

## FACULDADES DOCTUM DE CARATINGA

### CUSTOS COM TURNOVER: OS IMPACTOS NA SAÚDE FINANCEIRA PARA SUA EMPRESA

CAMILA ROSA DE JESUS  
PATRÍCIA PONTES PEREIRA

[aluno.patricia.pereira@doctum.edu.br](mailto:aluno.patricia.pereira@doctum.edu.br)

[aluno.camila.jesus@doctum.edu.br](mailto:aluno.camila.jesus@doctum.edu.br)

#### 1 INTRODUÇÃO

Ao escolher o tema “**CUSTOS COM TURNOVER: OS IMPACTOS NA SAÚDE FINANCEIRA PARA SUA EMPRESA**” como proposta de pesquisa, objetivou-se como benefício particular ampliar os conhecimentos sobre o turnover tratando de questões de extrema importância tanto para o meio organizacional como para a saúde financeira da organização.

Em relação ao meio social a pesquisa é direcionada ao ramo empresarial onde, através da análise, será possível adquirir um amplo conhecimento da real situação em que a organização passa, eliminando assim grande parte dos problemas a longo prazo e facilitando a solução dos problemas de curto prazo. Dessa forma, o crescimento financeiro será maior, possibilitando assim a expansão empresarial.

No meio acadêmico, nota-se uma demanda maior de informações sobre o tema, um conhecimento que seja exposto de uma forma diferente, todavia, sempre respeitando os princípios que dão base a contabilidade, dessa forma os acadêmicos que forem estudar essa disciplina terão diversas fontes de consultas, facilitando o entendimento dessa disciplina tão complexa.

Nos dias atuais, há muitas vagas de emprego, uma busca por melhores oportunidades e salário maiores, levando os funcionários a trocarem de emprego, e estas saída de funcionários é o que chamamos de *turnover*. Segundo (Chiavenato, 2010), as ações internas podem ser movidas pelo estilo de liderança, desenho dos cargos e salários, relacionamento humano e condições de trabalho; enquanto as externas levam em consideração a conjuntura econômica e o mercado de trabalho.

A partir desta pesquisa, é possível dar suporte tanto para a organização do estudo de caso quanto para outras empresas no que tange a identificação do nível

de rotatividade dos seus trabalhadores, orientando-as no desenvolvimento de estratégias de recrutamento e seleção. De acordo com Chiavenato (2020, p. 9), “recursos humanos é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação do desempenho”.

O estudo da rotatividade de pessoas é um tema de grande importância na dinâmica organizacional. Desta forma, a escolha deste justifica-se pelo fato de que, identificando as causas e as taxas de rotação de funcionários na empresa, melhorias nos procedimentos de administração de pessoas poderão contribuir com um quadro de funcionários mais qualificados e motivados com o trabalho. Sendo assim, a pesquisa tem como finalidade contribuir para que a organização possa obter respostas para diagnosticar os prováveis determinantes de *turnover*, podendo tomar providências que contribuirão nos processos utilizados pelos recursos humanos da corporação. “Corroborando que além dos custos financeiros, a empresa tem outros prejuízos causados pela demissão de um funcionário, dentre os quais a evasão do *know-how* ao perder os profissionais preparados, a insegurança e a queda de produtividade, acarretando desmotivação no grupo que permanece na empresa, sem contar que a imagem da empresa fica prejudicada junto à comunidade”. (Ribeiro, 2010).

## **ANÁLISE DE CONTEÚDO**

Diante disso o presente estudo pretende responder as seguintes perguntas. Quais os reflexos decorrentes do turnover em relação aos custos na empresa de contabilidade e quais as principais causas dessa rotatividade de pessoal?

Buscando responder a hipótese de pesquisa, levanta-se como marco teórico do trabalho a ser desenvolvido, o entendimento de CHIAVENATO (1999), que assim manifesta:

Na visão do Autor a rotatividade é o fluxo de pessoal na organização. Para cada saída de funcionário, ocorre uma reposição. Há dois tipos de desligamento: por iniciativa do funcionário ou por iniciativa da organização. O autor ainda salienta que o desligamento por iniciativa do funcionário acontece por razões pessoais ou profissionais do empregado, levando ao encerramento do contrato de trabalho com a organização. O desligamento por iniciativa da organização surge

quando a organização demite um funcionário, o que pode acontecer por diversos motivos como: funcionário mal selecionado, substituição ou redução do quadro funcional.

Ainda segundo o Autor, devem-se evitar as demissões e, para isso, são tomadas algumas medidas internas, evitando horas extras através do compartilhamento de tarefas e redução da jornada de trabalho. Quando a demissão se torna inevitável, são tomadas algumas medidas para reduzir o impacto causado por ela.<sup>1</sup>

Fundando-se em um dos princípios básicos do estado democrático de direito, qual seja o direito de propriedade, e analisando os instrumentos de intervenção do estado na mesma, resta evidenciado que a desapropriação indireta é um instituto que viola os princípios e regras constitucionais, sendo assim uma forma de expropriação irregular.

O artigo 5<sup>a</sup> XXII da constituição federal assegura a todos o direito de propriedade;

XXII- é garantido o direito de propriedade.

Essa garantia constitucional se analisada de forma estrita traz a tona o direito de propriedade em sentido absoluto.

Maria Sylvia Zanella de Pietro caracteriza o sentido absoluto da propriedade como sendo: “O mais amplo direito real, que congrega os poderes de usar, gozar e dispor da coisa, de forma absoluta, exclusiva e perpétua, bem como o de persegui-la nas mãos de quem quer que injustamente a detenha.”<sup>2</sup>

Nos tempos atuais é inconcebível a análise absoluta de propriedade, vez que a própria constituição federal também em seu artigo 5<sup>o</sup> XXIII concebe que toda propriedade deve atender sua função social.

Edmir Netto de Araújo analisa as normas constitucionais de forma que:

“A constituição não nega o direito exclusivo do proprietário sobre a coisa, mas exige que seu uso seja condicionado ao bem-estar geral (...), de forma que o proprietário é visualizado como procurador da

---

<sup>1</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento Organizacional*. A Dinâmica do sucesso nas organizações. 2.ed. São Paulo: Elsevier, 2005.

<sup>2</sup> DE PIETRO, 2011, p. 136.

comunidade para gerir bens destinados a servir a todos, embora a todos não pertençam.”<sup>3</sup>

Portanto, ao passo que o direito civil confere ao titular o direito de usar, gozar e dispor da propriedade, o direito público considera o bem dentro de um conjunto maior, observando a totalidade dos direitos de propriedade bem como a necessidade pública, a utilidade pública e o interesse social.

A partir dessa nova concepção de propriedade o estado tem o direito e dever de intervir na propriedade para que elas atendam a função social ou até mesmo para que a necessidade e o interesse social sejam supridos. É em detrimento dessa necessidade e utilidade que surgem as limitações administrativas, sendo a mais relevante o instituto da desapropriação.

Segundo José dos Santos Carvalho Filho a desapropriação é:

“O procedimento de direito público pelo qual o poder público transfere para si a propriedade de terceiro, por razões de utilidade pública ou de interesse social, mediante o pagamento de indenização.”<sup>4</sup>

Hely Lopes de Meireles conceitua a desapropriação como “um moderno e eficaz instrumento de que se vale o estado para remover obstáculos à execução de obras e serviços públicos”.<sup>5</sup>

O procedimento para a desapropriação está elencado no artigo 5º, XXIV, da constituição federal, que enuncia:

“A lei estabelecerá o procedimento para desapropriação por necessidade ou utilidade pública, ou por interesse social, mediante justa e prévia indenização em dinheiro, ressalvados os casos previstos nesta constituição.”

Portanto, há de se concluir que a desapropriação possui duas fases, a primeira declarando-se a necessidade pública ou o interesse social, e a segunda compreendendo a estimativa da justa indenização e a transferência do bem expropriado para o domínio da administração pública. Seguindo, portanto, o rito do devido processo legal previsto no artigo 5ºLIV da constituição federal.

---

<sup>3</sup> ARAUJO, 2010, p. 1100.

<sup>4</sup> CARVALHO FILHO, 2005, p. 733.

<sup>5</sup> MEIRELES, 2001, p. 561.

Diferente da desapropriação legal e cada vez mais comum está o instituto denominado desapropriação indireta, pelo qual o poder expropriante, sem observância do devido processo legal, se apossa do bem particular incorporando o mesmo em seu domínio.

Hely Lopes de Meireles caracteriza a desapropriação indireta sendo:

“Um esbulho da propriedade particular e, como tal, não encontra apoio em lei. É situação de fato que se vai generalizando em nossos dias, mas que a ela pode opor-se o proprietário até mesmo com os interditos possessórios.”<sup>6</sup>

Edmir neto de Araújo trata a desapropriação indireta sendo:

“Uma desapropriação às avessas, sem observância do princípio constitucional do devido processo legal e, por sua ilicitude, costuma ser equiparado ao esbulho, ensejando ação possessória.”<sup>7</sup>

No mesmo sentido enuncia José dos santos Carvalho filho;

“Desapropriação indireta é o fato administrativo pelo qual o estado se apropria de bem particular, sem observância dos requisitos da declaração e da indenização previa.

Trata-se de situação que causa tamanho repúdio que, como regra, vem sendo considerado verdadeiro esbulho possessório. Com efeito, esse mecanismo, não guarda nenhuma relação com os termos em que a constituição e a lei permitam processo de desapropriação.”<sup>8</sup>

Além de ser claramente irregular, e de se tratar de evidente esbulho possessório, a ação possessória nesse caso só pode ser ajuizada até que a administração pública dê ao bem uma destinação pública, após isso só poderá o expropriado propor ação de indenização por perdas e danos.

Nesse sentido tem-se o artigo 35 do decreto lei 3365/1941;

“Os bens expropriados, uma vez incorporados à fazenda pública, não podem ser objeto de reivindicação, ainda que fundada em nulidade do processo de desapropriação. Qualquer ação, julgada procedente, resolver-se-á em perdas e danos.”

Esse dispositivo protege o fato consumado, vez que, havendo o bem incorporado ao patrimônio público, mesmo se tiver sido nulo o processo de desapropriação, o proprietário não pode pretender o retorno do bem a seu

---

<sup>6</sup> MEIRELES, 2001, p. 562.

<sup>7</sup> ARAUJO, 2010, p. 1100.

<sup>8</sup> CARVALHO FILHO, 2005, p. 734.

patrimônio. O que a lei quer dizer é que se o fato ocorre mesmo que o processo seja nulo, pouca ou nenhuma diferença faz que não tenha havido processo, o que importa é que tenha havido incorporação.

José dos Santos Carvalho Filho enuncia que:

“Embora não se revista de toda a legitimidade que seria de se esperar, em se considerando a figura do Poder Público, o certo é que o fato consumado em favor deste acarreta inviabilidade de reversão à situação anterior. Suponha-se, como exemplo, que a União se aproprie de várias áreas e instale diretamente um aeroporto ou um abrigo para treinamento de militares. Concluídas essas realizações, os bens, certa ou erradamente, passaram à categoria de **bens públicos**, vale dizer, foram incorporados definitivamente ao patrimônio federal. Como reverter tal situação, levando em conta que esses bens se destinam a uma atividade de interesse público? Como ficou despojado de seu direito de reaver o bem desapropriado, ao ex-proprietário só resta agir da forma como a lei previu, ou seja, terá que se conformar com a substituição de seu direito de reivindicar pelo de postular indenização em face das perdas e danos causados pelo expropriante.”<sup>9</sup>

## **METODOLOGIA**

A Metodologia de estudo será através de pesquisas bibliográficas, e estudo de caso buscando a visão de vários autores que realizaram estudos sobre Turnover nas empresas, nossa pesquisa é quantitativa, pois vamos calcular a taxa de rotatividade na empresa mostrando o giro das entradas e saídas de funcionários, a ser realizada por meio da existência na empresa com aplicações e observações de questionários ao setor de DRH.

De modo a reconhecer os aspectos que norteiam e caracterizam o DRH, assim como os demais aspectos ligados ao assunto.

## **RESULTADOS**

Ao escolher o tema “**Custos Com Turnover: Estudo De Caso Aplicado Na Empresa De Contabilidade Situada Na Cidade De Caratinga-Mg**” como proposta de pesquisa, objetivou-se como benefício particular ampliar os conhecimentos sobre o turnover tratando de questões de extrema importância tanto para o meio organizacional como para a saúde financeira da organização.

---

<sup>9</sup> CARVALHO FILHO, 2005 p. 735.

Em relação ao meio social a pesquisa é direcionada ao ramo empresarial onde, através da análise, será possível adquirir um amplo conhecimento da real situação em que a organização passa, eliminando assim grande parte dos problemas a longo prazo e facilitando a solução dos problemas de curto prazo. Dessa forma, o crescimento financeiro será maior, gerando mais confiança de expansão empresarial que por consequência que poderá diminuir nos desligamentos de empregos, atingindo diretamente o meio social que a organização estiver inserida.

No meio acadêmico, nota-se uma demanda maior de informações sobre o tema, um conhecimento que seja exposto de uma forma diferente, todavia, sempre respeitando os princípios que dão base a contabilidade, dessa forma os acadêmicos que forem estudar essa disciplina terão diversas fontes de consultas, facilitando o entendimento dessa disciplina tão complexa.

Nos dias atuais, quando há muitas vagas de emprego, a busca por melhores oportunidades e salário aumenta, levando os funcionários a trocarem de emprego, e estas saída de funcionários é o que chamamos de *turnover*.

A partir desta pesquisa, é possível dar suporte tanto para a organização do estudo de caso quanto para outras empresas no que tange a identificação do nível de rotatividade dos seus trabalhadores, orientando-as no desenvolvimento de estratégias de recrutamento e seleção.

O estudo da rotatividade de pessoas é um tema de grande importância na dinâmica organizacional. Desta forma, a escolha deste justifica-se pelo fato de que, identificando as causas e as taxas de rotação de funcionários na empresa, melhorias nos procedimentos de administração de pessoas poderão contribuir com um quadro de funcionários mais qualificados e motivados com o trabalho. Sendo assim, a pesquisa tem como finalidade contribuir para que a organização possa obter respostas para diagnosticar os prováveis determinantes de *turnover*, podendo tomar providências que contribuirão nos processos utilizados pelos recursos humanos da corporação.

## **REFERÊNCIA**

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