio dos processos, em síntese, perda de credibilidade perante os clientes.

Tracey & Hinkin (2008) corroboram e citam que a rotatividade de pessoal é considerada um dos itens mais relevantes na atual conjuntura organizacional. Os autores destacam que os gestores precisam ser capazes de diagnosticar o tipo e as prováveis determinantes da rotatividade de pessoal na organização; conhecer as consequências que a rotatividade irá gerar para a empresa; desenhar e programar políticas, práticas e programas para um tratamento efetivo da rotatividade; e, avaliar a efetividade das mudanças.

Além disso, a empresa precisa analisar e controlar seu índice de rotatividade de pessoal, evitando desgastes dos funcionários com a movimentação e custos desnecessários. O índice é apurado através de percentuais e geralmente é calculado mensalmente (Park & Shaw, 2013). Considerando  $IRP = \frac{A + D}{2} \times 100$ ; A = admissões de pessoal dentro do período considerado (entrada); D = desligamento de pessoal (tanto por iniciativa da empresa ou dos funcionários) dentro do período considerado; e, EM = efetivo médio dentro do período considerado, tem-se:

$$IRP = \frac{(A + D/2) \times 100}{EM}$$

Zylberstajn (2007) ressalta que não existe um percentual que estabelece o índice ideal de rotatividade, no entanto cada empresa deve conhecer a sua realidade e analisar qual o seu índice ideal. O mais importante é que a empresa esteja alcançando seus objetivos e conserte possíveis distorções que surgirem, na busca da estabilidade.

Finalmente, Cascio & Boudreau (2009) afirmam que a rotatividade de pessoal não é considerada uma causa, mas o efeito de certos fenômenos localizados interna e/ou externamente à organização que adaptam à atitude e o comportamento das pessoas que atuam nela. É necessário que a empresa conheça os motivos que geram a rotatividade, verificá-los e tomar providências para controlá-los, evitando gastos desnecessários.

### 2.2.1 Fatores que causam a rotatividade de pessoal

Segundo Park & Shaw (2013), a rotatividade de pessoal pode ser originada por vários fatores, sendo externos e internos. Como exemplos dos primeiros fatores, tem-se a situação de oferta e procura, a situação econômica e oportunidade no mercado de trabalho. Enquanto que como exemplos de fatores internos consideram-se a política salarial, a oportunidade de crescimento, as condições físicas e ambientais de trabalho, política de recrutamento e seleção, critério de treinamento, desenvolvimento e grau de flexibilidade da organização.

Tracey & Hinkin (2008) ressaltam que as dificuldades referentes ao elevado nível de rotatividade de pessoal podem começar no decorrer do recrutamento e seleção. Podem acontecer ainda problemas com o treinamento, quando o colaborador não obtém uma capacitação apropriada. Outra maneira que afeta a rotatividade envolve a desmotivação especialmente quando não é oferecido um ambiente de trabalho adequado para realizar as tarefas.

Park & Shaw (2013) citam diversos fatores que influenciam na motivação e no comprometimento dos colaboradores, os quais estão associados aos seguintes aspectos: eficácia da liderança, apoio prático, benefícios, crescimento pessoal, o grupo de trabalho, aprendizagem, desenvolvimento, recompensa e reconhecimento. Cabe destacar que todos esses fatores estão contemplados nas diversas estratégias de gestão de pessoas que devem ser implementadas pelas organizações como forma de reconhecimento e valorização dos empregados e que estão direcionadas ao aumento da produtividade e qualidade dos produtos e serviços (Park & Shaw, 2013).

Diante do exposto, percebe-se que a alta rotatividade de pessoal pode gerar diversos problemas, uma vez que reduz a força de trabalho, afasta pessoas talentosas e resulta em elevados custos à organização. Por consequência, se torna necessário compreender as suas causas.

### 2.2.2 Custos com rotatividade de pessoal

A troca de funcionários demanda tempo e pode provocar um elevado custo para a organização. Esses gastos compreendem, além do desligamento do funcionário, a reposição e a capacitação do substituto, o reflexo na diminuição da produtividade, o acréscimo de horas extras e a incerteza que provoca aos demais trabalhadores (Cascio & Boudreau, 2009).

Se torna necessário que a empresa conheça até que nível ela consegue suportar com a rotatividade de pessoal sem causar maiores danos, devendo avaliar conforme seus próprios cálculos e base de interesses (Corso et al, 2009). Desse modo, a contabilidade precisa atuar de forma integrada com a área de recursos humanos, mensurando o montante que a empresa pode investir na capacitação do funcionário, bem como os custos envolvidos na admissão e rescisão.

Orellano, Mattos & Pazello (2009) comentam que os custos com rotatividade de pessoal podem ser divididos em primários, secundários e terciários. A tabela 2 aponta os tipos e características dos custos com rotatividade de pessoal.

**Tabela 2**

*Tipos de custos com rotatividade de pessoal*

| Tipos       | Características  |
|-------------|--|
| Primários   | - Estão associados ao desligamento de um funcionário e sua substituição;<br>- Engloba custo de recrutamento e seleção, gastos com anúncios, honorários de empresas de recrutamento, gastos com testes de seleção e avaliação dos candidatos, custos de registros e documentação, custos de integração, custo com desligamento (férias proporcionais ou vencidas, 13º proporcional, aviso prévio, multa do FGTS) e etc.   |
| Secundários | - Reflete na produtividade da empresa;<br>- Abrange a perda e diminuição da produção, insegurança do novo funcionário, reflexos na atitude do pessoal por meio da imagem e predisposições do funcionário desligado, despesas com horas extras, baixa produtividade, custo adicional com energia, acréscimo de acidentes, acréscimo de erros e problemas de controle de qualidade pela inexperiência do novo funcionário. |
| Terciários  | - Referem-se aos efeitos colaterais mediatos da rotatividade;<br>- Aumento proporcional da taxa de seguro, depreciação de equipamentos, gastos com treinamentos, reflexo na imagem e nos negócios da empresa, provocada pela queda da qualidade dos produtos executados por funcionários inexperientes e etc.  |

**Fonte:** Adaptado de Orellano et al. (2009).

Para Mobley (1992) o custo com rotatividade de pessoal é composto por três elementos principais: custos de desligamento, custos de reposição e custos de treinamento. Os primeiros abrangem as entrevistas de desligamento, a desvinculação do funcionário da folha de pagamento, as indenizações decorrentes do desligamento, dentre outras. Os segundos compreendem os valores disponibilizados para substituir o colaborador desligado. Finalmente, os terceiros abarcam os dispêndios na preparação de um programa ou módulo de treinamento para os novos colaboradores e estão relacionados com materiais, instalações, equipamentos e instrutores (Cascio & Boudreau, 2009).

Ante o exposto, percebe-se que um elevado percentual na rotatividade de pessoal pode provocar consequências negativas para a organização devido ao acréscimo nos custos com capacitação de novos colaboradores, horas extras e perda de produtividade, fatores estes que colaboram para o aumento dos custos finais deste processo.

### 3 Procedimentos Metodológicos

Este estudo envolveu uma empresa que produz e comercializa vidros de segurança temperados, laminados e insulados, aplicados em diversos segmentos de mercado, com um quadro de 180 colaboradores, divididos em uma unidade fabril e um centro de distribuição, localizados em João Pessoa e Cabedelo/PB.

A empresa enfatiza em seus processos de trabalho a melhoria contínua, inovação, produção com baixo custo, diversificação dos negócios e crescimento das operações com o intuito de manter competitividade no mercado.

Quanto aos procedimentos para coleta de dados foram realizadas duas entrevistas, sendo uma com o gerente de Recursos Humanos e uma com o *Controller* da empresa. As entrevistas, no formato semiestruturadas, abordavam questões sobre colaboradores admitidos e demitidos, causas para rescisão do contrato de trabalho, investimento em treinamentos.

Também foram analisados documentos financeiros, fornecidos pelo *controller*, como planilhas e controles internos que possibilitaram aos pesquisadores proceder cálculos sobre os custos com admissão e demissão, índice de rotatividade de pessoal, treinamentos e, por fim, os custos ocultos com rotatividade de pessoal.

Todas as informações necessárias ao estudo foram levantadas durante os meses de janeiro e fevereiro de 2020, período em que ocorreram as entrevistas e ocasião em que ocorreram observações das atividades desenvolvidas na empresa, sempre acompanhadas pelo gerente de Recursos Humanos. Posteriormente, foram realizados contatos telefônicos com o *Controller* para esclarecimentos de dúvidas quanto a informações financeiras da empresa.

## 4 Resultados e Análises

### 4.1 Dados inerentes à rotatividade de pessoal

O número de colaboradores demitidos no período de 2017 a 2019 totalizou 503 funcionários. De acordo com a tabela 3, no ano de 2017 foram desligados 144 funcionários, sendo que setembro retratou o mês com o maior volume de demissões no referido ano. Em 2018, tiveram 177 funcionários demitidos, sendo que o mês de julho computou 26 demissões. No ano de 2019, atingiram 159 demissões, sendo maio e junho os meses com o maior número de demissões, totalizando 26 e 25, respectivamente. É importante destacar que em todos os meses, nos três anos analisados, tiveram funcionários demitidos, seja a pedido ou sem justa

causa.

**Tabela 3**

*Número de colaboradores demitidos*

|              | Jan | Fev | Mar | Abr | Mai | Jun | Jul | Ago | Set | Out | Nov | Dez | Total |
|--------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|
| <b>2017</b>  | 7   | 8   | 4   | 5   | 6   | 8   | 10  | 16  | 25  | 21  | 16  | 18  | 144   |
| <b>2018</b>  | 11  | 10  | 12  | 17  | 16  | 19  | 26  | 19  | 16  | 10  | 11  | 10  | 177   |
| <b>2019</b>  | 9   | 12  | 12  | 10  | 26  | 25  | 16  | 12  | 7   | 13  | 8   | 9   | 159   |
| <b>Total</b> | 27  | 30  | 28  | 32  | 48  | 52  | 52  | 47  | 48  | 44  | 35  | 37  | 480   |

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

De acordo com Zylberstajn (2007) os custos compreendidos na demissão de um colaborador afetam não apenas os recursos financeiros como também envolvem custos com perda de informações, treinamento, experiência adquirida, ou seja, geram custos ocultos com valores de difícil mensuração e que impactam no orçamento da empresa.

Segundo a Tabela 4, as contratações nos três anos, 2017, 2018 e 2019 totalizaram 560 colaboradores. No ano de 2017, foram admitidos 167 colaboradores, dos quais 27 ocorreram em setembro e 23 em outubro. No ano de 2018 aconteceram 192 admissões de novos colaboradores, sendo que o maior volume de contratações ocorreu nos meses de junho, julho e agosto. No ano de 2019, foram empregados 179 colaboradores, tendo os meses de maio admitido 29 e junho obteve 27 contratações.

**Tabela 4**

*Número de colaboradores admitidos*

|              | Jan | Fev | Mar | Abr | Mai | Jun | Jul | Ago | Set | Out | Nov | Dez | Total |
|--------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|
| <b>2017</b>  | 9   | 10  | 7   | 8   | 7   | 10  | 11  | 17  | 27  | 23  | 19  | 19  | 167   |
| <b>2018</b>  | 12  | 11  | 13  | 17  | 17  | 21  | 28  | 22  | 17  | 12  | 11  | 11  | 192   |
| <b>2019</b>  | 11  | 13  | 14  | 12  | 29  | 27  | 17  | 13  | 9   | 14  | 10  | 10  | 179   |
| <b>Total</b> | 32  | 34  | 34  | 37  | 53  | 58  | 56  | 52  | 53  | 49  | 40  | 40  | 538   |

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Percebe-se que nos três anos analisados e, em quase todos os meses, o número de admissões foi superior ao de demissões. Park e Shaw (2013) destacam que o custo financeiro é a consequência organizacional mais essencial, porém poucas organizações se preocupam em avaliar os custos causados pelo *turnover*. Os autores citam diversos exemplos de custos que envolvem o processo de recrutamento e seleção.

Em relação ao primeiro, tem-se a publicidade, valores pagos à agência de recrutamento e custos administrativos. Já no que se refere ao segundo, pode-se destacar os custos com entrevistas, testes psicológicos e custos administrativos correspondentes, além dos custos com admissão, exames admissionais e documentação.

A Tabela 5 apresenta os custos médios necessários com admissão e demissão dos funcionários. A Portaria nº 3.214, de 8 de junho de 1978, do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), na qual foi publicada norma Regulamentadora n. 7, intitulada como Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional (PCMSO), estabelece que o ônus com exames médicos admissionais e demissionais devem ser do empregador. Como os valores são relativamente baixos, muitas vezes são desconsiderados pelos gestores, mas, quando se calcula o número total de contratações e demissões, observa-se um elevado custo para a empresa.

**Tabela 5**  
*Custo médio com admissão e demissão*

| Tipos               | Valores médios (2017 até 2019) | Quantidade (2017 até 2019) | Valores Totais       |
|---------------------|--------------------------------|----------------------------|----------------------|
| Exames admissionais | R\$ 50,00                      | 538                        | R\$ 26.900,00        |
| Exames demissionais | R\$ 50,00                      | 480                        | R\$ 24.000,00        |
| <b>Total</b>        |                                |                            | <b>R\$ 50.900,00</b> |

Fonte: *Dados da pesquisa (2020).*

Após a contratação, o novo funcionário inicia a etapa de treinamento interno para a função a qual irá realizar. Neste intervalo de tempo, a empresa não registra o custo da produção a menor ou da falta de atendimento dos pedidos urgentes. A tabela 6 apresenta uma estimativa de custos médios com treinamento interno por funcionário, o que são considerados custos ocultos.

Cabe destacar que a empresa considera 01 (um) dia de integração, iniciando após a conclusão do processo de admissão e antes do colaborador apropriar-se das atividades na empresa. Além disso, existe o treinamento propriamente dito que é representado por 01 (um) mês de trabalho, onde um profissional qualificado ensina todos os procedimentos e formas pertinentes de trabalhar.

Ainda, foi estabelecido um custo médio de um salário (2017 até 2019), em razão do novo funcionário no primeiro mês não evidenciar produtividade e o treinamento representar um mês de trabalho, em que o funcionário está deixando de produzir para ensinar. Por fim, existem todos os encargos trabalhistas incidentes sobre a folha de pagamento.

**Tabela 6**  
*Custo médio estimado com treinamento interno por funcionário*

| Componentes                       | Tempo                 | Valores médios estimados |
|-----------------------------------|-----------------------|--------------------------|
| Integração                        | 1 dia                 | R\$ 75,00                |
| Treinamento                       | 30 dias (experiência) | R\$ 1.010,00             |
| Provisões e encargos trabalhistas | 30 dias               | R\$ 415,00               |
| Diminuição da produtividade       | 30 dias               | R\$ 500,00               |
| <b>Total</b>                      | -                     | <b>R\$ 2.000,00</b>      |

Fonte: *Dados da pesquisa (2020).*

Considerando que no período analisado foram admitidos 538 funcionários e custo médio estimado com treinamento interno por funcionário foi de R\$ 2.000,00, tem-se um custo médio total com treinamento interno, no período de 2017 a 2019, de R\$ 1.076.000,00.

Cascio e Boudreau (2009) afirmam que os gestores precisam se atentar com a rotatividade de pessoal, visto que além dos custos financeiros de fácil mensuração existem os custos ocultos com treinamentos, integração e os reflexos na atitude do pessoal. Os custos com treinamentos, por exemplo, abrangem a disponibilidade de outros funcionários abdicarem provisoriamente de seu posto de trabalho para instruir o novo funcionário.

Em relação aos tipos de rescisão do contrato de trabalho, podem ocorrer de maneira indenizada ou não indenizada ao empregado. A tabela 7 aponta as causas para rescisão de contrato de trabalho na empresa analisada, nos anos de 2017, 2018 e 2019.

**Tabela 7**  
*Causas das rescisões do contrato de trabalho*

| DESCRIÇÃO                           | 2017 |     |            | 2018 |     |            | 2019 |     |            |
|-------------------------------------|------|-----|------------|------|-----|------------|------|-----|------------|
|                                     | Mas  | Fem | Total      | Mas  | Fem | Total      | Mas  | Fem | Total      |
| Demissão Com Justa Causa            | 1    | -   | <b>1</b>   | 3    | -   | <b>3</b>   | 1    | 1   | <b>2</b>   |
| Demissão Sem Justa Causa            | 50   | 10  | <b>60</b>  | 67   | 14  | <b>81</b>  | 55   | 14  | <b>69</b>  |
| Pedido de Demissão                  | 36   | 3   | <b>39</b>  | 43   | 7   | <b>50</b>  | 38   | 6   | <b>44</b>  |
| Transferência de unidade            | 3    | 1   | <b>4</b>   | 2    | 1   | <b>3</b>   | 3    | 2   | <b>5</b>   |
| Morte (outro motivo)                | 1    | -   | <b>1</b>   | 1    | -   | <b>1</b>   | -    | -   | -          |
| Morte<br>(Acidente de Trabalho)     | -    | -   | -          | -    | -   | -          | 1    | -   | <b>1</b>   |
| Rescisão por parte do<br>Empregador | 14   | 4   | <b>18</b>  | 12   | 3   | <b>15</b>  | 21   | 1   | <b>22</b>  |
| Rescisão Antecipada<br>(Empresa)    | 5    | -   | <b>5</b>   | 11   | 1   | <b>12</b>  | 5    | 0   | <b>5</b>   |
| Rescisão Antecipada<br>(Empregado)  | 14   | 2   | <b>16</b>  | 9    | 3   | <b>12</b>  | 10   | 1   | <b>11</b>  |
| <b>Total</b>                        |      |     | <b>144</b> |      |     | <b>177</b> |      |     | <b>159</b> |

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Percebe-se que as principais causas das rescisões dos contratos trabalho foram: demissão sem justa causa (43,75%); pedido de demissão (27,71%); término do contrato de trabalho (11,46%); rescisão antecipada do contrato de trabalho por parte do empregado (8,13%); rescisão antecipada do contrato de trabalho por parte da empresa (4,58%); transferência de unidade (2,50%); demissão com justa causa (1,25%); morte (0,42%); e, morte por acidente de trabalho (0,20%).

Orellano, Mattos e Pazello (2009) comentam que existem dois tipos de desligamento: por iniciativa do funcionário ou por iniciativa da empresa. O primeiro pode ocorrer por razões pessoais ou profissionais, enquanto que o segundo acontece por motivos diversos como redução de quadro funcional, mau desempenho no posto de trabalho, excesso de faltas, funcionário mal selecionado, dentre outros.

#### 4.2 Índice de Rotatividade de Pessoal (IRP)

A partir da fórmula proposta por Park e Shaw (2013), é possível verificar os índices de rotatividade de pessoal referentes aos anos de 2017 a 2019, levando em consideração o número de admissões, demissões e média de funcionários ativos do período. É importante destacar que foi calculado o índice mensal e para determinar o número de funcionários ativos levaram-se em consideração os dados fornecidos pela empresa ao governo federal através do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) e da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS). Assim, o número de funcionários totalizou 311 em 2017, 369 em 2018 e 338 no ano de 2019.

$$IRP = \frac{[(Admissões + Demissões/2)] \times 100}{Média \text{ de funcionários ativos do período}}$$

A Tabela 8 indica que, no ano de 2017, os meses de setembro e outubro tiveram os maiores índices de *turnover* com 8,36% e 7,07%, respectivamente. Vale destacar que esses meses foram os que possuíram a maior quantidade de admissão e desligamento de funcionários no referido ano. Em 2018, no mês de julho, obteve-se o maior IRP com 7,32% uma vez que foi

nesse mês que teve a maior quantidade de contratações e demissões.

No ano de 2019, os meses com maiores IRP foram maio e junho, devido a maior quantidade de admissões e demissões. Conforme citado anteriormente, percebe-se que na maioria dos meses analisados a empresa contratou mais do que demitiu, permitindo deduzir que há uma preocupação em não deixar cargos vagos e nem distribuir as tarefas dos funcionários demitidos para os demais colaboradores ou, ainda, houve um crescimento da demanda dos produtos oferecidos.

**Tabela 8**

*Índice de Rotatividade de Pessoal*

|      | Jan   | Fev   | Mar   | Abr   | Mai   | Jun   |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 2017 | 2,57% | 2,89% | 1,76% | 2,09% | 2,09% | 2,89% |
| 2018 | 3,12% | 2,85% | 3,39% | 4,61% | 4,47% | 5,42% |
| 2019 | 2,96% | 3,70% | 3,85% | 3,25% | 8,14% | 7,69% |
|      | Jul   | Ago   | Set   | Out   | Nov   | Dez   |
| 2017 | 3,38% | 5,31% | 8,36% | 7,07% | 5,63% | 5,95% |
| 2018 | 7,32% | 5,56% | 4,47% | 2,98% | 2,98% | 2,85% |
| 2019 | 4,88% | 3,70% | 2,37% | 3,99% | 2,66% | 2,81% |

Fonte: *Elaboração própria (2020).*

As demandas do mercado de trabalho e o acréscimo da produtividade requerem a contratação de novos funcionários, com as qualificações essenciais e experiência no cargo. Não achando este profissional, a empresa necessita qualificar o funcionário para o cargo, por meio de capacitação, para que não haja diminuição da produtividade e retardos na entrega de produtos (Orellano, Mattos & Pazello, 2009). A tabela 9 apresenta um comparativo dos funcionários admitidos e demitidos por ano, bem como o cálculo acumulado do IRP.

**Tabela 9**

*Comparativo de Funcionários admitidos e demitidos*

|      | N. de funcionários | Admitidos | %      | Demitidos | %      | ΣIRP   |
|------|--------------------|-----------|--------|-----------|--------|--------|
| 2017 | 311                | 167       | 53,70% | 144       | 46,30% | 49,99% |
| 2018 | 369                | 192       | 52,03% | 177       | 47,97% | 50,02% |
| 2019 | 338                | 179       | 52,96% | 159       | 47,04% | 50,00% |

Fonte: *Elaboração própria (2020).*

Verificou-se que, nos três anos analisados, o número de admissões foi superior ao de demissões, sendo que em 2017 foram 53,70% admitidos e 46,30% demitidos. No ano de 2018 o montante de admissão e demissão foram, 52,03% e 47,97%, respectivamente. Finalmente, no ano de 2019 foram 52,96% admitidos e 47,04% demitidos. Cabe salientar que houve um aumento do número de funcionários comparando 2017 em relação a 2018 e uma diminuição do quadro de pessoal considerando 2018 no tocante a 2019.

Em relação aos Índices de Rotatividade de Pessoal dos três anos analisados, percebe-se que na média o índice ficou em 50%. Convém destacar que um elevado índice de *turnover* provoca diminuição na produtividade, lucratividade e saúde organizacional da organização. O alto índice ocasiona perda de talentos, conhecimento, acúmulo de trabalho e acréscimo nas rescisões e encargos da folha de pagamento.

### 4.3 Dados inerentes à treinamentos externos

A empresa concede um auxílio-educação, que é disponibilizado ao funcionário depois totalizar 6 meses de vínculo empregatício. O valor do auxílio é de, no máximo, R\$ 300,00 por mês para conclusão de estudos continuados. Todos os funcionários que estão matriculados em cursos que favorecem a empresa, com prazo superior a 3 meses, obtêm auxílio-educação que é pago por meio da folha de pagamento.

A tabela 10 evidencia o número de funcionários e o valor despendido com o auxílio-educação. No ano de 2017, foram 35 funcionários favorecidos, subdivididos entre o setor administrativo e produção. No ano de 2018, observou-se o maior número de funcionários amparados, perfazendo 51 funcionários entre os setores administrativos e produção. Já no ano de 2019, 46 funcionários obtiveram o auxílio.

Percebe-se que durante o ano de 2017, a empresa empregou um montante de R\$ 35.028,75 em educação. Já no ano de 2018, foram remetidos R\$ 44.307,55 ao auxílio. E, em 2018, a empresa desembolsou R\$ 42.597,90 com auxílio-educação.

**Tabela 10**

*Número de funcionários e o valor despendido com o auxílio-educação*

| Setor          | 2017       |                  | 2018       |                  | 2019       |                  |
|----------------|------------|------------------|------------|------------------|------------|------------------|
|                | Quantidade | R\$              | Quantidade | R\$              | Quantidade | R\$              |
| Administrativo | 23         | 23.018,90        | 33         | 28.669,60        | 25         | 24.651,05        |
| Produção       | 12         | 12.009,85        | 18         | 15.637,95        | 21         | 17.946,85        |
| <b>Total</b>   | <b>35</b>  | <b>35.028,75</b> | <b>51</b>  | <b>44.307,55</b> | <b>46</b>  | <b>42.597,90</b> |

Fonte: *Elaboração própria (2020).*

Além desse auxílio-educação, a empresa investe em treinamentos externos que ocorrem por várias razões, como atualização de normas e capacitação no posto de trabalho. Nessas circunstâncias a empresa patrocina não apenas o valor total do treinamento, bem como gastos com alimentação, passagens e hospedagens. A tabela 11 exibe de forma detalhada esses gastos.

**Tabela 11**

*Gastos totais com treinamento externo*

| Gastos                | 2017                 | 2018                 | 2019                 |
|-----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Treinamentos externos | R\$ 17.313,60        | R\$ 22.507,70        | R\$ 16.650,20        |
| Transporte            | R\$ 4.176,75         | R\$ 5.429,80         | R\$ 3.280,30         |
| Alimentação           | R\$ 4.460,00         | R\$ 5.798,00         | R\$ 3.640,00         |
| Hospedagens           | R\$ 2.322,00         | R\$ 3.134,70         | R\$ 2.140,00         |
| <b>Total</b>          | <b>R\$ 28.272,35</b> | <b>R\$ 36.870,20</b> | <b>R\$ 25.710,50</b> |

Fonte: *Elaboração própria (2020).*

### 4.4 Custos com Rescisão

A tabela 12 aponta os gastos realizados com rescisões contratuais nos anos analisados. Os anos de 2018 e 2019 mostraram maiores custos com rescisões, principalmente, no setor de produção no tocante a 2017. É importante destacar que o desembolso com verbas rescisórias e encargos sobre as rescisões elevam os custos com a folha de pagamento.

**Tabela 12**  
*Custos com Rescisões contratuais*

| Setor          | Proventos + Encargos  |                       |                       |
|----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
|                | 2017                  | 2018                  | 2019                  |
| Produção       | R\$ 141.066,88        | R\$ 162.226,91        | R\$ 152.352,23        |
| Administrativo | R\$ 24.817,15         | R\$ 28.539,72         | R\$ 26.802,52         |
| Comercial      | R\$ 16.179,13         | R\$ 18.606,00         | R\$ 17.473,46         |
| Logística      | R\$ 5.393,08          | R\$ 6.202,05          | R\$ 5.824,53          |
| <b>Total</b>   | <b>R\$ 187.456,24</b> | <b>R\$ 215.574,68</b> | <b>R\$ 202.452,74</b> |

Fonte: *Elaboração própria (2020).*

Para conhecer o valor real com mão-de-obra é necessário calcular o salário, encargos e outros custos. É preciso que o gestor esteja atento ao índice de rotatividade de pessoal e saber as razões que o constitui e os possíveis efeitos para a organização, dentre as quais se pode salientar os custos que afetam a folha de pagamento (Park & Shaw, 2013).

#### 4.5 Custos ocultos com Rotatividade de Pessoal

A tabela 13 demonstra os custos ocultos com rotatividade de pessoal. É importante frisar que se levou em consideração os custos com: exames admissionais e demissionais; treinamentos internos e externos; auxílio-educação; e, rescisões contratuais. Percebe-se que o ano de 2018 apresentou os maiores custos ocultos com *turnover* (R\$ 699.202,43), seguidos de 2019 (R\$ 645.661,14) e 2017 (R\$ 600.307,34).

**Tabela 13**  
*Custos ocultos com turnover*

|                                     | 2017                  | 2018                  | 2019                  |
|-------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Exames admissionais                 | R\$ 8.350,00          | R\$ 9.600,00          | R\$ 8.950,00          |
| Exames demissionais                 | R\$ 7.200,00          | R\$ 8.850,00          | R\$ 7.950,00          |
| Custo médio com treinamento interno | R\$ 334.000,00        | R\$ 384.000,00        | R\$ 358.000,00        |
| Auxílio-educação                    | R\$ 35.028,75         | R\$ 44.307,55         | R\$ 42.597,90         |
| Treinamentos externos               | R\$ 28.272,35         | R\$ 36.870,20         | R\$ 25.710,50         |
| Custos com Rescisões contratuais    | R\$ 187.456,24        | R\$ 215.574,68        | R\$ 202.452,74        |
| <b>Total</b>                        | <b>R\$ 600.307,34</b> | <b>R\$ 699.202,43</b> | <b>R\$ 645.661,14</b> |

Fonte: *Elaboração própria (2020).*

Segundo a classificação dos custos com rotatividade de pessoal, sugerida por Mobley (1992), percebe-se que os principais custos foram o de desligamento e treinamento. Os primeiros compreenderam a desvinculação do funcionário da folha de pagamento e as indenizações decorrentes do desligamento. Já os segundos abarcaram os dispêndios na preparação de um programa ou módulo de treinamento para os novos colaboradores.

A tabela 14 destaca os custos ocultos com *turnover* em comparação ao Custo de Produtos Vendidos (CPV). Em 2017, esse tipo de custo oculto representou 11,50% do total do CPV. No ano de 2018, a empresa teve um aumento nos custos com *turnover*, representando 11,83% do CPV. Finalmente, em 2019, os custos com rotatividade de pessoal diminuíram e a margem em relação ao CPV ficou em 11,32%.

**Tabela 14***Custos ocultos com turnover sobre o CPV*

|                                    | 2017             | 2018             | 2019             |
|------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| Custos ocultos com <i>turnover</i> | R\$ 600.307,34   | R\$ 699.202,43   | R\$ 645.661,14   |
| Custo de Produtos Vendidos (CPV)   | R\$ 5.220.063,83 | R\$ 5.910.417,84 | R\$ 5.703.720,32 |
| Total em %                         | 11,50%           | 11,83%           | 11,32%           |

**Fonte:** *Elaboração própria (2020).*

Observa-se ainda, através da Tabela 14, que a empresa precisa analisar e controlar os custos ocultos com rotatividade de pessoal, tendo em vista que esses custos retrataram um percentual alto em relação ao CPV, o qual considera todos os custos incorridos para que aconteça a produção e venda dos produtos, ou seja, todo o esforço essencial para a produção do produto que será comercializado. Através do CPV a empresa apura se está obtendo lucro ou não com a venda das suas mercadorias.

## 5 Considerações Finais

O presente estudo teve a pretensão de responder quais os impactos dos custos ocultos com rotatividade de pessoal em uma empresa do segmento vidraceiro e, para tanto, teve como objetivo a analisar os impactos da rotatividade de pessoal, enquanto um tipo de custo oculto, nesta empresa.

Constatou-se que, durante o período de 2017 até 2019, o número de admissões foi superior ao de demissões, o que pode ser considerado um indicativo de crescimento, já que ocorreu investimento para contratação de pessoal, mesmo tendo sido verificado registros de demissão. A contratação de novos colaboradores para compor o quadro funcional implicou investimentos em treinamentos internos que representaram um valor médio de dois mil reais (R\$ 2.000,00) por colaborador e, como foram admitidos 538 funcionários no período analisado, obteve-se um custo médio total no valor de um milhão e setenta e seis mil reais (R\$ 1.076.000,00).

Em relação ao tipo de rescisão do contrato de trabalho, identificou-se a predominância do tipo de demissão sem justa causa que, legalmente, está associada ao fato da não existência de motivo para a dispensa dos funcionários, o que geralmente representa maiores custos com rescisão contratual. Cabe destacar que os anos de 2018 e 2019 apresentaram os maiores custos com rescisões, principalmente, no setor de produção.

A média para os índices de Rotatividade de Pessoal ficou em 50% por ano, o que representa resultado elevado para este indicador e, certamente, provoca impactos na diminuição da produtividade dos empregados, na lucratividade e na saúde financeira da organização, em decorrência das perdas de talentos e conhecimento, acúmulo de trabalho e acréscimo nas rescisões e encargos da folha de pagamento.

Cabe destacar que, mesmo com registro de resultados alto para rotatividade, foi verificado que a empresa disponibiliza auxílio-educação para os funcionários, com mais de 6 (seis) meses de contrato de trabalho, com fins de conclusão dos estudos de caráter continuado, como também oferece oportunidades para participar em treinamentos externos voltados a atualização de normas e capacitação no posto de trabalho, disponibilizando recursos para alimentação, passagens e hospedagens.

Assim, em relação aos custos ocultos com rotatividade de pessoal, considerando que constatou-se para o ano de 2018 os maiores custos ocultos com *turnover* (R\$ 699.202,43), seguidos do ano de 2019 (R\$ 645.661,14) e do ano de 2017 (R\$ 600.307,34), se faz necessário

que a empresa analise com mais rigor os fatores que estão de fato provocando a rotatividade de pessoal e busque alternativas de gestão que se voltem a eliminar ou minimizar este fenômeno, a fim de controle desse tipo de custo oculto, uma vez que esses custos revelaram um percentual alto em relação ao CPV.

Estudar os fatores que provocam a rotatividade de pessoal e as repercussões na saúde financeira das organizações implica em promover uma ampla discussão sobre um assunto complexo e que ainda é gerenciado de forma sigilosa e privativa aos gestores estratégicos. Entretanto, estudos dessa natureza contribuem para aprofundamento de conhecimentos sobre custos ocultos com rotatividade de pessoal, demonstrando seus impactos para a sobrevivência organizacional. Dessa forma, o presente estudo promoveu uma análise dos motivos e os reflexos financeiros da rotatividade de pessoal no orçamento empresarial, como também no que poderia ser implementado como ação para gerenciar a rotatividade.

Por fim, deve ser ressaltado que, mesmo tendo o estudo alcançado o objetivo proposto, foram enfrentadas limitações para sua operacionalização devido a indisponibilidade dos gestores para fornecer informações gerenciais relacionados com as pessoas, dados financeiros e os sistemas operacionais adotados pela empresa, fatos que condicionaram o foco do estudo apenas para o *turnover* enquanto tipo de custo oculto. Mesmo ciente das dificuldades para acesso a informações tidas como de propriedade exclusiva, apresenta-se como proposta para futuras pesquisas, dar continuidade a este estudo, agregando outros tipos de custos ocultos apontados pela literatura e conhecer os seus efeitos nas finanças da organização. Assim posto, urge buscar novas possibilidades de realização junto a outras empresas de naturezas semelhantes, para possibilitar uma generalização dos resultados.

## Referências

Atkinson, A. A., Kaplan, R. S., Matsumura, E. M. & Young, S. M. (2015). *Contabilidade Gerencial* (4a ed.). São Paulo: Atlas.

Cascio, W., & Boudreau, J. (2009). *Investimento em pessoas: como medir o impacto financeiro das iniciativas em recursos humanos*. Bookman Editora, Porto Alegre.

Cheah, S. J., & Shah, A. (2011). Tracking hidden quality costs in a manufacturing company: an action research. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28(4), 405-425. DOI: <https://doi.org/10.1108/02656711111121816>

Corso, J. M. D., Duclos, L. C., Souza, A., & Welgacs, H. T. (2009). Custos ocultos nas operações de exportações brasileiras de carne. *Revista Custos e@gronegócio on line*, 5(1), 32-49. DOI: <https://doi.org/10.1108/02656711111122239>

Cutler, A. C., & Lark, E. D. (2020). The hidden costs of law in the governance of global supply chains: the turn to arbitration. *Review of International Political Economy*, 1(1), 1-30. DOI: <https://doi.org/10.1080/09692290.2020.1821748>

Femenick, T. R. (2005). A problemática e a solução para os “custos invisíveis” e “custos ocultos”. *Revista da FARN*, 4(1/2), 49-61. Recuperado de <http://www.revistas.unirn.edu.br/index.php/revistaunirn/article/view/106>. DOI: <https://doi.org/10.18696/2345>

- Freitas, J. B., & Severiano Filho, C. (2007). Apreciação dos custos ocultos do processo sucroalcooleiro em uma usina de álcool na Paraíba. *Revista Gestão Industrial*, 3(1). DOI: 10.3895/S1808-04482007000100005
- Krishnan, S. K. (2006). Increasing the visibility of hidden failure costs. *Measuring business excellence*, 10(4), 77-101. DOI: <https://doi.org/10.1108/13683040610719290>
- Lima, M. A. A. (1991). A estrutura e as ferramentas da intervenção-pesquisa sócio-econômica nas empresas e demais organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 31(1), 21-30. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901991000100004>
- Mastin, A. J., Van den Bosch, F., Van den Berg, F., & Parnell, S. R. (2019). Quantifying the hidden costs of imperfect detection for early detection surveillance. *Philosophical Transactions R. Soc.* 1(1), 1-6. DOI: <https://royalsocietypublishing.org/doi/10.1098/rstb.2018.0261>
- McCracken, A. W., Adams, G., Hartshorne, L., Tatar, M., & Simons, M. (2020). The hidden costs of dietary restriction: Implications for its evolutionary and mechanistic origins. *Science Advances*, 6(8), 1-12. DOI: 10.1126/sciadv.aay3047
- Mobley, W. H. (1992). *Turnover: causas, consequências e controle*. Ortiz, Porto Alegre.
- Orellano, V., Mattos, E., & Pazello, E. (2009). A substituição de trabalhadores como instrumento para redução de gastos com salários: evidências para a indústria paulista. *Revista Brasileira de Economia*, 63(2), 135-152. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-71402009000200005>
- Park, T. Y., & Shaw, J. D. (2013). Turnover rates and organizational performance: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 98(2), 268. DOI: <https://doi.org/10.1037/a0030723>
- Pedrosa Neto, C. (2009). Uma contribuição na identificação dos custos ocultos na produção de uma indústria de cerâmica. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba e da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, João Pessoa, Paraíba, Brasil. Disponível: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/5165>
- Ponte, S. (2020). The hidden costs of environmental upgrading in global value chains. *Review of International Political Economy*, 27(3), 139-157. DOI: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09692290.2020.1816199>
- Portaria nº 3.214, de 08 de junho de 1978. Aprova as Normas Regulamentadoras do Capítulo V, Título II, da Consolidação das Leis do Trabalho, relativas a Segurança e Medicina do Trabalho. Brasília, DF. Recuperado de [www.camara.leg.br](http://www.camara.leg.br/proposicoesWeb) > proposicoesWeb
- Santos, M. I. C., Leite Filho, P. A. M., & Santos, M. L. C. (2020). Análise do Absenteísmo enquanto um tipo de Custo Oculto em uma Instituição de Ensino Pública. *REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade*, 10(2), 57-65. DOI: <https://doi.org/10.18696/reunir.v10i2.939>

Savall, H., & Zardet, V. (1991). *Maitriser lês coûts eat lês perfomances cachês*. Paris.

Silva, P. C. P. D., & Severiano Filho, C. (2011). Ocorrência de custos ocultos em operações de serviços: insights sobre observação em uma sociedade de economia mista no Brasil. *Gestão & Produção*, 18(3), 499-508. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2011000300005>

Sorensen, L. C., & Ladd, H. F. (2020). The Hidden Costs of Teacher Turnover. *American Educational Research Association*, 6(1), 1-24. DOI: <https://doi.org/10.1177/23328584209058>

Ton, Z., & Huckman, R. S. (2008). Managing the impact of employee turnover on performance: The role of process conformance. *Organization Science*, 19(1), 56-68. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0294>

Tracey, J. B., & Hinkin, T. R. (2008). Contextual factors and cost profiles associated with employee turnover. *Cornell Hospitality Quarterly*, 49(1), 12-27. DOI: <https://doi.org/10.1177/0010880407310191>

Zylberstajn, H. (2007). Custo de Demissão e Qualidade do Emprego. *Digesto Econômico*, Ano LXII, (441), 60-79. DOI: <https://doi.org/10.1177/0010880400987654>