

ROTATIVIDADE DE PESSOAL E SEUS IMPACTOS NOS CUSTOS DA INDÚSTRIA MADEIREIRA DO SUDOESTE PARANAENSE

Everaldo Veres Zahaikevitch (Instituto Federal do Paraná) everaldo.veres@ifpr.edu.br

Carlos Henrique M. Berhorst (Instituto Federal do Paraná) carlosberhorst@hotmail.com

Marlon Cesar Pires (Instituto Federal do Paraná) marlon_pires@hotmail.com

Andréia Gura (Universidade Tecnológica Federal do Paraná) andreiagura@hotmail.com

Antônio Cecílio Silvério (Instituto Federal do Paraná) antonio.silverio@ifpr.edu.br

Resumo:

Este artigo fez um levantamento de dados sobre as entradas e saídas de colaboradores nas empresas madeireiras Sudati e Lavrama, gerando o índice médio de rotatividade ou *turnover*, entre o primeiro trimestre de 2015 e o primeiro trimestre de 2016. O objetivo principal é identificar as principais causas que geram esta rotatividade, bem como, os impactos nos custos das empresas. Com base nas informações oficiais da empresa e com relação as informações espontâneas nas entrevistas de desligamentos foram possíveis identificar os motivos para as saídas. Os resultados indicam que prevalece a vontade do colaborador em detrimento da intenção da empresa, devido as novas oportunidades ou por motivos particulares. O maior índice de rotatividade está em colaboradores com pouco tempo de casa e com o menor índice de escolaridade, seguindo uma tendência nacional que confirma que este perfil se reflete em todas as empresas, mesmo de segmentos diferentes. Com isso, as empresas têm os seus custos majorados, em função do número de atividades operacionais para suportar os grandes volumes de entradas e saídas dos colaboradores que acabam refletindo na qualidade dos produtos e, consequentemente, na satisfação dos clientes. Esperamos que este estudo motive as empresas a identificar os reais motivos das saídas de seus colaboradores, possibilitando a encontrar soluções para reduzir a rotatividade, melhorando os custos internos e a estabilidade. Temos certeza que uma vez atingido este objetivo o ganho social será enorme e as empresas serão mais competitivas.

Palavras chave: Rotatividade, Custos, Colaboradores.

ROTATIVITY OF STAFF AND ITS IMPACTS ON THE COSTS OF THE SOUTHWEST INDUSTRY OF SOUTHWEST PARANAENSE

Abstract

This article surveyed data on the inflows and outflows of employees in the Sudati and Lavrama logging companies, generating the average rate of turnover or turnover between the first quarter of 2015 and the first quarter of 2016. The main objective is to identify the main causes that generate this turnover, as well as, the impacts on the costs of the companies. Based on the official information of the company and with regard to the spontaneous information in the disconnection interviews, it was possible to identify the reasons for the exits. The results indicate that the will of the employee prevails to the detriment of the intention of the company due to the new opportunities or for particular reasons. The highest turnover rate is in employees with little time at home and with the lowest level of schooling, following a national trend that confirms that this profile is reflected in all companies, even from different segments. As a result, companies have their costs increased due to the number of operational activities to support the large volumes of employees' inputs and outputs, which reflect on the quality of products and, consequently, customer satisfaction. We hope that this study will motivate companies to identify the real reasons behind their employees' exit, enabling them to find solutions to reduce turnover, improving internal costs and stability. We are sure that once this goal is achieved the social gain will be enormous and companies will be more competitive.

Key-words: Turnover, Costs, Employees.

1. Introdução

O mercado de trabalho brasileiro apresentou um expressivo crescimento de sua mão de obra no início da década passada, segundo o Dieese (2016), entre 2002 e 2014, 20 milhões de empregos formais foram criados, o que é equivalente a uma média anual de 1,8 milhão de empregos novos.

Porém a partir de 2015 o cenário da economia brasileira começou a mudar, entrando num estado de recessão, segundo aponta pesquisa do IBGE (2016) o desemprego formal no Brasil teve um aumento de 33,9% chegando ao patamar de 12.022 mil pessoas no terceiro trimestre de 2016, e para sobreviver num mercado cada vez mais competitivo, as empresas dependem grande parte da sua capacidade de selecionar, treinar e posicionar em seu quadro funcional aquelas pessoas que têm potencial para ajudá-la em seus processos tanto produtivos quanto de expansão, trabalhando assim como uma equipe verdadeiramente integrada e com foco no crescimento tanto pessoal quanto empresarial (MARIOTI & SOUZA, 2009).

Todavia, também já foi o tempo em que as pessoas almejavam ficar nas organizações por anos e anos, ao ponto de aposentarem-se no local onde iniciaram sua vida laboral, pois vivemos na "Era do Conhecimento", termo adotado por Peter Drunker, referindo-se aos trabalhadores do século XXI, e as pessoas querem e precisam estar constantemente atualizadas e em busca de novas e melhores oportunidades de crescimento (JUBILATO, 2008)

Embora as políticas de Gestão das empresas estejam contribuindo para uma boa relação no que concerne ao relacionamento chefe-colaborador, no sentido da valorização subjetiva da mão de obra, ainda existe um grave problema que de certa forma altera o fluxo produtivo e operacional das empresas, que é o alto índice de rotatividade ou *turnover* para os quais estudos apontam que é considerado como acima dos patamares normais, taxas que são superiores a 5% do quadro de funcionários (SILVA, 2014), podendo trazer diversos problemas para as empresas com relação à concorrência.

Segundo o Dieese (2016, p.80) o índice de rotatividade do setor da madeira e mobiliário em 2014 era de 37,4% ao ano, ou seja, isso quer dizer em tese que em aproximadamente 2,5 anos as empresas trocam o seu quadro de funcionários.

Não é em vão, que a grande preocupação dos gestores de RH, consiste em segurar os talentos das empresas, porém deve-se observar até que ponto uma baixa rotatividade é boa ou ruim para a empresa. Pois ao contrário do que muitos pensam, um índice muito baixo de rotatividade também não é saudável para a organização, porque pode significar que ela está estagnada em sua mão de obra, assim não "oxigenando" o seu quadro e impedindo a entrada de novos conhecimentos e talentos, mas com um índice de rotatividade muito elevado, existe o problema do aumento dos custos, sendo este o principal problema das organizações (JUBILATO, 2008).

Diante deste contexto, a questão problema da pesquisa é identificar quais são os fatores que influenciam na rotatividade de pessoal e quais os impactos que causam nos custos das Indústrias Sudati e Lavrama?

Alguns pressupostos determinam as relações entre as variáveis que dão origem ao problema da pesquisa, primeiramente pressupõe-se que o primeiro fator que contribui para a alta rotatividade do operacional é a questão salarial, onde pressupõe-se que os salários não são atrativos; o segundo pressuposto, é a questão distância, que possivelmente contribui para a falta de estímulo

do colaborador em permanecer no emprego, devido a empresa Lavrama estar localizada na zona rural do município de Coronel Domingos Soares, distante a aproximadamente 50 km do quadro urbano mais próximo; o terceiro pressuposto para a alta rotatividade, está relacionado com o ambiente de trabalho, que pode por muitas vezes ser hostil, no sentido de não satisfazer as necessidades ou expectativas dos colaboradores (ambiente com muita sujeira, barulho, calor, poeira, etc) a ponto de desestimular o colaborador.

2 Fundamentação Teórica

2.1 Rotatividade ou *Turnover*

Rotatividade ou *Turnover* representa a saída de alguns colaboradores e a entrada de outros para substituí-los no trabalho, ou seja, o desligamento ocorre quando uma pessoa deixa de fazer parte do quadro funcional de uma empresa e outra pessoa é contratada em seu lugar. Em um processo contínuo e dinâmico, as empresas sempre estão tendo que repor a mão de obra que deixa de ser usada por elas em seu processo produtivo.

É um indicativo de saúde organizacional da empresa, que expõe se existe ou não uma alta substituição de pessoas da organização. Em geral, empresas que possuem uma taxa mensal de rotatividade acima de aproximadamente 5% podem ter graves problemas com relação à concorrência, tais como: maiores gastos e desperdícios; perda de capital intelectual, perda de conexões com clientes, perda de conhecimento e práticas do negócio, entre outros (SILVA, 2014). Segundo o Dieese (2011, p11)

"deve-se salientar que classificar de forma precisa esse fenômeno e mensurá-lo depende de outros fenômenos, de diversas naturezas, que influem sobre o mercado de trabalho, como: os econômicos; os reguladores do mercado de trabalho; os sociológicos, que determinam relações de trabalho e emprego; os de natureza tecnológica, que orientam as escolhas produtivas e influem sobre o volume de força de trabalho, entre outros".

Esta dinâmica de intensa movimentação dos vínculos afetam tanto as empresas e trabalhadores quanto o governo, refletindo no geral na sociedade como um todo. Nas empresas, pode elevar os custos de seleção e treinamento, bem como acarretar na perda de "capital intelectual" assim como dificultar a gestão administrativa. Já para o trabalhador, o fato de estarem nesta condição de emprego/desemprego gera uma grande insegurança em suas condições de vida e de seus familiares, não havendo certezas de remuneração tanto no presente quanto no futuro.

Já para o Governo, a manutenção de uma alta rotatividade sem justa causa reflete diretamente nos recursos públicos, pois uma parte importante das verbas que financiam o investimento governamental, tais como saneamento, habitação, infra-estrutura, etc., são oriundas de recursos do FGTS assim como recursos que financiam o seguro-desemprego são diretamente atingidos pela utilização intensiva e recorrentes dos mesmos (DIEESE, 2016).

Os expositores do Dieese, esclarecem que a taxa de rotatividade pode ser analisada em duas perspectivas, a primeira em que a demissão ocorre a pedido do colaborador, e a segunda que a demissão decorre de uma decisão unilateral da organização. Quando consideramos ambos os tipos de demissão estamos medindo a taxa de rotatividade global do mercado de trabalho.

Quando é por parte do colaborador, o desligamento é motivado por razões próprias, onde a decisão do desligamento depende de suas percepções pessoais com relação ao ambiente de trabalho, das suas relações com colegas e chefes, das outras oportunidades de trabalho que vislumbra fora da empresa, e quando se trata de um mercado de trabalho mais aquecido, de uma

oferta melhor em outra organização. Quando o desligamento é por iniciativa da organização, é motivada por fatores como baixo rendimento do colaborador, problemas de relacionamento, faltas em excesso, dificuldade em cumprir ordens hierárquicas, entre outros.

De acordo com o Ministério do Trabalho e Previdência Social (MTPS), a taxa de rotatividade média no Brasil é de 63%, apurada entre 2008 a 2014. Os dados apontam uma maior incidência da movimentação dos postos de trabalho em setores e atividades que demandam trabalhadores mais jovens e menos escolarizados.

2.2 Contabilidade de Custos

É de suma importância a gestão de custos nas empresas, pois devido à globalização econômica, ao aumento da concorrência e da diminuição das margens de lucro, as empresas se vêem obrigadas a inovar e ter sob total controle tudo o que for relevante para o seu crescimento, inserção em novos mercados e até muitas vezes para a sua continuidade.

Quando se fala em custo, normalmente vem à mente o processo produtivo das indústrias, este é um conceito distorcido desta ferramenta, ela é muito mais abrangente, pois é relevante para se alcançar os objetivos da empresa e deve ser tratada com mais atenção por parte dos empresários, assim devem se preocupar não só com o aumento do faturamento, mas também devem prestar atenção em outros fatores que influenciam no desempenho da organização, buscando a eficácia gerencial (SCHIER, 2013).

Também estão inclusos os gastos com a mão de obra aplicado na produção, ou seja, todo serviço prestado para a empresa pelos empregados, tanto do setor produtivo quanto do administrativo, e esta mão de obra não compreende somente os salários, mas também os encargos como: previdência social, 13º salário, férias, indenizações, gratificações, seguros, FTGS, etc (SCHIER, 2013).

Segundo Chiavenato (2004) os custos são divididos em custos primários, secundários e terciários.

Os custos primários são aqueles que estão diretamente relacionados com o desligamento de cada colaborador e sua substituição. Como exemplo, têm-se as despesas com o processo de recrutamento e seleção do colaborador que substituirá o desligado; despesa com a área de pessoal para realizar o cadastramento e pagamento da demissão de um e contratação de outro; despesas com treinamento e integração; custo do tempo em que outras pessoas repassarão as funções ao novo colaborador; além dos custos legais referentes ao desligamento.

Os custos secundários envolvem aspectos intangíveis e de características predominantemente qualitativas. Ou seja, referem-se aos efeitos colaterais e imediatos da rotatividade. Como exemplo de custos secundários, têm-se as perdas na produtividade, enquanto um novo colaborador não substituir o desligado; produção inferior até o novo colaborador se ambientar às suas novas funções; e influência do desligamento perante aos demais colaboradores.

Os custos terciários estão relacionados com os efeitos colaterais imediatos da rotatividade, que fazem sentir-se a médio e a longo prazos, tais como os reflexos na imagem e nos negócios da empresa que podem ser provocados pela queda na qualidade dos produtos ou serviços executados por colaboradores inexperientes ou em fase de ambientação.

3 Metodologia

Para realizar o presente estudo, foram utilizados os procedimentos de pesquisa bibliográfica e de levantamento ou *survey*, com o intuito de pesquisar na literatura o que já foi produzido sobre o assunto e demonstrar dados levantados sobre o problema aqui discutido.

Pesquisa bibliográfica segundo Costa (2014, p.36) "é aquela realizada em livros, revistas, jornais, etc. Ela é básica para qualquer tipo de pesquisa, mas pode esgotar-se em si mesma".

E para Köche (2015, p.122)

"Na pesquisa bibliográfica o investigador irá levantar o conhecimento disponível na área, identificando as teorias produzidas, analisando-as e avaliando sua contribuição para auxiliar a compreender ou explicar o problema objeto da investigação".

No levantamento ou *survey*, segundo Gil (2010, p.35) são caracterizados por:

"...interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados".

Este estudo se caracteriza como levantamento ao passo que foram empregadas muitas perguntas dirigidas para as empresas estudadas.

Também sendo considerado como um estudo de caso, haja visto que é um estudo limitado a uma ou poucas unidades, podendo ser uma pessoa, família, empresa, comunidade ou país, e é uma pesquisa detalhada e aprofundada (COSTA, 2014).

Os dados foram analisados com enfoque qualitativo e quantitativo e a apresentação dos dados por meio de gráficos e quadros comentados.

De acordo com Beuren (2014, p.92),

"Na pesquisa qualitativa concebem-se análises mais aprofundadas em relação ao fenômeno que está sendo estudado. Visa destacar características não abordadas por meio de um estudo quantitativo".

Beuren (2014, p.92) destaca "que a abordagem quantitativa se caracteriza pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados". Com relação aos objetivos, a pesquisa é descritiva, pois estão descritos dados baseados em informações e relatórios do primeiro trimestre de 2015 e do mesmo período do ano de 2016, relativos à rotatividade das empresas e os fatores que contribuem para tal e para os aumentos dos custos.

Köche (2015, p.124) diz que "a pesquisa descritiva constata e avalia as variáveis do problema, à medida que essas variáveis se manifestam espontaneamente em fatos, situações e nas condições que já existem". Servirão de base para a coleta e para a interpretação dos dados.

Também é necessária a delimitação da população, amostra, objetivos, variáveis e todos os levantamentos relacionados à pesquisa.

População, é um conjunto de elementos que possuem características determinadas e a seleção é feita a partir de características relevantes na visão do pesquisador, (BEUREN, 2014).

Nesta pesquisa a população compreende as empresas madeireiras das cidades de Palmas-Pr e Coronel Domingos Soares-Pr, e as amostras selecionadas foram as empresas Sudati e Lavrama, onde foram obtidos os dados para as análises, empresas estas determinadas pelo acesso às informações ser mais fácil devido aos pesquisadores serem funcionários das mesmas.

Os instrumentos de pesquisa utilizados para coleta de dados, foram as entrevistas com os

responsáveis pelos setores de RH e a leitura dos relatórios gerenciais com as estatísticas dos períodos pesquisados. A coleta dos dados ocorreu entre os meses de agosto a setembro de 2016, onde os mesmos foram coletados de forma oficial, que se baseiam em dados fornecidos pelas empresas e que refletem o que é passado ao Ministério do Trabalho, e também em dados não oficiais, como pesquisas espontâneas (informais ou extra-oficiais) que representam os dados coletados em entrevistas com colaboradores que saíram das empresas.

Após a coleta, os dados foram interpretados, analisados e feito media entre os períodos pesquisados para um melhor entendimento, visto que não se evidenciou variações significativas, e posteriormente foram tabulados e evidenciados através de gráficos e quadros, buscando atender aos objetivos da pesquisa com abordagem qualitativa e quantitativa.

4 Resultados e Discussão

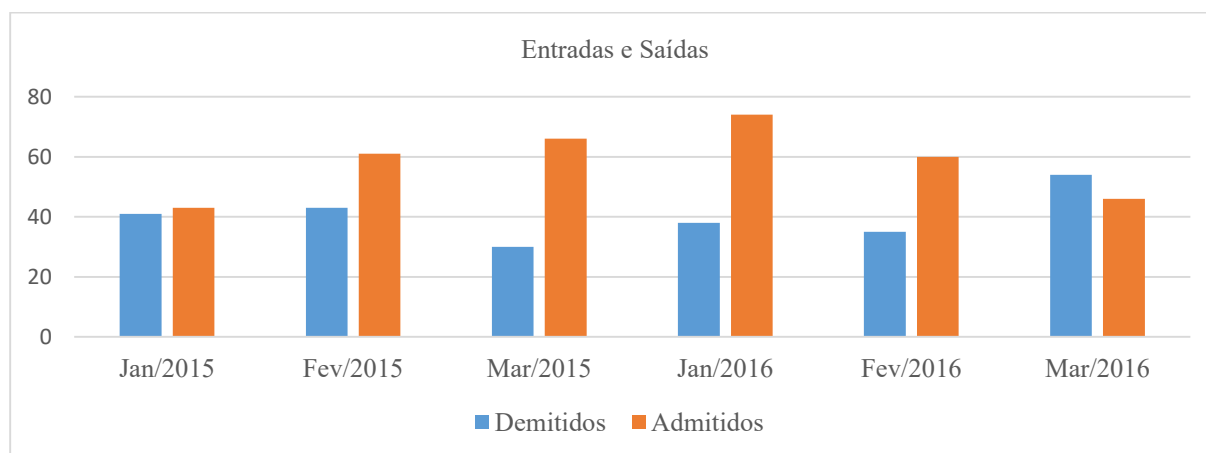
O trabalho foi realizado em duas empresas do ramo madeireiro, uma empresa localizada na cidade de Palmas - Pr e outra na cidade de Coronel Domingos Soares - Pr.

A Sudati está localizada na cidade de Palmas- Pr, é uma indústria de placas de compensados e seus principais clientes são do mercado externo. O grupo Sudati possui várias filiais em diversas cidades do Paraná e Santa Catarina, superando a 2.000 colaboradores em todas as unidades, sendo o objeto de estudo específico na matriz localizada em Palmas-PR.

A Lavrama está localizada na cidade de Coronel Domingos Soares-PR, é uma indústria de Molduras e Painéis de pinus e seu principal mercado também é o exterior, faz parte do Grupo Zugmann, o qual, possui várias filiais entre os estados de Paraná, Santa Catarina e Pará, possui um quadro de colaboradores que também ultrapassa os 2.000, sendo o objeto deste estudo a unidade de Coronel Domingos Soares-PR.

A média de colaboradores ativos da Sudati, nestes dois trimestres, foi de 721 e com a seguinte proporção: 19% de não produtivos e 81% para os produtivos.

De acordo com as Entradas e Saídas, conforme gráfico 1, na Sudati, durante os trimestres estudados, as entradas na maioria dos meses foram superiores as saídas, para a reposição de quadro e para atender as novas demandas. Em março de 2016 esta tendência se inverte já indicando uma retração de mercado, diante dos problemas políticos e econômicos ocorridos em 2016.

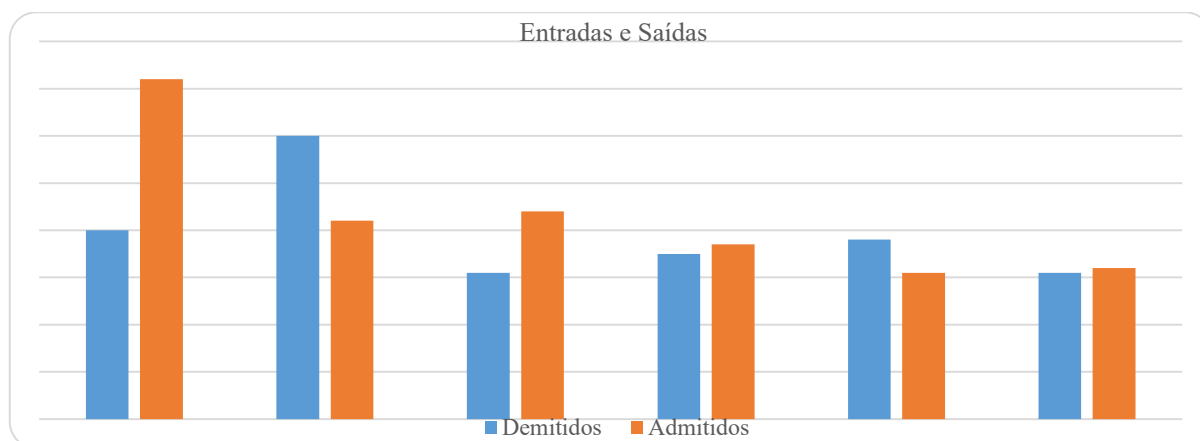


Fonte: Elaborado pelos autores

Gráfico 1 – Entradas e Saídas - Sudati

Na Lavrama, a média de colaboradores ativos durante os dois trimestres pesquisados foi de 315, destes, 4% são não produtivos e 96% são produtivos.

As entradas de colaboradores, em quase todos os meses, também foram superiores às saídas, como mostra o gráfico 2, exceto nos meses de fevereiro, em que as saídas superaram as entradas.



Fonte: Elaborado pelos Autores

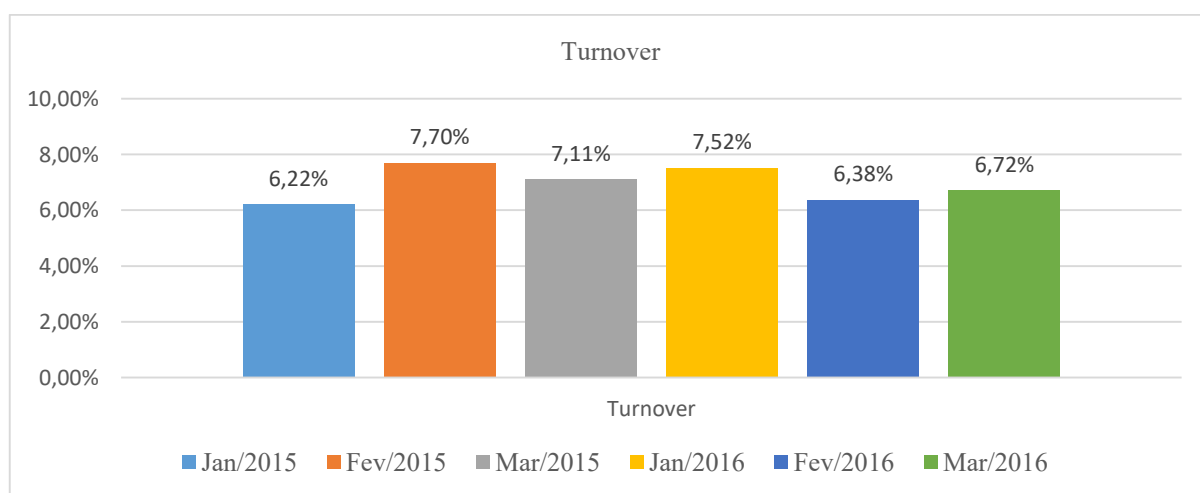
Gráfico 2 - Entradas e Saídas - Lavrama

Com estas informações e aplicando a fórmula de cálculo de rotatividade ou *turnover*, temos.

$$\text{Turnover (total)} = (((\text{ingressos} + \text{desligamentos}) / 2) / ((\text{efetivo início do período} + \text{efetivo final}) / 2)) * 100$$

Chegamos ao resultado das duas empresas, onde na Sudati apresentou o índice médio de 6,89%, representado no gráfico 3, ficando um pouco acima do índice padrão esperado de 5% ao mês, conforme definição de (SILVA, 2014).

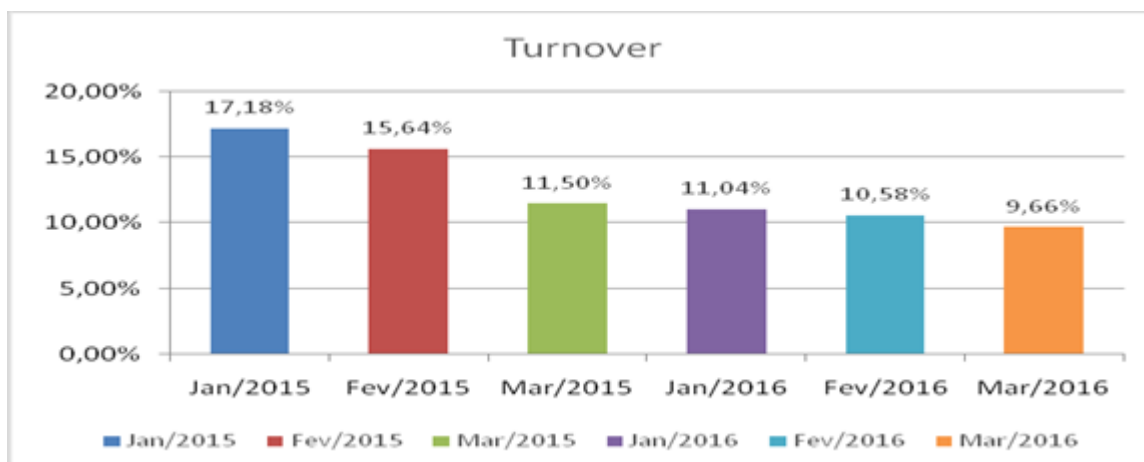
Gráfico 3 – Rotatividade ou *Turnover* - Sudati



Fonte: Elaborado pelos autores

Gráfico 3 – Rotatividade ou *Turnover* - Sudati

Na Lavrama o índice médio calculado ficou em 12,60%, representado no gráfico 4, apresentando mais que o dobro do índice padrão.



Fonte: Elaborado pelos autores

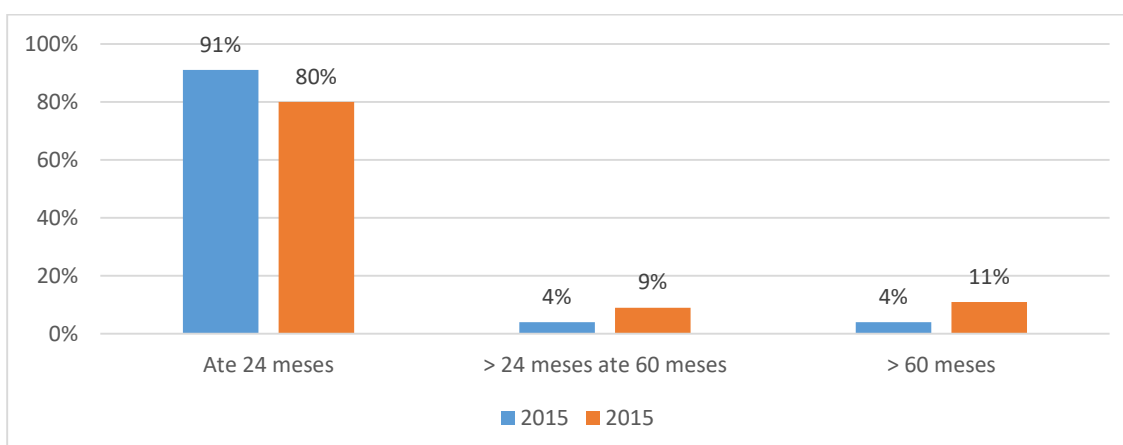
Gráfico 4 - Rotatividade ou *Turnover* - Lavrama

Com estes índices, estima-se um percentual anual de 82,68%, para a Sudati, significando que teoricamente em 14,5 meses é trocado todo o quadro de colaboradores.

Para a Lavrama estima-se um percentual anual de 151,2%, o que significa que em aproximadamente a cada 8 meses é feita a troca do quadro de colaboradores da empresa.

Na Sudati 83% dos demitidos são de colaboradores produtivos e 17% não produtivos. Já na Lavrama, 100% dos colaboradores foram de setores produtivos.

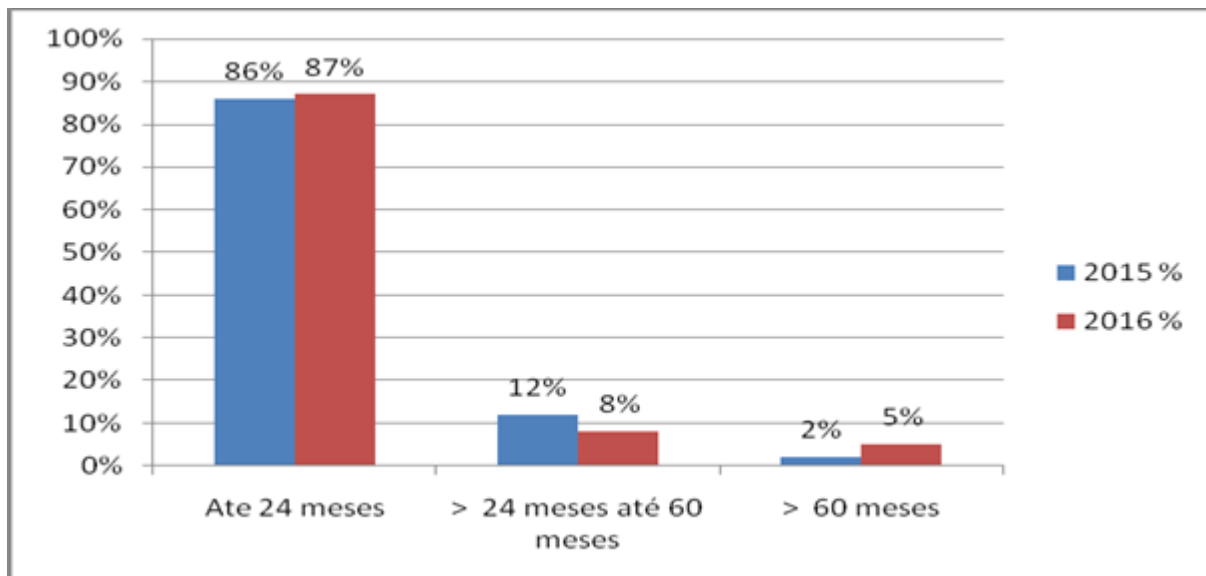
Com relação ao tempo de casa, os demitidos da Sudati em 2015 que não ultrapassaram os 24 meses foram de 91% e em 2016 foram 80%. (Gráfico 5)



Fonte: Elaborado pelos autores

Gráfico 5 - Tempo de casa demitidos – Sudati

Na Lavrama os demitidos com relação ao tempo de casa em 2015 que não ultrapassaram os 24 meses foram de 86% e em 2016 foram de 87% dos colaboradores. (Gráfico 6), percentuais estes próximos aos da empresa Sudati, o que mostra uma tendência no mercado.



Fonte: Elaborado pelos autores

Gráfico 6 - Tempo de casa demitidos – Lavrama

Com relação aos motivos que levaram a estas demissões e de acordo com uma pesquisa feita informalmente com os colaboradores da Sudati na entrevista de desligamento, foram relatados os seguintes motivos:

Motivos Espontâneos por %		Jan 15	Fev 15	Mar 15	Tot	%	Jan 16	Fev 16	Mar 16	Tot	%	Méd
Oportunidade	Empregado	7	2	13	22	23	1	4	3	8	10	17
Empresa/ Setor / Horário / Distancia	Empregado	7	7		14	15	6	3	5	14	18	16
Chefia	Empresa	7	7	6	20	21	1	1	5	7	9	15
Ação	Empregado						3	3	6	12	15	8
Particular / Saúde	Empregado	7	6	1	14	15	7	2	2	11	14	14
Mudança	Empregado	2		1	3	3	7	6	5	18	23	13
Faltas	Empresa	1	2	2	5	5	4	1	2	7	9	7
Experiência	Empresa		1	9	10	11			2	2	3	7
Salário	Empregado	2	4		6	6				0	0	3
Morte	Empregado								1	1	1	
Total		33	29	32	94	100	29	20	31	80	100	
	Empregado					63					80	71
	Empresa					37					20	29

Fonte: Elaborado pelos autores - 2016

Quadro 1 – Motivos Espontâneos Sudati

As demissões em 71% em média ocorreram pelo interesse do colaborador e 29% dos casos pelo interesse da empresa.

Com relação aos interesses dos colaboradores 17% saíram em busca de novas oportunidades, 16% por não se adaptarem a empresa, setor, horário ou distancia, 8% entraram com ação contra a empresa, 14% por motivos particulares, 13% por mudança de cidade e apenas 3% por causa de salário.

A empresa Lavrama não realiza nenhum tipo de entrevista de desligamento, tão pouco pesquisa informal, por isso não serão apresentados dados relativos aos motivos dos colaboradores.

Relacionados aos interesses da empresa, na Sudati 15% das demissões foram pela avaliação da chefia, 7% em função de faltas no trabalho e 7% por não ter passado na experiência. Já na Lavrama, estes dados não foram disponibilizados.

Oficialmente (dados passados ao MT), os motivos de rescisão da Sudati foram 38,20% por iniciativa da empresa e 60,53% por iniciativa do colaborador. Já na Lavrama foram 58% por iniciativa da empresa e 42% por parte do colaborador. Portanto, os motivos espontâneos obtidos nas pesquisas feitas pela Sudati, não reflete nos motivos de rescisão oficial, por serem maiores e devido ao fato de o colaborador não ter mais o interesse de trabalhar na empresa, forçando que seja demitido em muitos casos, para que ele possa se beneficiar de seus direitos, como Aviso Prévio, Férias, 13º. Salário, Fgts, Seguro Desemprego, etc.

Relacionado aos impactos nos custos, em ambas as empresas não foi possível realizar este levantamento, devido às empresas não fazerem uso de nenhum tipo de controle destes gastos, ou seja, estes custos acabam sendo incorporados aos custos operacionais (despesas) das empresas, sem ter um tratamento diferenciado para efeito de evidenciação, mensuração e controle.

5 Considerações Finais

Consideramos que este estudo foi importante para o entendimento da dinâmica envolvendo as entradas e saídas de colaboradores das empresas madeireiras de Palmas-Pr e Coronel Domingos Soares-Pr, visto que as empresas pesquisadas são referência neste segmento.

Respondendo à questão problema deste estudo "quais são os fatores que influenciam na rotatividade de pessoal e quais os impactos que causam nos custos das Indústrias Sudati e Lavrama? Concluimos que as empresas, embora possuam boa influência no mercado local, não conseguem fazer com que seus colaboradores se motivem a ponto de querer permanecer na empresa, como mostra a pesquisa espontânea feita na Sudati, onde 17% dos colaboradores encontraram melhores oportunidades em outras empresas, 16% não se adaptou à empresa, 15% viu na chefia o motivo de sua saída, 14% alegaram motivos pessoais, 13% por motivo de mudança (possivelmente para outras cidades), portanto um quadro bastante diversificado de motivos, ao passo que na Lavrama, como não se tem nenhum tipo de imprevista de desligamento ou qualquer outro indicativo de motivos para saída dos colaboradores, não foi possível identificar o que leva os colaboradores a deixar de trabalhar. Concluimos também que embora exista uma rotatividade em níveis superiores aos estabelecidos como normais, as empresas não têm preocupação em mensurá-los em seus custos e tão pouco trabalham no sentido de reduzir estas altas taxas, todavia podemos notar que as empresas têm a percepção de

que esta rotatividade é prejudicial, pois os custos secundários (intangíveis) são bastante evidentes ao passo que refletem no nível produtivo e de qualidade dos produtos.

Quanto aos pressupostos, inicialmente tínhamos como o fator salarial sendo um dos motivos para a alta rotatividade, porém não conseguimos identificar este motivo em nossa pesquisa, pois na Sudati, conforme pesquisa informal, apenas 3% dos colaboradores saíram por esta alegação (apenas no primeiro trimestre de 2015).

No segundo pressuposto, tínhamos como a distância sendo um dos determinantes para a alta rotatividade, pressuposto este que não se confirmou na Sudati, porém no caso da Lavrama, foi identificado como sendo sim um dos fatores extra-oficiais, para o desestímulo dos colaboradores, pois como a empresa fica situada na zona rural, a uma distância de 50 Km do centro de Palmas-PR, o fator transporte e tempo de viagem, são prejudiciais.

Quanto ao terceiro pressuposto, relacionado ao ambiente de trabalho hostil, também não ficou evidenciado.

Concluimos então que apesar das empresas Sudati e Lavrama serem referência em seu segmento e estarem em conformidade com o mercado salarial, não estão conseguindo fazer com que seus colaboradores se motivem a ponto de permanecerem na empresa por tempo superior a 2 anos.

Ressaltamos a necessidade de novos estudos relacionados aos motivos dos desligamentos e sugerimos às empresas que façam um controle mais detalhado de sua rotatividade, a fim de identificar com maior clareza os reais motivos e que assim possam trabalhar no sentido de minimizar estes impactos que evidentemente são prejudiciais à sua imagem na sociedade e impactando na qualidade de seus produtos.

Referências

BEUREN, I. M. (org.). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, I. *Recursos Humanos O Capital Humano das Organizações*. 8ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos Recursos Humanos*. 3ª. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COSTA, M. A. F. da. *Projeto de Pesquisa: entenda e faça*. 5 ed. Petropolis RJ: Vozes, 2014

DIEESE, Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos. *Rotatividade e Flexibilidade no Mercado de Trabalho*. Disponível em: <http://www.dieese.org.br/livro/2011/livroRotatividade11.pdf>, acesso em 18 set.

DIEESE, Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos. *Impactos da Recessão Econômica e do ajuste fiscal sobre o mercado de trabalho no Brasil*. Disponível em: <http://www.dieese.org.br/notatecnica/2016/notaTec159recessaoAjusteFiscal.pdf>. Acesso em 19 set.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Pesquisa Mensal de Emprego*. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/. Acesso em 30 nov.



VIII CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Ponta Grossa, PR, Brasil, 05 a 07 de dezembro de 2018

JUBILATO, J. J. *Rotatividade de Pessoal: Custos e índice ideais*. Disponível em http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Artigo/4980/rotatividade-de-pessoal-custos-e-indice-ideais.html. Acesso em 18 set. 2016.

KÖCHE, J. C. *Fundamentos de Metodologia Científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa*. 34 ed. Petrópolis RJ: Vozes, 2015

MARIOTTI, D. F., & SOUZA Y. S. *Relações de confiança na dinâmica de uma organização*. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, Brasília, DF, 2009

MINISTÉRIO DO TRABALHO, *Estudo mostra impactos da rotatividade no mercado de trabalho brasileiro*. Disponível em: <http://trabalho.gov.br/noticias/1303-estudo-mostra-impactos-da-rotatividade-no-mercado-de-trabalho-brasileiro>. Acesso em 03 dez. 2016.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. In BEUREN, I. M. (org.). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SCHIER, C. U. da C. *Gestão de Custos*. 1ª ed. Curitiba: Inter saberes, 2013

SILVA, R. O. da. *Teorias da Administração*. 2ª ed. São Paulo: Pearson, 2014.