

**AJES – FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE  
DO JURUENA  
CURSO: BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**ANÁLISE DOS IMPACTOS FINANCEIROS DA ROTATIVIDADE DE  
PESSOAL EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO DE MATO  
GROSSO: UM ESTUDO DE CASO**

**Autor: Cláudio Luis Bang**

**Orientador (a): Prof. Esp. Heloisa dos Santos**

**JUÍNA/MT**

**2010**

**AJES – FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE  
DO JURUENA  
CURSO: BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**ANÁLISE DOS IMPACTOS FINANCEIROS DA ROTATIVIDADE DE  
PESSOAL EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO DE MATO  
GROSSO: UM ESTUDO DE CASO**

**Autor: Cláudio Luis Bang**

**Orientador (a): Prof. Esp. Heloisa dos Santos**

Monografia apresentada ao curso de Bacharelado em Ciências Contábeis, da Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena como requisito parcial para obtenção do título Bacharel em Ciências Contábeis.

**JUÍNA/MT**

**2010**

**AJES – FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO DO VALE  
DO JURUENA**

**CURSO: BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof<sup>a</sup>. Ms. Cleiva Schaurich Mativi**

---

**Prof<sup>a</sup>. Ms. Márcio Gonçalves dos Santos**

---

**ORIENTADORA**

**Prof<sup>a</sup>. Esp. Heloisa dos Santos**

Dedico esse estudo para todos aqueles que acreditam que o ato de buscar o conhecimento pode mudar a mentalidade das pessoas dentro das empresas, dos órgãos governamentais e da sociedade, para que conseqüentemente tenhamos um país e mundo melhor para se viver.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço inicialmente a Deus por ter me dado a imensa possibilidade de chegar até aqui com saúde, um lar, um emprego, uma abençoada família e inúmeros e saudáveis amigos. Credito as minhas principais conquistas, inclusive esta, à minha amada mãe que sempre esteve ao meu lado, com suas orações e que nunca deixou de acreditar em seus filhos, além de que sempre sonhou para que esse momento especial pudesse chegar.

Agradeço imensuravelmente à professora Cleiva Schaurich Mativi, que tanto me apoiou para a construção desse trabalho, sua paciência e atenção foram essenciais para a sua finalização mesmo eu não sendo um de seus orientandos. Agradeço à minha orientadora, professora Heloisa dos Santos que também não mediu esforços para me ajudar nessa árdua jornada e para o colega, Salatiel José Gonçalves Blanco, bibliotecário da instituição que me auxiliou na revisão deste trabalho.

Sou grato especialmente à Sicredi Univales, através dos colegas de trabalho Edson Elvio Arrial, Vilma A. dos Santos Ribeiro e Eliane Beton que me apoiaram na escolha do tema de pesquisa e também pelo incentivo a educação formal que a empresa me concedeu ao longo do curso.

Enfim, todos os colegas de sala que suportaram minhas brincadeiras e atrapalhadas no decorrer desses quatro anos e os demais que estiveram direta ou indiretamente próximos de mim nesse período, possuem uma parcela de contribuição.

Obrigado a todos!

Concordo plenamente que "Loucura é fazer sempre as mesmas coisas e querer resultados diferentes". (ANA ABRANTES)

Talvez seja até por isso, que a "A simplicidade é o último grau da sofisticação". (LEONARDO DA VINCI)

E ainda assim, "O ser humano gasta sua vida justificando o passado, reclamando do presente e temendo o futuro". (ANTOINE RIVAROL)

Todavia, "Raramente você tem uma segunda chance de causar uma boa primeira impressão". (ROBERT WONG)

## RESUMO

É devido à busca incansável pelo sucesso, que as organizações criam e articulam métodos de melhoria em seus processos operacionais e de desenvolvimento a cada instante. O *turnover* de pessoal, tema considerado complexo por suas adversidades, vem ganhando importância nos últimos anos pelas médias e grandes corporações que realmente se preocupam pela gestão de suas pessoas e pelos impactos financeiros que o mesmo também pode ocasionar. Dessa forma, a rotatividade de pessoal se acompanhada, torna-se um excelente indicador de gestão para os executivos, pois se muito alto ou muito baixo, inicialmente o índice pode apontar que algo não está indo bem. Pensando assim, neste trabalho fica evidenciada a necessidade de o gestor conhecer, calcular, comparar, mensurar os custos e controlar o *turnover* de pessoal da sua equipe e ainda quando possível, identificar qualitativamente as causas que levam a isso. A pesquisa tem como foco principal, a identificação dos impactos financeiros decorrentes da rotatividade de pessoal na Cooperativa Sicredi Univales. Portanto, se fez necessário a aplicação de um questionário a 35 gestores, de modo a identificar o nível de conhecimento sobre o tema, conforme estudo de caso proposto na empresa em referência, com o auxílio de uma pesquisa bibliográfica e documental, além da observação direta que contribuiu quanto ao acesso de informações e entendimento dos processos. A pesquisa mostrou que a rotatividade de pessoal realmente aumenta os custos e ocasiona impactos financeiros para a organização, além de comprovar que a gestão do *turnover* pode ser considerada uma importante ferramenta no ambiente corporativo, pois ela pode contribuir para o acompanhamento e decisões de todos os gestores da organização.

**Palavras-chave:** Rotatividade de Pessoal. *Turnover*. Gestão. Impactos. Organização. Cooperativa.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Os seis processos de gestão de pessoas .....	26
Figura 2: Equação do índice de rotatividade .....	31
Figura 3: Estados onde o Sicredi atua .....	65
Figura 4: Organograma Funcional da Sureg Univales .....	70
Figura 5: Organograma Funcional das UA's - Unidades de Atendimento .....	71

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Índices de <i>turnover</i> em 2007, 2008 e 2009 .....	73
Tabela 2: Memória de Cálculo utilizada para os índices de <i>turnover</i> .....	73
Tabela 3: Demonstrativo geral dos custos de admissão .....	76
Tabela 4: Demonstrativo para a mensuração do impacto financeiro do <i>turnover</i> de pessoal .....	79

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Comparação nos números gerais das empresas brasileiras .....	40
Gráfico 2: Comparação dos números gerais das Cooperativas de Crédito .....	42
Gráfico 3: Comparação dos números utilizados no cálculo do <i>turnover</i> .....	73
Gráfico 4: Comparação do <i>turnover</i> interno da Sicredi Univales com o cenário nacional.....	74
Gráfico 5: Comparação dos custos de admissão entre os períodos .....	76
Gráfico 6: Comparação dos custos de desligamentos entre os períodos .....	78
Gráfico 7: Gênero dos Gestores Respondentes.....	81
Gráfico 8: Qual a sua função/cargo exercido na empresa .....	82
Gráfico 9: Nível de formação dos gestores responsáveis .....	83
Gráfico 10: Tempo de casa no Sicredi .....	84
Gráfico 11: Número atual de colaboradores da cooperativa .....	85
Gráfico 12: Responsabilidade pelas decisões do posto de trabalho .....	86
Gráfico 13: Grau de conhecimento dos gestores sobre <i>turnover</i> de pessoal.....	87
Gráfico 14: Opinião dos gestores sobre o <i>turnover</i> da Sicredi Univales .....	88
Gráfico 15: Causas dos pedidos de demissão na Sicredi Univales.....	88
Gráfico 16: Causas das demissões causadas pela Sicredi Univales .....	89
Gráfico 17: O número de admissões e demissões da Sicredi Univales .....	90
Gráfico 18: A relação do <i>turnover</i> com a saúde organizacional .....	91
Gráfico 19: O que o <i>turnover</i> elevado é para a empresa .....	92
Gráfico 20: Como é a gestão do <i>turnover</i> na Sicredi Univales .....	93
Gráfico 21: A responsabilidade sobre as admissões e demissões.....	94
Gráfico 22: No que a Univales mais investe em seus colaboradores.....	95
Gráfico 23: As maiores perdas financeiras geradas pelo <i>turnover</i> .....	96
Gráfico 24: Outras dificuldades ocasionadas pelo <i>turnover</i> de pessoal .....	97
Gráfico 25: Os custos de recrutamento e seleção na Sicredi Univales .....	98
Gráfico 26: Os custos de registro e documentação na Sicredi Univales .....	99
Gráfico 27: Os custos de integração na Sicredi Univales.....	99
Gráfico 28: Os custos com desligamento na Sicredi Univales .....	100
Gráfico 29: A contribuição da análise do <i>turnover</i> na Sicredi Univales .....	101

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Custos da Rotatividade de Pessoal.....	36
Quadro 2: Princípios do Cooperativismo .....	46
Quadro 3: Diferenças entre as sociedades cooperativas de crédito e os bancos privados.....	51
Quadro 4: Identificação da Empresa objeto de estudo.....	62
Quadro 5: Demonstrativo geral dos custos de desligamento .....	77

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AJES	- Associação Juinense de Ensino Superior
ARH	- Administração de Recursos Humanos
BACEN	- Banco Central do Brasil
CAGED	- Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CCLA	- Cooperativa de Crédito de Livre Admissão
CFC	- Conselho Federal de Contabilidade
CMN	- Conselho Monetário Nacional
CNAE	- Classificação Nacional de Atividades Econômicas
DSP	- Demonstrações de Sobras ou Perdas
EUA	- Estados Unidos da América
FGTS	- Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
GAF	- Gerente Administrativo Financeiro
GP	- Gestão de Pessoas
GUA	- Gerente de Unidade de Atendimento
NBC	- Normas Brasileiras de Contabilidade
OCB	- Organização das Cooperativas Brasileiras
PCR	- Programa de Cargos e Remuneração
RH	- Recursos Humanos
SESCOOP	- Serviço Nacional de Aprendizagem ao Cooperativismo
SFN	- Sistema Financeiro Nacional
SICREDI	- Sistema de Crédito Cooperativo
SICREDIPAR	- Sicredi Participações S.A.
SUREG	- Superintendência Regionalizada
UA	- Unidade de Atendimento

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>16</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO .....	16
1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA .....	17
1.3 PROBLEMA DE PESQUISA.....	17
1.4 HIPÓTESES .....	17
1.5 OBJETIVO.....	18
<b>1.5.1 Objetivo geral</b> .....	<b>18</b>
<b>1.5.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>18</b>
1.6 JUSTIFICATIVA .....	19
1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	20
1.8 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	21
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>22</b>
2.1 GESTÃO DE PESSOAS .....	22
<b>2.1.1 O que é Gestão de Pessoas?</b> .....	<b>22</b>
<b>2.1.2 Objetivo da Gestão de Pessoas</b> .....	<b>24</b>
<b>2.1.3 Os processos da Gestão de Pessoas</b> .....	<b>25</b>
<b>2.1.4 A forma da Administração dos Recursos Humanos – ARH</b> .....	<b>27</b>
2.2 DESCRIÇÃO DE <i>TURNOVER</i> OU ROTATIVIDADE DE PESSOAL .....	28
<b>2.2.1 A Importância da Gestão do Turnover</b> .....	<b>32</b>
<b>2.2.2 O Turnover de Pessoal: Os custos e Índice Ideal</b> .....	<b>34</b>
<b>2.2.3 O turnover de pessoal no Brasil e nas Cooperativas de Crédito</b> .....	<b>38</b>
2.2.3.1 O <i>turnover</i> de pessoal no Brasil .....	39
2.2.3.2 O <i>turnover</i> de pessoal nas Cooperativas de Crédito .....	40
2.3 O COOPERATIVISMO .....	42
<b>2.3.1 Conceito de Cooperativismo</b> .....	<b>42</b>
<b>2.3.2 Valores do Cooperativismo</b> .....	<b>43</b>
<b>2.3.3 Princípios Universais do Cooperativismo</b> .....	<b>44</b>
<b>2.3.4 Contexto histórico do cooperativismo</b> .....	<b>46</b>
2.3.4.1 Contexto histórico do cooperativismo no Brasil.....	47
<b>2.3.5 O cooperativismo de crédito</b> .....	<b>48</b>
<b>2.3.6 O cooperativismo e o desenvolvimento de pessoas</b> .....	<b>51</b>
<b>2.3.7 Particularidades contábeis em cooperativas</b> .....	<b>53</b>

<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>56</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	56
3.2 TIPO DE PESQUISA .....	58
3.3 POPULAÇÃO AMOSTRA.....	59
3.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	59
3.5 MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS .....	61
3.6 APRESENTAÇÃO DO CASO .....	62
<b>3.6.1 A identificação da instituição objeto de estudo .....</b>	<b>62</b>
<b>3.6.2 Breve Histórico da Sicredi Univales .....</b>	<b>62</b>
3.7 APRESENTAÇÃO DA POLÍTICA DE RH DO SISTEMA SICREDI.....	63
<b>3.7.1 O perfil do Sicredi .....</b>	<b>63</b>
<b>3.7.2 A Missão do Sicredi .....</b>	<b>64</b>
<b>3.7.3 Os valores do Sicredi.....</b>	<b>64</b>
<b>3.7.4 O Negócio do Sicredi .....</b>	<b>65</b>
<b>3.7.5 A Estrutura do Sicredi.....</b>	<b>65</b>
<b>4 ANÁLISES E DISCUSSÃO DE DADOS.....</b>	<b>66</b>
4.1 A GESTÃO DE PESSOAS NO SICREDI .....	66
<b>4.1.1 O Papel da área de Gestão de Pessoas do Sicredi .....</b>	<b>66</b>
<b>4.1.2 O Programa de Cargos e Remuneração do Sicredi.....</b>	<b>66</b>
<b>4.1.3 A Política de Educação Corporativa do Sicredi.....</b>	<b>66</b>
<b>4.1.4 A Política de Inclusão de Pessoas com Deficiência do Sicredi .....</b>	<b>67</b>
<b>4.1.5 A Política de Integração de Novos Colaboradores do Sicredi .....</b>	<b>67</b>
<b>4.1.6 A Política de Estágio no Sicredi.....</b>	<b>67</b>
<b>4.1.7 A Política de Jovem Aprendiz no Sicredi .....</b>	<b>68</b>
<b>4.1.8 A Política de Recrutamento e Seleção do Sicredi .....</b>	<b>68</b>
4.2 AS FUNÇÕES ORGANIZACIONAIS DA SICREDI UNIVALES .....	69
<b>4.2.1 O organograma da Sureg Univales.....</b>	<b>69</b>
<b>4.2.2 O organograma das unidades de atendimento .....</b>	<b>71</b>
4.3 ANÁLISES DOS ÍNDICES DE ROTATIVIDADE NA COOPERATIVA .....	72
<b>4.3.1 Demonstração dos índices de turnover em 2007, 2008 e 2009 .....</b>	<b>72</b>
<b>4.3.2 A Comparação do turnover interno com o cenário nacional .....</b>	<b>74</b>
<b>4.3.3 A demonstração dos custos causados pelo turnover .....</b>	<b>75</b>
<b>4.3.4 Os custos de admissão .....</b>	<b>75</b>
<b>4.3.5 Os custos com desligamentos.....</b>	<b>77</b>

<b>4.3.6 Os custos gerais com turnover e seu Impacto Financeiro.....</b>	<b>79</b>
<b>4.4 OS RESULTADOS DA PESQUISA.....</b>	<b>80</b>
<b>4.4.1 Questão 1.1 – Função ocupada pelos respondentes dentro da cooperativa:.....</b>	<b>82</b>
<b>4.4.2 Questão 1.2 – Nível de formação dos gestores respondentes: .....</b>	<b>83</b>
<b>4.4.3 Questão 1.3 – Tempo de casa no Sicredi:.....</b>	<b>83</b>
<b>4.4.4 Questão 1.4 – Número atual de colaboradores da cooperativa:.....</b>	<b>84</b>
<b>4.4.5 Questão 1.5 – Número de colaboradores sob responsabilidade de cada gestor: .....</b>	<b>85</b>
<b>4.4.6 Questão 1.6 – A responsabilidade pelas decisões do posto de trabalho: .....</b>	<b>85</b>
<b>4.4.7 Questão 2.1 – Grau de conhecimento sobre turnover/rotatividade de pessoal:.....</b>	<b>86</b>
<b>4.4.8 Questão 2.2 – Opinião dos gestores sobre o percentual de turnover na Sicredi Univales: .....</b>	<b>87</b>
<b>4.4.9 Questão 2.3 – Opinião dos gestores sobre as principais causas que levam os funcionários a saírem da Sicredi Univales: .....</b>	<b>88</b>
<b>4.4.10 Questão 2.4 - Opinião dos gestores sobre as principais causas que levam a Sicredi Univales demitir: .....</b>	<b>89</b>
<b>4.4.11 Questão 2.5 – A situação da Sicredi Univales nos últimos três anos em relação às admissões e demissões:.....</b>	<b>89</b>
<b>4.4.12 Questão 2.6 – A relação do turnover com a saúde organizacional .....</b>	<b>90</b>
<b>4.4.13 Questão 2.7 – O que o turnover elevado é para a empresa:.....</b>	<b>91</b>
<b>4.4.14 Questão 2.8 – Como é a gestão do turnover na Sicredi Univales:.....</b>	<b>92</b>
<b>4.4.15 Questão 2.9 – A responsabilidade dos gestores quanto às admissões e demissões em suas respectivas filiais: .....</b>	<b>93</b>
<b>4.4.16 Questão 2.10 – Em que a Sicredi Univales investe mais:.....</b>	<b>94</b>
<b>4.4.17 Questão 3.1 – A opinião dos gestores quanto as mais prováveis perdas decorrentes do turnover:.....</b>	<b>95</b>
<b>4.4.18 Questão 3.2 – Demais dificuldades geradas pelos altos índices de turnover de pessoal: .....</b>	<b>96</b>
<b>4.4.19 Questão 3.3 – Como estão os custos de recrutamento e seleção na Sicredi Univales: .....</b>	<b>97</b>
<b>4.4.20 Questão 3.4 – Como estão os custos de registro e documentação na Sicredi Univales: .....</b>	<b>98</b>

<b>4.4.21 Questão 3.5 – Como estão os custos de integração na Sicredi Univales:.....</b>	<b>99</b>
<b>4.4.22 Questão 3.6 – Como estão os custos com desligamento na Sicredi Univales: .....</b>	<b>100</b>
<b>4.4.23 Questão 3.7 – A contribuição da análise do turnover para a política de gestão de pessoas e orçamentária da Sicredi Univales:.....</b>	<b>101</b>
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>103</b>
<b>5.1 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....</b>	<b>106</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>107</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>113</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>128</b>

## INTRODUÇÃO

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O termo *turnover* significa a rotatividade de pessoal em relação entre as entradas e saídas de pessoas de uma empresa e é também, considerado um valioso indicador de saúde organizacional desta. Trata-se de uma bússola por excelência que colabora, sobretudo para a demonstração da qualidade de vida das grandes corporações, ainda mais se tratando de uma instituição que atua no mercado financeiro com a responsabilidade de mostrar transparência e aprimorar a credibilidade junto à sociedade, como no caso da empresa objeto deste estudo de caso.

Considerada a palavra da moda nos grandes ambientes organizacionais, o *turnover* está a cada dia ganhando ainda mais expressão e preocupações, pois a sua gestão pode contribuir substancialmente para o controle dos seus prejudiciais reflexos financeiros, limitações nas linhas de produção ou na prospecção de negócios e até mesmo do choque social quando esse processo não é bem cuidado. A rotatividade de pessoal ou o *turnover* propriamente dito pode ser ocasionado por inúmeros motivos; os empregados 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. Assim como, a empresa também pode buscar por profissionais mais qualificados para integrar o seu quadro funcional por conta da improdutividade dessas pessoas ou ainda procurar pela simples inovação em seus sistemas.

Atualmente com os grandes investimentos das organizações nas áreas de recursos humanos e gestão de pessoas, o tema têm sido freqüentemente avaliado, tanto no que se refere às 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 de rotatividade de pessoal indica que algo não está sendo conduzido como deveria e precisa urgentemente ser melhorado. Fora os gastos com admissões e demissões, existem outros grandes transtornos gerados pela falta de mão-de-obra que prejudica a produtividade e abala a própria imagem institucional frente à sociedade.

A rotatividade de pessoal pode exercer muita influência nas organizações, pois ela é determinada por um índice utilizado para gerar dados de acompanhamento e comparações, atribuídas no desenvolvimento de diagnósticos para a execução de providências ou em caráter unicamente preventivo.

Desse modo, essa pesquisa se propõe a identificar os índices e os impactos financeiros decorrentes da rotatividade de pessoal na Cooperativa Sicredi Univales.

## 1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Este trabalho está delimitado na análise dos índices de *turnover* de pessoal e na mensuração dos respectivos impactos financeiros. Um estudo de caso em uma cooperativa de crédito, através de pesquisa bibliográfica e documental em referência ao tema escolhido e dados internos da empresa.

## 1.3 PROBLEMA DE PESQUISA

Para os autores Cervo e Bervian (1983, p. 76) o “problema é uma questão que envolve intrinsecamente uma dificuldade teórica ou prática, para a qual se deve encontrar a solução”.

Com o mesmo sentido, mas com palavras diferentes, Marconi e Lakatos (2006, p. 222) acreditam que “a formulação do problema prende-se ao tema proposto: ela esclarece a dificuldade específica com a qual se defronta e que se pretende resolver por intermédio da pesquisa”.

No caso do presente trabalho, o problema a ser investigado é: Quais são os impactos financeiros decorrentes da rotatividade de pessoal na Cooperativa de Crédito Sicredi Univales?

## 1.4 HIPÓTESES

Cervo e Bervian (1983, p. 83) definem que a aplicação de hipóteses em um determinado trabalho equivale “à suposição verossímil, depois comprovável ou denegável pelos fatos, os quais não de decidir, em última instância, sobre a verdade ou falsidade dos fatos que se pretende explicar”. Marconi e Lakatos (2006, p. 222)

valorizam que as hipóteses básicas “afirmam, em dada situação, a presença ou ausência de certos fenômenos”.

Sendo assim, neste caso, temos:

H1 – A rotatividade de pessoal aumenta os custos e gera impactos financeiros para a organização.

H2 – Os baixos índices de rotatividade de pessoal dão indícios de que esse fenômeno não reflete em impactos financeiros para a instituição.

## 1.5 OBJETIVO

### 1.5.1 Objetivo geral

Afirma Marconi e Lakatos (2006) que o objetivo geral:

Está ligado a uma visão global e abrangente do tema. Relaciona-se com o conteúdo intrínseco, quer dos fenômenos e eventos, quer das idéias estudadas. Vincula-se diretamente à própria significação da tese proposta pelo projeto. (MARCONI e LAKATOS, 2006, p. 221).

Baseando nisso, definiu-se que o objetivo geral da pesquisa é: Identificar os impactos financeiros decorrentes da rotatividade de pessoal na Cooperativa de Crédito Sicredi Univales.

### 1.5.2 Objetivos específicos

Marconi e Lakatos (2006, p. 102) comentam que os objetivos específicos “apresentam caráter mais concreto. Tem função intermediária e instrumental, permitindo, de um lado, atingir o objetivo geral e, do outro, aplicar este a situações particulares”.

Para o correto desenvolvimento da pesquisa, atribuíram-se os objetivos específicos abaixo:

- Apresentar o Cooperativismo;
- Definir a gestão de pessoas e a forma de administração dos recursos humanos;

- Definir o *turnover* de pessoal e a sua importância para a gestão organizacional;
- Mensurar em termos percentuais a rotatividade de pessoal da Sicredi Univales ao longo do período, comparando-a com os números do setor de crédito cooperativo e demais empresas brasileiras;
- Identificar os gastos com admissão e demissão para a formação do custo geral do *turnover* no período;
- Criar um pequeno demonstrativo auxiliar que possa evidenciar o impacto financeiro do *turnover* dentro de uma determinada conta de resultado dos mesmos anos.

## 1.6 JUSTIFICATIVA

O assunto abordado nesse trabalho visa unicamente, analisar o caso real de uma instituição financeira da região noroeste do estado de Mato Grosso, mais especificamente na cidade de Juina, empresa esta a qual forneceu total apoio e dados necessários para o desenvolvimento do estudo de caso. A idéia em trabalhar o assunto nasceu principalmente pelo interesse pessoal do pesquisador em cultivar suas habilidades profissionais aplicando-as na sua atual empregadora em forma de contribuição para com os seus gestores.

As organizações executam suas atividades sempre em busca da excelência no desempenho produtivo, financeiro, na imagem de sua gestão e administração no mercado em que estão inseridas e isso não é diferente no setor de crédito cooperativo. Ainda mais se tratando de uma instituição financeira sólida como o Sistema Sicredi é hoje, a qual cresce e ganha credibilidade a cada dia nos estados brasileiros em que atua, gerando importantes resultados na busca intensa pelo crescimento de seus mais de 1,5 milhões de associados espalhados pelo Brasil e das suas próprias comunidades.

Embora o *turnover* atualmente esteja exercendo grande influência nas organizações, ele ainda não ganha a real importância que deveria, pois muitos se preocupam apenas em calcular o seu percentual, enquanto os seus reais impactos são deixados de lado. Uma empresa que apresenta um percentual de 35% de *turnover*, por exemplo, ao longo de um dado período pode contar em média com

apenas 65% de seu quadro funcional para a continuidade de todos os normais processos. O fato de não poder contar com todo quadro de pessoal é pequeno se comparado com as doenças relacionadas ao trabalho que a sobrecarga pode causar na equipe, ou, por exemplo, os altos custos desnecessários com as falhas no recrutamento e demissões mal planejadas. Outro problema sério pode estar relacionado com o abalo que o alto *turnover* pode causar na imagem da instituição, etc.

Analisando esses e diversos outros contextos, a rotatividade de profissionais pode ser considerada natural em determinadas situações, e ruim em várias outras. E é objetivando a identificação dos impactos financeiros ocasionados por esse *turnover* de pessoal como também é conhecido, que o pesquisador pretende produzir o material para contribuir de maneira técnica e teórica em torno da realidade das situações, demonstrando de forma evidente como a empresa objeto do estudo conduziu a sua rotatividade de pessoal em comparação aos índices do cenário nacional, o que ela gastou com admissões e demissões ao longo de três anos e qual foi o percentual de representatividade do custo total perante suas contas de resultado.

## 1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado sob cinco capítulos, sendo eles:

- *Introdução:* Neste capítulo contemplam-se as informações sobre a contextualização, as delimitação da pesquisa, o problema de pesquisa, as hipóteses, a apresentação do objetivo geral e objetivos específicos; a justificativa do trabalho e por fim a sua estruturação;
- *Referencial Teórico:* Nessa seção encontram-se as referências bibliográficas sobre gestão de pessoas, a forma de administração dos recursos humanos, os dados completos acerca do *turnover* de pessoal e o cooperativismo;
- *Metodologia:* Neste momento apresentam-se todos os métodos de pesquisa utilizados no decorrer de seu desenvolvimento;
- *Análises e Resultados:* Esse capítulo apresenta a situação dos dados coletados na pesquisa através de análise documental interna, da técnica de questionário e observação. Sendo identificados os percentuais de *turnover* da

empresa e do cenário nacional, os custos causados por ele no mesmo período e as respostas dos gestores que responderam as questões elaboradas;

- *Conclusão:* Onde evidencia a resposta ao problema de pesquisa, a hipótese desconsiderada e a confirmada, assim como se os objetivos foram atingidos para a finalização geral do trabalho.

## 1.8 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Algumas informações que poderiam ser consideradas complementares para a conclusão do trabalho, como os impactos financeiros de outras entidades para servir de comparação com a Sicredi Univales não foi possível devido o acesso ser extremamente restrito e imensamente abrangente.

Outros dados que não foram possíveis devido à escassez de tempo, foram os diagnósticos qualitativos e precisos quanto aos motivos dos desligamentos ocorridos na Cooperativa. Embora se fosse possível a aplicação dessas informações no contexto do trabalho, com certeza contribuiriam em muitos aspectos, mas por não serem essenciais para se encontrar a resolução do problema de pesquisa e objetivos, não prejudicaram o seu resultado como um todo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentados conceitos e idéias de autores que visam subsidiar no entendimento das mais variadas peças que sustentam toda a importância para com o tema em questão.

Aborda-se inicialmente, a compreensão sobre gestão de pessoas e sua forma na administração de recursos humanos, posteriormente é levada em consideração o conhecimento necessário sobre a rotatividade de pessoal (o *turnover*), seus conceitos, índices e impactos financeiros, assunto este, que atualmente vem ganhando grandes dimensões nas organizações. Explora-se também o tema cooperativismo, seus princípios e valores, assim como o surgimento do cooperativismo no mundo e no Brasil, algumas particularidades no tratamento contábil às sociedades cooperativas que atuam no país, e por fim, a contribuição do cooperativismo no desenvolvimento de pessoas.

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS

#### 2.1.1 O que é Gestão de Pessoas?

A Gestão de Pessoas é conceituada de diversas formas por especialistas da área, contudo, os mesmos chegam a uma definição final na qual caracterizam como uma ferramenta para controlar o capital humano que existe dentro das organizações, assim como também serve de alicerce para as tomadas de decisões.

Para Chiavenato (2005), a gestão de pessoas é uma área que procura ajudar o administrador a desempenhar as funções de planejar, organizar, dirigir e controlar, pois ele não realiza o seu trabalho sozinho, mas através de pessoas que formam sua equipe. Sendo assim, é por meio da sua equipe que o administrador executa as tarefas e alcança as metas e objetivos.

Além disso, a área de gestão de pessoas é contingencial e situacional, pois ela depende significativamente de diversos aspectos, como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes. (NOVELLO, 2007).

Vergara (2009) resume a importância do controle e da gestão de pessoas nas empresas e o tamanho que essas também representam para as próprias pessoas:

[...] porque é no interior das empresas que passamos a maior parte de nossas vidas. Segundo, porque as empresas podem ser tudo, mas nada serão se não houver pessoas a definir-lhes a visão e o propósito, a escolher estruturas e estratégias, a realizar esforços de marketing, a administrar recursos financeiros, a estabelecer metas de produção, a definir preços e tantas outras decisões e ações. (VERGARA, 2009, p. 09).

Tão profunda é essa necessidade de conhecer todo o complexo de informações que compõem a gestão de pessoas, que Dutra (2009) coloca o seguinte:

Para atuarmos sobre a gestão de pessoas, necessitamos permanentemente compreendê-las. Para compreendê-las em toda sua extensão e profundidade, utilizamos uma lente. O modelo de gestão é uma lente que nos ajuda a enxergar a realidade em sua totalidade e complexidade, descortina o invisível, ou seja, as relações ou situações subjacentes a nossa compreensão, das quais temos notícias apenas por seus efeitos. (DUTRA, 2009, p. 41).

Para Andrade (2008), a Gestão de Pessoas representa um papel fundamental no desempenho e na estrutura organizacional, que por sua vez, relata:

A organização é um grande sistema, assim como o corpo humano, composto de sistemas menores: sistema de marketing, sistema financeiro, sistema de Gestão de Pessoas. Na comparação com o sistema humano, a Gestão de Pessoas seria o sistema circulatório e as pessoas, o sangue que oxigena as células, faz o coração bater, que dá vida à empresa. Sem as pessoas a empresa seria um corpo inerte. (ANDRADE, 2008, p. 63).

Dutra (2009) ainda entende que muitas organizações tratam essa questão com base em premissas equivocadas sobre a realidade particular de cada entidade, gerando reflexos indesejáveis e ofuscando bruscamente a descoberta das causas do insucesso.

Com base nisso, é possível avaliar a Gestão de Pessoas como a ferramenta-chave no controle humano e seu desenvolvimento, porém, por ser complexa e particular dentro de cada organização, obriga o administrador a conhecer os seus objetivos e processos para que ela possa ser realmente útil no planejamento estratégico da empresa.

## 2.1.2 Objetivo da Gestão de Pessoas

Chiavenato (2005) entende que as pessoas constituem o principal ativo da organização, daí a necessidade de tornar as instituições mais conscientes e atentas a seus funcionários. As organizações bem-sucedidas estão percebendo que somente podem: crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de aperfeiçoar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente os dos empregados. Quando uma organização está realmente voltada para as pessoas, a sua filosofia global e sua cultura organizacional passam a refletir sobre essa crença.

Andrade (2008, p. 64) afirma que “as pessoas são as peças principais de uma organização, por isso é necessário tornar 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.

Para Vergara (2009), a gestão de pessoas nas organizações é o sistema agregado de diversas metodologias que permite a colaboração entre empregados e recursos humanos, o que permite conseqüentemente a produção de fatores que proporcionam alcançar os objetivos corporativos ou individuais.

Já Dutra (2009), acredita que o desenvolvimento da organização tem relação direta na forma que as pessoas são administradas:

A gestão de pessoas deve ser integrada, e o conjunto de políticas e práticas que a formam deve, a um só tempo, atender aos interesses e expectativas da empresa e das pessoas. Somente dessa maneira será possível dar sustentação a uma relação produtiva entre ambas. (DUTRA, 2009, p. 16).

Segundo Andrade (2008), a Gestão de Pessoas deve contribuir com a organização em torno dos mais variados aspectos, que são eles:

- Ajudando a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão.
- Proporcionando competitividade a organização, empregando as habilidades e competências da força de trabalho;

- Proporcionando a organização, pessoas bem treinadas e bem motivadas, preparando e capacitando continuamente as pessoas;
- Aumento da auto-realização e a satisfação das pessoas no trabalho. Para que sejam produtivas, as pessoas devem saber que o trabalho é adequado as suas capacidades e que estão sendo tratadas adequadamente;
- Desenvolvendo e mantendo qualidade de vida no trabalho. A estruturação do trabalho e do ambiente de trabalho ajudam a satisfazer as necessidades individuais das pessoas tornando o local de trabalho agradável;
- Administrando e impulsionando a mudança. Os avanços trazem benefícios não só às organizações, mas também aos indivíduos;
- Mantendo políticas éticas e comportamento social respeitável. As pessoas devem ser respeitadas e seus direitos devem ser garantidos. (ANDRADE, 2008, p. 64).

Nesse contexto, é possível afirmar que as empresas ao considerar a gestão de pessoas como uma das mais importantes peças para a sua manutenção e conseqüente crescimento, podem passar a desenvolver desde pequenas a grandes alternativas para a adaptação de melhores práticas e procedimentos em seus sistemas de gestão.

### **2.1.3 Os processos da Gestão de Pessoas**

De acordo com Dutra (2009) processo é uma denominação que pode significar uma ou várias transições de uma condição para outra, que trazem o entendimento de movimento, mudança e fluxo. Tais processos podem-se repetir dentro de uma realidade, e estão sempre passíveis de interferência para induzi-los e aprimorá-los. Os processos na Gestão de Pessoas são nada mais, nada menos que interações entre as partes, com a finalidade de atingir os objetivos dentro de um padrão previamente definido pela organização no que tange os seus recursos humanos.

Preceitua Chiavenato (2004), que os seis processos básicos de gestão de pessoas são os seguintes:

- a) Processos de agregar pessoas;
- b) Processos de aplicar pessoas;
- c) Processos de recompensar pessoas;

- d) Processos de desenvolver pessoas;
- e) Processos de manter pessoas;
- f) Processos de Monitorar pessoas.

A figura abaixo demonstra mais precisamente como é composto cada um dos processos de gestão de pessoas:



Figura 1: Os seis processos de gestão de pessoas  
Fonte: Factor RH (2010)

Levando em consideração esses que são os principais processos da Gestão de Pessoas em relação ao desempenho organizacional, Andrade (2008), no que diz respeito ao assunto, afirma:

Integram um conjunto de processos que se inter-relacionam, que envolvem políticas, normas e procedimentos. Para gerar bons resultados é preciso que as partes estejam alinhadas entre si e que o conjunto esteja alinhado com os objetivos e estratégias da empresa. No entanto, é muito comum as empresas tratarem cada uma dessas partes de forma isolada e desconectadas de seus objetivos e direcionamentos estratégicos. (ANDRADE, 2008, p. 63).

Para Novello (2007), os processos de gestão de pessoas estão intimamente relacionados entre si, de tal maneira que se influenciam diretamente e reciprocamente. Cada um dos processos tende a contribuir ou prejudicar os demais, quando bem ou mal usados. Por exemplo, se o de agregar pessoas for conduzido incorretamente passa a exigir muito mais responsabilidades e qualidades sobre aquele que executa o desenvolvimento de pessoas, com o intuito de compensar as suas falhas. E se porventura, o processo de recompensar pessoas também for falho,

ele conseqüentemente acaba exigindo daquele que trabalha em manter pessoas ainda muito mais intensidade. Além disso, todos esses processos são formulados de acordo com as exigências e influências ambientais externas e das respectivas necessidades organizacionais internas para se obter os melhores resultados entre si.

É compreendido depois dessas afirmações que se trata, então, de fatores que conduzem os administradores de recursos humanos e demais gestores em prol das tomadas de decisões e que servem de condutores em busca de diagnósticos e soluções dentro do ambiente organizacional. Os itens integrantes formam um elo dentro cada processo, onde passam a depender fundamentalmente do bom desenvolvimento de seus antecessores para que na seqüência consigam ser eficientes o bastante para com o objetivo a qual foram criados.

#### **2.1.4 A forma da Administração dos Recursos Humanos – ARH**

A ARH é um formato de gestão dentro dos recursos humanos capaz de realizar o planejamento, a organização, o controle e desenvolvimento de métodos auto-suficientes para ocasionar o bom desempenho no quadro de pessoas, da mesma forma em que a organização constitui o meio que permite às pessoas que com ela ajudam a encontrar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho. (CHIAVENATO, 2009).

Com base em Dutra (2009), a Administração de Recursos Humanos está cada vez mais sólida no atual contexto de grandes empresas que exercem papel importante no desenvolvimento de pessoas, pela globalização dos mercados, pela grande competição entre as instituições e pelas posteriores mudanças políticas e demográficas, pois essas organizações trabalham necessariamente em busca da agilidade, atenções em custos e, sobretudo eficácia nos negócios.

Chiavenato (2004, p. 141) expõe sua compreensão sobre o papel da ARH da seguinte forma: “[...] o papel da ARH deixa de ser a simples manutenção do status *quo* para se transformar gradativamente na área capaz de criar organizações melhores, mais rápidas, proativas e competitivas”.

O mesmo autor ainda relata os principais objetivos da ARH:

1. Criar, manter e desenvolver um contingente de pessoas com habilidades, motivação e satisfação para realizar os objetivos da organização.
2. Criar, manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação plena das pessoas, e alcance dos objetivos individuais.
3. Alcançar eficiência e eficácia através das pessoas. (CHIAVENATO, 2004, p. 141).

Mesmo com a crescente aplicação das questões que trabalham envolvendo as pessoas nas organizações, as denominações: departamento de pessoal, recursos humanos, capital humano ou capital intelectual, ainda são usadas para descrever e identificar a unidade, o departamento ou a equipe relacionada com a gestão de pessoas, porém, o termo: Administração de Recursos Humanos (ARH) ainda é o mais comum de todos eles. (NOVELLO, 2007).

Segundo Andrade (2008), a forma de organizar e implantar um excelente sistema de administração que seja capaz de reunir todos os processos de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar as pessoas ligadas à empresa faz com que seja o principal objetivo dos recursos humanos nas organizações, pois qualquer entidade tem como foco a criação e distribuição de algum bem de produção ou consumo, e até mesmo serviço, como uma atividade especializada. Assim, ao lado dos objetivos da organização, a ARH deve atuar de forma a considerar também os objetivos pessoais de cada membro.

## 2.2 DESCRIÇÃO DE *TURNOVER* OU ROTATIVIDADE DE PESSOAL

Oliveira (2007) entende que o *turnover* de pessoal, também conhecido por rotatividade, está relacionado com o fluxo de funcionários que entram e saem das organizações, e é peça primordial para a Administração de Recursos Humanos (ARH) das entidades. As razões para isso acabam sendo as mais diversas possíveis no ambiente corporativo e num cenário altamente competitivo, pois desse modo, os indivíduos podem solicitar a sua demissão por descontentamento com alguma política da empresa, aspectos motivacionais, ou até mesmo a busca de melhor qualificação profissional. Assim como, as empresas acabam em muitos momentos necessitando de medidas em prol de resultados, com isso também se colocam neste direito em procurar por profissionais mais capacitados para integrar o seu quadro

funcional ou ainda pleitear pela inovação em seus sistemas. A autora ainda frisa que o elevado índice de *turnover* além de ser oneroso para a empresa, pode indicar que outros aspectos relevantes no contexto da instituição não estão indo bem e que precisam ser atentamente avaliados.

Para Milioni (2006, p. 165), a rotatividade de pessoal é “a modalidade de estudo de pessoal que deixa a organização e de quem ingressa na mesma, assim como da movimentação interna do pessoal”.

Já Pomi (2005, p. 01) compreende que a pronúncia *turnover* ou rotatividade de pessoal nada mais é que “o termo utilizado para caracterizar o movimento de entradas e saídas, admissões e desligamentos, de profissionais empregados em uma empresa, em um determinado período”. Ou seja, em suma, trata-se do fluxo de empregados que são admitidos e demitidos dentro de uma escala de tempo e que por sua consequência ganha um percentual se comparado ao número total ou médio daquele mesmo período de tempo. Por esse motivo, Marras (2000, p. 66), diz que “a rotatividade é expressa por um número índice que recebe o nome de índice de rotatividade”.

Andrade (2008, p. 135) explica que o *turnover* tem ligação direta com a condução interna da organização, pois segundo ele, isso é a pura “consequência de certas posturas internas ou externamente ligadas à organização que acabam condicionando a atitude e o comportamento do pessoal”.

Chiavenato (2004), assim relata:

A expressão rotatividade de recursos humanos é usada para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente; em outras palavras, o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização. (CHIAVENATO, 2004, p. 151).

Atualmente com o maior investimento das organizações em áreas de recursos humanos e gestão de pessoas, têm sido freqüente a avaliação das principais causas que levam os funcionários a saírem de uma empresa e também quais os fatores que levam a instituição a demiti-lo. Como colocado pelo próprio Chiavenato (2004, p. 151) “Um dos aspectos mais importantes da dinâmica organizacional é a rotatividade de recursos humanos ou *turnover*”.

De acordo com Rosário (2006) a rotatividade de pessoal ou *turnover*, na atualidade, exerce muita influência nas organizações, pois ela é expressa por um índice usado para gerar dados de acompanhamento e comparações, destinadas a desenvolver diagnóstico, seja para promover providências em correções ou em medidas de caráter preventivo.

Andrade (2008) expõe a sua compreensão sobre a rotatividade de pessoal com a seguinte colocação:

Rotatividade de pessoal é um termo utilizado para definir a troca de pessoal em uma organização e seu ambiente, ou seja, o número de pessoas que ingressam e saem da organização do decorrer de certo período de tempo. (ANDRADE, 2008, p. 134).

A fórmula para se obter o índice geral do *turnover* é evidenciada nessa citação de Assis (2009):

O *turnover* é na realidade, a média dos indicadores de entrada (admissão) e de saída (desligamento). Embora tenhamos fórmulas diversas, pode ser facilmente calculado pela média da entrada e saída pelo número médio de empregados no período. (ASSIS, 2009, p. 49).

Rosário (2006) avalia o *turnover* ou rotatividade de pessoal, assim como cita exemplos para o planejamento e controle da organização nesse assunto:

O índice de rotatividade de pessoal exprime um valor percentual de empregados que circulam na organização em relação ao número médio de empregados. Assim, se o índice de rotatividade de pessoal for de, por exemplo, 5% (cinco por cento), isto significa que a organização pode contar apenas com 95% (noventa e cinco por cento) de sua força de trabalho naquele período. Para poder contar com 100% (cem por cento), a organização precisaria planejar um excedente de 5% (cinco por cento) de pessoal para compensar o fluxo de pessoal. (ROSÁRIO, 2006, p. 01).

Com base em Marras (2000) pode-se afirmar que existem inúmeras formas de calcular o índice de rotatividade ou *turnover*, da mesma maneira em que se pode medir a flutuação de pessoal de toda empresa, é possível fazer isso até mesmo em partes dela como, por exemplo, toda área comercial ou somente uma parte desta área, como um setor ou um departamento.

Deste modo, a fórmula proposta neste estudo será a evidenciada por Chiavenato (2004):

O cálculo do índice de rotatividade de pessoal é baseado no volume de entradas e saídas de pessoal em relação aos recursos humanos disponíveis na organização, dentro de certo período de tempo, e em termos percentuais.

1. Quando se trata de medir o índice de rotatividade de pessoal para efeito do planejamento de RH, utiliza-se a seguinte equação:  $(A+D)/2 \times 100/EM$ .

Onde:

A = admissões de pessoal dentro do período considerado (entradas).

D = desligamentos de pessoal (tanto por iniciativa dos empregados) dentro do período considerado (saídas).

EM = efetivo médio dentro do período considerado. Pode ser obtido pela soma dos efetivos existentes no início e no final do período, dividida por dois.

Este índice de rotatividade de pessoal exprime um valor percentual de empregados que circulam na organização em relação ao número médio de empregados. (CHIAVENATO, 2004, p. 153).

Em razão de existir inúmeras fórmulas de cálculo, será utilizada a expressão matemática proposta por Chiavenato (2004) em seu livro “Recursos Humanos: o capital humano nas organizações” pela percepção de ser um dos livros mais utilizados no setor e pelo autor ser um dos mais conhecidos e respeitados na área de administração e recursos humanos, tanto nacional como internacionalmente.

Logo abaixo é demonstrada na íntegra, a fórmula e expressão matemática para se encontrar o índice de rotatividade geral de um determinado período:

$$\left[ \frac{\left( \begin{array}{c} \text{Número de} \\ \text{Admissões} \\ \text{no Período} \end{array} + \begin{array}{c} \text{Número de} \\ \text{Demissões no} \\ \text{Período} \end{array} \right) / 2}{\begin{array}{c} \text{Número de efetivos médio dentro do período. Pode} \\ \text{ser obtido pela soma dos efetivos existentes no início} \\ \text{e no final do período, dividida por 2.} \end{array}} \right] \times 100$$

Figura 2: Equação do índice de rotatividade

Fonte: Adaptado pelo autor baseado em Chiavenato (2004, p. 153).

Baseando em afirmações de Pomi (2005), o *turnover* é considerado por muitos, um indicador importante na saúde organizacional. Além disso, o *turnover* deve ser controlado de modo a manter o capital intelectual da empresa e evitar grandes impactos financeiros sobre os custos com a necessária reorganização, sendo eles: (custo de recrutamento, seleção, registro e documentação, integração e demissão), além é claro, de outros impactos considerados de características qualitativas e até mesmo imensuráveis dentro do contexto organizacional.

### 2.2.1 A Importância da Gestão do *Turnover*

Pomi (2005) explica que a gestão do *turnover* é imprescindível para todas as empresas que atuam em um cenário cada vez mais competitivo e globalizado. A rotatividade faz parte da vida e principalmente no mundo atual dos negócios, pois pessoas entram e saem das organizações, num movimento natural de mudança, de adaptação e de transformação das instituições.

As pessoas são os ativos essenciais e os pontos diferenciadores de qualquer negócio, portanto, devem ser acompanhadas e geridas em todos os detalhes, assim como devem ser geridos os demais ativos. Embora as organizações estejam investindo significativamente na captação de pessoal, na sua adaptação à empresa e no seu desenvolvimento profissional, a tomada de decisão na hora de demitir um funcionário muitas vezes não é tratada com a importância ou coerência a qual realmente deveria.

Por isso, Chiavenato (2004) diz que as empresas em alguns momentos podem perder o controle e gestão de seu *turnover* de pessoal:

Algumas vezes, a rotatividade de pessoal pode escapar ao controle da organização, quando os desligamentos efetuados por iniciativa dos empregados aumentam de volume. Em um mercado de trabalho competitivo e em regime de oferta intensa costuma ocorrer um aumento da rotação de pessoal. (CHIAVENATO, 2004, p. 152).

Em certos momentos, a empresa enxerga em um funcionário, um problema que precisa ser resolvido para não prejudicar o andamento dos processos operacionais ou de negócios, o que conseqüentemente livraria a mesma de uma perda financeira causada por ele, porém não vê o outro lado da moeda que seria o custo do desligamento e sua reposição; e em outros casos mais específicos, todo capital investido naquele colaborador durante determinado tempo. (OLIVEIRA, 2007)

Rosário (2006) preceitua que o controle do *turnover* é importante porque além dos custos diretos com admissões e desligamentos ele gera impactos financeiros com a perda de tempo e de recursos, que chegam a um patamar de até ser considerados imensuráveis, como por exemplo: perda de produtividade; de lucratividade; de capital intelectual; horas extras, que além dos custos primários com o próprio ato do desligamento, sobrecarga dos pares; aumento de acidentes e

doenças; processos trabalhistas; impacto na motivação das pessoas; e no comprometimento, interferindo na credibilidade junto aos clientes e na imagem da organização.

O controle do *turnover* pode ser iniciado através de medições com o intuito de apoiar as decisões, e com o entendimento de Assis (2009, p. 15) é possível compreender que “através de indicadores de gestão, podemos conhecer e medir o próprio desempenho, comparar resultados, identificar pontos de melhoria e empreender ações de transformação”.

Pascoal (2006) alerta que:

Apesar de sua gravidade, noto que poucos são os dirigentes que se preocupam com a rotatividade do pessoal. Muitas empresas têm, em certos momentos, o “sentimento” de que está havendo muita troca de pessoal, mas não chegam a quantificar e analisar a questão. (PASCOAL, 2006, p. 82).

De acordo com Peconick (2008) uma empresa calcula o *turnover*, em geral, para poder ter referenciais para suas ações de mudança e para seu trabalho de desenvolvimento. Comparando, é como se a empresa fosse um veículo; nesse caso o *turnover* seria uma luz vermelha no painel deste carro, indicando que o combustível está no final ou que o motor está superaquecido.

Pomi (2005) descreve que o *turnover* gera impactos e perdas de difícil reparação, que vão além de custos diretos com admissões e desligamentos: integração e orientação do novo profissional; treinamento e desenvolvimento da pessoa recém-contratada; tempo do profissional de RH e de outros profissionais envolvidos, desde o recrutamento até à capacitação de uma nova pessoa; menor produtividade, enquanto a pessoa está no tempo de aprendizado; aumento de acidentes e doenças; processos trabalhistas; entre outros.

No que concerne ao assunto, uma boa gestão do *turnover* preserva o capital intelectual, o ambiente interno de trabalho e o lado financeiro, além da própria imagem da empresa. Com base nisso, entende-se que a gestão e responsabilidade sobre o *turnover* não está voltada somente aos altos executivos das organizações, e sim a todos os envolvidos nos processos decisórios, sejam eles, os profissionais de recursos humanos, os gerentes de departamento, os executivos ou diretores.

### 2.2.2 O *Turnover* de Pessoal: Os custos e Índice Ideal

É perfeitamente possível calcular o índice de rotatividade ou *turnover* dentro de um determinado período na organização, usando, por exemplo, a fórmula matemática apresentada anteriormente por Chiavenato (2004), porém ficam dúvidas quanto ao índice de rotatividade de pessoal que seja indicado ou ideal para cada uma delas.

Um índice de rotatividade muito baixo também pode indicar que a empresa também não está saudável, ou seja, desta forma ela se mostra estagnada, pois não oxigena sua mão-de-obra, podendo impedir que outras pessoas com novas idéias entrem na organização. Em contrapartida, um número elevado de rotatividade como mostrado por Chiavenato (2004) envolve diversos e imensuráveis custos divididos criteriosamente em: primários, secundários e terciários.

Assis (2009) no que se refere a custos dá um exemplo do quão importante é o controle e gestão do *turnover* para os administradores e profissionais de recursos humanos:

O custo da rotatividade é um desafio dos que atuam na gestão de recursos humanos. Há experiências que caminham na direção de que tal valor pode ser resultado de uma combinação de variáveis, entre quais custos de demissão, reposição, dos exames para admissão e demissão; tempo médio de reposição de vagas; treinamento introdutório; ambientação de novos empregados; perda de produtividade; qualificação ou adaptação, entre outras variáveis. O custo da rotatividade varia conforme o impacto da posição na estrutura da organização. (ASSIS, 2009, p. 50).

Para Chiavenato (2004) os custos primários, são aqueles que podem ser mensurados numericamente e que estão diretamente ligados ao processo de desligamento de cada empregado e a sua substituição. Tais custos estão formados na seguinte seqüência:

1. *Custos de Recrutamento e Seleção*: a) as despesas com a emissão e processamento do novo empregado; b) despesas de manutenção do órgão de recrutamento e seleção (salário do pessoal, material de escritório, aluguéis pagos, etc.); c) os gastos com anúncios em jornais, folhetos de recrutamento, honorários de empresas de recrutamento, formulários, etc.; d) gastos com testes de avaliação e

seleção dos candidatos; e) despesas com manutenção do órgão de serviços médicos (salário do pessoal, encargos, horas extras, etc.). (CHIAVENATO, 2004).

2. *Custo de registro e documentação*: a) as despesas de manutenção com o órgão de registro e documentação de pessoal (salários, encargos, horas extras, material de escritório, aluguéis pagos, etc.); b) gastos com formulários, documentação, anotações, registros, processamento de dados, abertura de conta bancária, etc. (CHIAVENATO, 2004).

3) *Custo de integração*: a) as despesas com o órgão de treinamento (se este for o responsável pela integração do pessoal recém-admitido na organização; se a integração for descentralizada pelos vários órgãos do sistema de recursos humanos da organização – recrutamento e seleção, treinamento, serviço social, higiene e segurança, benefícios, etc. Deve-se fazer o rateio pelo tempo proporcional aplicado ao programa de integração de novos empregados), rateadas pelo número de empregados submetidos ao programa; b) Custos com o tempo do supervisor do órgão requisitante aplicado na integração do empregado recém admitido pela empresa. (CHIAVENATO, 2004).

4) *Custo de desligamento*: a) as despesas do órgão de registro e documentação relativas ao processamento do desligamento do empregado (anotações, registros, comparecimentos a homologações na Justiça do Trabalho, no sindicato da classe, etc.) rateadas pelo número de empregados desligados; b) custo das entrevistas de desligamento (tempo do entrevistador aplicado às entrevistas de desligamentos, custo dos formulários utilizados, custo da elaboração dos relatórios conseqüentes, etc); c) custo da antecipação de pagamentos relacionados com férias proporcionais, 13º salário proporcional, aviso prévio (com ou sem a contraprestação do serviço do empregado), multa do FGTS, etc. (CHIAVENATO, 2004).

Chiavenato (2004) afirma na mesma seqüência que o custo de admissão por empregado pode ser obtido somando-se os itens 1, 2 e 3, dentro do período escolhido e dividindo-se o resultado pelo número de empregados admitidos naquele período ou realizando o cálculo individualmente e multiplicando pelo número de admitidos.

Quanto ao custo de desligamento por empregado é obtido através dos dados do item 4, dentro do período escolhido e dividindo-se o resultado pelo número

de empregados desligados (sendo eles por iniciativa dos próprios empregados ou da organização). Ao final, os custos primários são formados pela soma do custo de admissão mais o custo de desligamento. (CHIAVENATO, 2004).

Dessa forma, por se tratarem de dados unicamente quantitativos, os custos primários da rotatividade de pessoal são objetivamente calculados, bastando um eficiente sistema de tabulação e acompanhamento da gestão de pessoas dentro da organização.

Quanto aos custos secundários, Chiavenato (2004, p. 159) diz que esses “envolvem aspectos intangíveis e difíceis de avaliar numericamente e de características predominantemente qualitativas”, dessa forma, referem-se a efeitos colaterais e imediatos causados pela rotatividade de pessoal. Exemplo do custo secundário é que se tem a perder na produtividade enquanto um novo empregado não substituir o desligado; produção inferior até a obtenção de todo conhecimento do novo empregado na função, e por fim, a influência dos desligamentos frente aos demais funcionários causando a desestabilização emocional no restante da equipe.

Os custos terciários ainda sob entendimentos dados por Chiavenato (2004, p. 159) os mesmos “estão relacionados com os efeitos colaterais da rotatividade, que se fazem sentir no médio e longo prazo”. Para se entender esse tipo de custo, temos como exemplo, os reflexos negativos na imagem e negócios da organização, que por sinal, podem ser provocados diretamente pela queda na qualidade dos produtos ou serviços oferecidos por ela, através de funcionários inexperientes ou em fase de ambientação.

O quadro a seguir evidencia facilmente, de forma sintética, como são formados os custos do *turnover* de pessoal:

<b>Custos de Rotatividade de Pessoal</b>	<b>Custos Primários</b>	Custos com Recrutamento e Seleção Custos com Registro e Documentação Custos com Integração Custos com Desligamento
	<b>Custos Secundários</b>	Reflexos na Produção Reflexos na Atitude do Pessoal Custo Extralaboral Custo Extra-operacional
	<b>Custos Terciários</b>	Custo Extra-Investimento Perdas nos Negócios

Quadro 1: Custos da Rotatividade de Pessoal

Fonte: Adaptado em Chiavenato (2004, p. 160).

Para Rosário (2006) os custos da rotatividade são classificados como diretos e indiretos. Para a autora, os diretos são aqueles que podem facilmente ser demonstrados numericamente, sendo eles, com: recrutamento e seleção do novo empregado, registro e documentação, com integração, e por último, os custos rescisórios do funcionário que está sendo desligado. Quanto aos indiretos ela entende que são aqueles classificados como intangíveis: perda na produtividade, sobrecarga entre os pares, aumento em acidentes e doenças, processos trabalhistas e desmotivação nas pessoas, o que conseqüentemente faz desequilibrar na credibilidade juntos aos clientes e imagem institucional, entre outros.

Chiavenato (2004) cita sobre o quanto custa substituir pessoas:

Toda vez que um alto funcionário sai da empresa, ela perde uma parte daquilo que representa o maior diferencial competitivo para qualquer companhia que pretenda durar no mercado: perde talento, perde conhecimento, perde cérebro. Perde também tudo que foi investido no funcionário desde o processo de provisão, manutenção e desenvolvimento. Essa perda é dobrada quando se precisa formar outras pessoas para substituir aquelas que saíram. (CHIAVENATO, 2004, p. 160).

Andrade (2008) trata sobre o que possivelmente seria o índice ideal da rotatividade de pessoal:

O índice ideal seria o que permitisse à organização manter seu pessoal de boa qualidade, substituindo as pessoas que apresentam distorções de desempenho difíceis de ser corrigidas dentro de um programa executável e econômico. Isso permitiria uma excelência em qualidade de recursos humanos, sem afetar a quantidade dos recursos disponíveis. (ANDRADE, 2008, p. 135).

Chiavenato (2004), ainda complementa:

Obviamente, um índice de rotatividade de pessoal equivalente a zero não ocorre na prática nem seria desejável, pois denotaria um estado de total rigidez e esclerosamento da organização. Por outro lado, um índice de rotatividade de pessoal muito elevado também não seria desejável [...] um índice de rotatividade ideal seria aquele que permitisse à organização reter seu pessoal de boa qualidade, substituindo aquelas pessoas que apresentam distorções de desempenho difíceis de ser corrigidas [...] (CHIAVENATO, 2004, p. 154).

Já Jubilato (2008) relata que não existe um índice ideal para a rotatividade de pessoal, pois cada tipo de organização possui uma particularidade em relação aos seus problemas, seus vários objetivos e principalmente o que está acontecendo

no mercado de trabalho, porém, trata a rotatividade de pessoal como natural e permanente no mundo dos negócios, entretanto, alerta que ela se torna desnecessária e um desperdício se for superior a 20%.

Jubilato (2008) ainda diz que embora não se tenha um índice de rotatividade ideal, pode-se ter certeza de que índices médios entre 10% (dez por cento) e 20% (vinte por cento) são propícios para as empresas obterem melhores resultados em relação a outras que apresentam o índice baixo por volta de 5% (cinco por cento) e aquelas que apresentam altos índices sendo superiores a 30% (trinta por cento) que é a média das empresas brasileiras.

Um estudo realizado pela Watson Wyatt (2005) demonstra que não é o tamanho da rotatividade de pessoas e sim a qualificação desse fenômeno que faz a diferença, pois é extremamente sadio para a empresa deixar os integrantes menos produtivos saírem e introduzir novos talentos que possam substituí-los, apresentando uma produtividade superior aos antecessores.

Nesse mesmo estudo, a Watson Wyatt (2005) apresenta que instituições com um número de *turnover* de pessoal entre 15% (quinze por cento) possuem indiscutivelmente melhores desempenhos se comparadas àquelas que possuem um índice superior a 30% (trinta por cento). Entretanto, as empresas que obtiveram um índice por volta de 30% (trinta por cento) ou mais, desempenharam-se melhor do que aquelas com índices considerados baixos e variando próximo a casa dos 5% (cinco por cento). O que significa que nem mesmo o índice de rotatividade baixo é sinônimo de qualidade nos recursos humanos.

Com base nisso, nota-se tamanha importância do papel da administração em torno desse aspecto, pois é extremamente necessário o entrosamento de informações entre: profissionais de gestão de pessoas, *controller*, gerentes, executivos e diretores para se obter o consenso e direcionamento dos processos decisórios da organização, haja vista que, uma das principais preocupações desses envolvidos é saber até que ponto é bom reter ou desligar um colaborador, e principalmente analisar o quanto isso poderá impactar nos números da instituição.

### **2.2.3 O *turnover* de pessoal no Brasil e nas Cooperativas de Crédito**

### 2.2.3.1 O *turnover* de pessoal no Brasil

Um estudo realizado por Marras (2005, p. 63), “anualmente há, no Brasil, uma rotatividade média de 35% ao ano de trabalhadores colocados para fora das empresas, engrossando a massa de desempregados”. Nessa análise, o autor trabalhava com índices do ano de 2002.

Entretanto, conforme dados fornecidos pelo CAGED (2010) mostra que esse percentual no fechamento de 2007 determinava um aumento de 29,20% (vinte e nove vírgula vinte por cento) em comparação a 2002, representando então, uma taxa média de rotatividade de 45,22% (quarenta e cinco vírgula vinte e dois por cento) anual, evidenciada no APÊNDICE A.

Um fator interessante apontado pelo Dieese (2009) com relação aos números de 2008 é que 46,7% (quarenta e seis vírgula sete por cento), ou seja, quase a metade do total de empregados no Brasil permanecia por mais de cinco anos nas empresas brasileiras, isso sem considerar que o índice de rotatividade fechava neste mesmo ano em 50,64% (cinquenta vírgula sessenta e quatro por cento) como pode ser analisado no APÊNDICE B.

Talvez, hoje, essa análise possa permitir que as organizações considerem o tempo de permanência e a quantidade de conhecimento que esses funcionários possuem e o possível impacto financeiro que uma demissão sem justa causa por iniciativa da empresa implicaria. Fato este, que é primordial ao considerar uma multa rescisória, por exemplo, onde o empregador é obrigado a arcar com 40% (quarenta por cento) e ainda os 10% (dez por cento) de encargos sociais sobre o total de depósitos na conta do FGTS do trabalhador.

Já em 2009, sete anos depois do estudo de Marras (2005), o percentual da rotatividade brasileira foi de 48,00% (quarenta e oito por cento) como pode ser visto detalhadamente no APÊNDICE C, ou seja, prospectando esse mesmo ritmo, é possível dizer que em média a cada 25 (vinte e cinco) meses, as empresas brasileiras modificam em 100% (cem por cento) os seus funcionários.

O gráfico a seguir, é capaz de demonstrar resumidamente os números totais de admitidos, demitidos e o respectivo percentual médio de *turnover* no Brasil em cada um dos três períodos em questão:



Gráfico 1: Comparação nos números gerais das empresas brasileiras

Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base nos dados apresentados, (2010)

Em decorrência da volatilidade que concerne à rotatividade de pessoal ou *turnover* no Brasil, mesclando-a com a situação paralela de boa média de permanência no emprego, isso nos insere diante da grande complexidade que é para as organizações gerir seus quadros de pessoal, principalmente no que se refere ao cenário financeiro das mesmas.

#### 2.2.3.2 O *turnover* de pessoal nas Cooperativas de Crédito

Um levantamento realizado pelo pesquisador através de dados coletados no CAGED (2010) “Cadastro Geral de Empregados e Desempregados” mostra claramente quais foram os índices de rotatividade de pessoal nas Cooperativas de Crédito do Brasil. O número de admissões e demissões foi extraído dos três períodos analisados através de um filtro disponibilizado pelo próprio CAGED, onde foi possível verificar os dados classificando-os a nível Setorial e Geográfico. Para esta pesquisa, foi utilizado o nível Setorial com informações exclusivamente do Ramo: Crédito Cooperativo, classificado pelo CNAE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas) número 64247.

É importante salientar que o cálculo de rotatividade nesses três anos foi feito pelo pesquisador através dos números de admissões, demissões, e saldo mensal remanescente informado pelo CAGED. Entretanto, foi necessária uma segunda

pesquisa através da OCB SESCOOP (2010) com dados institucionais das Cooperativas de Crédito do Brasil, para se obter o número de empregados no início de cada período

A fórmula utilizada para este cálculo é a mesma adotada por Chiavenato (2004), onde é somado o número de empregados admitidos com os demitidos, dividindo o total por dois e multiplicado por cem. Ao final dividiu-se esse total pelo número médio de empregados no período, cujo qual, pode ser encontrado somando-se o total de efetivos no início do período com o total do final do período.

No ano de 2007, todas as Cooperativas de Crédito no Brasil totalizaram 5.699 (cinco mil seiscentas e noventa e nove demissões) e 3.461 (três mil quatrocentas e sessenta e uma admissões), considerando o número de efetivos no início e final do período, isso remete a uma taxa de 14,53% (quatorze vírgula cinquenta e três por cento) de rotatividade de pessoal como pode ser observado no APÊNDICE D.

Já em 2008, a taxa de *turnover* de pessoal foi superior ao ano anterior, sendo ela de 15,58% (quinze vírgula cinquenta e oito por cento) como descrita analiticamente no APÊNDICE E.

Em 2009, o índice de rotatividade de pessoal fechou em 14,8% (quatorze vírgula oito por cento) nas Cooperativas de Crédito do Brasil como é possível ser verificado no APÊNDICE F.

Abaixo é demonstrada a comparação dos índices do *turnover* de pessoal nas Cooperativas de Crédito do Brasil sobre os números apresentados pelo pesquisador referentes aos três anos analisados:

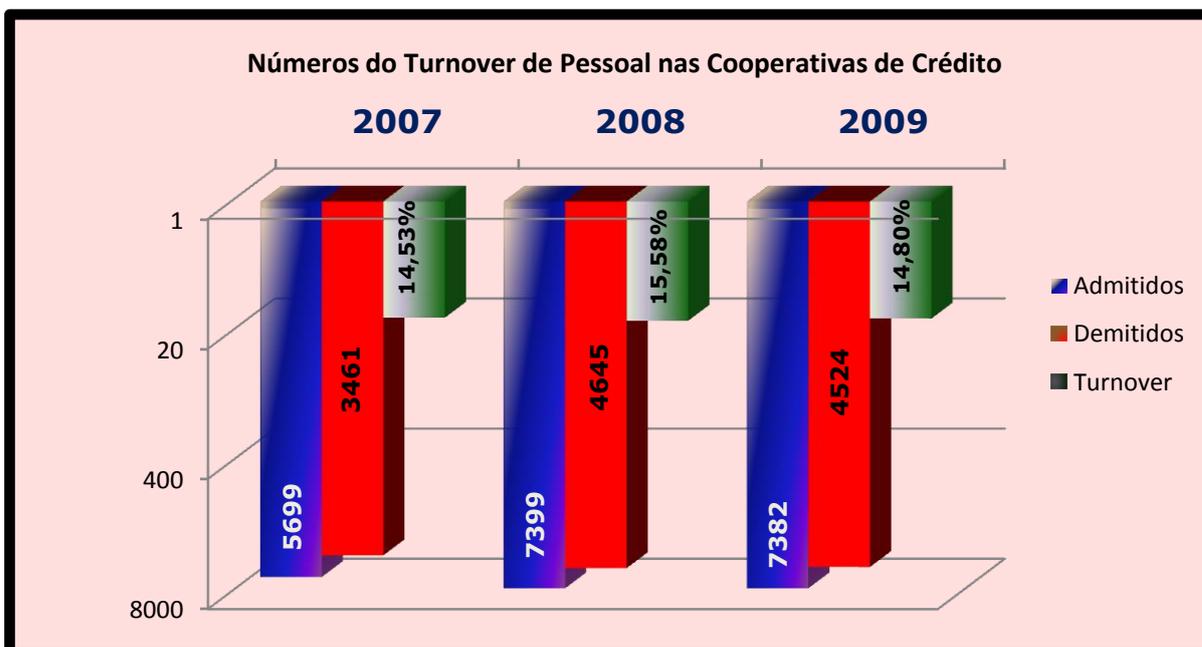


Gráfico 2: Comparação dos números gerais das Cooperativas de Crédito  
 Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base nos dados apresentados, (2010)

Observa-se que os índices de *turnover* resultantes dos desligamentos e admissões do setor (Crédito Cooperativo) nos três períodos analisados, mantiveram-se próximos aos 15% (quinze por cento), taxa esta, considerada mediana e até certo ponto saudável para as organizações, demonstrando a partir disso, a existência da oxigenação de seus quadros funcionais no ambiente institucional das cooperativas de crédito e a possível troca daqueles recursos improdutivos, assim considerados nos estudos anteriormente relatados.

## 2.3 O COOPERATIVISMO

### 2.3.1 Conceito de Cooperativismo

Considerando que a empresa alvo deste estudo é uma cooperativa, se torna necessário fazer com que o leitor entenda como foi a criação, contextualização histórica no Brasil e no Mundo, princípios, valores e a importância do cooperativismo.

Cooperativismo é um movimento, filosofia de vida e modelo socioeconômico capaz de unir desenvolvimento econômico e o bem-estar social. Seus referenciais fundamentais são: participação democrática, solidariedade, independência e autonomia. (OCB, 2010).

É o sistema considerado fundamentado na reunião de pessoas e não no capital e visa às necessidades do grupo ao invés do lucro, busca a prosperidade conjunta e não individual. Estas diferenças fazem do cooperativismo a alternativa socioeconômica que leva ao sucesso com equilíbrio e justiça entre todos os participantes e aqueles que estão inseridos na comunidade. Idealizado em princípios consistentes, o modelo cooperativo sofreu poucas alterações ao longo dos anos, comprovando a sua uma eficaz e solidária ao conduzir os seus associados.

Cooperativa, segundo Sandroni (1996, p. 30), é a “Empresa formada e dirigida por uma associação de usuários, que se reúnem em igualdade de direito [...]” O autor frisa os tipos de cooperativas: de produção, de consumo, de crédito, de troca e comercialização, de segurança mútua, de venda por atacado ou de assistência médica. Sendo as mais comuns as cooperativas de produção, consumo e crédito.

Para Kreutz (2004), a princípio, uma cooperativa seria uma empresa sem fins lucrativos. Porém, visto que a cooperativa é uma entidade sujeita ao princípio da continuidade, e que compete diretamente com inúmeras empresas que atuam em segmentos iguais ou semelhantes, há a necessidade da obtenção de resultados positivos que permitem reinvestimentos em estrutura, tecnologia, pessoas, entre outros.

Já para Sandroni (1996) o cooperativismo é definido como:

Doutrina que tem por objetivo a solução de problemas sociais por meio da criação de comunidades de cooperação. Tais comunidades seriam formadas por indivíduos livres, que se encarregariam da gestão da produção e participariam igualmente dos bens produzidos em comum. (SANDRONI, 1996, p. 30).

Embora não seja um valor a obtenção de lucros o maior objetivo das sociedades cooperativas, nota-se que é necessário trabalhar em busca de resultados para que a organização possa prosseguir com suas atividades, afinal, uma sociedade cooperativa acaba sendo uma entidade como outras que dependem diretamente de receitas para suprir suas despesas e conseqüentemente manter um dos princípios contábeis que é o da continuidade do negócio.

### **2.3.2 Valores do Cooperativismo**

As descontroladas metas e a busca excessiva pelo resultado têm afastado as empresas dos princípios éticos e morais. Na fundação das cooperativas, os idealizadores desse formato de sociedade, tinham como base o bem estar de todos os que a elas estivessem vinculados. Já nos dias atuais os fundadores e seguidores de sociedades cooperativas tentam fazer com que os seus cooperados não deixem fugir de suas mentes, os verdadeiros princípios e valores que foram fundamentais para a criação da atividade cooperativista e que continua sendo na atualidade para o seu crescimento contínuo.

Os valores do cooperativismo são mencionados abaixo por Kreutz (2004):

As cooperativas baseiam-se em valores de ajuda mútua e responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Na tradição dos seus fundadores, os membros das cooperativas acreditam nos valores éticos da honestidade, transparência social e preocupação pelo seu semelhante. (KREUTZ, 2004, p. 10).

Associado a valores universais, o cooperativismo se desenvolve independentemente de território, língua, credo ou nacionalidade. (OCB SESCOOP, 2010).

### **2.3.3 Princípios Universais do Cooperativismo**

O cooperativismo é um sistema capaz de refletir no desenvolvimento da sociedade e do homem com os resultados que são obtidos por eles mesmos ao se associar nesse modelo de organização e respeitar os princípios por ele propostos.

Os princípios cooperativos são as linhas orientadoras através das quais as cooperativas levam os seus valores à prática. (OCB SESCOOP, 2010).

- Adesão voluntária e livre;
- Participação econômica dos membros;
- Gestão democrática pelos membros;
- Autonomia e independência;
- Educação, formação e informação;

- Intercooperação;
- Interesse pela comunidade.

1°	Adesão livre e voluntária	As cooperativas são organizações voluntárias abertas a todas as pessoas aptas a usar seus serviços e dispostas a aceitar as responsabilidades de sócios, sem discriminação de classe social, racial, política, religiosa e sexual (de gênero).
2°	Gestão Democrática pelos Membros	As cooperativas são organizações democráticas controladas por seus sócios, os quais devem participar ativamente no estabelecimento de suas políticas e na tomada de decisões. Homens e mulheres, quando eleitos como representantes, são responsáveis para com os sócios. Nas cooperativas singulares, os sócios devem ter igualdade na votação (um sócio um voto); as cooperativas de outros graus, formadas pela associação de mais de uma cooperativa, devem ser também organizadas de maneira democrática.
3°	Participação econômica dos sócios	Os sócios devem contribuir de forma igualitária e controlar democraticamente o capital das cooperativas. Parte desse capital é propriedade comum da cooperativa. Usualmente, os sócios recebem juros limitados (se houver algum) sobre o capital, como condição de sociedade, destinando as sobras aos seguintes propósitos: desenvolvimento das cooperativas, possibilitando a formação de reservas, parte dessas podendo ser indivisíveis; retorno aos sócios na proporção de suas transações com as cooperativas; apoio a quaisquer outras atividades que forem aprovadas coletivamente pelos sócios.
4°	Autonomia e independência	As Cooperativas são organizações autônomas, para ajuda mútua, controladas por seus membros. Em acordo operacional com outras entidades, inclusive governamentais, ou recebendo capital de origem externa, elas devem fazê-lo em termos que preservem o controle democrático pelos sócios e mantenham sua autonomia.
5°	Educação, formação e informação	As cooperativas devem buscar mecanismos para proporcionar educação e treinamento aos seus sócios, dirigentes eleitos, administradores e funcionários, de modo a contribuir efetivamente para o seu desenvolvimento. Estes, por sua vez, deverão informar ao público em geral, particularmente aos jovens e aos formadores de opinião, sobre a natureza e os benefícios da cooperação.
6°	Intercooperação	As cooperativas, além de atender mais efetivamente aos interesses comuns de seus sócios, devem procurar fortalecer o movimento cooperativista, trabalhando juntas, através de estruturas locais, nacionais, regionais e

		internacionais.
7°	Interesse pela Comunidade	As cooperativas devem trabalhar para o desenvolvimento sustentável de suas comunidades através de políticas aprovadas por seus associados.

Quadro 2: Princípios do Cooperativismo  
 Fonte: Cooperativismo Popular, (2010)

Neste contexto, princípios como a educação, formação e informação devem estar inseridos em todos os formatos de sociedade, contudo, este é mais um diferencial do cooperativismo, que busca em seus valores, muito além de resultados financeiros e econômicos, o bem estar social de seus participantes.

### 2.3.4 Contexto histórico do cooperativismo

A cooperação, de acordo com Kreutz (2004) remota às antigas civilizações, nas quais havia associações de pessoas para o desenvolvimento de diversas atividades, como caça, pesca e coleta de frutos, e posteriormente o cultivo do solo e a criação de animais. Havia a ajuda mútua, e o trabalho em conjunto que visava o benefício da coletividade.

De acordo com a afirmação de Alves (2002, p. 05): “Na Babilônia, no Egito e na Grécia já existiam formas de cooperação nos campos de trigo e no artesanato”. Ainda de acordo com o autor, no século XV, quando a América foi descoberta pelos europeus, constata-se que as civilizações Astecas, Maia e Inca já possuíam formas de cooperação baseadas em regime de verdadeira ajuda em conjunto.

Segundo informações obtidas através de Kreutz (2004) o cooperativismo moderno por sua vez surge no século XIX durante a Revolução Industrial. As fábricas atraíam a população rural para a cidade, e como a migração tornou-se cada vez mais expressiva houve a mão-de-obra excedente. Como a mão-de-obra passou a ser barata, houve a exploração dos trabalhadores através dos donos das fábricas, que estipulavam jornadas de trabalho abusivas e salários miseráveis

Diante do péssimo cenário, conforme descreve Kreutz (2004), surge uma organização de pessoas que almejavam fugir dessa exploração: a “Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale” (Sociedade Pioneiros Equitativos de Rochdale), no

dia 21 de Dezembro de 1844, na cidade de Manchester, Inglaterra, tendo como incentivador deste movimento o inglês Robert Owen.

Becho (2005) define o surgimento do cooperativismo da seguinte forma:

O cooperativismo surge com a necessidade do homem de unir-se para solucionar alguns dos seus problemas comuns. Essa necessidade já havia sido identificada na antiguidade, acompanhando o homem em sua evolução histórica. (BECHO, 2005, p. 91).

Nesse contexto, é fácil de ser observado que o empenho e a luta das pessoas que iniciaram o trajeto do cooperativismo pelo mundo a fora, serve de muito incentivo e exemplo para àqueles que iniciam nesse ramo até os dias atuais.

#### 2.3.4.1 Contexto histórico do cooperativismo no Brasil

Segundo dados da OCB (2010), no Brasil, a cultura da cooperação é observada desde a época da colonização portuguesa. Esse processo emergiu no Movimento Cooperativista Brasileiro surgido no final do século 19, estimulado por funcionários públicos, militares, profissionais liberais e operários, para atender às suas necessidades.

O movimento iniciou-se na área urbana, com a criação da primeira cooperativa de consumo de que se tem registro no Brasil, em Ouro Preto (MG), no ano de 1889, denominada Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto. Depois, se expandiu para Pernambuco, Rio de Janeiro, São Paulo, Rio Grande do Sul, além de se espalhar em Minas Gerais.

Através de relatos da própria OCB (2010), em 1902, surgiram as cooperativas de crédito no Rio Grande do Sul, por iniciativa do padre suíço Theodor Amstad. A partir de 1906, nasceram e se desenvolveram as cooperativas no meio rural, idealizadas por produtores agropecuários. Muitos deles de origem alemã e italiana. Os imigrantes trouxeram de seus países de origem a bagagem cultural, o trabalho associativo e a experiência de atividades familiares comunitárias, que os motivaram a organizar-se em cooperativas.

Em 2 de dezembro de 1969 foi criada a Organização das Cooperativas Brasileiras, a (OCB), e no ano seguinte, a entidade foi registrada em cartório. Nascia

formalmente aquela que é a única representante e defensora dos interesses do cooperativismo nacional, sociedade civil e sem fins lucrativos, com neutralidade política e religiosa.

Com isso, o cooperativismo brasileiro entrou no século 21 enfrentando o desafio da comunicação. Atuante, estruturado e fundamental para a economia do País tem por objetivo ser cada vez mais conhecido e compreendido como um sistema integrado e forte.

### **2.3.5 O cooperativismo de crédito**

Entre os mais variados ramos do cooperativismo existentes no Brasil e no mundo, o de crédito é evidenciado a seguir, por se tratar do ramo de atuação da empresa objeto de estudo deste trabalho.

As primeiras cooperativas de crédito foram organizadas na Europa, principalmente na Alemanha. A intenção no início era de proporcionar melhorias na qualidade de vida das pessoas que trabalhavam no campo.

Polonio (2004) cita que:

A cooperativa de crédito surgiu por volta de 1850, na Alemanha, com finalidades especificamente voltadas às pessoas que desenvolviam a atividade rural. Posteriormente, passaram a surgir também para atender aos associados da área urbana. (POLONIO, 2004, p. 70).

Já se tratando do contexto histórico desse ramo de cooperativa no Brasil, Bittencourt (2001), por sua vez, afirma que:

No Brasil, o cooperativismo de crédito surgiu no início do Século XX, trazido pelos imigrantes alemães e italianos. Eles implantaram um sistema de crédito cooperativo no moldes das organizações que existiam em suas cidades e vilas de origem, na tentativa de resolver seus problemas de crédito, produção e consumo. (BITTENCOURT, 2001, p. 31).

Entende-se dessa forma que no Brasil, o cooperativismo de crédito surgiu da experiência dos imigrantes italianos e alemães.

A função das cooperativas de crédito na comunidade é de captar os recursos com a finalidade de atender as necessidades financeiras no quadro social,

além da prestação de serviços, objetivando o crescimento contínuo da comunidade onde atua.

Schardong (2002) diz o seguinte:

A cooperativa de crédito, enquanto espécie do gênero “cooperativo” possui o objetivo de promover a captação de recursos financeiros para financiar as atividades econômicas dos cooperados, a administração das suas poupanças e a prestação dos serviços de natureza bancária por eles demandadas. (SCHARDONG, 2002, p. 84).

Em 1902, no Rio Grande do Sul, em reunião organizada pelo Padre jesuíta Theodor Amstad e várias outras lideranças da época, foi fundada a primeira Cooperativa de Crédito Rural da América Latina. A partir dessa iniciativa outras organizações do mesmo ramo foram criadas na região sul e sudoeste do país.

Na atualidade o sistema de crédito cooperativo como um todo, trabalha com a conscientização de seus associados e demais membros da comunidade para que possam entender perfeitamente o que é cooperativa e sua forma de funcionamento. Partindo pela razão de que as Cooperativas de Crédito são instituições financeiras e integrantes do SFN – Sistema Financeiro Nacional e conseqüentemente, fiscalizadas pelo BACEN – Banco Central do Brasil, leva as pessoas de um modo geral a chamá-las de Bancos.

Para evitar que se confunda Cooperativa com Bancos Comerciais, importa ressaltar a diferenciação entre ambas as instituições.

Polonio (2004) ajuda a esclarecer o assunto:

[...] embora equiparadas a instituições financeiras, passaram a atuar como alternativa às instituições do sistema financeiro nacional convencional, visto que podem conceder a seus cooperados empréstimos com juros menores do que os cobrados no mercado financeiro, além do maior prazo para pagamento [...] (POLONIO, 2004, p. 70).

Para Zanluca (2008), uma cooperativa tem como finalidade o fornecimento de serviços ao seu grupo de associados, que por serem donos do negócio, são também os clientes. A cooperativa ao invés de objetivar apenas o resultado (sobras), tem como objetivo principal o positivo impacto social advindo de suas atividades econômicas.

Nas principais diferenças entre bancos, nota-se que uma cooperativa não tem o lucro como objetivo, mas é preciso trabalhar em busca de resultados para que a continuidade do negócio prossiga com os serviços e produtos, afinal uma cooperativa acaba sendo uma entidade como outra qualquer que necessita de receita para cobrir suas despesas.

O quadro evidencia as principais diferenças entre os bancos e as cooperativas de crédito:

1. Bancos Privados	2. Cooperativas de Crédito
a) são sociedades de capital;	a) são sociedades de pessoas
b) o poder é exercido na proporção do número de ações;	b) o voto tem peso igual para todos (uma pessoa, um voto)
c) as deliberações são concentradas;	c) as decisões são partilhadas em muitos;
d) o administrador é um 3º (homem do mercado);	d) o administrador é do meio (cooperativo);
e) os usuários das operações é um mero cliente;	e) o usuário é o próprio dono (cooperativado);
f) o usuário não exerce qualquer influência na definição do preço dos produtos;	f) toda a política operacional é decidida pelos próprios usuários (associados);
g) podem tratar distintamente cada usuário;	g) não podem distinguir: o que vale para um, vale para todos (art. 37 da Lei nº. 5.764/71);
h) preferem o grande poupador e as maiores corporações;	h) não discriminam, voltando-se mais para os menos abastados;
i) priorizam os grandes centros;	i) não restringem, tendo forte atuação nas comunidades mais remotas;
j) tem propósitos mercantilistas;	j) a mercancia não é cogitada (art. 79, parágrafo único, da Lei nº. 5.764/71);
l) atendem em massa, priorizando-a demais o auto-serviço;	l) o preço das operações e dos serviços visa a cobertura de custos (taxa de administração);
m) não têm vínculo com a comunidade e o público-alvo;	m) o relacionamento é personalizado/individual, com o apoio da informática;

n) avançam pela competição;	n) desenvolvem-se pela cooperação;
o) visam o lucro por excelência;	o) o lucro está fora do seu objeto (art. 3º da Lei nº. 5.764/71);
p) o resultado é de poucos donos (nada é dividido com os clientes);	p) são reguladas pela Lei Cooperativista;
q) no plano societário são regulados pela Lei das sociedades anônimas.	q) o excedente (sobras) é distribuído entre todos (usuários), na proporção das operações individuais, reduzindo ainda mais o preço final pago pelos cooperativados.

Quadro 3: Diferenças entre as sociedades cooperativas de crédito e os bancos privados  
 Fonte: Krueger (2004, p.145)

### 2.3.6 O cooperativismo e o desenvolvimento de pessoas

O desenvolvimento de pessoas se tornou um fenômeno amplamente almejado por todos, seja ele advindo de dentro das organizações ou o através dos reflexos que essas causam dentro da própria sociedade, visto que a humanidade deseja qualidade de vida, e que só é possível quando as necessidades e desejos passam a ser atendidos adequadamente.

Dutra (2009) afirma:

[...] as organizações estão cada vez mais pressionadas, tanto pelo ambiente externo quanto pelas pessoas com as quais mantém relações de trabalho, para investir no desenvolvimento humano. As organizações estão percebendo a necessidade de estimular a apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas, como forma de manter suas vantagens competitivas. (DUTRA, 2004, p. 101).

Como já visto anteriormente, o cooperativismo diante de seus referenciais fundamentais que são a valorização na participação, democracia, solidariedade, independência e autonomia, o desenvolvimento de pessoas se torna uma evidente consequência de seus resultados, uma vez que dentre os seus principais valores temos o interesse contínuo pelos seus envolvidos, sejam eles: cooperados, colaboradores ou participantes da comunidade. Pensando nisso, as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentável das suas comunidades através de

políticas aprovadas pelos seus próprios membros, formando assim, o círculo contínuo do desenvolvimento.

Pinho (2000), afirma que o ponto forte do cooperativismo como sistema decorre, de sua estrutura de solidariedade, de sua posição de regulador da ética na economia e de instituição que valoriza o ser humano.

Para Rodrigues (2001), a crescente discussão sobre o futuro do cooperativismo no mundo, deu lugar a duas correntes antagônicas. Uma considera que o cooperativismo não terá condições de sobrevivência ante o impacto da concentração de riqueza determinada pela fusão da globalização econômica com o liberalismo comercial. Outra corrente afirma exatamente o contrário: o cooperativismo é o único movimento capaz de responder às grandes ameaças que a concentração empresarial e a exclusão social representam contra a democracia e a paz.

Além do desenvolvimento econômico e sustentável da comunidade, as cooperativas atuam de maneira pouco vista pela sociedade, em busca da inclusão social, resolução de conflitos e da paz, potencializando ainda mais o seu papel frente ao desenvolvimento humano.

Paz (2005) na Conferencia da Aliança Internacional das Cooperativas afirma que:

Cooperativas têm sido ativamente interessadas e envolvidas nas configurações e promoções do desenvolvimento em áreas urbanas e rurais. Portanto, quando a promoção do desenvolvimento humano sustentável é reconhecida como integrantes componentes do processo de paz devem ser envolvidos, diretamente, bem como em parceria com o governo e organismos internacionais. Organizações do povo, a sociedade civil são os veículos para a realização de um novo processo de paz para a população. As cooperativas são um componente principal da sociedade civil, em termos de sua dimensão e alcance geográfico, em termos de suas histórias de longo prazo, em termos de organização dos quadros institucionais no local, nacional, regional e internacional. (PAZ, 2005, p. 3).

Com base nesses autores, partindo para o entendimento de gestão e para atender a crescente demanda empresarial, o cooperativismo se tornou ao longo da história, uma forma de organização com princípios e valores que são vitais, mas que também trabalha com as mais modernas ferramentas de gestão empresarial e no desenvolvimento humano. O papel das cooperativas não se restringe apenas ao ato

da recolocação de profissionais que chegam de outras empresas, mas sim ao de promoção da oportunidade de trabalho com garantia na qualidade de vida e remuneração justa, refletindo conseqüentemente na comunidade.

### **2.3.7 Particularidades contábeis em cooperativas**

Muitos equívocos ocorrem ao pensar que entidades empresariais e cooperativas são iguais, ou até mesmo tratar as cooperativas como tais. Estas se diferenciam em muitos tópicos, entre eles: objetivos, legislação e destinação dos resultados. Sendo assim, é fundamentalmente importante o conhecimento de alguns detalhes dessas entidades.

As entidades empresariais são organizadas economicamente para produzir ou vender mercadorias e serviços, tendo como objetivo o lucro. Sá (2000, p. 182), conceitua “empresa como aquela que possui o seu patrimônio aplicado à obtenção de lucro”. O mesmo autor ainda defende que as empresas são aziendas de fins lucrativos; nelas o patrimônio recebe o nome de capital.

Já nas sociedades cooperativas ao contrário das entidades empresariais, existe um grupo de pessoas com espírito de união e fraternidade, para que além do beneficiamento econômico haja um crescimento pessoal e social dos envolvidos, como afirma o art. 3º da lei 5.764/71, “celebram contrato de sociedade cooperativa as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro”.

O Conselho Federal de Contabilidade (CFC), através da Norma Brasileira de Contabilidade – NBC T 10.8.1.3, 2001, define:

Entidades Cooperativas são aquelas que exercem as atividades na forma da lei específica, por meio de atos cooperativos, que se traduzem na prestação de serviços diretos aos seus associados, sem objetivo de lucro, para obterem em comum melhores resultados para cada um deles em particular. Identificam-se de acordo com o objeto ou pela natureza das atividades desenvolvidas por elas, ou por seus associados. (CFC, 2001, NBCT 10.8.1.3).

Outra grande diferença está relacionada com os atos destas entidades, enquanto que nas empresas comerciais inexistente esta diferenciação; nas cooperativas os atos são divididos entre atos cooperativos e não cooperativos.

Estes atos são denominados de acordo com a relação que ocorre entre a cooperativa e seus associados, denominando-se de ato-cooperativo ou não cooperativo, também ocorrido entre cooperativas associadas entre si, ato que a lei 5.764/71, no art. 79, define:

Denominam-se atos cooperativos os praticados entre as cooperativas e seus associados, entre estes e aquelas cooperativas entre si quando associadas, para a consecução dos objetivos sociais. O ato cooperativo não implica operação de mercado, nem contrato de compra e venda de produto ou mercadoria. (LEI 5.764, 1971, Art. 79).

Polonio (1998, p. 49), esclarece a relação “do ato cooperativo não implicar na operação de mercado, nem contrato de compra e venda de produto ou mercadoria”: O mesmo autor também afirma que as operações realizadas pela sociedade cooperativa com seus associados não se tratam de operações mercantis, mas tão somente de transferências de mercadorias e recursos entre eles.

O Balanço Patrimonial é uma exigência da Lei nº 6.404/76, aplicando-se tanto as entidades empresariais ou cooperativas, nele é demonstrado o ativo que se compõem de Bens e Direitos aplicados na Entidade Contábil. O passivo e o patrimônio líquido que registram as origens de recursos nas empresas. Nas entidades cooperativas, obviamente, também é exigido, evidenciando os componentes patrimoniais, de modo a possibilitar aos seus usuários a adequada interpretação das suas posições patrimonial e financeira, comparando com o exercício anterior. Com a ressalva de que a conta Lucros ou Prejuízos Acumulados, que são os lucros retidos ou ainda não destinados e os prejuízos ainda não compensados, estes apresentados como parcela redutora do Patrimônio Líquido, neste caso será denominado de Sobras ou Perdas à disposição da Assembléia Geral.

Nas sociedades empresariais, a denominação “Demonstração do Resultado do Exercício” é evidenciada com a composição do resultado formado num determinado período de operações, estas, sendo confrontadas as receitas e os custos e despesas correspondentes. Já nas cooperativas conforme prevê a NBC T 10.8 isso é chamada de Demonstração de Sobras ou Perdas, a qual deve evidenciar, separadamente, a composição do resultado de determinado período, considerando os ingressos diminuídos dos dispêndios do ato cooperativo, e das

receitas, custos e despesas do ato não-cooperativo, demonstrados segregadamente por produtos, serviços e atividades desenvolvidas pela entidade cooperativa.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Para que uma pesquisa alcance seus objetivos faz-se necessária a escolha de uma estruturação metodológica para tal, pois segundo Gil (2002) em relação às pesquisas é usual a classificação com base em seus objetivos gerais. Tanto é que o próprio Gil (2002) descreve:

A pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos. Na realidade, a pesquisa desenvolve-se ao longo de um processo que envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados. (GIL, 2002, p. 17).

Neste trabalho utiliza-se a pesquisa bibliográfica com o intuito de analisar as idéias de diversos autores em relação ao tema proposto e em seqüência a pesquisa documental, para analisar os dados reais da empresa objeto de estudo, através do levantamento de manuais, regulamentos internos e os mais variados relatórios de seus sistemas, inclusive demonstrativos contábeis, como a demonstração de sobras e perdas (DSP), com propósito de tornar os dados num aspecto predominantemente quantitativo.

Sobre a pesquisa bibliográfica Martins (2000) define assim:

[...] trata-se de estudo para conhecer as contribuições científicas sobre determinado assunto. Tem como objetivo recolher, selecionar, analisar e interpretar as contribuições teóricas já existentes sobre determinado assunto. (MARTINS, 2000, p. 28).

Ainda em relação à pesquisa bibliográfica, Cervo e Bervian (1983) colocam o seguinte:

Procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. [...] é o meio de formação por excelência e constitui o procedimento básico para os estudos monográficos [...] (CERVO e BERVIAN, 2000, p. 28).

Tão grande é a importância da pesquisa bibliográfica no desenvolvimento de trabalhos acadêmicos que Medeiros (2004, p. 51), afirma que ela é o “passo decisivo em qualquer pesquisa científica, uma vez que elimina a possibilidade de se trabalhar em vão, de se despendar tempo com o que já foi solucionado”.

Para Gil (2002, p. 45) “a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”.

No que se diz respeito à pesquisa documental, Gil (2002) relaciona como:

A pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. A diferença essencial entre ambas está na natureza das fontes. Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos de pesquisa. (GIL, 2002, p. 65).

Medeiros (2004) por sua vez, complementa com seguinte entendimento sobre a pesquisa documental:

O levantamento de documentos que ainda não foram utilizados como base uma pesquisa. Os documentos podem ser encontrados em arquivos públicos, ou de empresas particulares, em arquivos de entidades educacionais e/ ou científicas, arquivos de instituições religiosas, ou mesmo particulares, em cartórios, museus, videotecas, filmotecas, correspondências, diários, memórias, autobiografias, ou coleções de fotografias. (MEDEIROS, 2004, p. 47).

É perceptível que a pesquisa documental apresenta um conjunto enorme de vantagens e uma delas parte do princípio de que os documentos constituem-se em ser uma fonte completa e estável de informações. Como os documentos perpetuam ao longo do tempo adquirindo toda essa importância, os mesmos se tornam inevitavelmente a mais valiosa fonte de dados que uma pesquisa de natureza histórica pode ter. (GIL, 2002).

Assim, inicialmente fez-se necessário utilizar-se da pesquisa bibliográfica, a fim de fundamentar e relacionar os dados da realidade empírica com os dados da empresa e a afirmação das hipóteses, procurando a concordância entre a base teórica e o problema formulado, gerando a análise do problema e resultados de características quantitativas.

### 3.2 TIPO DE PESQUISA

Esse trabalho caracteriza-se como um estudo de caso da Cooperativa Sicredi Univales, pois para Gil (2002) os propósitos desse tipo de pesquisa não são os de proporcionar o conhecimento preciso das características de uma determinada população, mas sim o de proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados.

E ainda, pode-se afirmar que o desenvolvimento dessa pesquisa se confirma em um estudo de caso impreterível e simplesmente por avaliar um contexto de vida real, onde há a verificação de situações e eventos atuais, através da observação e quantificação de dados. (MINAYO, 1994).

O estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. “Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que se permita amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados”. [...] Daí, então a crescente utilização do estudo de caso no âmbito dessas ciências, com diferentes propósitos, tais como: a) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; b) preservar o caráter unitário do objeto estudado; c) descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; d) formular hipóteses ou desenvolver teorias; e) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamento e experimentos.” (GIL, 2002, p.54)

É necessário acrescentar que para isso a técnica de observação direta e sistemática também fora utilizada na empresa em análise, atentando diretamente para o nível de conhecimento dos gestores para com o tema em análise e com a finalidade de contribuir significativamente com o questionário aplicado. Dessa forma, Marconi e Lakatos (2006) descrevem a técnica de observação como:

Uma técnica de coleta de dados para conseguir informações utilizando os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver ou ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar. A observação ajuda o pesquisador na identificação e obtenção de provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento. Desempenha papel importante nos processos observacionais, no contexto da descoberta, e obriga o investigador a um contato mais direto com a realidade. É o ponto de partida da investigação social. (MARCONI e LAKATOS, 2006, p. 275).

Com base nessas afirmações, a pesquisa documental e aplicação da técnica de questionário estão sendo atribuídas especificamente à Sicredi Univales, cujas

quais auxiliam significativamente na realização do estudo através do levantamento de dados internos da instituição.

### 3.3 POPULAÇÃO AMOSTRA

De acordo com o que pensa Gil (2002), num contexto geral, os levantamentos independentemente de sua espécie, necessitam de um enorme universo que se torna muitas vezes até mesmo impossível considerá-los em sua totalização. Por isso, o mesmo Gil (2002, p, 121) diz que “o mais freqüente é trabalhar com uma amostra, ou seja, com uma pequena parte dos elementos que compõem o universo”. Porém, partindo desse mesmo raciocínio, quando essa amostra é criteriosamente escolhida, os resultados obtidos no levantamento estão propícios a aproximar-se bastante dos que seriam se fossem obtidos através de sua totalidade.

A população amostra neste estudo envolveu todos os 35 (trinta e cinco) gestores da Sicredi Univales, entre eles: GAF's (Gerentes Administrativos Financeiros), GUA's (Gerentes de Unidade de Atendimento), e Executivos da Superintendência que receberam o questionário, entretanto, o número de respondentes foi de 31 (trinta e um), totalizando 88,57% (oitenta e oito vírgula cinquenta e sete por cento) de êxito na aplicação da pesquisa. Esse público foi utilizado estrategicamente como amostra tendo em vista que os mesmos são os responsáveis diretos pelas decisões imediatas e planejamento da cooperativa, sendo eles os líderes de equipe e também gestores financeiros de suas filiais.

### 3.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi feita inicialmente através da averiguação bibliográfica em livros, artigos e em documentos eletrônicos sobre o cooperativismo, Administração de Recursos Humanos, Gestão de Pessoas e *Turnover*, possibilitando a elaboração de todo o referencial teórico sobre o assunto abordado e a continuidade rumo à análise do problema proposto no estudo de caso.

A necessidade da pesquisa documental se deu por meio da análise de documentos contábeis da Sicredi Univales, que ficam arquivados na Sureg Univales

(Superintendência Regional), sendo ela através das DSP's dos respectivos períodos analisados. Além disso, houve a leitura de documentos gerenciais, como os relatórios do sistema de Gestão de Pessoas (GP) onde pôde ser extraído o número de colaboradores admitidos e demitidos, o qual proporcionou o cálculo dos índices de *turnover* e a mensuração dos conseqüentes impactos financeiros.

Gil (2002) compreende que:

O processo de coleta de dados no estudo de caso é mais complexo que o de outras modalidades de pesquisa. Isso porque na maioria das pesquisas utiliza-se uma técnica básica para a obtenção de dados, embora outras técnicas possam ser utilizadas de forma complementar. Já no estudo de caso utiliza-se sempre mais de uma técnica. (GIL, 2002, p. 140).

Utilizou-se também a técnica de questionário, o qual Fachin (2001, p 145) caracteriza dizendo: “o questionário consiste num elenco de questões que são aplicadas a certo número de pessoas com o intuito de obter respostas à coleta de informações”.

Gil (2002, p. 116) entende que a estruturação de um questionário está baseada “em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos”. Inevitavelmente por existir inúmeras teorias, segundo o mesmo autor, ainda não existem normas rígidas a respeito da criação e aplicação dessa técnica, no entanto, é necessário tomar alguns cuidados especiais para fazer com que a pesquisa seja eficaz.

Especificamente neste estudo, o conjunto de perguntas que formam o questionário aplicado aos gestores da cooperativa foi elaborado com questões fechadas e classificadas como sendo de múltipla escolha, dicotômicas e tricotômicas. Isso evidenciado a partir do entendimento de Gil (2002, p. 116) que diz: “as questões devem ser preferencialmente fechadas, mas com alternativas suficientemente exaustivas para abrigar a ampla gama de respostas possíveis”.

Nos momentos em que se utilizam questões de múltipla escolha, os respondentes ficam livres para poder escolher uma alternativa de resposta, ou até mesmo pelo número permitido de opções. Dessa forma, as questões de múltipla escolha apresentam várias vantagens para a qualidade da pesquisa, sendo elas: a) facilidade na aplicação, processo e análise; b) facilidade e rapidez no momento de

responder; c) apresentam pouquíssimas possibilidades de erros; d) diferentemente das dicotômicas, trabalham com várias alternativas. (MATTAR, 1994).

Quanto às questões dicotômicas, é possível identificá-las facilmente, pois apresentam caráter bipolar, ou seja, determinam apenas duas alternativas na maioria das pesquisas científicas, como por exemplo: “sim” ou “não” e “concordo” ou “discordo”. Por vezes, uma terceira alternativa de resposta é oferecida com o propósito de contribuir com o respondente caso o mesmo tenha dúvidas ou desconhecimento acerca do assunto. Neste caso, Marconi e Lakatos (2006, p. 207) deixam claro que “quando é acrescentado mais um item, “não sei” a pergunta denomina-se tricotômica”. No entanto, suas vantagens são as de proporcionar maior rapidez na tabulação dos dados e a baixa parcialidade do entrevistador. (MATTAR, 1994).

### 3.5 MÉTODO DE ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados deste trabalho está disposta em duas etapas em concomitante relação entre si, sendo elas: a evidenciação quantitativa dos impactos financeiros causados pelo *turnover* na Sicredi Univales e logo em seguida a disposição analítica dos questionamentos aplicados aos seus 31 (trinta e um) gestores respondentes.

Já no que concerne a análise quantitativa pode-se dizer que essa é realizada a partir de atribuição numérica, porém, ela não pode ser feita ao acaso. A quantificação científica é uma forma de atribuir números a propriedades, objetos, acontecimentos, materiais, de modo que possa proporcionar informações úteis a seus interessados. (FACHIN, 2001).

Por isso, para a evidenciação dos impactos financeiros será utilizada nessa forma de análise, pois em determinados momentos da pesquisa, são demonstrados dados da contabilidade e do sistema de gestão de pessoas fornecidos pela instituição.

Os dados da pesquisa foram apresentados com o auxílio de tabelas em relação à análise em torno dos impactos financeiros e ainda gráficos seguidos de comentários a respeito das respostas obtidas através dos Gestores da Cooperativa.

### 3.6 APRESENTAÇÃO DO CASO

#### 3.6.1 A identificação da instituição objeto de estudo

Como complementação entre as características organizacionais da Sicredi Univales, a seguir são colocados os principais dados que formam a pessoa jurídica em referência no estudo de caso:

<b>Sicredi Univales - MT</b>	
<b>Razão Social da Empresa:</b>	CCLA de Associados do Vale do Juruena
<b>CNPJ:</b>	70.431.630/0001-04
<b>Nome Fantasia:</b>	Sicredi Univales - MT
<b>Ramo de Atividade Principal:</b>	Cooperativas de Crédito Mútuo. Sociedade Cooperativa
<b>CNAE:</b>	Número 64247 - Crédito Cooperativo
<b>Endereço da Sede:</b>	Avenida dos Jambos, nº 1105 - Centro, Juina - MT
<b>Data de Constituição:</b>	09 de Julho de 1993
<b>Início das Operações:</b>	26 de Julho de 1993

Quadro 4: Identificação da Empresa objeto de estudo

Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base nos dados apresentados, (2010)

#### 3.6.2 Breve Histórico da Sicredi Univales

A Cooperativa de Crédito Rural Vale do Juruena teve início nas suas atividades em 09 de Julho de 1993 na cidade de Juina – MT atuando na época, apenas como Cooperativa de Crédito Rural, até então chamada simplesmente de Credivale. No mês de Dezembro de 2006 a já denominada Sicredi Univales, assim como outras cooperativas do sistema Sicredi, passou por mudanças organizacionais, onde teve sua natureza jurídica alterada para Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados, devidamente amparada pela Resolução do Conselho Monetário Nacional (CMN) nº. 3.321 de 2005. Devido a isso sua razão social passou a ser: Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados do Vale do Juruena – Sicredi Univales, abrindo a possibilidade de associação para pessoas físicas e jurídicas sem a necessidade de vínculo com atividades rurais.

Atualmente a cooperativa possui unidades de atendimento nos seguintes municípios: Brasnorte, Castanheira, Cotriguaçu, Juina, Juara, Novo Horizonte do Norte, Porto dos Gaúchos, Aripuanã, Juruena, Nova Bandeirantes, Colniza, Tabaporã, Apiacás, Nova Monte Verde no estado de Mato Grosso; Vilhena e Colorado do Oeste no estado de Rondônia.

Por ser cooperativa, a Sicredi Univales tem em seus objetivos principais: a) estimular a formação de poupança e captação de recursos, através da mutualidade; b) fornecer assistência financeira aos associados; c) fomentar a produção rural, industrial e comercial da região e de seus associados, bem como sua circulação, além de prestar serviços inerentes à sua condição de instituição financeira da comunidade.

A atuação da Univales, assim como é chamada nas comunidades onde está presente possui dois pilares: o de aspecto econômico e o outro social. O relacionamento econômico ocorre através da venda de produtos e serviços financeiros que oportunizam a agregação de renda para os associados, já as sobras que sustentam o desenvolvimento do negócio a mantém e os recursos são aplicados na própria sociedade.

Contudo, através das relações sociais, o Sicredi valoriza e desenvolve as pessoas, a sociedade e o meio ambiente, assim, seguindo e multiplicando os fundamentos, valores e princípios do cooperativismo. Somando-os com as relações sociais e econômicas do Sicredi com a comunidade, fomentam e muito o desenvolvimento da região.

### 3.7 APRESENTAÇÃO DA POLÍTICA DE RH DO SISTEMA SICREDI

Neste subitem são apresentadas as principais características organizacionais da empresa alvo do estudo de caso. A instituição em questão é o Sicredi, sigla representativa do Sistema de Crédito Cooperativo.

#### 3.7.1 O perfil do Sicredi

O Sicredi (Sistema de Crédito Cooperativo) compreende o conjunto de 128 Cooperativas de Crédito Singulares, 5 Cooperativas Centrais, acionistas da Sicredi Participações S.A. (SICREDIPAR), bem como as empresas e entidades por esta controladas, entre elas o Banco Sicredi S.A., que atuam no mercado sob a marca Sicredi e adotam padrão operacional único proporcionando ganhos de escala, fortalecimento da marca e maior competitividade. Hoje, o Sicredi possui no Brasil mais de um milhão e quinhentos mil associados.

Com origem essencialmente no setor primário, o Sicredi atua nos centros urbanos, por intermédio das cooperativas de livre admissão e/ou por meio de cooperativas de crédito segmentadas, que são aquelas ligadas a categorias profissionais ou segmentos econômicos específicos. Com o fortalecimento institucional do Sicredi e de outras instituições de mesma natureza, foi crescendo a abrangência de atuação do cooperativismo de crédito, com a significativa ampliação do volume de recursos administrados, o aumento do contingente de associados e a disponibilização de uma maior gama de produtos e serviços.

### **3.7.2 A Missão do Sicredi**

Como sistema cooperativo, valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade.

### **3.7.3 Os valores do Sicredi**

- Preservação irrestrita da natureza cooperativa do negócio.
- Respeito à individualidade do associado.
- Valorização e desenvolvimento das pessoas.
- Preservação da instituição como sistema.
- Respeito às normas oficiais e internas.
- Eficácia e transparência na gestão.

### 3.7.4 O Negócio do Sicredi

O negócio exercido pelo Sicredi é o cooperativismo de crédito. O ramo de crédito engloba as cooperativas destinadas a promover a poupança e financiar as necessidades ou empreendimentos de seus associados.

### 3.7.5 A Estrutura do Sicredi

As cooperativas de crédito integrantes do Sicredi são organizadas em sistema, o que lhes assegura uma marca corporativa forte e ganho de escala em todos os níveis, que determinam crescimento sustentado e a sua perpetuação.

Para atender às necessidades dos associados, as cooperativas de crédito do Sicredi contam com empresas corporativas que atuam com a função principal de oferecer apoio técnico e maior especialização ao negócio. São empresas que garantem produtos e serviços com especialidade, qualidade e ganhos de escala às cooperativas de crédito.

Com a visão de "ser reconhecido pela sociedade como instituição financeira cooperativa, com excelência operacional e de gestão, voltada para o desenvolvimento econômico e social", as cooperativas de crédito do Sicredi atuam na captação, administração e empréstimo de recursos financeiros e prestação de serviços, agregando renda aos seus associados.

Na figura abaixo é apresentado os 10 estados brasileiros onde o Sicredi atua:



Figura 3: Estados onde o Sicredi atua  
Fonte: SICREDI, (2010)

## **4 ANÁLISES E DISCUSSÃO DE DADOS**

### **4.1 A GESTÃO DE PESSOAS NO SICREDI**

A gestão de pessoas no Sicredi é composta de diversas políticas estratégicas que formam um contexto de soluções para o desenvolvimento acerca da administração do sistema. As políticas que fazem parte desse formato são:

- PCR – Programa de Cargos e Remuneração;
- Política de Educação Corporativa;
- Política de Inclusão de Pessoas com Deficiência;
- Programa de Integração de Novos Colaboradores;
- Política de Estágio no Sicredi;
- Política de Jovem Aprendiz no Sicredi;
- Política de Recrutamento e Seleção.

#### **4.1.1 O Papel da área de Gestão de Pessoas do Sicredi**

Atuar na prospecção e desenvolvimento de soluções em Gestão de Pessoas para o Sicredi, elaborando as políticas e instrumentos de administração.

#### **4.1.2 O Programa de Cargos e Remuneração do Sicredi**

O PCR - Programa de Cargos e Remuneração do Sicredi está alicerçado no alcance de resultados pelas equipes e, conseqüentemente, no compartilhamento dos valores obtidos. Premia as equipes através de uma parcela variável, distribuindo tal valor a partir do Volume de Recursos Administrados e das Sobras Acumuladas obtidos pela Cooperativa.

O programa passa periodicamente por processos de revisão, a fim de adequar-se às necessidades das entidades do sistema e às exigências do mercado.

O Programa de Cargos e Remuneração - PCR é composto por diversos elementos, tais como a política, as descrições de cargos e as tabelas salariais.

#### **4.1.3 A Política de Educação Corporativa do Sicredi**

Essa política é um conjunto de estratégias utilizadas para promover o desenvolvimento e fomentar o autodesenvolvimento dos colaboradores e, assim, contribuir para que estes se aperfeiçoem e, conseqüentemente, alcancem as metas de cada entidade e do sistema como um todo.

A Política de Educação Corporativa apresenta papéis e ferramentas utilizadas no planejamento, implementação e gestão da educação continuada no sistema.

#### **4.1.4 A Política de Inclusão de Pessoas com Deficiência do Sicredi**

Essa política tem como objetivo no Sicredi fazer com que as pessoas com deficiência recebam o mesmo tratamento das demais, respeito a suas limitações e valorização de suas capacidades.

Ao contratar um profissional com deficiência, o Sicredi prepara-se para receber e conviver da forma mais adequada possível com esse, igualmente com os demais colaboradores.

#### **4.1.5 A Política de Integração de Novos Colaboradores do Sicredi**

Programa de Integração de Novos Colaboradores tem como objetivo proporcionar ao novo colaborador uma adaptação agradável à empresa e uma visão sistêmica do Sicredi, criando momentos diferenciados de inserção deste na organização que o levem à compreensão de seu papel neste contexto.

Também, busca despertar no novo colaborador o sentimento de orgulho por pertencer ao Sicredi, inclusive como associado, favorecendo o comprometimento com os objetivos e metas organizacionais, dando ênfase ao negócio como Cooperativa.

#### **4.1.6 A Política de Estágio no Sicredi**

O estágio representa uma oportunidade para que o estagiário vivencie na prática a teoria adquirida na sala de aula. Também serve como um instrumento de

integração do estagiário com o ambiente organizacional, sendo constituído por um conjunto de atividades desenvolvidas na empresa por estagiários devidamente matriculados e freqüentando cursos de Nível Médio Regular, Médio Profissional (Técnico) ou Superior.

No Sicredi o estágio é visto com objetivos a proporcionar ao estagiário experiências práticas, aprendizado profissional, social e cultural, além de oportunizar a reflexão sobre a sua escolha profissional.

#### **4.1.7 A Política de Jovem Aprendiz no Sicredi**

Com o desenvolvimento de uma sociedade global, baseada na informação e no conhecimento, as corporações tornam-se mais exigentes quanto à formação e à experiência dos profissionais.

O mercado de trabalho naturalmente seleciona os candidatos mais bem preparados, apontando para a necessidade de as pessoas anteciparem o desenvolvimento do seu perfil profissional e a construção da carreira.

Por outro lado, a carência de acesso a um ensino qualificado torna o processo de inserção profissional mais desafiante, na medida em que a maioria dos jovens brasileiros não tem a formação requerida pelas organizações.

Tendo clareza desse ambiente social e corporativo, o Sicredi, motivado pela Lei nº 10.097, de 19 de dezembro de 2000, Decreto nº 5.598, de 1º de dezembro de 2005, busca oportunizar a inserção de jovens ao mercado de trabalho através de Programa de Aprendizagem. Este programa, além de reunir vivências teóricas e práticas, tem como objetivo reforçar os valores de cooperação e cidadania na comunidade.

#### **4.1.8 A Política de Recrutamento e Seleção do Sicredi**

A globalização, o constante desenvolvimento tecnológico, as mudanças e as transformações vividas pela sociedade nas últimas décadas indicam a necessidade de uma forte atenção às questões de qualidade, produtividade e competitividade por parte das organizações. Nesse contexto, a capacidade de sobrevivência das

empresas passa a depender forte e diretamente das habilidades e características das pessoas que nelas trabalham, potencializando a importância e o papel da área de Gestão de Pessoas.

Diante disso, o Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal torna-se essencial para o sucesso das organizações, pois é através dele que se identificam e selecionam talentos.

No Sicredi é inquestionável que o grande diferencial estratégico é o potencial humano. Esse é o ativo mais valioso do sistema e responsável direto pela obtenção dos resultados. Além da qualidade, produtividade e competitividade, valorizadas atualmente pelas empresas, o Sicredi reforça e tem o compromisso com a manutenção do espírito de cooperação, buscando profissionais também identificados com esse valor.

## 4.2 AS FUNÇÕES ORGANIZACIONAIS DA SICREDI UNIVALES

A empresa objeto de estudo atua com duas estruturas organizacionais distintas, sendo elas: as UA's (Unidades de Atendimento) que trabalham com o atendimento aos associados da cooperativa funcionando como filiais e a Sureg Univales (Superintendência Regional de Desenvolvimento e Controle) que trabalha na execução de atividades de cunho administrativo financeiro e no desenvolvimento de negócios, atuando como espécie de central para suporte às unidades de atendimento.

### 4.2.1 O organograma da Sureg Univales

A Superintendência Regionalizada (SUREG) é a entidade que executa as atividades de supervisão, controle operacional e de desenvolvimento dos negócios na Cooperativa. Em algumas entidades do Sicredi esta forma de organização é diferente, haja vista que uma única SUREG pode exercer as mesmas atividades para uma ou mais cooperativas, ou seja, sua denominação interna passa a ser (SUREG Compartilhada). No caso da Univales, além de ser própria a sua forma organizacional é composta pelo comitê gestor da cooperativa, pela Inspeção de Controles Internos da respectiva Central e o Superintendente Regional. Neste caso,

o comitê gestor avalia o desempenho e fiscaliza as execuções de atividades em prol do auxílio para com o conselho de administração e fiscal. Por sua vez, os membros da Inspeção de Controles Internos não possuem vínculo direto com a Cooperativa e sequer com a Sureg, sendo sua gestão de responsabilidade da Central MT, fato este que é predominantemente necessário para a excelência nos trabalhos da auditoria interna. Por fim, o Superintendente é o gestor máximo da SUREG, e exerce a gestão sob outros dois gestores executivos de áreas distintas, sendo elas a de Desenvolvimento e Administrativo Financeiro, além dos Assessores de Comunicação e Programas Sociais e a Assessoria de Gestão de Pessoas.

A área de desenvolvimento é estruturada pelo seu Gerente Regional e seus Assessores de Negócios que distribuem o suporte necessário no setor junto às unidades de atendimento que compõe a cooperativa. Quanto à área administrativa, o executivo responsável é o Gerente Regional Administrativo Financeiro, e a gama de colaboradores para gestão é maior, pois tem ligação freqüente com as atividades operacionais que envolvem a contabilidade, análise de crédito, conta corrente e gestão de pessoas.

Para evidenciar essas informações, na figura abaixo é possível ver na íntegra a forma como é organizada a equipe que controla e desenvolve as filiais da Sicredi Univales:

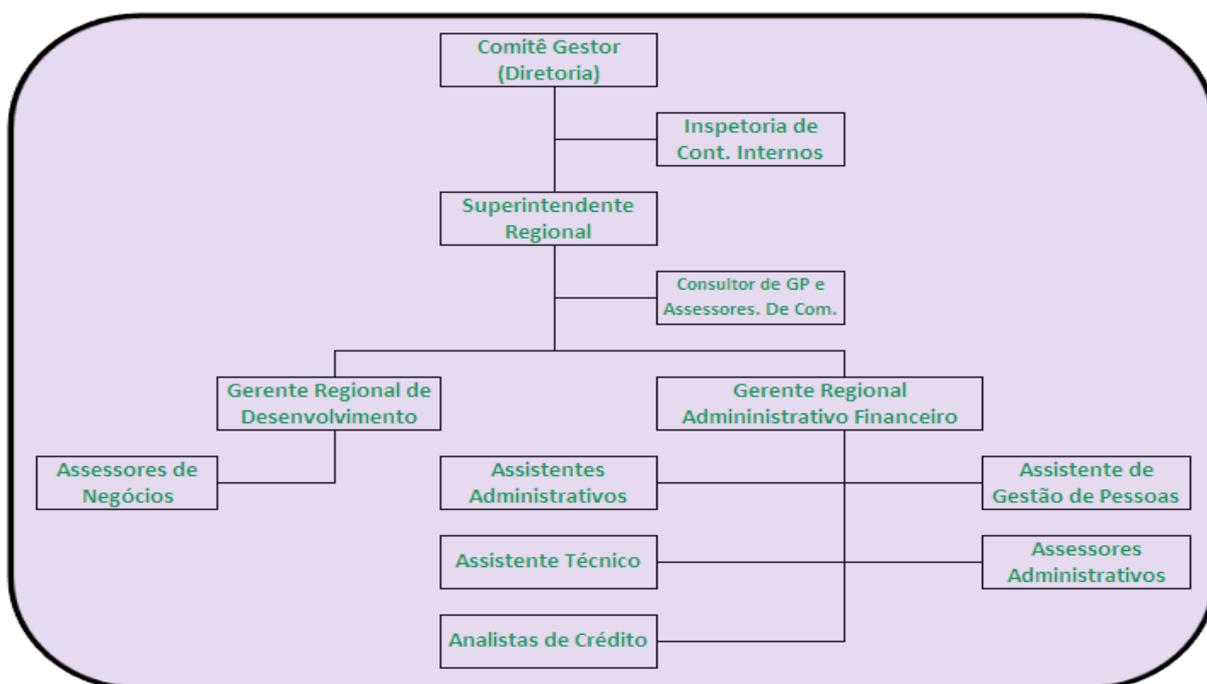


Figura 4: Organograma Funcional da Sureg Univales  
Fonte: Sistema de Gestão de Pessoas Sicredi Univales, (2010)

Ambos Executivos, além de responsáveis pela gestão direta dos colaboradores da SUREG, os mesmos também realizam a gestão sobre os gestores das próprias unidades de atendimento como é possível ver a seguir.

#### 4.2.2 O organograma das unidades de atendimento

Nas unidades de atendimento, o gestor máximo é o Gerente de Unidade, ele possui responsabilidades diretas sobre os cargos componentes que oferecem o atendimento aos associados, assim como sobre o Gerente Administrativo Financeiro da Unidade. O Gerente Administrativo, por sinal, também exerce papel de gestor, só que em torno dos caixas e da área administrativa, a qual é chamada de retaguarda administrativa. A função da retaguarda dentro da Unidade de Atendimento é importantíssima porque desempenha rotinas auxiliares na produção da cooperativa, ou seja, a bateria de atendimento produz os negócios e auxilia no seu controle e a retaguarda por conta disso, realiza as conseqüentes atividades operacionais.

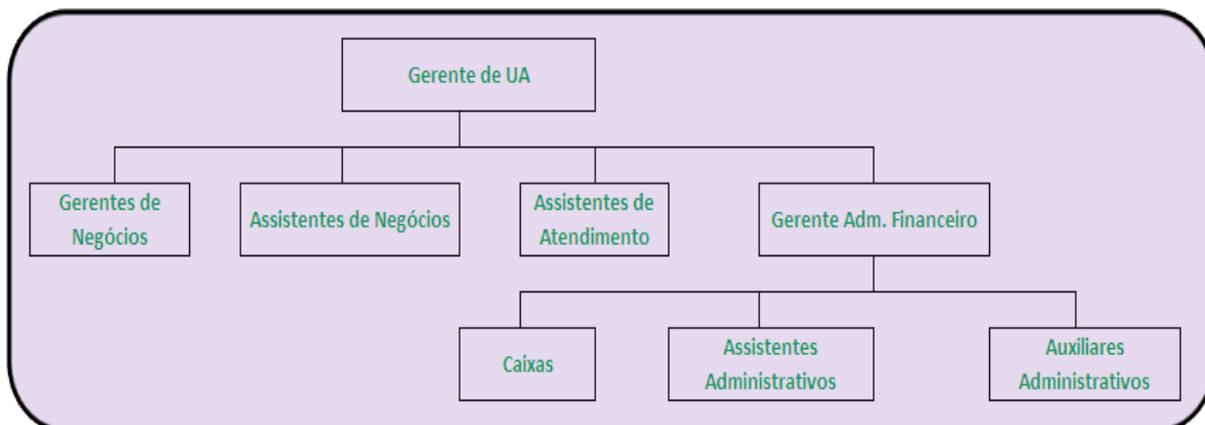


Figura 5: Organograma Funcional das UA's - Unidades de Atendimento  
Fonte: Sistema de Gestão de Pessoas Sicredi Univales, (2010)

Fazendo uma síntese interessante da estruturação organizacional da SUREG em relação às Unidades de Atendimento, podemos dizer que os Gerentes de Unidade estão ligados diretamente à gestão do Gerente Regional de Desenvolvimento em conjunto com o Superintendente. Enquanto os Gerentes Administrativos das Unidades dependem da gestão e controle do Gerente Regional Administrativo Financeiro.

### 4.3 ANÁLISES DOS ÍNDICES DE ROTATIVIDADE NA COOPERATIVA

Nesta etapa são evidenciadas as análises constituídas com o desenvolvimento da pesquisa. O estudo de caso foi conduzido primeiramente através do levantamento de dados internos para se encontrar o *turnover* de pessoal da Sicredi Univales nos anos de 2007, 2008 e 2009, assim como os custos primários que foram originados pelas entradas e saídas desses colaboradores. Com a intenção de aprimorar o estudo de caso, foi realizada uma segunda pesquisa para se encontrar os índices de *turnover* no cenário nacional, sendo eles nas cooperativas de crédito do Brasil e nas empresas brasileiras em geral, o que possibilita significativamente a comparação entre ambas.

No segundo momento dar-se-á continuidade com as respostas oferecidas nos questionários aplicados aos 35 gestores da Cooperativa de Crédito Sicredi Univales, mais especificamente aos Executivos da SUREG Univales, Gerentes Administrativos Financeiros e os Gerentes de UA das unidades de atendimento. Foram aplicadas perguntas com o intuito de se obter o grau de conhecimento desses gestores acerca do tema *turnover* e suas respectivas correlações dentro do ambiente organizacional, assim como se o acompanhamento desse fenômeno é de fato algo que possa contribuir com o desenvolvimento dos trabalhos de gestão.

#### 4.3.1 Demonstração dos índices de *turnover* em 2007, 2008 e 2009

Na tabela abaixo são demonstrados os números de admissões, demissões, efetivos no primeiro e último dia de cada ano, assim como os efetivos médios. Esses dados são primordiais para o levantamento da pesquisa, pois se tratam de números-chaves para se encontrar o índice de *turnover* dos períodos analisados.

<b>Índices do <i>Turnover</i> em 2007, 2008 e 2009</b>			
<b>Descrição</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Nº de Admissões	69	63	32
Nº de Demissões	33	31	34
Nº de efetivos total em 01/01	130	143	176
Nº de efetivos total em 31/12	169	178	178

Efetivo médio do Ano	149,5	160,5	177
Percentual do <i>turnover</i> ►	<b>34,11%</b>	<b>29,28%</b>	<b>18,64%</b>

Tabela 1: Índices de *turnover* em 2007, 2008 e 2009

Fonte: Elaborada pelo pesquisador com base nos dados apresentados, (2010)

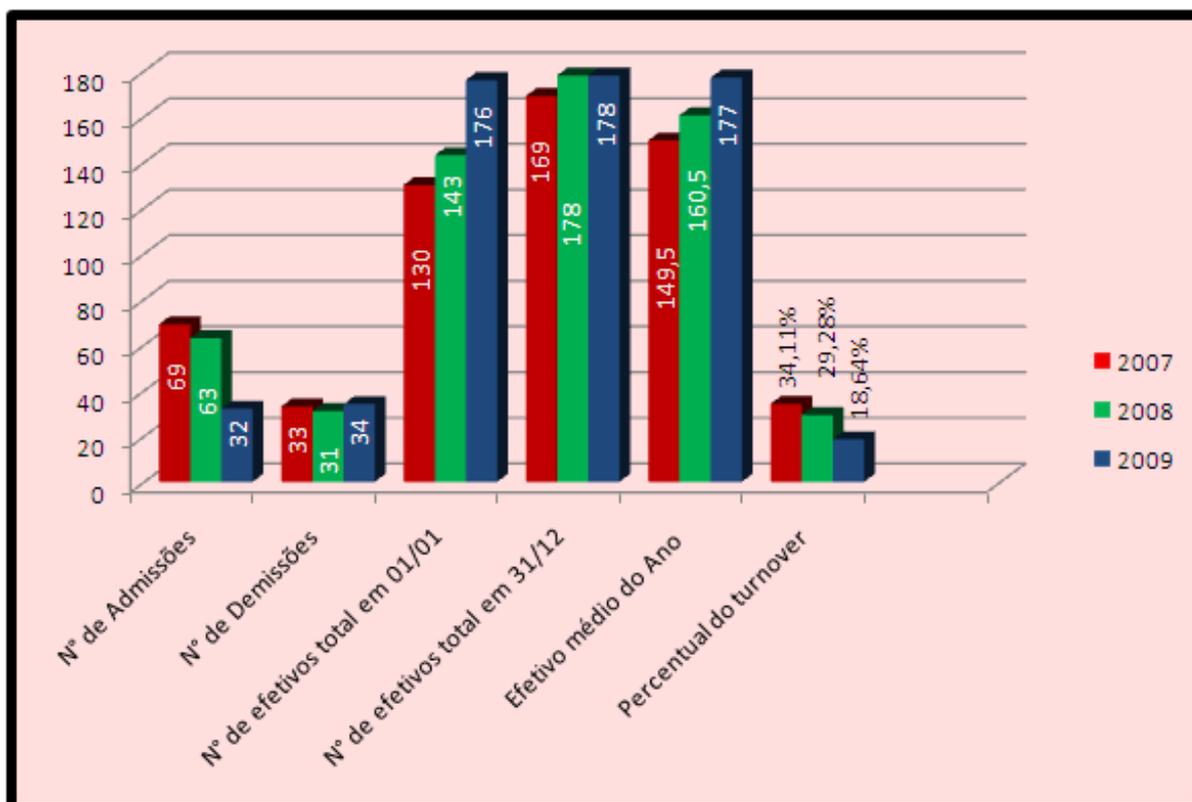
A figura a seguir demonstra facilmente a memória de cálculo utilizada na identificação dos índices:

Demonstração do Cálculo Utilizado		
Ano de 2007	Ano de 2008	Ano de 2009
$(69+33/2 \times 100)/149,5$	$(63+31/2 \times 100)/160,5$	$(32+34/2 \times 100)/177$

Tabela 2: Memória de Cálculo utilizada para os índices de *turnover*

Fonte: Elaborada pelo pesquisador com base nos dados apresentados, (2010)

Para a melhor abrangência de informações é necessário fazer a comparação de todos os números que envolveram os cálculos de identificação dos índices de *turnover* nos períodos, dessa forma, abaixo temos a devida evidência feita com o auxílio de um gráfico:

Gráfico 3: Comparação dos números utilizados no cálculo do *turnover*

Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base nos dados apresentados, (2010)

Observa-se que o número de admissões caiu bruscamente no ano de 2009 com relação ao total apresentado em 2007 e 2008, porém a empresa demitiu mais em 2009 do que nos dois anos anteriores. No ano de 2007 a cooperativa obteve um índice de rotatividade de 34,11%, ou seja, neste período ela certamente passou por desconfortos em relação ao seu quadro de profissionais, haja vista que em média, ela pode contar somente com 65,89% do quadro de funcionários, pois os demais se encontravam na flutuação entre admitidos e demitidos. O mesmo pode se dizer que ocorreu no ano seguinte, embora menor, o índice foi de 29,28%, fazendo com que a empresa pudesse contar somente com 70,72% de seus colaboradores, até a redução para 18,64% de 2009.

#### 4.3.2 A Comparação do *turnover* interno com o cenário nacional

Como mencionado anteriormente, através do CAGED foi possível obter os números que possibilitaram o cálculo dos índices de *turnover* de pessoal nas empresas brasileiras e exclusivamente nas cooperativas de crédito atuantes no cenário nacional, da mesma forma que fora realizado no estudo de caso da Sicredi Univales. Contudo, é extremamente importante colocar os respectivos índices em comparação para contribuir ainda mais com o resultado da pesquisa:

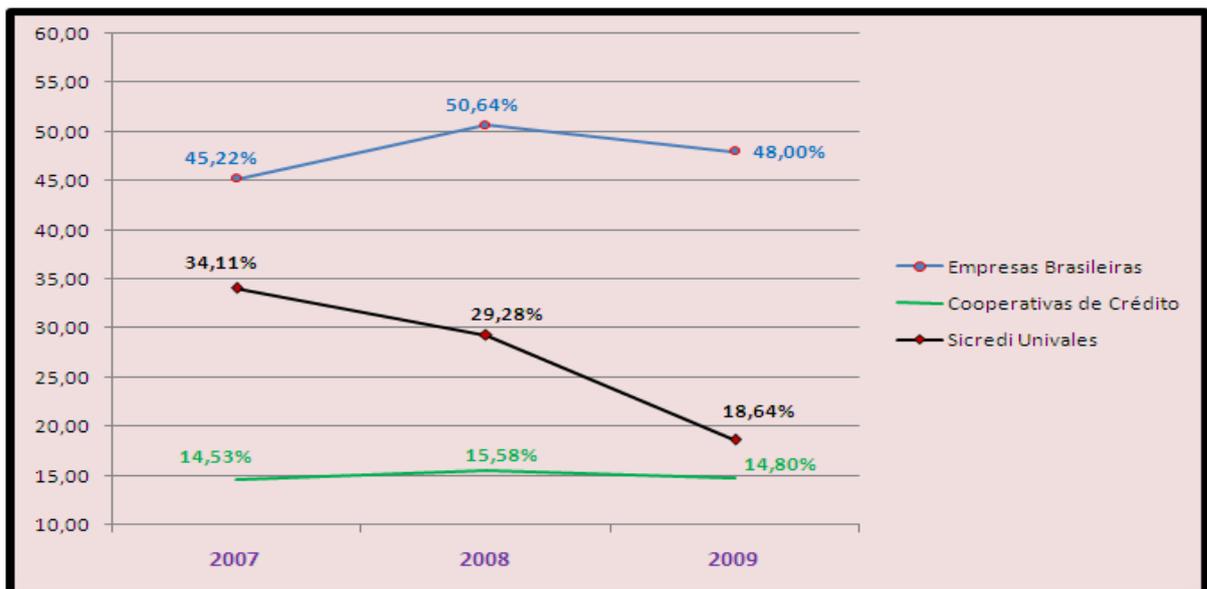


Gráfico 4: Comparação do *turnover* interno da Sicredi Univales com o cenário nacional  
 Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base nos dados apresentados, (2010)

É visível nesta análise gráfica que a situação da Sicredi Univales em relação ao *turnover* nacional é intermediária, pois nesses três anos ela se manteve entre o resultado das empresas brasileiras e das cooperativas de crédito exclusivamente. Os índices da Sicredi Univales se mantiveram muito acima da média das cooperativas de crédito que atuam no Brasil as quais possuem um *turnover* considerado normal, entretanto está bem abaixo do percentual visto como ruim para o desenvolvimento das empresas, pois segundo os estudiosos no assunto, os índices acima dos 15% ou 20% são compreendidos como desnecessários e prejudiciais para a saúde organizacional. A queda no percentual da rotatividade na cooperativa em 2009 foi ocasionada devido ao número médio de efetivos que aumentou em relação aos dois anos anteriores e até mesmo a quantidade de admitidos que fora reduzida em mais de 50% se comparado a 2007.

#### **4.3.3 A demonstração dos custos causados pelo *turnover***

Na seqüência são demonstrados os custos primários causados pelo *turnover* na Sicredi Univales de forma separada, sendo eles: custos de recrutamento e seleção; custos de registro e documentação; custos de integração, que dão origem aos custos de admissão e por fim, os custos com o desligamento de colaboradores no período analisado. A aplicação da pesquisa não proporcionou tempo suficiente para que se pudesse analisar os custos secundários e terciários da empresa objeto do estudo de caso, pois os mesmos são de natureza intangível e difíceis de avaliar numericamente e ainda possuem características predominantemente qualitativas.

Vale ressaltar antes mesmo da apresentação que a comparação dos custos primários da Sicredi Univales em relação às empresas do mesmo ramo e demais empresas brasileiras não foi possível como fora feito nos índices de *turnover*, tendo em vista que o acesso a esses dados são praticamente impossíveis dentro desse contexto, pois demandariam um grandioso espaço de tempo e além de tudo, envolveria uma análise criteriosa em cada entidade envolvida, sendo que estas, certamente mantêm-se através de políticas diferentes para seus controles.

#### **4.3.4 Os custos de admissão**

Os custos de admissão da Sicredi Univales foram obtidos através de médias e valores reais que compõe cada subitem de seus processos, sendo multiplicados os valores encontrados pelo total de admitidos nos períodos. Ao final é feita uma nova comparação dos custos gerais de admissão entre os três anos em questão. A tabela a seguir demonstra apenas os valores finais de cada processo que formam os respectivos custos, porém, cada etapa da admissão possui os seus subitens que foram extremamente relevantes no levantamento de dados, tanto é que tais informações estão disponíveis nos APÊNDICES de G a I.

<b>Demonstrativo Geral dos Custos de Admissão</b>				
<b>Ano</b>	<b>Recrutamento e Seleção</b>	<b>Registro e Documentação</b>	<b>Integração</b>	<b>Total</b>
<b>2007</b>	12.147,32	7.938,32	57.863,40	<b>77.949,04</b>
<b>2008</b>	11.091,03	7.248,03	52.831,80	<b>71.170,86</b>
<b>2009</b>	5.633,54	3.681,54	26.835,20	<b>36.150,28</b>

Tabela 3: Demonstrativo geral dos custos de admissão

Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base nos dados apresentados, (2010)

Com base nesses valores, logo abaixo temos novamente a comparação dos três anos entre os itens que formam os custos de admissão, assim como também é possível verificar em qual período a cooperativa gastou mais com o seu pessoal admitido.

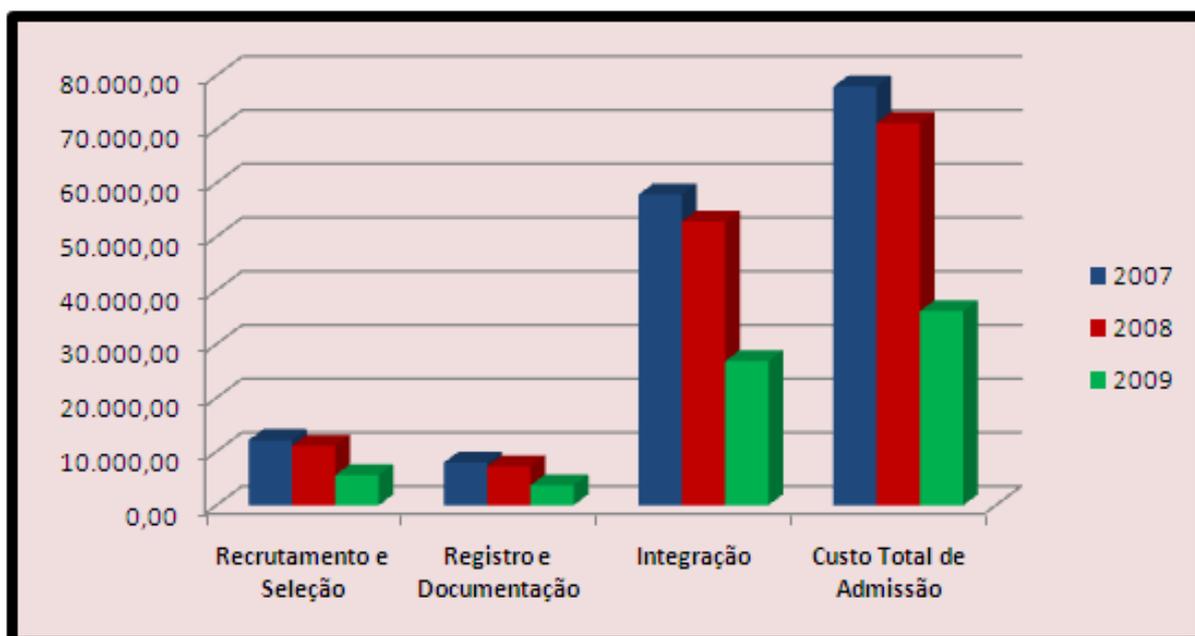


Gráfico 5: Comparação dos custos de admissão entre os períodos

Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base nos dados apresentados, (2010)

Observa-se no gráfico que os custos de admissão apresentaram-se em declínio no ano de 2008 e 2009 conforme o número de admitidos diminuía de um período para outro. Os custos totais com admissões em 2007 foram de 77.949,04, caindo para 71.170,86 em 2008 e 36.150,28 em 2009, ou seja, houve uma diminuição de 8,70% e 53,62% respectivamente. Reflexo óbvio de que exclusivamente nesse caso, conforme diminuiu o percentual de *turnover*, os seus impactos financeiros também receberam quedas conseqüentes, porém, não necessariamente com as mesmas proporções, simplesmente por a rotatividade de pessoal ser medida em índices percentuais e os custos em valores, dessa forma, eles podem ser analisados isoladamente. Um exemplo, é que em uma empresa pode perfeitamente possuir uma rotatividade de 10% em certo ano e com um custo total de \$10.000, entretanto, no ano seguinte por diversos motivos, a rotatividade poderia passar a ser de 5% mas com um custo de \$12.000.

#### 4.3.5 Os custos com desligamentos

Diferentemente dos custos de admissão que se utilizou de valores médios para alguns de seus itens, os custos de desligamento foram obtidos através de relatórios do Sistema de Gestão de Pessoas da Cooperativa. Dessa forma, a próxima tabela apresenta os nove itens que formam os custos de desligamentos e os valores inerentes a cada ano analisado.

<b>Demonstrativo Geral dos Custos de Desligamento</b>			
<b>Descrição</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
1) Exame Médico Demissional com o Médico do Trabalho ►	1.815,00	1.705,00	1.870,00
2) Saldo de Salário do mês da Rescisão ►	256.302,28	18.002,84	25.428,23
3) Aviso Prévio Indenizado ►	52.735,77	43.487,49	32.768,20
4) 13° Salário Proporcional ►	40.367,88	27.597,00	17.967,80
5) 13° Salário sobre o Aviso Prévio Indenizado ►	4.661,89	3.687,45	2.577,05
6) Férias Vencidas, Proporcionais e Respectivos Abonos ►	76.843,01	65.692,63	74.777,50
7) Multa Rescisória de 40% e 10% de Impostos sobre o FGTS ►	90.598,86	81.107,73	58.656,46
8) Participação nos Resultados do Ano da Demissão ►	9.995,44	54.001,15	42.873,57
9) Custo com o tempo médio de 2 horas no processo operacional de desligamento. (Salário Hora da Equipe de Gestão de Pessoas). ►	1.851,30	1.739,10	1.907,40
<b>TOTAL</b>	<b>535.171,43</b>	<b>297.020,39</b>	<b>258.826,21</b>

Quadro 5: Demonstrativo geral dos custos de desligamento

Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base nos dados apresentados, (2010)

Para colaborar ainda mais com a análise dos dados é realizada a diferenciação dos custos de desligamentos nos três anos em que foi aplicada a pesquisa. Essa verificação é importante porque evidencia satisfatoriamente em qual dos itens o processo de desligamento ficou mais caro para a empresa, pois certamente são situações distintas que podem contribuir direta ou indiretamente com a tomada de decisões. As informações completas em relação aos custos de desligamento da Sicredi Univales podem ser encontradas no APÊNDICE J.

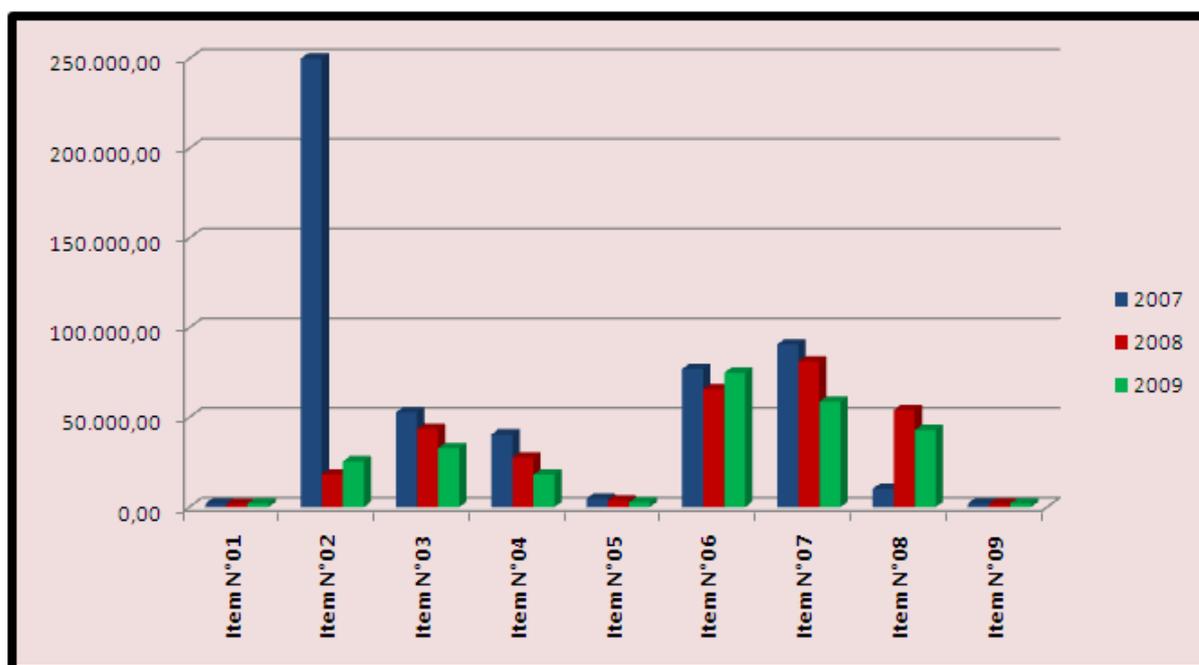


Gráfico 6: Comparação dos custos de desligamentos entre os períodos  
Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base nos dados apresentados, (2010)

Nota-se que o item N° 01 que representa os “SalDOS de Salários” das rescisões em 2007 foi o mais expressivo entre todos. Se o fator que formou essa grande diferença não for explicado com precisão, fará com que a informação se torne vaga para aqueles que o vêem, haja vista que, os demais custos não tiveram uma variação superior à casa dos 100.000,00. Essa grande diferença ocorreu porque de acordo com relatos dos próprios gestores da instituição, no ano de 2007 a cooperativa ainda não havia adotado o sistema de ponto eletrônico e sim somente no início de 2008 quando passou a proporcionar o completo controle de horas extras dos seus colaboradores. Porém em 2007, quando o sistema ainda não havia sido implantado foi necessária a quitação do banco de horas para aqueles funcionários desligados e que tinham direito a tal. Por necessidade do sistema da folha de

pagamento, esses bancos de horas foram quitados em rescisão no momento que o empregado o requeria, sendo os seus proventos considerados como saldo de salários.

#### 4.3.6 Os custos gerais com *turnover* e seu Impacto Financeiro

Com os custos de admissão e demissão encontrados, o custo do *turnover* de pessoal pôde ser obtido simplesmente pela soma dessas duas situações. Para evidenciar percentualmente o seu impacto financeiro na Sicredi Univales, utilizou-se das suas Demonstrações de Sobras ou Perdas dos anos de 2007, 2008 e 2009 (ANEXOS 2 e 3), pelas quais foram filtrados os valores totais que compõem os Dispêndios e Despesas de Pessoal e o respectivo Resultado Operacional de cada período, como podemos ver na exposição abaixo:

Demonstrativo do Impacto Financeiro do <i>Turnover</i>							
Ano	Custo com Admissões	Custo com Desligamentos	Custo Total	Dados das Demonstrações de Sobras ou Perdas			
				Total de Dispêndios e Despesas de Pessoal	% de Impacto do Custo Total	Total do Resultado Operacional	% de Impacto do Custo Total
2007	77.949,04	535.171,43	613.120,47	6.778.000	9,05%	7.357.000	8,33%
2008	71.170,86	297.020,39	368.191,25	8.368.000	4,40%	8.171.000	4,51%
2009	36.150,28	258.826,21	294.976,49	8.097.000	3,64%	8.134.000	3,63%

Tabela 4: Demonstrativo para a mensuração do impacto financeiro do *turnover* de pessoal  
Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base nos dados apresentados, (2010)

O objetivo desse demonstrativo é apresentar o que realmente equivale em percentual os custos do *turnover* de cada ano em relação ao total dos Dispêndios e Despesas de Pessoal de cada período, e até mesmo, em comparação ao próprio Resultado Operacional. Esse demonstrativo foi criado pelo pesquisador no desenvolvimento do trabalho e caracteriza-se até mesmo como um instrumento auxiliador na composição das demais ferramentas de controle operacional e financeiro da empresa, por isso, é muito importante a sua apresentação, leitura e entendimento.

Observa-se que neste caso, o impacto financeiro ocasionado pelo *turnover* em 2007 representou 9,05% em relação ao total de dispêndios e despesas de

pessoal, enquanto 8,33% se comparado ao resultado operacional do mesmo período na Cooperativa. Esses mesmos percentuais tiveram uma queda brusca em 2008, passando de 9,05% para apenas 4,40% de representatividade no total de dispêndios e despesas de pessoal, assim como de 8,33% caiu para 4,51% no resultado operacional. Apesar de não ser tão expressiva como em 2008, o ano de 2009 ainda apresentou uma diminuição no percentual de representatividade nas mesmas contas da Demonstração de Sobras ou Perdas.

A demonstração do impacto financeiro gerado pelo *turnover* perante a uma determinada conta contábil como utilizada anteriormente, é simples. Basta a divisão dos custos totais do *turnover* pelo total da conta desejada para que logo o percentual de representatividade se torne evidente. Mas para que o demonstrativo realmente seja eficiente no acompanhamento e controle, é necessário um rico e rigoroso sistema de tabulação de todos os dados que o antecede, pois é nesse momento em que se encontram as maiores dificuldade de se medir os impactos causados por esse fenômeno.

Um dos interesses primordiais além de demonstrar os impactos financeiros, é esclarecer que quanto maior for a gestão do *turnover* de pessoal, melhor será as condições de se controlar os itens financeiros que os norteiam. Como visto anteriormente, tanto o baixo quanto o alto índice da rotatividade de pessoal, não são sinônimos de saúde organizacional, entretanto, depende da forma em que ele é controlado para que ele seja algo necessário para a empresa. Em outro sentido, é o mesmo que dizer: para a empresa não adianta saber o percentual do *turnover* sem o acompanhamento financeiro através do controle de custos e por fim, a necessária evidenciação do impacto perante os valores contábeis normalmente existentes.

#### 4.4 OS RESULTADOS DA PESQUISA

Conforme descrito no capítulo anterior, um questionário foi construído com 23 questões relacionadas diretamente com a essência do trabalho apresentado. O propósito de tais questionamentos foi de formar um conjunto de informações que levaram a identificar o nível de conhecimento dos gestores respondentes em torno de todo o tema de pesquisa proposto.

O questionário foi enviado a 35 gestores da Sicredi Univales, sendo eles os Executivos da Superintendência Regional, Gerentes de Unidade e Gerentes Administrativos Financeiros. O retorno dos gestores foi considerado satisfatório, tendo em vista que 31 desses devolveram as perguntas respondidas, totalizando 88,57% de êxito em sua aplicação, o que proporciona total confiabilidade na opinião geral exposta pelos envolvidos.

Com base nos resultados coletados através da técnica de questionário e observação direta, as análises foram realizadas ao final de cada questão ao longo do capítulo, sendo possível atribuir para elas os comentários e sugestões quando necessárias.

Antecedendo a apresentação dos resultados é imprescindível verificar o gênero dos gestores respondentes. Em outras palavras, quantos homens e mulheres participaram da pesquisa.

Vejamos:



Gráfico 7: Gênero dos Gestores Respondentes

Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base nos dados apresentados, (2010)

É claro a partir daí, que os 58% representa os homens, sendo ocupada por eles a maioria dos cargos de gestão na Sicredi Univales. Embora menor, os 42% dados às mulheres relata que elas estão ganhando força no desenvolvimento profissional também nesta cooperativa. A credibilidade do público feminino ganha novos horizontes a cada dia, fato este que indiretamente tem relação com o

desenvolvimento humano proposto pelo cooperativismo, pois de uma forma ou outra, a escolha do autoritarismo, do timbre de voz, características na maioria das vezes aplicadas pelos homens no comando das empresas já não ganham mais significância nas grandes organizações. Novos rumos são abertos a cada momento, por conta disso, nota-se não só no âmbito da empresa analisada, mas sim no cenário atual que as mulheres identificadas como sendo de mais fácil relacionamento e agindo com maior delicadeza com as equipes nas quais possuem envolvimento, fato que imprime credenciais para a excelência em liderança.

Essa análise não tem a intenção de dizer que os homens já não são mais grandes líderes ou coisa assim, pelo contrário, conseguem e são. Porém, as mulheres estão a pouco tempo sendo enxergadas com a mesma capacidade que os homens sempre foram.

#### 4.4.1 Questão 1.1 – Função ocupada pelos respondentes dentro da cooperativa:

A questão inicial ficou por conta de se identificar o cargo exercido pelos gestores dentro da cooperativa. 41,94% dos gestores respondentes foram Gerentes de Unidade, enquanto o segundo posto mais ocupado foi os Gerentes Administrativos Financeiros com 29,03%. A minoria ficou com os Executivos da Sureg com apenas 9,68% de participação na pesquisa.

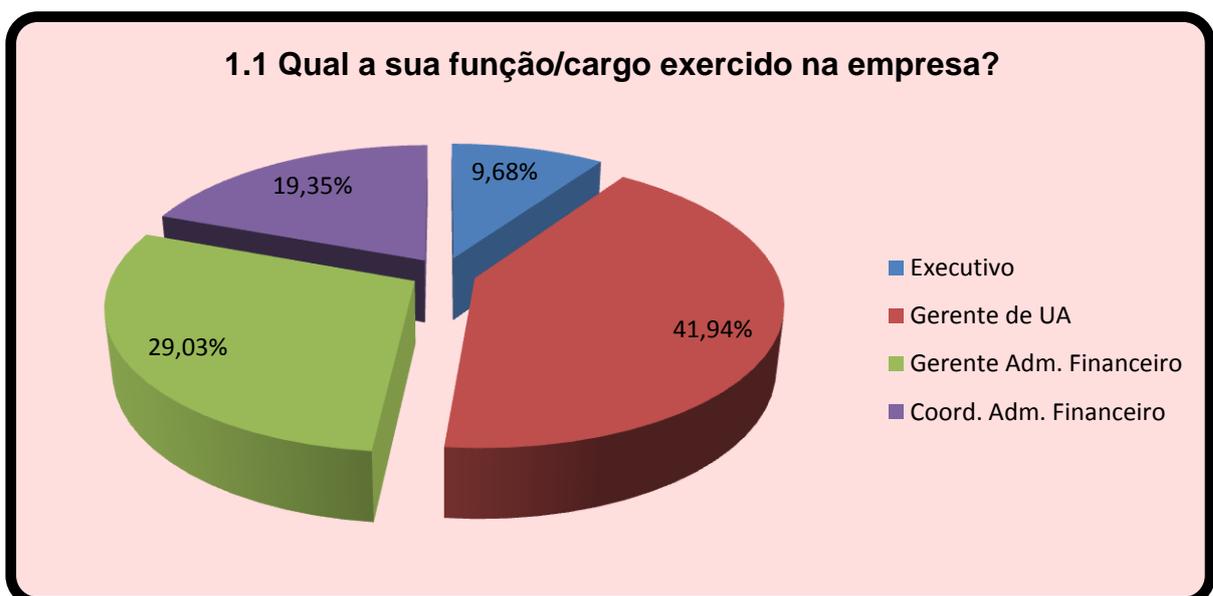


Gráfico 8: Qual a sua função/cargo exercido na empresa

Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base nos dados apresentados, (2010)

#### 4.4.2 Questão 1.2 – Nível de formação dos gestores respondentes:

A identificação do nível de formação dos participantes da pesquisa foi necessária com o intuito de se comparar o grau de experiência acadêmica com o tema em questão. 48,39% dos que responderam o questionário possuem o ensino superior completo e 22,58% ainda estão concluindo o ensino superior. Dessa forma, pode-se afirmar que 70,97% do mesmo público são detentores de algum conhecimento específico, comprovando que a empresa cultiva a necessidade de formar seus colaboradores com esse nível, seja absorvendo pessoas do mercado já com essa formação ou até mesmo contribuindo com aqueles já ingressados no sistema através do Incentivo a Educação Formal concedido pelo Programa de Educação Corporativa do Sicredi.

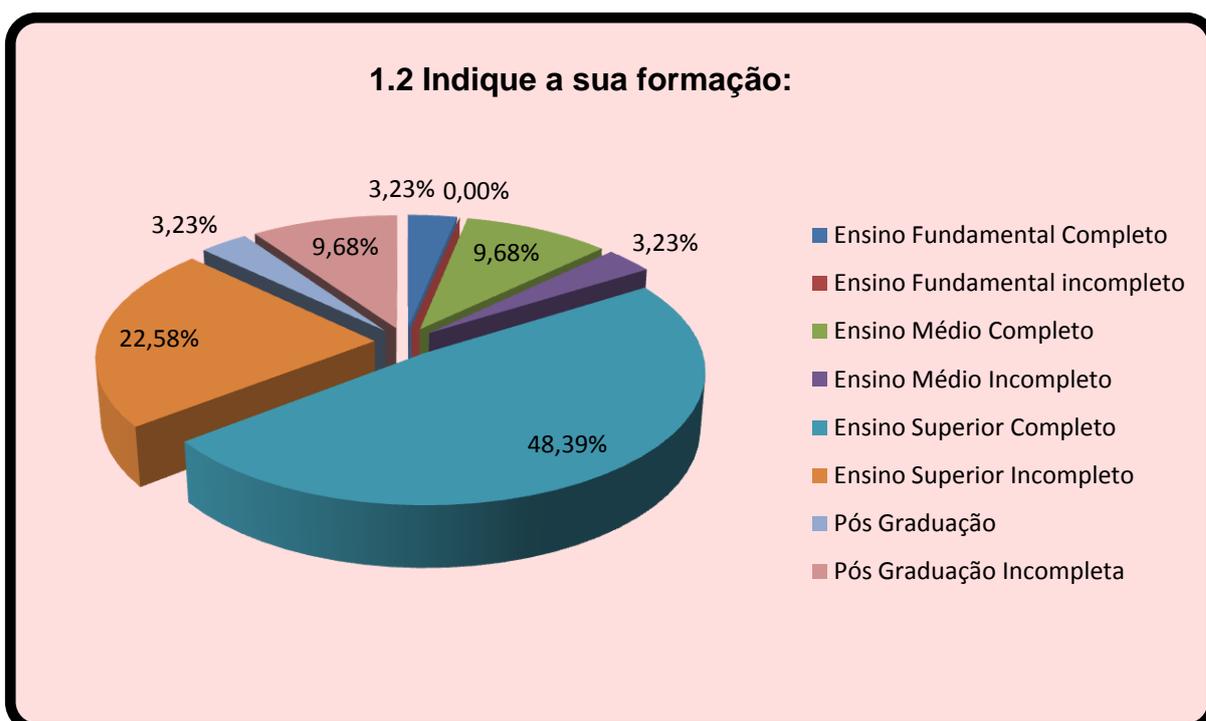


Gráfico 9: Nível de formação dos gestores responsáveis

Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base nos dados apresentados, (2010)

#### 4.4.3 Questão 1.3 – Tempo de casa no Sicredi:

A maioria dos gestores da Sicredi Univales, representada por 29,03% disseram que estão no sistema entre 5 a 8 anos, enquanto 22,58% afirmaram estar entre 1 a 3 anos. Apenas 16,13% desses gestores estão a mais de 11 anos na empresa, ou seja, as oportunidades de crescimento e valorização não são dadas

simplesmente ao fator “tempo de permanência” e sim ao bom desenvolvimento de atribuições ao longo do exercício da função.

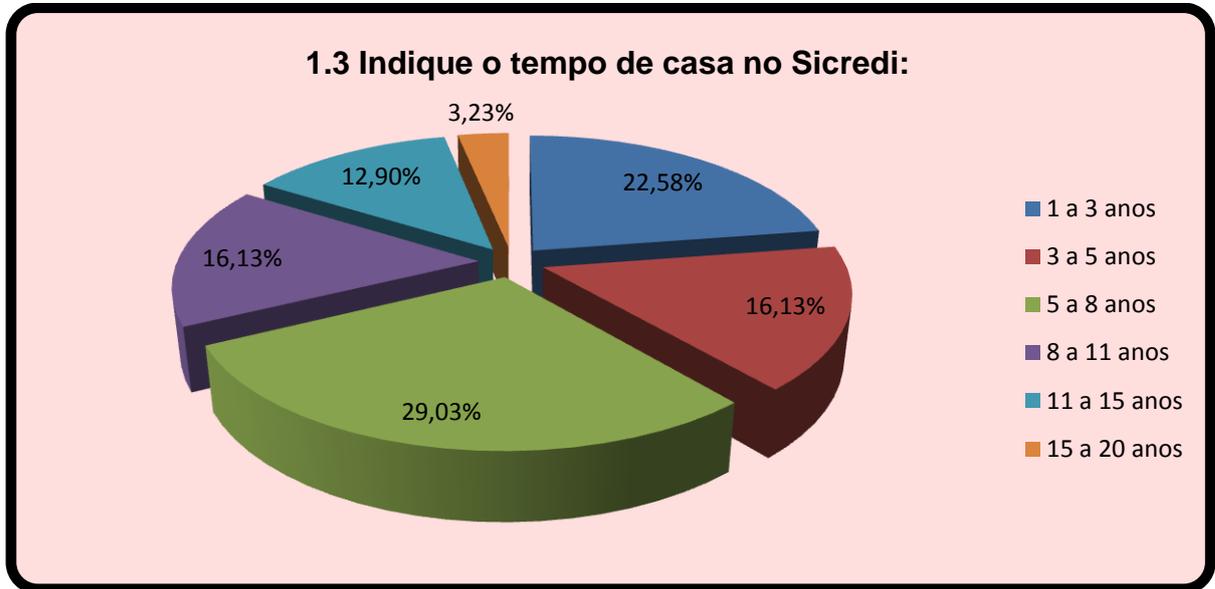


Gráfico 10: Tempo de casa no Sicredi

Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base nos dados apresentados, (2010)

#### 4.4.4 Questão 1.4 – Número atual de colaboradores da cooperativa:

Todos os gestores responderam corretamente que na atualidade a cooperativa possui entre 101 a 500 colaboradores. A pergunta foi atribuída a elas com a intenção de saber se eles conhecem os números da empresa como um todo, ou se estão focados somente no âmbito o qual detém gestão. É importantíssimo que todos conheçam os números das outras unidades da cooperativa, uma vez que em possíveis transferências entre filiais, o gestor já vá com toda a preparação necessária a ser aplicada. Devem entender, além de tudo, que a Superintendência Regional tem a responsabilidade sobre todos e por conta disso em casos de decisões estratégicas isso é sempre levado em consideração.



Gráfico 11: Número atual de colaboradores da cooperativa

Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base nos dados apresentados, (2010)

#### **4.4.5 Questão 1.5 – Número de colaboradores sob responsabilidade de cada gestor:**

Os gestores foram questionados sobre quantos colaboradores eles exercem gestão. Neste caso não houve a necessidade de atribuir gráfico para essa comparação e sim a utilização de média simples. A média encontrada para cada gestor foi de 10,6 colaboradores.

#### **4.4.6 Questão 1.6 – A responsabilidade pelas decisões do posto de trabalho:**

Essa pergunta é bem delicada tanto no momento em que é aplicada quanto ao respondê-la. Observa-se que 87,10% responderam que são responsáveis pelas decisões nas filiais em que trabalham e 12,90% afirmam não ser responsáveis por essas decisões. Talvez esses 12,90% tenham entendido que não decidem sozinhos em determinadas situações, ou até mesmo não conhecem a descrição de seu cargo dentro do sistema, pois todos os selecionados para responderem a pesquisa, exercem algum tipo de gestão, o que conseqüentemente equivale a poder de decisão.

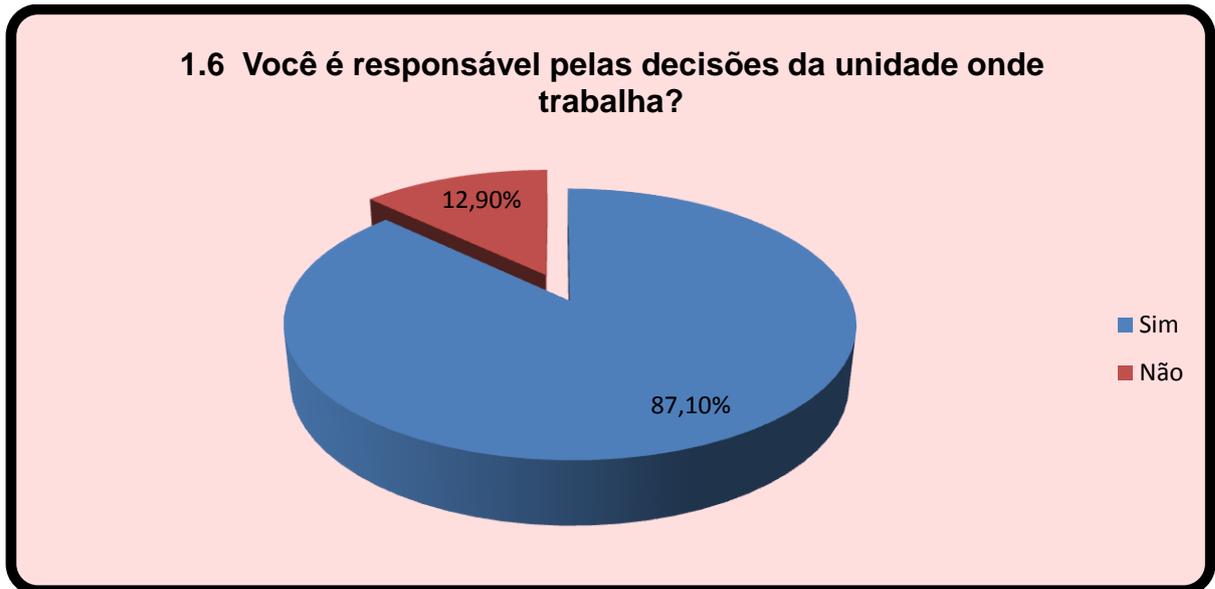


Gráfico 12: Responsabilidade pelas decisões do posto de trabalho

Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base nos dados apresentados, (2010)

#### **4.4.7 Questão 2.1 – Grau de conhecimento sobre *turnover*/rotatividade de pessoal:**

Ao serem indagados, 58,06% responderam que não conhecem perfeitamente o que é *turnover* e nem como se calcula. É bem possível que essa maioria seja representada por aqueles que ainda não ingressaram no ensino superior ou até mesmo aqueles que o concluíram, mas que não o conhecem simplesmente pelo fato de o curso não ter relação direta com o tema em questão.

Fato que não abona o gestor em deixar de conhecer os assuntos que possuem ligação com a gestão de pessoas de uma organização. Um gestor necessariamente deve conhecer os mais variados temas que envolvam a condução de equipes para que assim possa realmente formular e adaptar ferramentas em prol das tomadas de decisões.

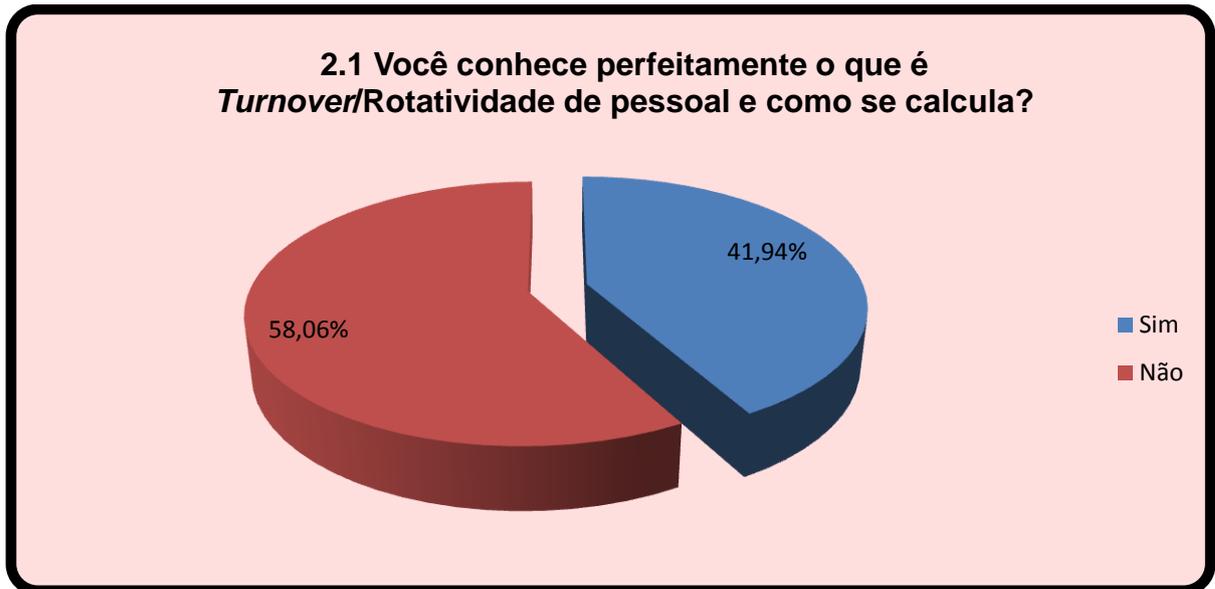


Gráfico 13: Grau de conhecimento dos gestores sobre *turnover* de pessoal  
Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base nos dados apresentados, (2010)

#### **4.4.8 Questão 2.2 – Opinião dos gestores sobre o percentual de *turnover* na Sicredi Univales:**

Os mesmos gestores que majoritariamente responderam na pergunta anterior que não conhecem o tema e nem como se calcula, afirmaram agora sob 77,42% que a rotatividade de pessoal na Sicredi Univales é alta. Apenas 22,58% entendem que esse *turnover* na cooperativa não é alto.

Comprova-se com a análise de dados que o *turnover* de pessoal na Sicredi Univales nos últimos três anos foi intermediário, sendo considerado alto perante o percentual das Cooperativas de Crédito do Brasil e baixo se comparado com as empresas brasileiras em geral.

### 2.2 Você entende que a rotatividade de pessoal, também conhecida por *Turnover*, é alta na Sicredi Univales?

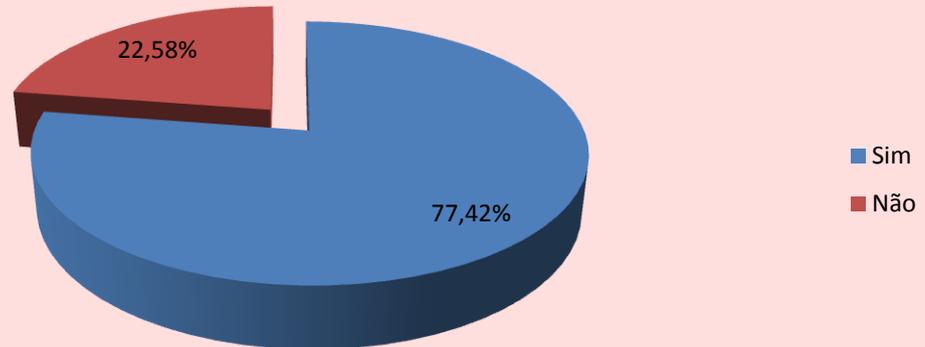


Gráfico 14: Opinião dos gestores sobre o *turnover* da Sicredi Univales

Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base nos dados apresentados, (2010)

#### 4.4.9 Questão 2.3 – Opinião dos gestores sobre as principais causas que levam os funcionários a saírem da Sicredi Univales:

Esse estudo de caso não procurou saber as causas que levaram as pessoas a saírem da instituição, porém, de forma auxiliar, os gestores que são as pessoas responsáveis pelas decisões da cooperativa foram questionados sobre isso. 54,84% afirmaram que os colaboradores saíram mais da empresa pela busca de uma melhor qualificação profissional e 19,35% por causa de algum descontentamento com as políticas adotadas por ela.

### 2.3 Qual a principal causa que leva os funcionários a saírem da Sicredi Univales?

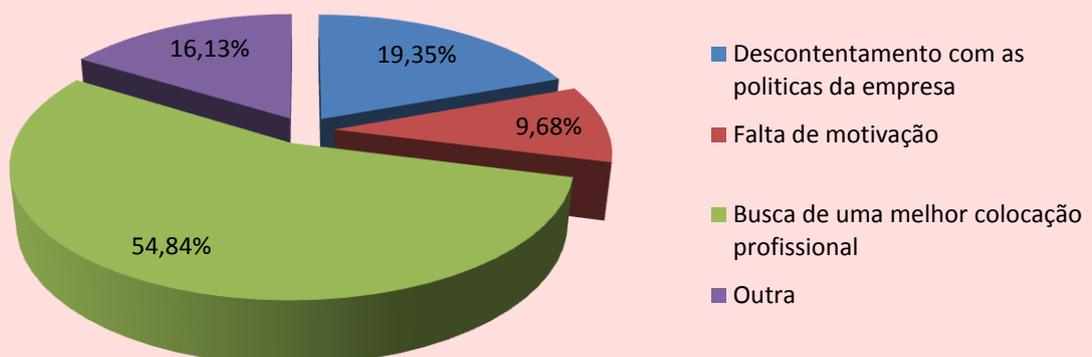


Gráfico 15: Causas dos pedidos de demissão na Sicredi Univales

Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base nos dados apresentados, (2010)

#### 4.4.10 Questão 2.4 - Opinião dos gestores sobre as principais causas que levam a Sicredi Univales demitir:

Segundo a opinião dos próprios gestores, o que mais proporciona as demissões na Sicredi Univales é a busca por profissionais mais qualificados para integrar o seu quadro funcional. 90,32% responderam que essa a principal causa para as demissões desejadas pela empregadora, enquanto os outros 9,68% disseram que é a busca pela inovação de seus sistemas e demais alternativas que ocasionam essas demissões.

Os desligamentos individuais partindo por vontade das organizações estão relacionados na maioria das vezes por consequência da falta de produtividade, negligência perante as normas oficiais e internas ou insubordinação.

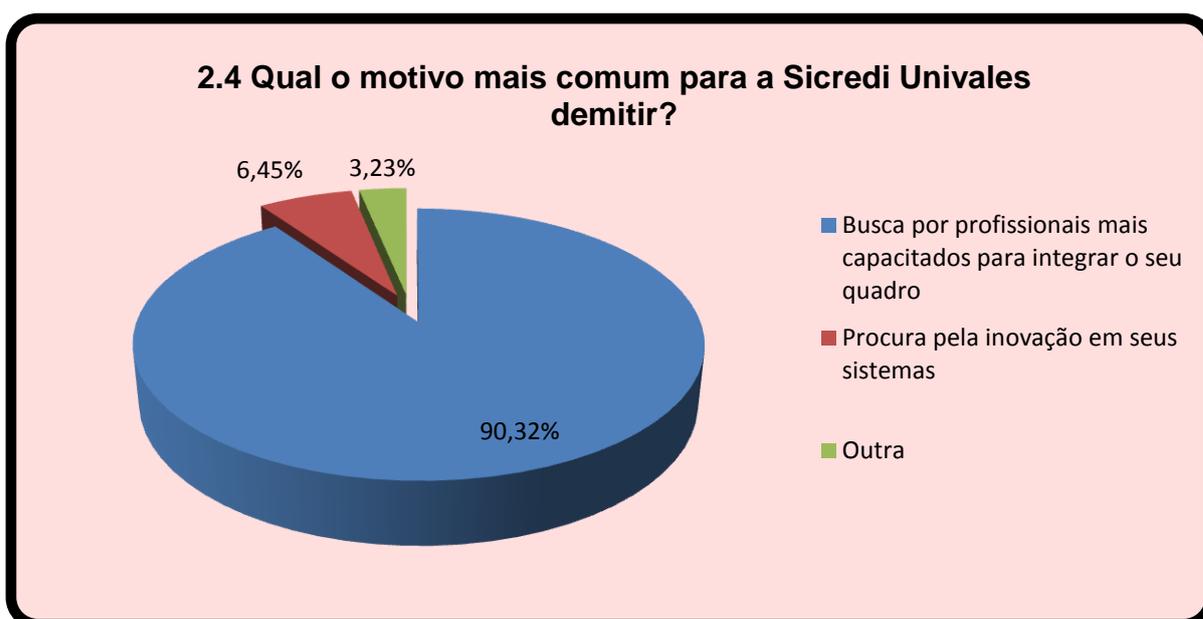


Gráfico 16: Causas das demissões causadas pela Sicredi Univales

Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base nos dados apresentados, (2010)

#### 4.4.11 Questão 2.5 – A situação da Sicredi Univales nos últimos três anos em relação às admissões e demissões:

Ao serem, questionados, a maioria representada por 64,52% dos gestores respondeu corretamente ao dizer que a Sicredi Univales admitiu mais do que demitiu nesses últimos três anos. 32,62% disseram que não conhecem os números e 3,23% afirmaram incorretamente que a Cooperativa demitiu mais do que admitiu, o que

obviamente leva a crer que também não conhecem os números da própria organização. Ou seja, 35,48% dos gestores realmente não acompanharam os números da cooperativa em relação à flutuação de seu pessoal. No total, foram 164 admitidos e 98 demitidos nesse período.



Gráfico 17: O número de admissões e demissões da Sicredi Univales  
 Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base nos dados apresentados, (2010)

#### 4.4.12 Questão 2.6 – A relação do *turnover* com a saúde organizacional

A grande parte dos respondentes representada por 70,97% acreditam que o *turnover* é um importante indicador de saúde organizacional, embora na questão 2.1 a maioria também tenha dito que “não conhecem o que é a rotatividade de pessoal e nem como se calcula”. 19,35% disseram que o *turnover* não se caracteriza como um importante indicador de saúde organizacional e os 9,68% remanescentes não conhecem o significado no contexto de gestão.

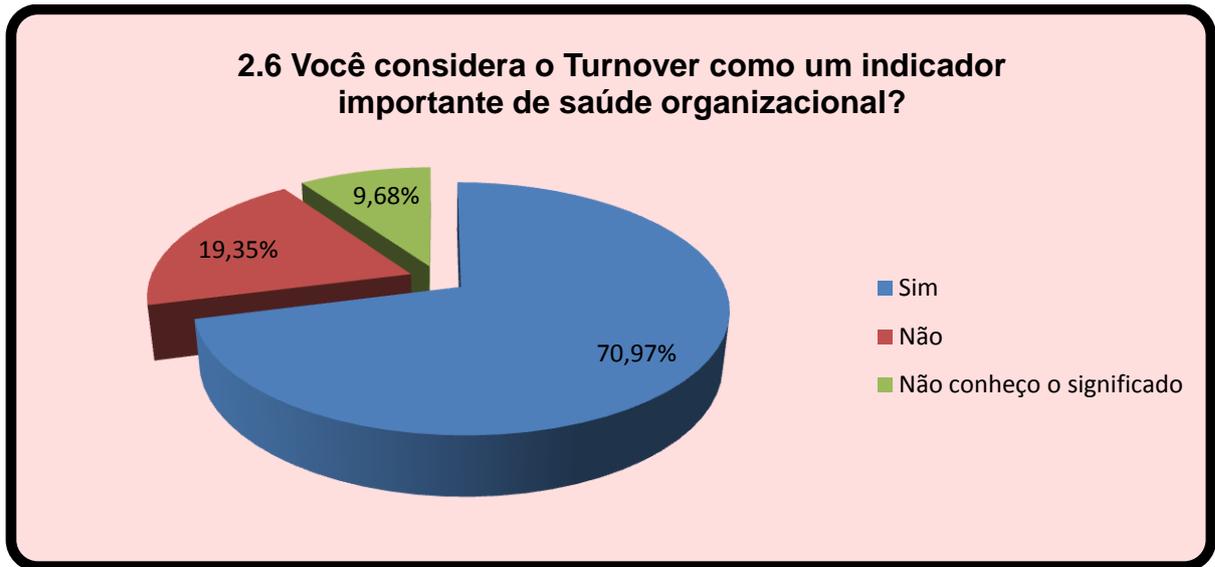


Gráfico 18: A relação do *turnover* com a saúde organizacional

Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base nos dados apresentados, (2010)

#### 4.4.13 Questão 2.7 – O que o *turnover* elevado é para a empresa:

Através dessa questão buscou-se verificar qual é a concepção dos gestores no que se referem os problemas que o *turnover* elevado pode causar dentro da organização. É claro perante o gráfico que as opiniões estão bem distribuídas, pois 48,39% afirmam que esse tipo de *turnover* aponta que algo não está indo bem e precisa ser melhorado, já para 25,81% ele abala a produtividade, enquanto os outros 25,81 ficaram entre as demais alternativas. Na verdade, se analisado criteriosamente, a rotatividade elevada causa todos esses problemas simultaneamente, deixando de ficar concentrado em um só. Com isso, é necessário que o gestor acompanhe a rotatividade de seu pessoal e esteja preparado para lidar com as mais diversas dificuldades que esse fenômeno pode implicar.

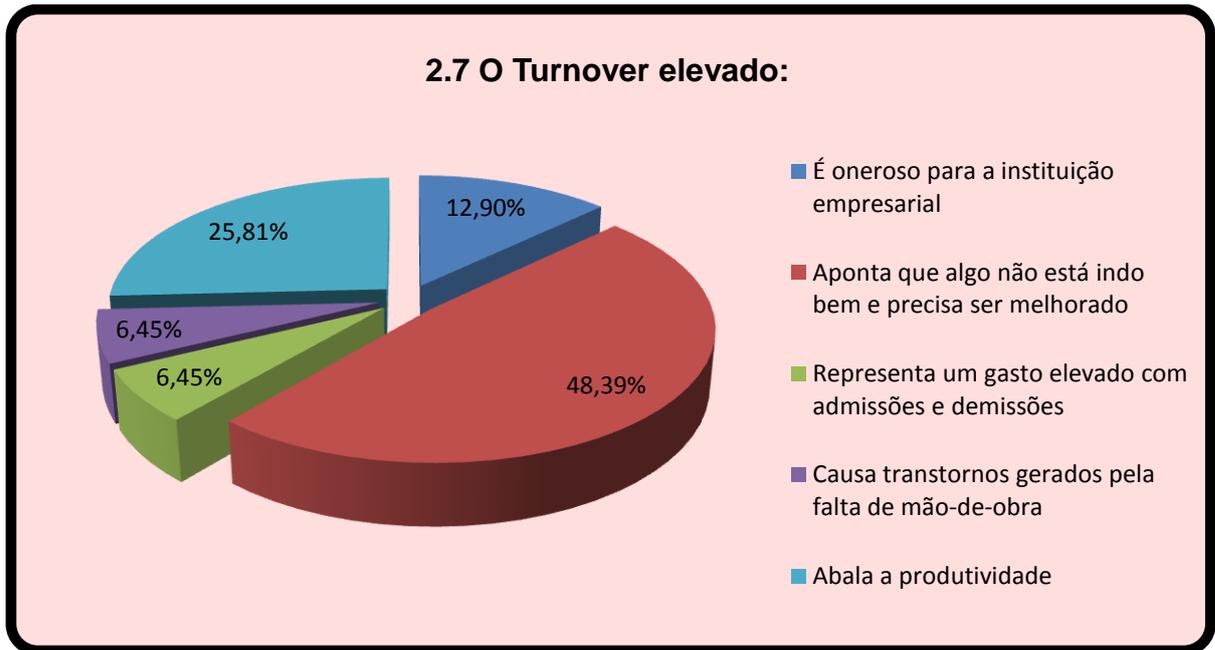


Gráfico 19: O que o *turnover* elevado é para a empresa

Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base nos dados apresentados, (2010)

#### 4.4.14 Questão 2.8 – Como é a gestão do *turnover* na Sicredi Univales:

A aplicação dessa questão aos envolvidos foi com o intuito de se conhecer como é o nível de aplicação de controle em torno do *turnover* de pessoal na Cooperativa estudada. É visível no gráfico que 54,84%, a maioria, respondeu que esse acompanhamento é uma realidade na Sicredi Univales, ou seja, a gestão existe e está sendo aplicada na empresa. Já 35,48% acham que é insipiente, pois esse controle existe na empresa, mas não recebe a importância que deveria e 9,68% acreditam que não existe nenhum tipo de gestão.

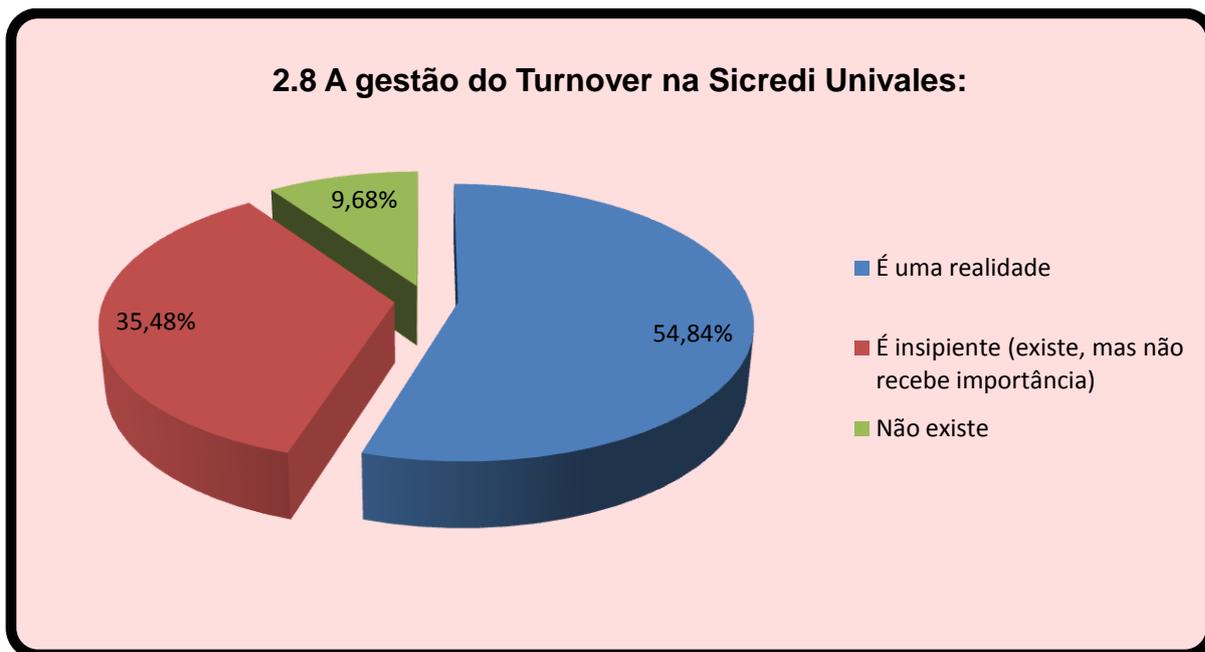


Gráfico 20: Como é a gestão do *turnover* na Sicredi Univales

Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base nos dados apresentados, (2010)

#### 4.4.15 Questão 2.9 – A responsabilidade dos gestores quanto às admissões e demissões em suas respectivas filiais:

Os participantes da pesquisa também responderam quanto à própria responsabilidade sobre as admissões e demissões das filiais nas quais são gestores. Ao serem questionados sobre o assunto, 61,29% disseram que as admissões e demissões de colaboradores só são decididas em conjunto com os seus superiores, enquanto 22,58% se colocaram como os responsáveis diretos e 16,13% acreditam que não possuem esse poder de decisão.

Fica bem claro através desse questionamento que as decisões que envolvem a entrada e saída de colaboradores da cooperativa, são decididas conjuntamente entre os cargos de gestão, dessa forma, analisando o *turnover* de pessoal e seus impactos no contexto geral, é muito difícil de concluir que uma só pessoa seria a responsável por esses problemas.

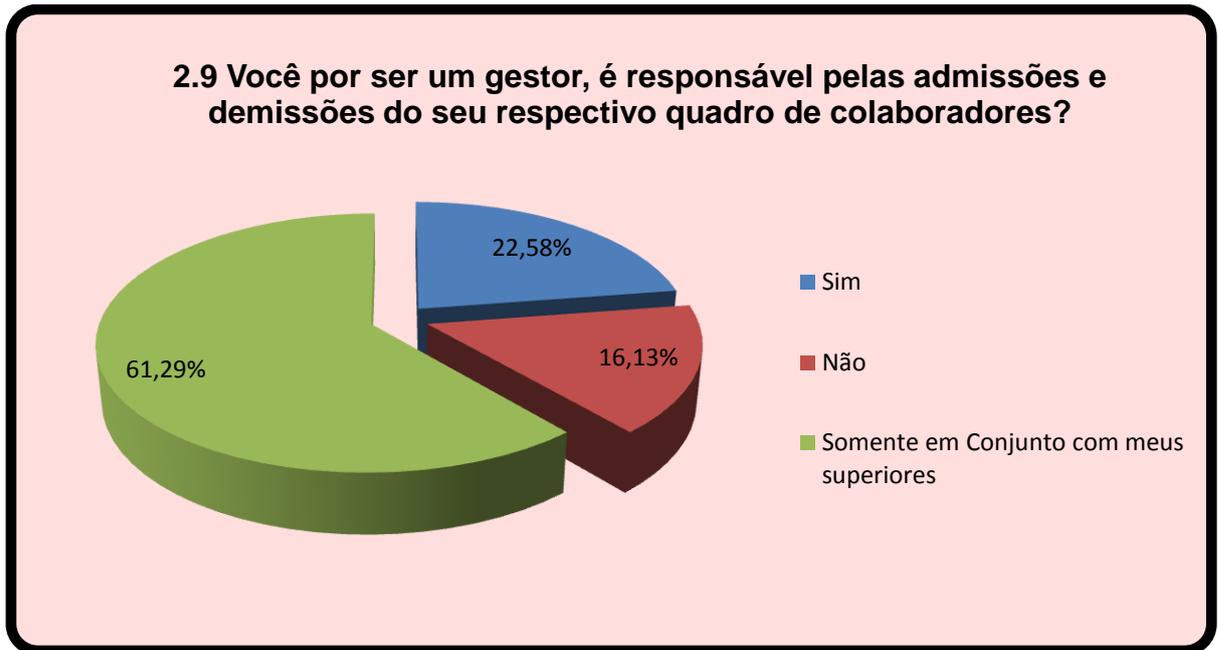


Gráfico 21: A responsabilidade sobre as admissões e demissões

Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base nos dados apresentados, (2010)

#### 4.4.16 Questão 2.10 – Em que a Sicredi Univales investe mais:

No momento em que tiveram de responder em que aspecto a Cooperativa investe mais em seus colaboradores, a maioria dos gestores sob 64,52% disseram que a empresa aplica a maior parte de seus recursos no desenvolvimento profissional através de cursos de aperfeiçoamento, capacitação e incentivo à educação formal. 35,26% crêem que esses recursos são mais aplicados na captação de pessoal, ou seja, com estratégias para adquirir pessoas mais qualificadas para dentro da cooperativa e a minoria sob 3,23% afirmam que os maiores investimentos da empresa são inseridos na adaptação de seus colaboradores com o próprio sistema.

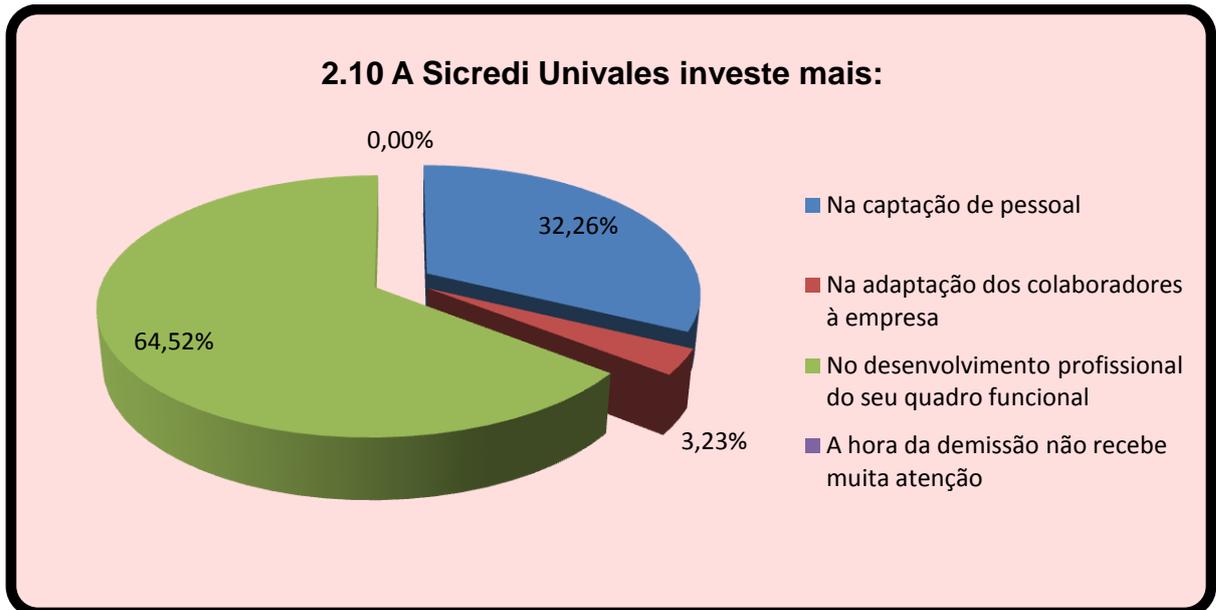


Gráfico 22: No que a Univales mais investe em seus colaboradores

Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base nos dados apresentados, (2010)

#### 4.4.17 Questão 3.1 – A opinião dos gestores quanto as mais prováveis perdas decorrentes do *turnover*:

A maior parte dos gestores, 41,94%, respondeu que entre os diversos impactos causados pelos altos índices de *turnover*, a organização perde mais em produtividade do que qualquer outra coisa. 25,81% atribuem as maiores perdas em custos diretos com as admissões e desligamentos, enquanto os 19,35% e 12,90% ficaram com a perda no capital intelectual e rentabilidade respectivamente.

Analisando a resposta da maioria, observa-se que os gestores sentem mais a redução na produtividade de sua equipe do que nos custos propriamente ditos. Agora se entende que o saldo de pessoal disponível ao longo dos anos analisados implicou e muito no desempenho das equipes, pois necessariamente a reposição de um colaborador que é desligado sem a devida programação, deve ser imediata por um que está desenvolvendo outra atividade naquele momento, o que conseqüentemente ocasiona atrasos e falhas na execução das tarefas até que um substituto completamente formado seja incluído.

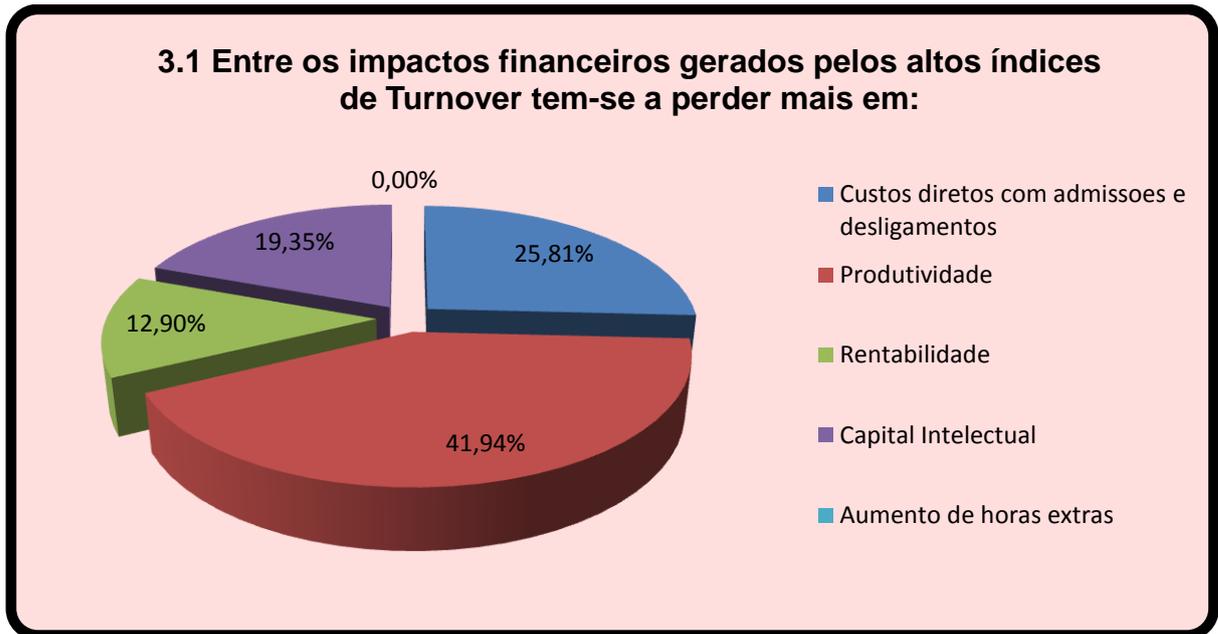


Gráfico 23: As maiores perdas financeiras geradas pelo *turnover*

Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base nos dados apresentados, (2010)

#### **4.4.18 Questão 3.2 – Demais dificuldades geradas pelos altos índices de *turnover* de pessoal:**

O descontrole da alta rotatividade de pessoal gera diversos desconfortos para a gestão de uma determinada organização. Perguntados sobre qual seria as outras dificuldades determinadas pelo *turnover*, 35,48% afirmaram que os maiores reflexos ficam na falta de motivação das pessoas que permanecem na empresa depois de um desligamento, muitas vezes por consequência de uma demissão sem a correta condução e mal esclarecida para a equipe. 29,03% dos gestores acham que os maiores problemas ficam na sobrecarga dos colaboradores que permanecem, pois como dito anteriormente, a função de um empregado que é demitido não pode parar mesmo com a sua saída, e aquele que o repõe na maioria das vezes fica sobrecarregado de atividades até que um substituto seja formado para o setor.

Além dos reflexos internos na equipe, a falta de gestão do *turnover* segundo 32,26% dos respondentes, ocasiona a perda de credibilidade junto aos associados e na imagem da organização. Realmente. Se a empresa mantém uma grande flutuação de pessoal, os associados começam a desconfiar que o problema não esteja nos empregados e sim em quem os coordena e começa a falta de confiança, o que posteriormente impacta na sua imagem frente à sociedade como um todo.

Pela falta de programação e esclarecimento nas demissões, 3,23% dos gestores afirmam que os maiores reflexos ocasionados pelo alto índice de *turnover* estão no aumento de reclamações trabalhistas. O risco de um processo trabalhista pode ser muito maior que o próprio custo causado pela demissão de um empregado, por isso os gestores devem ter a correta consciência na hora de desligar e a forma como isso será conduzido.

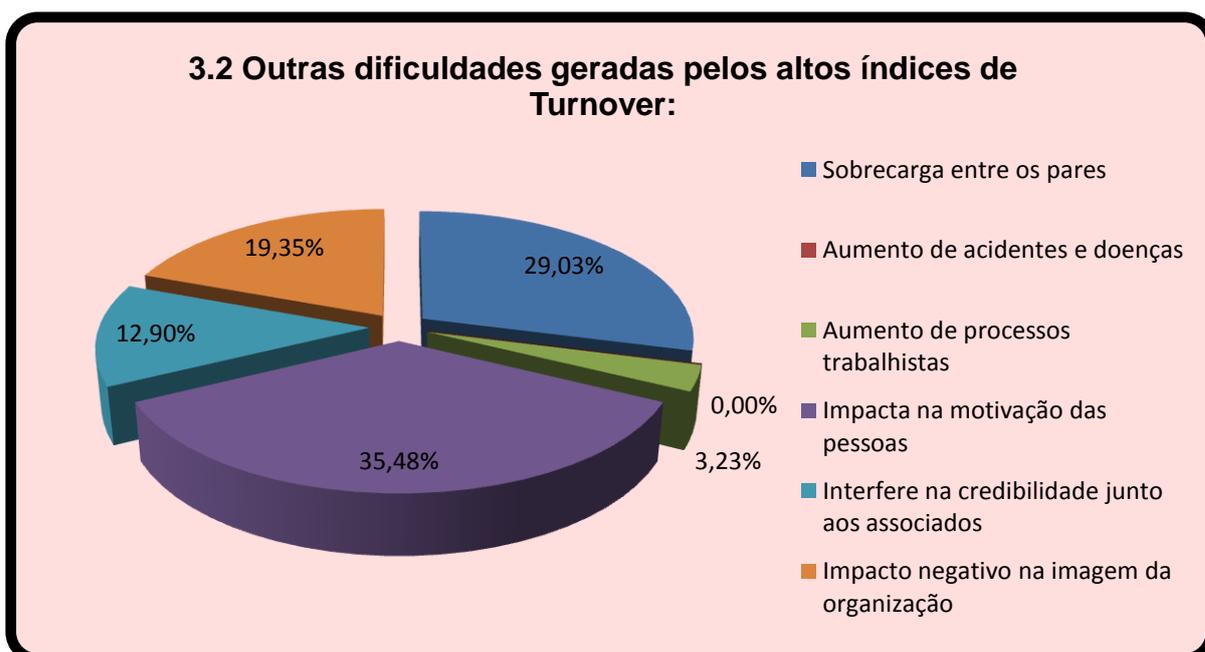


Gráfico 24: Outras dificuldades ocasionadas pelo *turnover* de pessoal

Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base nos dados apresentados, (2010)

#### 4.4.19 Questão 3.3 – Como estão os custos de recrutamento e seleção na Sicredi Univales:

Questionados, a maioria representada por 29,03% diz que particularmente não conhecem os números em relação aos custos de recrutamento e seleção da cooperativa, enquanto 25,81% responderam que esses custos estão na média do setor e o mesmo percentual relata que esses custos são altos. Apenas 9,68% atribuíram suas respostas ao considerar que esses valores são baixos na empresa e outros 9,68% disseram que a maioria dos colaboradores da cooperativa não conhece esses números.

Vale ressaltar sobre as respostas da maioria que a gestão financeira deve ser sempre acompanhada por eles gestores, sendo que os mesmos são os grandes

responsáveis pelas decisões estratégicas da entidade, e por isso devem conhecer sistematicamente como andam esses e demais custos.

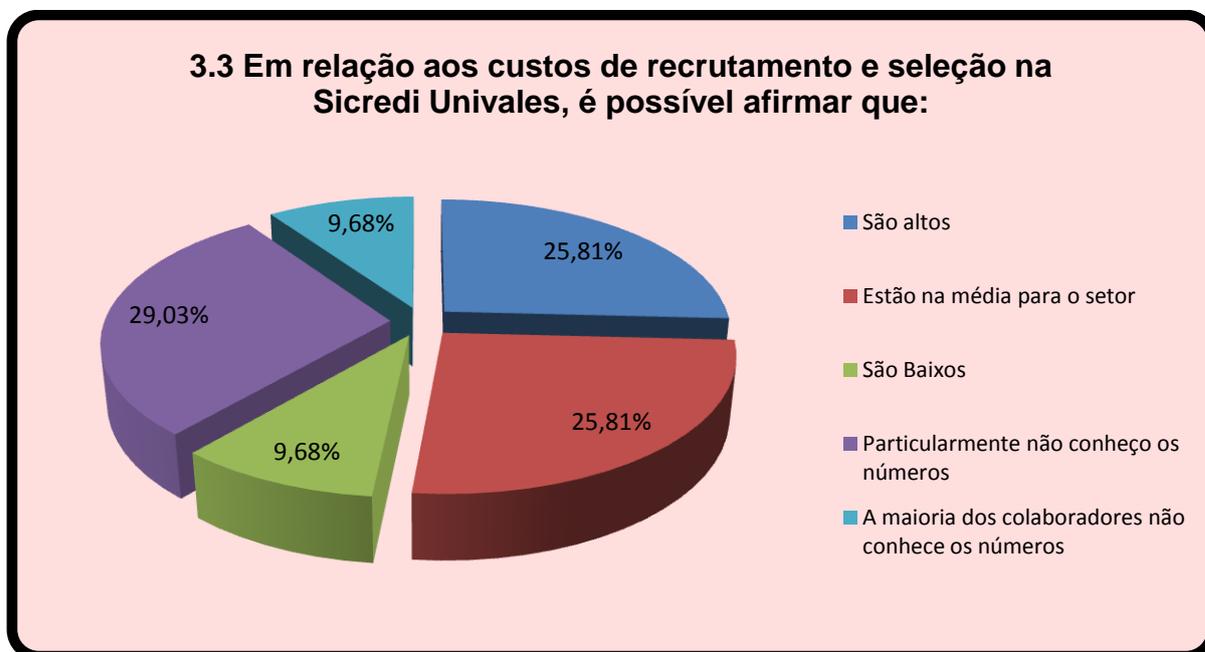


Gráfico 25: Os custos de recrutamento e seleção na Sicredi Univales

Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base nos dados apresentados, (2010)

#### 4.4.20 Questão 3.4 – Como estão os custos de registro e documentação na Sicredi Univales:

Assim como na questão anterior, a maior parte dos gestores, ou seja, 45,16% afirmaram que desconhecem os números relacionados a esses custos na cooperativa. Já 38,71% dizem que esses custos estão na média para o setor, enquanto 12,90% são contrários a essa afirmação e relatam que esses mesmos valores são altos. 3,23% dos que responderam a pergunta disseram que não só eles, mas a maioria dos colaboradores desconhece esses números.

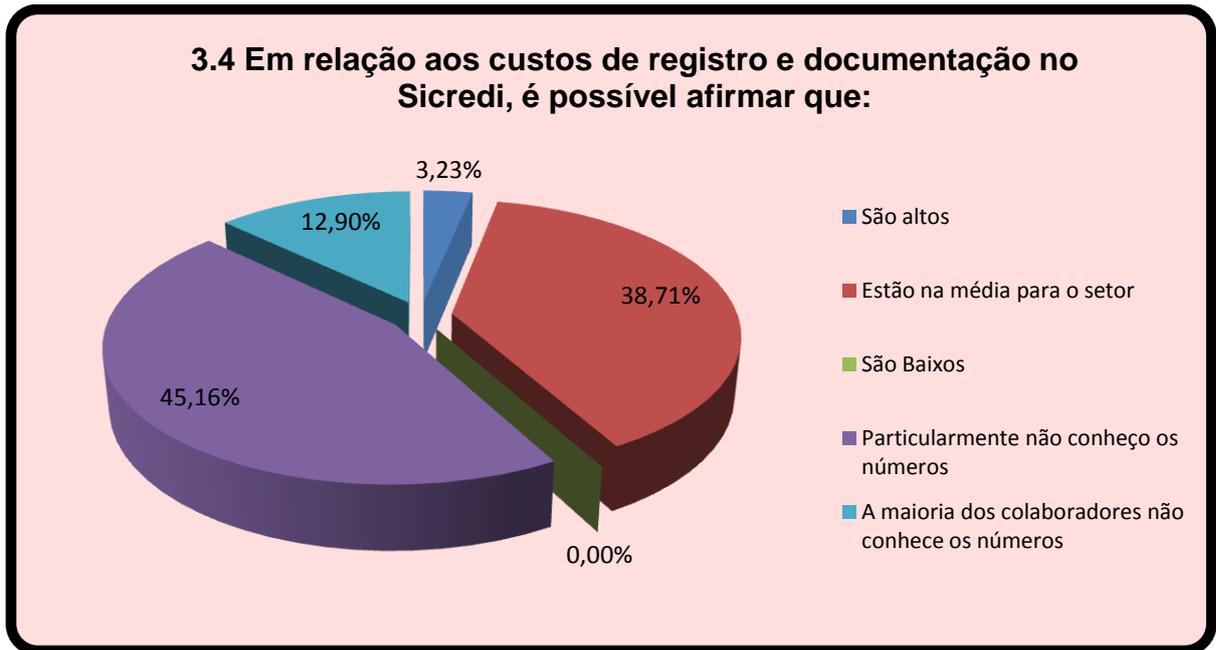


Gráfico 26: Os custos de registro e documentação na Sicredi Univales

Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base nos dados apresentados, (2010)

#### 4.4.21 Questão 3.5 – Como estão os custos de integração na Sicredi Univales:

Como pode ser claramente observado, 38,71% dos envolvidos na pesquisa entendem que os custos de integração na Sicredi Univales estão na média para o setor. 29,03% relatam que esses custos são altos e 22,58% dizem que particularmente não conhecem esses números. Somente 9,68% responderam que a maioria dos colaboradores da empresa não conhece os valores.

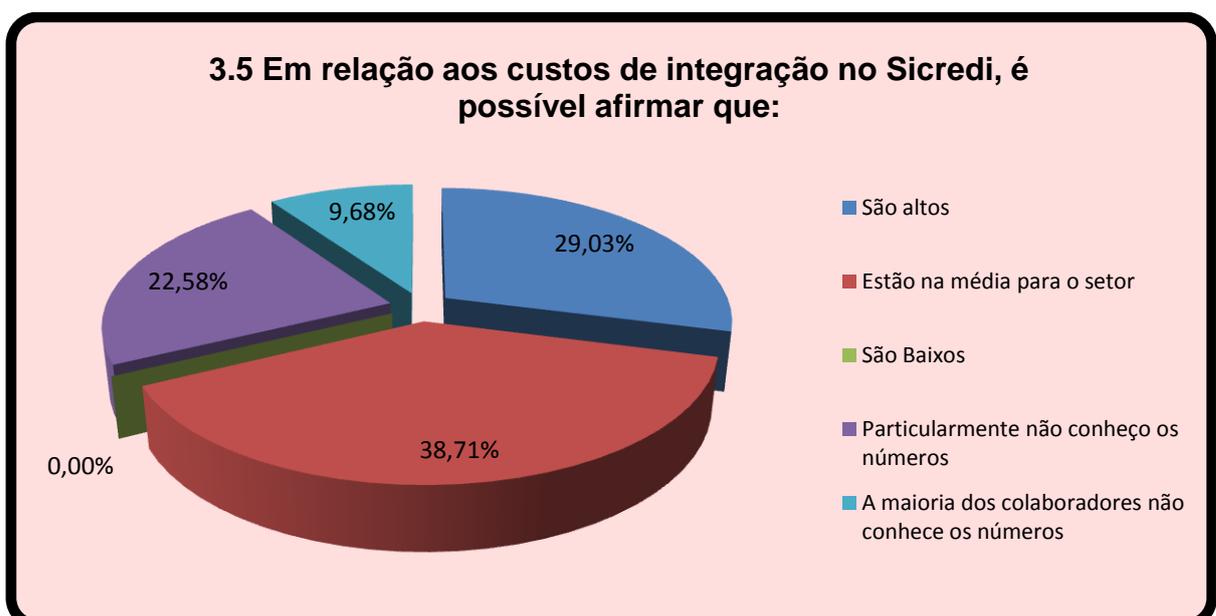


Gráfico 27: Os custos de integração na Sicredi Univales

Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base nos dados apresentados, (2010)

#### 4.4.22 Questão 3.6 – Como estão os custos com desligamento na Sicredi

##### Univales:

No questionamento sobre os custos de desligamentos na cooperativa, houve um empate na maior parte das opiniões, 32,26% pressupõe que esses custos estão na média para o setor e exatamente o mesmo percentual afirma que particularmente não conhecem os números da empresa. 16,13% dos respondentes relatam que esses valores são altos, 12,90% acreditam que não só eles, mas a maioria dos colaboradores não conhece esses números dentro da cooperativa. Apenas 6,45% disseram que esses valores são baixos.

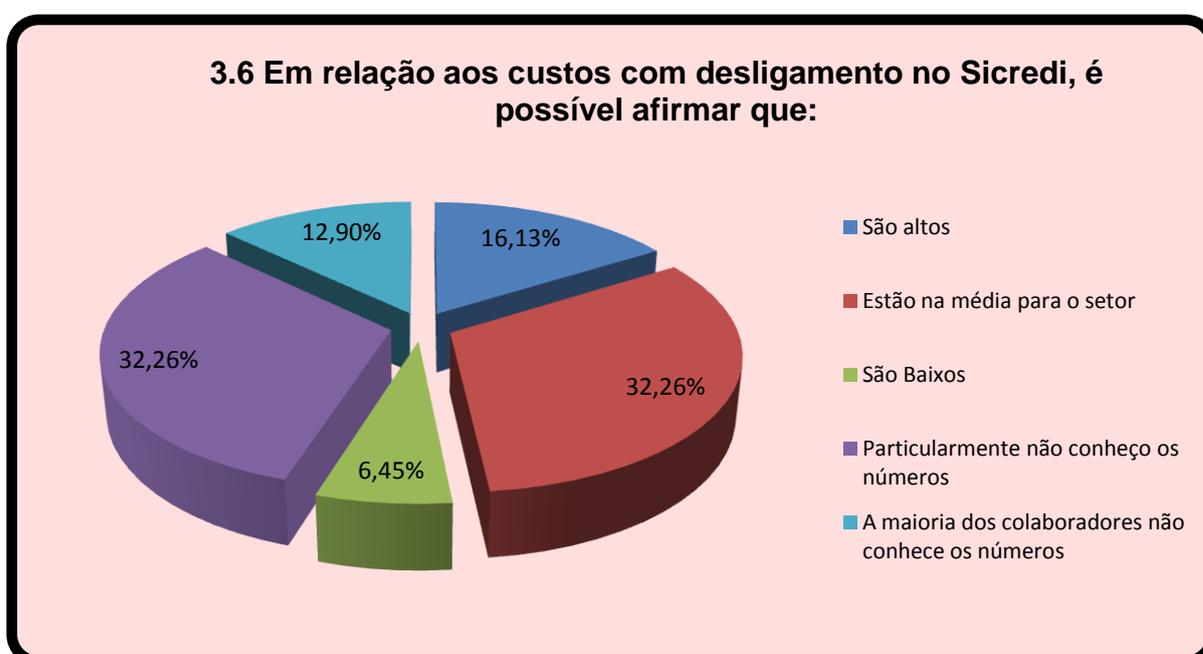


Gráfico 28: Os custos com desligamento na Sicredi Univales

Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base nos dados apresentados (2010)

Embora em muitos momentos os gestores envolvidos na pesquisa tenham respondido as questões elaboradas propositalmente sobre a gestão financeira do *turnover* de que determinados custos estão na média para o setor, são altos ou até mesmo baixos, não foi feito nenhum levantamento para que eles pudessem comparar esses dados. As respostas dadas no questionário foram individuais e as fontes para tal entendimento são desconhecidas pelo pesquisador.

Com a finalização do presente estudo de caso, cria-se a possibilidade de novas pesquisas para a complementação do tema proposto, tais como o levantamento completo das causas desse *turnover* na Sicredi Univales e própria

comparação dos respectivos custos em relação às cooperativas de crédito do Brasil e demais empresas brasileiras, assim como fora feito com os índices de rotatividade de pessoal.

#### 4.4.23 Questão 3.7 – A contribuição da análise do *turnover* para a política de gestão de pessoas e orçamentária da Sicredi Univales:

Essa pergunta é fundamental para a conclusão da pesquisa, haja vista que as opiniões dos gestores podem ajudar significativamente na implantação de melhorias no sistema de gestão de pessoas e orçamentário da cooperativa. Observa-se no gráfico abaixo que quase a totalidade dos envolvidos diz que a análise do *turnover* contribui para o desenvolvimento da organização. Apenas 9,68% por motivos desconhecidos acreditam que essa análise não contribui em nada para o controle.

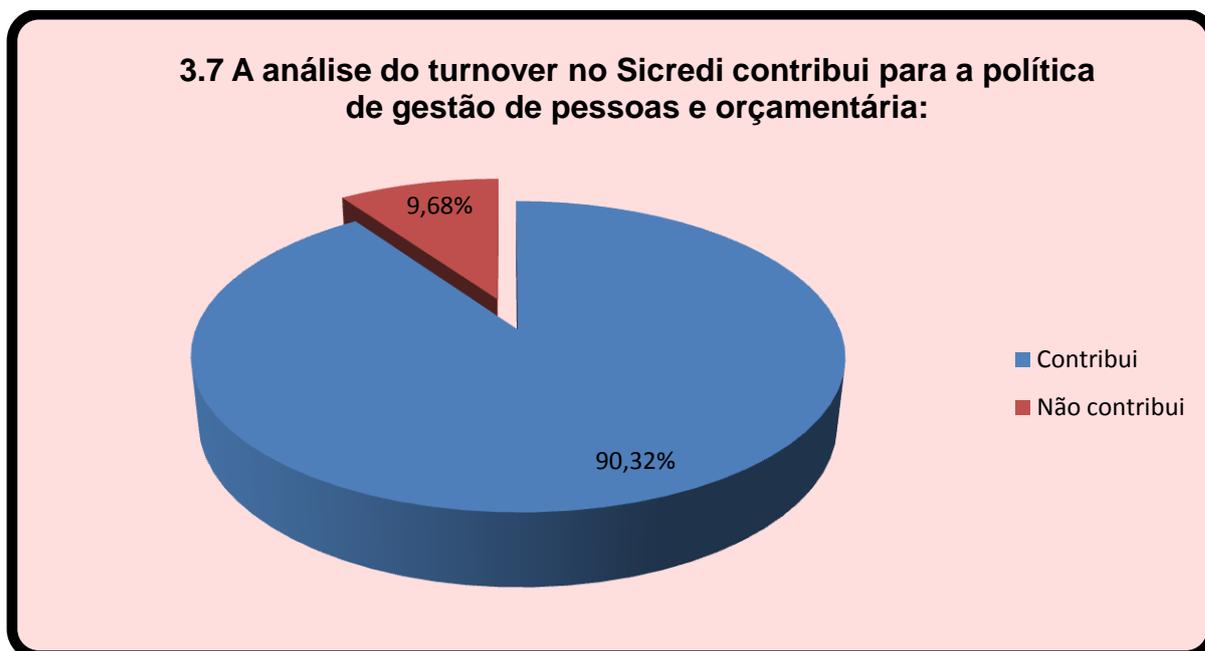


Gráfico 29: A contribuição da análise do *turnover* na Sicredi Univales  
Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base nos dados apresentados, (2010)

Como já dito em momentos anteriores, comprova-se que o rigoroso controle dos índices de *turnover* e seus custos podem ser muito úteis em prol das tomadas de decisões. Mas antes de tudo, os gestores devem conhecer significativamente do

assunto para que assim eles possam utilizar devidamente das possibilidades em busca de melhorias sistêmicas e organizacionais.

## 5 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo principal demonstrar quais foram os impactos financeiros ocasionados pela rotatividade de pessoal na Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados do Vale do Juruena – Sicredi Univales nos últimos três anos. Os próprios gestores da cooperativa demonstraram na pesquisa que o controle e gestão do *turnover* de pessoal na empresa estudada é importante como em outras organizações e que pode servir no controle e prevenção dos problemas conseqüentemente causados. Para o alcance de tal objetivo, foram feitas análises em torno dos dados reais da empresa, para que fosse possível encontrar os índices dessa rotatividade e seus posteriores custos primários com as admissões e desligamentos. Tão necessário quanto o levantamento de dados internos para mensuração de tais custos da instituição, foi obter os percentuais de rotatividade de pessoal do cenário nacional e no mesmo período, tanto no âmbito das cooperativas de crédito do Brasil como demais empresas brasileiras, proporcionando uma importante comparação entre ambas.

Após a aplicação das análises possibilitadas pelos dados da empresa e do cenário brasileiro, utilizou-se da concepção dos gestores acerca do tema em questão e se os mesmos entendem que a correta e freqüente gestão do *turnover* de pessoal pode ser considerada uma excelente ferramenta de controle e prevenção de falhas no ambiente corporativo.

Apesar da escassa literatura científica sobre a rotatividade de pessoal ou *turnover* como é conhecido, foi possível perceber através dos autores encontrados que ela é sim uma importante ferramenta de gestão. Depois dos 90,32% de gestores da Sicredi Univales que apontaram “sim” na questão 3.7 do questionário, é evidente a partir dessas opiniões que esse conceito também está presente na empresa analisada.

No decorrer da pesquisa obteve-se satisfatoriamente o alcance de todos os objetivos propostos em sua apresentação. O ramo do cooperativismo, seus princípios e valores; os conceitos sobre gestão de pessoas e a sua forma de administração; o completo entendimento sobre o tema *turnover* e a importância de sua gestão; a comparação dessa rotatividade de pessoal nos âmbitos nacionais com o da cooperativa; os custos encontrados e a criação de um pequeno método de

evidenciação do seu impacto financeiro perante algumas contas de resultado. Todos esses objetivos traduzem o sucesso na conclusão da pesquisa, portanto, obtêm-se frente a isso, os resultados esperados.

Finalmente, respondendo ao problema de pesquisa, confirma-se a hipótese nº 01 como existente no presente estudo de caso, pois conforme os dados apresentados no decorrer do trabalho, a rotatividade de pessoal aumenta os custos primários, sendo eles: os gastos com admissões e demissões e até mesmo sob outros reflexos que não puderam ser mensurados no desenvolvimento dessa pesquisa, o que posteriormente ocasiona impactos financeiros para a organização. No caso da Sicredi Univales, foi comprovado que o *turnover* de pessoal pode refletir em impactos financeiros significantes para ela e que se aplicada a sua gestão no ambiente corporativo, torna-se uma ferramenta importante no combate aos diversos problemas por ele causados. É importante ressaltar que no ano de 2007 a Sicredi Univales obteve um custo total de seu *turnover* de pessoal equivalente a 8,33% em relação ao total de seu resultado operacional do mesmo período. Em 2008, esse percentual fora de 4,51% e em 2009 foi de 3,63%, embora tenha se reduzido de um ano para outro e dependendo de diversos pontos de vista, é algo relevante se considerados os valores que isso representa.

Fica comprovado que a rotatividade de pessoal é algo que inevitavelmente está inserido em todos os ambientes corporativos, com isso, as empresas se preocupam apenas em diminuir o seu percentual de entradas e saídas de seus funcionários, entretanto, se faz necessário um controle muito mais aprofundado no assunto. O papel dos profissionais de recursos humanos em conjunto com os gestores deve estar mais voltado para as formas com que as demissões acontecem, principalmente. É no andamento das demissões que as empresas geralmente aplicam a maior parte desse custo, pois é nelas que estão inseridos os direitos acumulados de seus funcionários, fato que afirma a importância para esse item ser bem analisado na Sicredi Univales, pois se somados os custos totais de seu *turnover* nos três últimos anos, 85% ficaram nos gastos em demissões e somente 15% em admissões.

Já a segunda hipótese foi considerada nula para o problema apresentado, pois mesmo o baixo índice de rotatividade de pessoal reflete em custos para a organização, independentemente se for ele: primário, secundário ou terciário. O

importante é salientar que a rotatividade de pessoal deve ser controlada em todos os aspectos que a norteiam, prova disso é que mesmo uma baixa rotatividade de pessoal pode gerar impactos financeiros de grandes proporções, devido principalmente as características dos envolvidos nos processos rescisórios. Se os salários desses indivíduos são altos, se possuem muitos direitos na rescisão, se os saldos de FGTS são altos, a possibilidade de reclamações trabalhistas, perda na produtividade e demais reflexos ocasionados na equipe, ou até mesmo impactos na imagem institucional.

Pode-se, neste momento, afirmar através de 54,84% dos gestores da cooperativa que apontaram consistentemente a existência da gestão do *turnover* na Sicredi Univales. Isso fica ainda mais claro através dos percentuais do impacto financeiro aqui mencionado, que reduzira ao longo do período estudado, comprovando mais uma vez a existência da gestão da rotatividade de pessoal na Cooperativa. Embora a maioria tenha respondido que esse acompanhamento existe na organização, nota-se que uma quantidade relevante de gestores, ou seja, 35,48% confirmaram que ela realmente existe na empresa, mas não ganha a importância que deveria para se confirmar algo que contribua significativamente para os trabalhos dos gestores. Cabe aqui, mencionar que se a gestão do *turnover* fosse ainda mais rigorosa, os custos reduzidos pela cooperativa poderiam ser revertidos em treinamento e capacitação da equipe funcional ou até mesmo em outros benefícios para tal.

Pela relevância e por estar em meio a um tema considerado complexo e importantíssimo para as organizações que se preocupam com os seus recursos humanos, como no caso da Univales, observam-se pelo restante das perguntas aplicadas no questionário, que os gestores possuem muitas dificuldades em compreender o tema por excelência, mas certamente acreditam que as análises e controles da rotatividade de pessoal podem contribuir e muito com os trabalhos desenvolvidos nas atividades inerentes aos cargos ocupados. Apesar de muitos deles dizerem que diversos custos envolvendo esse *turnover* na cooperativa estão na média ou é até mesmo alto para o setor, comprova-se que não conhecem os números da própria empresa nesse aspecto. Fato que é extremamente preocupante nesse sentido e aponta que não há um controle rigoroso desses custos internamente.

Aproveitando o momento, sugere-se que a cooperativa realize um trabalho de conscientização com os seus gestores para que possam conhecer melhor como funciona esse fenômeno dentro das organizações, assim como outros aspectos que o envolvem, além de tarefas internas para um melhor controle e divulgação desses custos na cooperativa. Isso poderia ajudar no planejamento orçamentário e financeiro de cada unidade de atendimento e até na sua Superintendência Regional. Apesar de o presente trabalho poder contribuir inicialmente com essa fragilidade, reforça-se a necessidade de buscarem o conhecimento em pesquisas e fundamentações teóricas de diversos autores e especialistas no setor.

### 5.1 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Finalizando, sugere-se então a futuros pesquisadores, que novos trabalhos possam ser seguidos a partir deste, analisando os custos do mercado externo com a finalidade de poder compará-los com a própria instituição, assim como feito nos seus índices de *turnover*. Também é possível desenvolver pesquisas qualitativas para se identificar as causas dessa rotatividade de pessoal na Sicredi Univales e até quantitativas para se mensurar os custos secundários e terciários que não foram atingidos nesta oportunidade.

## REFERÊNCIAS

**A contribuição do professor Idalberto Chiavenato para a**

**Administração.** Disponível em: <<http://www.chiavenato.com/institucional/quem-e-idalberto-chiavenato.html>>. Acesso em: 29 de ago. de 2010.

ALVES, Marco Antônio P. **Cooperativismo: Arte e Ciência.** São Paulo: Livraria e Editora Universitária de Direito, 2002.

ANDRADE, Denise de Fátima. **Recursos humanos: Gestão de Pessoas.** 1. ed. Santa Cruz do Rio Pardo: Viena, 2008.

ASSIS, Marcelino Tadeu. **Indicadores de Gestão de Recursos Humanos: usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano.** 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

BECHO, Renato Lopes. **Tributação das cooperativas.** 3. ed. São Paulo : Dialética, 2005.

BORNIA, Antonio Cezar. **Análise Gerencial de Custos: Aplicação em Empresas Modernas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BRASIL. **Constituição da Republica Federativa do Brasil de 1988.** Disponível em: <[http:// www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br)>. Acesso em 15 de ago. de 2010.

BRASIL. **Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Dispõe sobre as Sociedades Cooperativas.** Disponível em: <[http:// www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br)>. Acesso em 15 de ago. de 2010.

BRASIL. Resolução do Conselho Federal de Contabilidade n. 920, de 19 de dezembro de 2001. **Dos aspectos contábeis específicos em entidades Diversas,** o item 10.8 – Entidades Cooperativas.

CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem de gestão econômica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica.** 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações.** 9. ed. São Paulo: Elsevier, 2009.

**Conceito de Cooperativismo.** Disponível em <<http://www.ocb.org.br>>. Acesso em: 23 de maio de 2010.

**Cooperativismo de Crédito e Princípios Universais do Cooperativismo.** Disponível em: <<http://www.sicredi.com.br>> acesso em 23 de maio de 2010.

COOPERATIVISMO DE CRÉDITO. **O sistema Sicredi.** 2010. Disponível em: <<http://www.cooperativismodecredito.com.br/SICREDI.php>>. Acesso em: 15 de ago. de 2010.

DE PLÁCIDO E SILVA. **Vocabulário jurídico.** Rio de Janeiro: Forense, 2004.

DIEESE. **Anuário dos Trabalhadores: 2008** – 9. ed. Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Econômicos. São Paulo: DIEESE, 2008. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/anu/anuarioTrabalhadores2008>>. Acesso em: 29 de ago. de 2010.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FACHIN, Odilia. **Fundamentos de metodologia científica.** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

FERNANDEZ, Henrique Montserrat. **A perda do conhecimento da empresa originada pelo alto turnover.** 2006. Disponível em: <<http://administradores.com.br>>. Acesso em 25 de jun. de 2010.

FIGUEIREDO, Sandra. CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria: Teoria e Prática.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FIGUEIREDO, Sandra. **Controladoria: Teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

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

GUIMARÃES, Mário Krue; ARAUJO, Adilson Tadeu de. **Ensino básico do cooperativismo à distancia**. Brasília: Confedbras, 1999.

IUDÍCIBUS, Sérgio de, MARTINS, Eliseu, GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual de Contabilidade**. Das Sociedades por Ações. São Paulo: Atlas. 2000.

JUBILATO, Jorge. **Rotatividade de Pessoal: custos e índices ideais**. Disponível em: <[http://www.rh.com.br/Portal/Relacao\\_Trabalhista/Artigo/4980/rotatividade-de-pessoal-custos-e-indice-ideais.html](http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Artigo/4980/rotatividade-de-pessoal-custos-e-indice-ideais.html)> Acesso em: 29 de ago. de 2010.

KREUTZ, Ineida T. **Cooperativismo passo a passo**. Disponível em <<http://www.seplan.go.gov.br>>. Acesso em 23 de maio de 2010.

KRUEGER, Guilherme. **Ato Cooperativo e seu adequado tratamento tributário**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2004.

LOPES DE SÁ, Antonio, LOPES DE SÁ, Ana Maria. **Dicionário de Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2000.

MARCONI, Marina Andrade de; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARRAS, Jean Pierri. **Gestão de Pessoas em Empresas Inovadoras**. São Paulo: Futura, 2005.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: Metodologia, planejamento, execução e análise**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MEDEIROS, João Bosco. **Redação Científica: A Prática de Fichamentos, Resenhas.** São Paulo: Atlas, 2004.

MILIONI, Benedito. **Dicionário de termos de recursos humanos.** São Paulo: Fenix Central de Negócios, 2006.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** 7. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

NEVES, José Luiz. Mestrando do curso de Pós-Graduação em Administração de Empresas. FEA – Usp 1996. **Pesquisa Qualitativa: Características, Usos e Possibilidades.** Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br>>. Acesso em 29 de maio de 2010.

NOVELLO, Deize Castioni. **Inclusão de Profissionais com Deficiência no Mercado de Trabalho.** Porto Alegre: Instituição Educacional São Judas Tadeu. Faculdade de Ciências Contábeis e Administrativas, 2007.

OLIVEIRA, Alexandre Moura de. **Gestão de pessoas.** Disponível em: <<http://www.via6.com.br>>. Acesso em 28 de jun. de 2010.

OLIVEIRA, Thais Fátima L. **Rotatividade de Pessoal – Turnover.** Disponível em: <[www.administradores.com.br](http://www.administradores.com.br)>. Acesso em 25 de jun. de 2010.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS – OCB. **Números do Cooperativismo 2009.** 2010. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br>>. Acesso em: 01 de jun. de 2010.

**Os seis processos de gestão de pessoas.** Disponível em: <<http://www.factorh.pt>>. Acesso em: 29 de ago. de 2010.

PADOVEZE, Clovis Luis. **Controladoria: estratégia e operacional.** 1. ed. São Paulo: Thomson, 2003.

PASCOAL, Luiz. **Gestão de Pessoas: Nas Micros, Pequenas e Médias Empresas.** 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

PAZ, Yehudah. **O Papel das Cooperativas na Resolução de Conflitos.** 2005. Discurso na Conferencia da Aliança Internacional das Cooperativas.

PECONICK, Alexandre. **Saiba o que é Turnover**. Disponível em: <<http://www.grupolet.com>>. Acesso em 28 de jun. de 2010.

PINHO, Diva Benevides. **Gênero e desenvolvimento em cooperativas: compartilhando igualdade e responsabilidades**. ESETec. Brasília: SESCOOP/OCB, 2000.

POLONIO, Wilson Alves. **Manual das sociedades cooperativas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

POMI, Rugenia Maria. **A importância da Gestão do Turnover**. Entrevista Concedida ao RH.COM. Disponível em: <[http://www.rh.com.br/Portal/Relacao\\_Trabalhista/Entrevista/3998/a-importancia-da-gestao-do-turnover.html](http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Entrevista/3998/a-importancia-da-gestao-do-turnover.html)>. Acesso em 28 de jun. de 2010.

**Princípios Básicos do Cooperativismo**. Disponível em: <[http://www.cooperativismopopular.ufrj.br/princ\\_basico.php](http://www.cooperativismopopular.ufrj.br/princ_basico.php)>. Acesso em 15 de ago. de 2010.

RIBEIRO, Magno Alves. **Manual para elaboração e apresentação de monografias: Com noções introdutórias de metodologia**. Tangará da Serra/MT. Unemat, 2006.

RODRIGUES, Roberto. **A segunda onda cooperativa**. SESCOOP - Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo. Dinâmica, 2001.

ROSARIO, Cecilia Camargo. **Rotatividade de Pessoal**. 2006. Disponível em: <<http://www.atituderh.com>>. Acesso em 28 de jun. de 2010.

SANDRONI, Paulo. **Dicionário de Administração e Finanças**. São Paulo: Editora Best Seller, 1996.

SCHARDONG, Ademar. **Cooperativa de Crédito: instrumento de organização econômica da sociedade**. Porto Alegre: Rigel, 2002.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Cooperativismo**. 2010. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 16 de ago. de 2010.

**Símbolo do Cooperativismo e a sua formação.** Disponível em:  
<<http://www.educredi.org.br>>. Acesso em 23 de maio de 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WATSON WYATT INC. **Get. The most out of you company's turnover – Lessons form Watson Wyatt's Human Capital.** Index. 2005. Disponível em:  
<<http://www.watsonwyatt.com/us/pubs/insider/showarticle.asp?ArticleID=15304>>.  
Acesso em: 29 de ago. de 2010.

ZANLUCA, Júlio César. **Manual das Cooperativas.** Disponível em  
<<http://www.portaltributario.com.br>>. Acesso em: 23 de maio de 2010.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A

<b>DADOS - CAGED POR NÍVEL GEOGRÁFICO</b>			
<b>Número de Admissões e Desligamentos nos 12 Meses de 2007</b>			
<b>Dados de Todas as Empresas Brasileiras</b>			
<b>Mês/Ano</b>	<b>Total de Admissões</b>	<b>Total de Desligamentos</b>	<b>Admitidos - Desligados (Número Mensal de Remanescentes)</b>
01/2007	1144043	1038575	105468
02/2007	1137737	989718	148019
03/2007	1255630	1109489	146141
04/2007	1272951	970960	301991
05/2007	1293497	1081280	212217
06/2007	1197609	1015942	181667
07/2007	1190535	1063543	126992
08/2007	1253523	1120194	133329
09/2007	1224287	973119	251168
10/2007	1280701	1075441	205260
11/2007	1182648	1058094	124554
12/2007	908128	1227542	-319414
<b>TOTALIZAÇÃO</b>	<b>14341289</b>	<b>12723897</b>	<b>1617392</b>
Número de empregados em 01/01/2007 ►			29117728
Número de empregados em 31/12/2007 nas Cooperativas de Crédito do Brasil ►			30735120
Número Médio de empregados do Período nas Cooperativas de Crédito do Brasil ►			29926424
Taxa de Rotatividade de Pessoal Geral no Período ►			<b>45,22%</b>

## APÊNDICE B

<b>DADOS - CAGED POR NÍVEL GEOGRÁFICO</b>			
<b>Número de Admissões e Desligamentos nos 12 Meses de 2008</b>			
<b>Dados de Todas as Empresas Brasileiras</b>			
<b>Mês/Ano</b>	<b>Total de Admissões</b>	<b>Total de Desligamentos</b>	<b>Admitidos - Desligados (Número Mensal de Remanescentes)</b>
01/2008	1308922	1166001	142921
02/2008	1376908	1171945	204963
03/2008	1433140	1226584	206556
04/2008	1503158	1208636	294522
05/2008	1389589	1186605	202984
06/2008	1492051	1182609	309442
07/2008	1502808	1299590	203218
08/2008	1484006	1244883	239123
09/2008	1554571	1271730	282841
10/2008	1451205	1389804	61401
11/2008	1275674	1316495	-40821
12/2008	887299	1542245	-654946
<b>TOTALIZAÇÃO</b>	<b>16659331</b>	<b>15207127</b>	<b>1452204</b>
Número de empregados em 01/01/2008 ►			30735120
Número de empregados em 31/12/2008 nas Cooperativas de Crédito do Brasil ►			32187324
Número Médio de empregados do Período nas Cooperativas de Crédito do Brasil ►			31461222
Taxa de Rotatividade de Pessoal Geral no Período ►			<b>50,64%</b>

## APÊNDICE C

<b>DADOS - CAGED POR NÍVEL GEOGRÁFICO</b>			
<b>Número de Admissões e Desligamentos nos 12 Meses de 2009</b>			
<b>Dados de Todas as Empresas Brasileiras</b>			
<b>Mês/Ano</b>	<b>Total de Admissões</b>	<b>Total de Desligamentos</b>	<b>Admitidos - Desligados (Número Mensal de Remanescentes)</b>
01/2009	1216550	1318298	-101748
02/2009	1233554	1224375	9179
03/2009	1419511	1384693	34818
04/2009	1350446	1244241	106205
05/2009	1348579	1217018	131561
06/2009	1356349	1236854	119495
07/2009	1398181	1259779	138402
08/2009	1457455	1215329	242126
09/2009	1491580	1238963	252617
10/2009	1433915	1202959	230956
11/2009	1413043	1166348	246695
12/2009	1068481	1483673	-415192
<b>TOTALIZAÇÃO</b>	<b>16187644</b>	<b>15192530</b>	<b>995114</b>
Número de empregados em 01/01/2009 ►			32187324
Número de empregados em 31/12/2009 nas Cooperativas de Crédito do Brasil ►			33182438
Número Médio de empregados do Período nas Cooperativas de Crédito do Brasil ►			32684881
Taxa de Rotatividade de Pessoal Geral no Período ►			<b>48,00%</b>

## APÊNDICE D

<b>DADOS - CAGED POR ESTABELECIMENTO</b>			
<b>Número de Admissões e Desligamentos nos 12 Meses de 2007</b>			
<b>Setor de Crédito Cooperativo</b>			
<b>Mês/Ano</b>	<b>Total de Admissões</b>	<b>Total de Desligamentos</b>	<b>Admitidos - Desligados (Número Mensal de Remanescentes)</b>
01/2007	585	254	331
02/2007	384	291	93
03/2007	500	289	211
04/2007	455	294	161
05/2007	484	318	166
06/2007	442	299	143
07/2007	543	277	266
08/2007	495	318	177
09/2007	469	292	177
10/2007	467	283	184
11/2007	431	279	152
12/2007	444	267	177
<b>TOTALIZAÇÃO</b>	<b>5699</b>	<b>3461</b>	<b>2238</b>
Número de empregados em 01/01/2007, Fonte: OCB SESCOOP (Dados Institucionais de 2007) ►			30396
Número de empregados em 31/12/2007 nas Cooperativas de Crédito do Brasil ►			32634
Número Médio de empregados do Período nas Cooperativas de Crédito do Brasil ►			31515
Taxa de Rotatividade de Pessoal Geral no Período ►			<b>14,53%</b>

## APÊNDICE E

<b>DADOS - CAGED POR ESTABELECIMENTO</b>			
<b>Número de Admissões e Desligamentos dos 12 Meses de 2008</b>			
<b>Setor de Crédito Cooperativo</b>			
<b>Mês/Ano</b>	<b>Total de Admissões</b>	<b>Total de Desligamentos</b>	<b>Admitidos - Desligados (Número Mensal de Remanescentes)</b>
01/2008	615	336	279
02/2008	603	301	302
03/2008	680	353	327
04/2008	580	566	14
05/2008	605	357	248
06/2008	651	420	231
07/2008	683	409	274
08/2008	675	419	256
09/2008	595	408	187
10/2008	666	437	229
11/2008	548	330	218
12/2008	498	309	189
<b>TOTALIZAÇÃO</b>	<b>7399</b>	<b>4645</b>	<b>2754</b>
Número de empregados em 01/01/2008, Fonte: OCB SESCOOP (Dados Inst. 2008) ►			37266
Número de empregados em 31/12/2008 nas Cooperativas de Crédito do Brasil ►			40020
Número Médio de empregados do Período nas Cooperativas de Crédito do Brasil ►			38643
Taxa de Rotatividade de Pessoal Geral no Período ►			<b>15,58%</b>

## APÊNDICE F

<b>DADOS - CAGED POR ESTABELECIMENTO</b>			
<b>Número de Admissões e Desligamentos dos 12 Meses de 2009</b>			
<b>Setor de Crédito Cooperativo</b>			
<b>Mês/Ano</b>	<b>Total de Admissões</b>	<b>Total de Desligamentos</b>	<b>Admitidos - Desligados (Número Mensal de Remanescentes)</b>
01/2009	689	354	335
02/2009	577	351	226
03/2009	678	374	304
04/2009	613	444	169
05/2009	648	345	303
06/2009	618	338	280
07/2009	670	384	286
08/2009	631	392	239
09/2009	604	370	234
10/2009	585	373	212
11/2009	547	356	191
12/2009	522	443	79
<b>TOTALIZAÇÃO</b>	<b>7382</b>	<b>4524</b>	<b>2858</b>
Número de empregados em 01/01/2009, Fonte: OCB SESCOOP (Dados Inst. 2009) ►			38796
Número de empregados em 31/12/2009 nas Cooperativas de Crédito do Brasil ►			41654
Número Médio de empregados do Período nas Cooperativas de Crédito do Brasil ►			40225
Taxa de Rotatividade de Pessoal Geral no Período ►			<b>14,80%</b>

## APÊNDICE G

<b>Custos com Recrutamento e Seleção - 2007</b>		
Gastos com materiais auxiliares no recrutamento de candidatos (impressão de documentos).	Gastos com testes de seleção e avaliação (Exame de Perfil Profissional).	Valor do Salário-hora da equipe de Gestão de Pessoas (média de 1 hora para entrevista de seleção).
25,00	123,00	28,05
Número de Admitidos em 2007		69
Custo Total de Recrutamento e Seleção em 2007		<b>12.147,32</b>

<b>Custos com Recrutamento e Seleção - 2008</b>		
Gastos com materiais auxiliares no recrutamento de candidatos (impressão de documentos).	Gastos com testes de seleção e avaliação (Exame de Perfil Profissional).	Valor do Salário-hora da equipe de Gestão de Pessoas (média de 1 hora para entrevista de seleção).
25,00	123,00	28,05
Número de Admitidos em 2008		63
Custo Total de Recrutamento e Seleção em 2008		<b>11.091,03</b>

<b>Custos com Recrutamento e Seleção - 2009</b>		
Gastos com materiais auxiliares no recrutamento de candidatos (impressão de documentos).	Gastos com testes de seleção e avaliação (Exame de Perfil Profissional).	Valor do Salário-hora da equipe de Gestão de Pessoas (média de 1 hora para entrevista de seleção).
25,00	123,00	28,05
Número de Admitidos em 2009		32
Custo Total de Recrutamento e Seleção em 2009		<b>5.633,54</b>

## APÊNDICE H

<b>Custos com Registro e documentação – 2007</b>		
Gastos com formulários, documentação, anotações, registros, e processamento de dados.	Valor médio do Exame médico com especialista em Medicina do Trabalho.	Custo do Salário-hora da equipe de Gestão de Pessoas para realizar o processo de admissão. (Tempo médio de 1 hora).
32,00	55,00	28,05
Número de Admitidos em 2007		69
Custo Total com Registro e Documentação em 2007		<b>7.938,32</b>

<b>Custos com Registro e documentação - 2008</b>		
Gastos com formulários, documentação, anotações, registros, e processamento de dados.	Valor médio do Exame médico com especialista em Medicina do Trabalho.	Custo do Salário-hora da equipe de Gestão de Pessoas para realizar o processo de admissão. (Tempo médio de 1 hora).
32,00	55,00	28,05
Número de Admitidos em 2008		63
Custo Total com Registro e Documentação em 2008		<b>7.248,03</b>

<b>Custos com Registro e documentação - 2009</b>		
Gastos com formulários, documentação, anotações, registros, e processamento de dados.	Valor médio do Exame médico com especialista em Medicina do Trabalho.	Custo do Salário-hora da equipe de Gestão de Pessoas para realizar o processo de admissão. (Tempo médio de 1 hora).
32,00	55,00	28,05
Número de Admitidos em 2009		32
Custo Total com Registro e Documentação em 2009		<b>3.681,54</b>

## APÊNDICE I

<b>Custos com Processos de Integração - 2007</b>			
Valor médio das passagens de ônibus na Região com destino a Juina considerando ida e volta. (Local de Integração).	Valor médio das diárias em hotel na cidade de Juina.	Valor do salário-hora da equipe de gestão de pessoas. (O tempo médio de integração é de 7 dias, 8h/dia a cada 3 colaboradores).	Valor das diárias de alimentação que o colaborador recebe ao viajar pela cooperativa.
<b>190,00</b>	85,00	523,60	40,00
Número de Admitidos em 2007			69
Custo Total com o Processo de Integração em 2007			<b>57.863,40</b>

<b>Custos com Processos de Integração - 2008</b>			
Valor médio das passagens de ônibus na Região com destino a Juina considerando ida e volta. (Local de Integração).	Valor médio das diárias em hotel na cidade de Juina.	Valor do salário-hora da equipe de gestão de pessoas. (O tempo médio de integração é de 7 dias, 8h/dia a cada 3 colaboradores).	Valor das diárias de alimentação que o colaborador recebe ao viajar pela cooperativa.
<b>190,00</b>	85,00	523,60	40,00
Número de Admitidos em 2008			63
Custo Total com o Processo de Integração em 2008			<b>52.831,80</b>

<b>Custos com Processos de Integração - 2009</b>			
Valor médio das passagens de ônibus na Região com destino a Juina considerando ida e volta. (Local de Integração).	Valor médio das diárias em hotel na cidade de Juina.	Valor do salário-hora da equipe de gestão de pessoas. (O tempo médio de integração é de 7 dias, 8h/dia a cada 3 colaboradores).	Valor das diárias de alimentação que o colaborador recebe ao viajar pela cooperativa.
<b>190,00</b>	85,00	523,60	40,00
Número de Admitidos em 2009			32
Custo Total com o Processo de Integração em 2009			<b>26.835,20</b>

## APÊNDICE J

<b>Demonstrativo Geral dos Custos de Desligamento em 2007</b>				
1) Exame Médico Demissional com o Médico do Trabalho	2) Saldo de Salário do mês da Rescisão	3) Aviso Prévio Indenizado	4) 13° Salário Proporcional	5) 13° Salário sobre o Aviso Prévio Indenizado
1.815,00	256.302,28	52.735,77	40.367,88	4.661,89
6) Férias Vencidas, Proporcionais e Respectivos Abonos	7) Multa Rescisória de 40% e 10% de Impostos sobre o FGTS	8) Participação nos Resultados do Ano da Demissão	9) Custo com o tempo médio de 2 horas no processo operacional de desligamento. (Salário Hora da Equipe de Gestão de Pessoas).	
76.843,01	90.598,86	9.995,44	1.851,30	
Número de desligamentos em 2007			33	
Total de custos com desligamentos em 2007			<b>535.171,43</b>	

<b>Demonstrativo Geral dos Custos de Desligamento em 2008</b>				
1) Exame Médico Demissional com o Médico do Trabalho	2) Saldo de Salário do mês da Rescisão	3) Aviso Prévio Indenizado	4) 13° Salário Proporcional	5) 13° Salário sobre o Aviso Prévio Indenizado
1.705,00	18.002,84	43.487,49	27.597,00	3.687,45
6) Férias Vencidas, Proporcionais e Respectivos Abonos	7) Multa Rescisória de 40% e 10% de Impostos sobre o FGTS	8) Participação nos Resultados do Ano da Demissão	9) Custo com o tempo médio de 2 horas no processo operacional de desligamento. (Salário Hora da Equipe de Gestão de Pessoas).	
65.692,63	81.107,73	54.001,15	1.739,10	
Número de desligamentos em 2008			31	
Total de custos com desligamentos em 2008			<b>297.020,39</b>	

<b>Demonstrativo Geral dos Custos de Desligamento em 2009</b>				
1) Exame Médico Demissional com o Médico do Trabalho	2) Saldo de Salário do mês da Rescisão	3) Aviso Prévio Indenizado	4) 13° Salário Proporcional	5) 13° Salário sobre o Aviso Prévio Indenizado
1.870,00	25.428,23	32.768,20	17.967,80	2.577,05
6) Férias Vencidas, Proporcionais e Respectivos Abonos	7) Multa Rescisória de 40% e 10% de Impostos sobre o FGTS	8) Participação nos Resultados do Ano da Demissão	9) Custo com o tempo médio de 2 horas no processo operacional de desligamento. (Salário Hora da Equipe de Gestão de Pessoas).	
74.777,50	58.656,46	42.873,57	1.907,40	
Número de desligamentos em 2009			34	
Total de custos com desligamentos em 2009			<b>258.826,21</b>	

## APÊNDICE L



**ASSOCIAÇÃO JUINENSE DE ENSINO SUPERIOR DO VALE DO JURUENA**  
**Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena**  
**Bacharelado em Ciências Contábeis**

Questionário de pesquisa aplicado junto à gestão das 15 Unidades de Atendimento e Superintendência Regional da Sicredi Univales para compor a monografia de graduação em Ciências Contábeis do acadêmico *Sr. Cláudio Luis Bang*, que objetiva analisar os índices de *Turnover* e os conseqüentes impactos financeiros no ano de 2007, 2008 e 2009 na referida organização.

**Observação:** *Ao responder o questionário, você deverá selecionar apenas uma das alternativas em cada questão.*

## QUESTIONÁRIO

### 1. Caracterização do respondente

#### 1.1. Qual a sua função/cargo exercido na empresa?

- ( ) Executivo;
- ( ) Gerente de UA;
- ( ) Gerente Administrativo Financeiro;
- ( ) Coordenador Administrativo Financeiro.

#### 1.2. Indique a sua formação:

- ( ) Ensino Fundamental Completo;
- ( ) Ensino Fundamental Incompleto;
- ( ) Ensino Médio Completo;
- ( ) Ensino Médio Incompleto;
- ( ) Ensino Superior Completo;
- ( ) Ensino Superior Incompleto;
- ( ) Pós Graduação;
- ( ) Pós Graduação Incompleta.

#### 1.3. Indique o tempo de casa no Sicredi:

- ( ) 1 a 3 Anos;
- ( ) 3 a 5 Anos;
- ( ) 5 a 8 Anos;
- ( ) 8 a 11 Anos;
- ( ) 11 a 15 Anos;
- ( ) 15 a 20 Anos.

#### 1.4. Indique o número de colaboradores atual da cooperativa:

- 0 a 10;
- 11 a 100;
- 101 a 500;
- 501 a 1000;
- acima de 1000;

**1.5. Indique o número de colaboradores que compõe o quadro no qual você é gestor:**

- \_\_\_\_\_;
- Não exerço gestão sobre nenhum colaborador.

**1.6. Você é responsável pelas decisões da unidade onde trabalha?**

- Sim;
- Não.

## **2. Questionamentos sobre Turnover**

**2.1. Você conhece perfeitamente o que é Turnover/Rotatividade de pessoal e como se calcula?**

- Sim;
- Não.

**2.2. Você entende que a rotatividade de pessoal, também conhecida por Turnover, é alta na Sicredi Univales?**

- Sim;
- Não.

**2.3. Qual a principal causa que leva os funcionários a saírem da Sicredi Univales?**

- Descontentamento com as políticas da empresa;
- Falta de motivação;
- Busca de uma melhor colocação profissional;
- Outra \_\_\_\_\_.

**2.4. Qual o motivo mais comum para a Sicredi Univales demitir:**

- Busca por profissionais mais capacitados para integrar o seu quadro;
- Procura pela inovação em seus sistemas;
- Outra \_\_\_\_\_.

**2.5. Nos últimos três anos, a Sicredi Univales tem admitido mais colaboradores do que desligado?**

- Sim;
- Não;
- Desconheço os números.

**2.6. Você considera o Turnover como um indicador importante de saúde organizacional?**

- Sim;
- Não;

( ) Não conheço o significado.

**2.7. O Turnover elevado:**

- ( ) É oneroso para a instituição empresarial;
- ( ) Aponta que algo não está indo bem e precisa ser melhorado;
- ( ) Representa um gasto elevado com admissões e demissões;
- ( ) Causa transtornos gerados pela falta de mão-de-obra;
- ( ) Abala a produtividade.

**2.8. A gestão do Turnover na Sicredi Univales:**

- ( ) É uma realidade;
- ( ) É insipiente (existe, mas não recebe importância);
- ( ) Não existe.

**2.9. Você por ser um gestor, é responsável pelas admissões e demissões do seu respectivo quadro de colaboradores?**

- ( ) Sim;
- ( ) Não;
- ( ) Somente em conjunto com meus superiores.

**2.10. A Sicredi Univales investe mais:**

- ( ) Na captação de pessoal;
- ( ) Na adaptação dos colaboradores à empresa;
- ( ) No desenvolvimento profissional do seu quadro funcional;
- ( ) A hora da demissão não recebe muita atenção.

**3. Questionamentos sobre Gestão financeira do Turnover**

**3.1. Entre os impactos financeiros gerados pelos altos índices de Turnover tem-se a perder mais em:**

- ( ) Custos diretos com admissões e desligamentos;
- ( ) Produtividade;
- ( ) Rentabilidade;
- ( ) Capital intelectual;
- ( ) Aumento de horas extras.

**3.2. Outras dificuldades geradas pelos altos índices de Turnover:**

- ( ) Sobrecarga entre os pares;
- ( ) Aumento de acidentes e doenças;
- ( ) Aumento de processos trabalhistas;
- ( ) Impacta na motivação das pessoas;
- ( ) Interfere na credibilidade junto aos associados;
- ( ) Impacto negativo na imagem da organização.

**3.3. Em relação aos custos de recrutamento e seleção na Sicredi Univales, é possível afirmar que:**

- ( ) São altos;
- ( ) Estão na média para o setor;
- ( ) São baixos;
- ( ) Particularmente não conheço os números;

( ) A maioria dos colaboradores não conhece os números.

**3.4. Em relação aos custos de registro e documentação no Sicredi, é possível afirmar que:**

- ( ) São altos;
- ( ) Estão na média para o setor;
- ( ) São baixos;
- ( ) Particularmente não conheço os números;
- ( ) A maioria dos colaboradores não conhece os números.

**3.5. Em relação aos custos de integração no Sicredi, é possível afirmar que:**

- ( ) São altos;
- ( ) Estão na média para o setor;
- ( ) São baixos;
- ( ) Particularmente não conheço os números;
- ( ) A maioria dos colaboradores não conhece os números.

**3.6. Em relação aos custos com desligamento no Sicredi, é possível afirmar que:**

- ( ) São altos;
- ( ) Estão na média para o setor;
- ( ) São baixos;
- ( ) Particularmente não conheço os números;
- ( ) A maioria dos colaboradores não conhece os números.

**3.7. A análise do turnover no Sicredi contribui para a política de gestão de pessoas e orçamentária:**

- ( ) Contribui;
- ( ) Não contribui.

Muito Obrigado pela sua Colaboração!

**ANEXOS**

## ANEXO 1

**TERMO DE AUTORIZAÇÃO DA EMPRESA**

Nome da empresa	CCLA DE ASSOCIADOS DO VALE DO JURUENA – Sicredi Univales
Nome do responsável	Vilma Aparecida dos Santos Ribeiro

**Atividades de pesquisa autorizadas**

<input type="checkbox"/>	Projeto de Monografia	x	Monografia
--------------------------	-----------------------	---	------------

**Dados do trabalho**

Título	Os impactos financeiros decorrentes do <i>turnover</i> em uma cooperativa de crédito.
	Um estudo de caso da Sicredi Univales

Autorizo a Faculdade de Ciências Contábeis e Administração do Vale do Juruena por meio da Orientação de Monografias e Coordenação do Curso de Ciências Contábeis, a disponibilizar, gratuitamente, em sua base de dados, sem ressarcimento dos direitos autorais, o **texto integral** da Monografia em formato PDF do acadêmico **Cláudio Luis Bang**, para fins de leitura e/ou impressão pela internet, a partir desta data:

- SIM  
 NÃO

Obs.: Em caso da não autorização, o trabalho será disponibilizado utilizando-se nome fictício.

Juina – MT, 20 de Agosto de 2010.

---

Vilma Aparecida dos Santos Ribeiro  
Gerente Regional Administrativo Financeiro

## ANEXO 2

## DEMONSTRAÇÃO DE SOBRAS OU PERDAS – 2007 e 2008

DESCRIÇÃO DAS CONTAS	2º semestre 2008			Exercício findo em 31 de Dezembro de 2008			Exercício findo em 31 de Dezembro de 2007		
	Em milhares de reais			Em milhares de reais			Em milhares de reais		
	ATO COOPERATIVO	ATO NÃO COOPERATIVO	TOTAL	ATO COOPERATIVO	ATO NÃO COOPERATIVO	TOTAL	ATO COOPERATIVO	ATO NÃO COOPERATIVO	TOTAL
<b>INGRESSOS E RECEITAS DA INTERMEDIÇÃO FINANCEIRA</b>	<b>14.135</b>	<b>15</b>	<b>14.150</b>	<b>26.007</b>	<b>48</b>	<b>26.055</b>	<b>19.071</b>	<b>494</b>	<b>19.565</b>
Operações de Crédito	14.135	15	14.150	26.006	48	26.054	19.049	494	19.543
Resultado de Operações com Títulos e Valores Mobiliários	-	-	-	1	-	1	22	-	22
<b>DISPÊNDIOS E DESPESAS DE INTERMEDIÇÃO FINANCEIRA</b>	<b>(5.006)</b>	<b>(67)</b>	<b>(5.073)</b>	<b>(8.571)</b>	<b>(131)</b>	<b>(8.702)</b>	<b>(5.906)</b>	<b>(184)</b>	<b>(6.090)</b>
Operações de Captação no Mercado	(2.581)	(33)	(2.614)	(4.368)	(69)	(4.437)	(3.253)	(109)	(3.362)
Operações de Empréstimos e Repasses	(547)	(31)	(578)	(1.180)	(59)	(1.239)	(471)	(28)	(499)
Provisão para Créditos de Liquidação Duvidosa	(1.878)	(3)	(1.881)	(3.023)	(3)	(3.026)	(2.182)	(47)	(2.229)
<b>RESULTADO BRUTO DA INTERMEDIÇÃO FINANCEIRA</b>	<b>9.129</b>	<b>(52)</b>	<b>9.077</b>	<b>17.436</b>	<b>(83)</b>	<b>17.353</b>	<b>13.165</b>	<b>310</b>	<b>13.475</b>
Resultado de Operações com Títulos e Valores Mobiliários	-	-	-	1	-	1	22	-	22
<b>OUTROS INGRESSOS E RECEITAS/DISPÊNDIOS E DESPESAS OPERACIONAIS</b>	<b>(5.820)</b>	<b>507</b>	<b>(5.313)</b>	<b>(10.025)</b>	<b>843</b>	<b>(9.182)</b>	<b>(6.618)</b>	<b>500</b>	<b>(6.118)</b>
Ingressos e Receitas de Prestação de Serviços	711	1.017	1.728	2.266	1.729	3.995	3.131	1.227	4.358
Rendas de Tarifas Bancárias	1.303	9	1.312	1.613	16	1.629	-	-	-
Dispêndios e Despesas de Pessoal	(3.910)	(222)	(4.132)	(7.978)	(390)	(8.368)	(6.346)	(432)	(6.778)
Outros Dispêndios e Despesas Administrativas	(3.772)	(487)	(4.259)	(6.720)	(768)	(7.488)	(5.409)	(485)	(5.894)

Dispêndios e Despesas Tributárias	(46)	(55)	(101)	(64)	(93)	(157)	(172)	(114)	(286)
Outros Ingressos e Receitas Operacionais	3.680	449	4.129	6.355	622	6.977	4.946	478	5.424
Outros Dispêndios e Despesas Operacionais	(3.786)	(204)	(3.990)	(5.497)	(273)	(5.770)	(2.768)	(174)	(2.942)
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>	<b>3.309</b>	<b>455</b>	<b>3.764</b>	<b>7.411</b>	<b>760</b>	<b>8.171</b>	<b>6.547</b>	<b>810</b>	<b>7.357</b>
<b>RESULTADO NÃO OPERACIONAL</b>	<b>(160)</b>	<b>14</b>	<b>(146)</b>	<b>(169)</b>	<b>17</b>	<b>(152)</b>	<b>(1)</b>	<b>19</b>	<b>18</b>
<b>RESULTADO ANTES DA TRIBUTAÇÃO SOBRE LUCRO E PARTICIPAÇÕES</b>	<b>3.149</b>	<b>469</b>	<b>3.618</b>	<b>7.242</b>	<b>777</b>	<b>8.019</b>	<b>6.546</b>	<b>829</b>	<b>7.375</b>
<b>IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL</b>	<b>(6)</b>	<b>(117)</b>	<b>(123)</b>	<b>(6)</b>	<b>(199)</b>	<b>(205)</b>	-	<b>(280)</b>	<b>(280)</b>
Provisão para Imposto de Renda	-	(69)	(69)	-	(126)	(126)	-	(200)	(200)
Provisão para Contribuição Social	(6)	(48)	(54)	(6)	(73)	(79)	-	(81)	(81)
<b>PARCIPAÇÕES ESTATUTÁRIAS NO LUCRO</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>SOBRAS OU PERDAS ACUMULADAS APÓS TRIBUTAÇÃO SOBRE LUCRO E PARTICIPAÇÕES</b>	<b>3.143</b>	<b>352</b>	<b>3.495</b>	<b>7.236</b>	<b>578</b>	<b>7.814</b>	<b>6.546</b>	<b>549</b>	<b>7.095</b>
<b>RESULTADO DE PARTICIPAÇÕES SOCIETÁRIAS</b>			-	<b>553</b>	<b>(553)</b>	-	<b>201</b>	<b>(201)</b>	-
<b>SOBRAS OU PERDAS DO SEMESTRE/EXERCÍCIO</b>			-	<b>7.789</b>	<b>25</b>	<b>7.814</b>	<b>6.747</b>	<b>348</b>	<b>7.095</b>
<b>DESTINAÇÕES</b>				<b>4.633</b>	<b>25</b>	<b>4.658</b>	<b>3.817</b>	<b>348</b>	<b>4.165</b>
Juros sobre o Capital Próprio				<b>1.474</b>		<b>1.474</b>	<b>887</b>		<b>887</b>
Fates				<b>317</b>	<b>25</b>	<b>342</b>	<b>293</b>	<b>348</b>	<b>641</b>
Reserva Legal				<b>2.842</b>		<b>2.842</b>	<b>2.637</b>		<b>2.637</b>
<b>SOBRAS OU PERDAS A DISPOSIÇÃO DA AGO</b>				<b>3.156</b>	-	<b>3.156</b>	<b>2.930</b>	-	<b>2.930</b>

\*Observação: Valores em milhares de reais

## ANEXO 3

<b>DEMONSTRAÇÃO DE SOBRAS OU PERDAS – 2008 e 2009</b>									
<b>Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados do Vale do Juruena - SICREDI Univales MT</b>									
<b>CNPJ/MF nº 70.431.630/0001-04</b>									
DESCRIÇÃO DAS CONTAS	2º semestre 2009			Exercício findo em 31 de dezembro de 2009			Exercício findo em 31 de dezembro de 2008		
	ATO COOPERATIVO	ATO NÃO COOPERATIVO	TOTAL	ATO COOPERATIVO	ATO NÃO COOPERATIVO	TOTAL	ATO COOPERATIVO	ATO NÃO COOPERATIVO	TOTAL
<b>INGRESSOS E RECEITAS DA INTERMEDIÇÃO FINANCEIRA</b>	<b>14.319</b>	<b>2</b>	<b>14.321</b>	<b>28.575</b>	<b>7</b>	<b>28.582</b>	<b>26.006</b>	<b>48</b>	<b>26.054</b>
Operações de Crédito	14.318	2	14.320	28.574	7	28.581	26.005	48	26.053
Resultado de Operações com Títulos e Valores Mobiliários	1	-	1	1	-	1	1	-	1
<b>DISPÊNDIOS E DESPESAS DE INTERMEDIÇÃO FINANCEIRA</b>	<b>(3.904)</b>	<b>(19)</b>	<b>(3.923)</b>	<b>(7.912)</b>	<b>(39)</b>	<b>(7.951)</b>	<b>(8.893)</b>	<b>(131)</b>	<b>(9.024)</b>
Operações de Captação no Mercado	(1.711)	(2)	(1.713)	(3.782)	(5)	(3.787)	(4.369)	(69)	(4.438)
Operações de Empréstimos e Repasses	(324)	(16)	(340)	(693)	(33)	(726)	(1.180)	(59)	(1.239)
Provisão para Créditos de Liquidação Duvidosa	(1.869)	(1)	(1.870)	(3.437)	(1)	(3.438)	(3.344)	(3)	(3.347)
<b>RESULTADO BRUTO DA INTERMEDIÇÃO FINANCEIRA</b>	<b>10.415</b>	<b>(17)</b>	<b>10.398</b>	<b>20.663</b>	<b>(32)</b>	<b>20.631</b>	<b>17.113</b>	<b>(83)</b>	<b>17.030</b>
<b>OUTROS INGRESSOS E RECEITAS/DISPÊNDIOS E DESPESAS OPERACIONAIS</b>	<b>(7.497)</b>	<b>501</b>	<b>(6.996)</b>	<b>(13.625)</b>	<b>1.128</b>	<b>(12.497)</b>	<b>(9.704)</b>	<b>841</b>	<b>(8.863)</b>
Ingressos e Receitas de Prestação de Serviços	739	1.151	1.890	1.406	2.170	3.576	2.266	1.729	3.995
Rendas de Tarifas Bancárias	1.369	2	1.371	2.573	3	2.576	1.613	16	1.629
Dispêndios e Despesas de Pessoal	(4.175)	(208)	(4.383)	(7.718)	(379)	(8.097)	(7.655)	(390)	(8.045)
Outros Dispêndios e Despesas Administrativas	(4.167)	(514)	(4.681)	(7.837)	(961)	(8.798)	(6.720)	(768)	(7.488)
Dispêndios e Despesas Tributárias	(5)	(58)	(63)	(37)	(110)	(147)	(64)	(93)	(157)
Resultado de Participações em Coligadas e Controladas	-	176	176	-	544	544	-	-	-
Outros Ingressos e Receitas Operacionais	3.029	108	3.137	6.804	257	7.061	6.354	621	6.975

Outros Dispendios e Despesas Operacionais	(4.287)	(156)	(4.443)	(8.816)	(396)	(9.212)	(5.498)	(274)	(5.772)
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>	<b>2.918</b>	<b>484</b>	<b>3.402</b>	<b>7.038</b>	<b>1.096</b>	<b>8.134</b>	<b>7.409</b>	<b>758</b>	<b>8.167</b>
<b>RESULTADO NÃO OPERACIONAL</b>	<b>(89)</b>	<b>(2)</b>	<b>(91)</b>	<b>(309)</b>	<b>(21)</b>	<b>(330)</b>	<b>(169)</b>	<b>17</b>	<b>(152)</b>
<b>RESULTADO ANTES DA TRIBUTAÇÃO SOBRE LUCRO</b>	<b>2.829</b>	<b>482</b>	<b>3.311</b>	<b>6.729</b>	<b>1.075</b>	<b>7.804</b>	<b>7.240</b>	<b>775</b>	<b>8.015</b>
<b>IMPOSTO DE RENDA E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL</b>	<b>-</b>	<b>(114)</b>	<b>(114)</b>	<b>-</b>	<b>(197)</b>	<b>(197)</b>	<b>(6)</b>	<b>(199)</b>	<b>(205)</b>
Provisão para Imposto de Renda	-	(67)	(67)	-	(115)	(115)	-	(126)	(126)
Provisão para Contribuição Social	-	(47)	(47)	-	(82)	(82)	(6)	(73)	(79)
<b>SOBRAS OU PERDAS DO EXERCÍCIO SOCIAL</b>	<b>2.829</b>	<b>368</b>	<b>3.197</b>	<b>6.729</b>	<b>878</b>	<b>7.607</b>	<b>7.234</b>	<b>576</b>	<b>7.810</b>
<b>RESULTADO DE PARTICIPAÇÕES SOCIETÁRIAS</b>	<b>368</b>	<b>(368)</b>	<b>-</b>	<b>878</b>	<b>(878)</b>	<b>-</b>	<b>551</b>	<b>(551)</b>	<b>-</b>
<b>SOBRAS OU PERDAS DO EXERCÍCIO SOCIAL</b>	<b>3.197</b>	<b>-</b>	<b>3.197</b>	<b>7.607</b>	<b>-</b>	<b>7.607</b>	<b>7.785</b>	<b>25</b>	<b>7.810</b>
<b>DESTINAÇÕES</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>4.467</b>	<b>-</b>	<b>4.467</b>	<b>4.629</b>	<b>25</b>	<b>4.654</b>
Juros sobre o Capital Próprio	-	-	-	1.327	-	1.327	1.472	-	1.472
Fates	-	-	-	314	-	314	316	25	341
Reserva Legal	-	-	-	2.826	-	2.826	2.841	-	2.841
<b>SOBRAS OU PERDAS A DISPOSIÇÃO DA AGO</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3.140</b>	<b>-</b>	<b>3.140</b>	<b>3.156</b>	<b>-</b>	<b>3.156</b>

\*Observação: Valores em milhares de reais

## ANEXO 4

Comprovante de Inscrição e de Situação Cadastral - Impressão

<http://www.receita.fazenda.gov.br/prepararImpressao/ImprimePagina.asp>

## Comprovante de Inscrição e de Situação Cadastral

## Contribuinte,

Confira os dados de Identificação da Pessoa Jurídica e, se houver qualquer divergência, providencie junto à RFB a sua atualização cadastral.

		<b>REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL</b>	
<b>CADASTRO NACIONAL DA PESSOA JURÍDICA</b>			
<b>NÚMERO DE INSCRIÇÃO</b> 70.431.630/0001-04 <b>MATRIZ</b>	<b>COMPROVANTE DE INSCRIÇÃO E DE SITUAÇÃO</b> <b>CADASTRAL</b>		<b>DATA DE ABERTURA</b> 26/07/1993
<b>NOME EMPRESARIAL</b> COOPERATIVA DE CREDITO DE LIVRE ADMISSAO DE ASSOCIADOS DO VALE DO JURUENA - SICREDI UNIVALES MT			
<b>TÍTULO DO ESTABELECIMENTO (NOME DE FANTASIA)</b> SICREDI UNIVALES MT			
<b>CÓDIGO E DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE ECONÔMICA PRINCIPAL</b> 64.24-7-03 - Cooperativas de crédito mútuo			
<b>CÓDIGO E DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES ECONÔMICAS SECUNDÁRIAS</b> Não Informada			
<b>CÓDIGO E DESCRIÇÃO DA NATUREZA JURÍDICA</b> 214-3 - COOPERATIVA			
<b>LOGRADOURO</b> AV DOS JAMBOS	<b>NÚMERO</b> 1105	<b>COMPLEMENTO</b>	
<b>CEP</b> 78.320-000	<b>BARRIO/DISTRITO</b> CENTRO	<b>MUNICÍPIO</b> JUINA	<b>UF</b> MT
<b>SITUAÇÃO CADASTRAL</b> ATIVA		<b>DATA DA SITUAÇÃO CADASTRAL</b> 24/09/2005	
<b>MOTIVO DE SITUAÇÃO CADASTRAL</b>			
<b>SITUAÇÃO ESPECIAL</b> *****		<b>DATA DA SITUAÇÃO ESPECIAL</b> *****	

Aprovado pela Instrução Normativa RFB nº 1.005, de 08 de fevereiro de 2010.

Emitido no dia 17/09/2010 às 03:16:23 (data e hora de Brasília).

Voltar

© Copyright Receita Federal do Brasil - 17/09/2010