

O impacto da rotatividade e do absenteísmo de pessoal sobre o custo do produto: um estudo em uma indústria gaúcha.

Mauricio Farias Cardoso (Unilasalle) - mauricio.cardoso@ibest.com.br

Janice de Freitas Cardoso (Unilasalle) - jfcnice@yahoo.com.br

Simone Rodrigues dos Santos (Unilasalle) - simone.santos@ensinger.com.br

Resumo:

O objetivo deste estudo foi analisar o impacto da rotatividade e absenteísmo de pessoal sobre o custo do produto em uma indústria gaúcha. Para tanto, realizou-se um estudo de caso, que envolveu a participação de uma empresa multinacional, com unidade produtiva no estado do Rio Grande do Sul. Os dados foram coletados no período de 2011, por meio de entrevista semiestruturada com a responsável pelo setor de recursos humanos e também com supervisora de controladoria da empresa. Além das entrevistas foram analisados documentos contábeis e relatórios gerenciais de custos e de recursos humanos. O estudo limitou-se a analisar o produto de maior giro e o setor com maior índice de rotatividade e absenteísmo na empresa. Neste estudo foi possível demonstrar que a rotatividade e o absenteísmo apresentados pelo setor tiveram impacto relevante sobre o custo do produto analisado, diminuindo os resultados proporcionados pela venda deste produto nos períodos em que o custo apresentou maior elevação.

Palavras-chave: *Custo do Produto. Rotatividade. Absenteísmo. Lucratividade.*

Área temática: *Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões*

O impacto da rotatividade e do absenteísmo de pessoal sobre o custo do produto: um estudo em uma indústria gaúcha.

Resumo

O objetivo deste estudo foi analisar o impacto da rotatividade e absenteísmo de pessoal sobre o custo do produto em uma indústria gaúcha. Para tanto, realizou-se um estudo de caso, que envolveu a participação de uma empresa multinacional, com unidade produtiva no estado do Rio Grande do Sul. Os dados foram coletados no período de 2011, por meio de entrevista semiestruturada com a responsável pelo setor de recursos humanos e também com supervisora de controladoria da empresa. Além das entrevistas foram analisados documentos contábeis e relatórios gerenciais de custos e de recursos humanos. O estudo limitou-se a analisar o produto de maior giro e o setor com maior índice de rotatividade e absenteísmo na empresa. Neste estudo foi possível demonstrar que a rotatividade e o absenteísmo apresentados pelo setor tiveram impacto relevante sobre o custo do produto analisado, diminuindo os resultados proporcionados pela venda deste produto nos períodos em que o custo apresentou maior elevação.

Palavras-chave: Custo do Produto. Rotatividade. Absenteísmo. Lucratividade.

Área Temática: Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões.

1 Introdução

Diante do processo de globalização desencadeado nas últimas décadas, o mercado consumidor vem exigindo que as empresas cada vez mais ofereçam produtos e serviços com maior qualidade e menor preço. A competitividade industrial e as novas exigências de consumo obrigaram as empresas a adotarem procedimentos mais acurados de custeamento dos produtos, para uma melhor gestão estratégica de custos e produção. Neste sentido, para tentar garantir um bom desempenho as organizações precisam buscar melhorias contínuas nos seus processos e na redução dos seus custos de fabricação, tentando identificar no processo produtivo fatores que possam estar influenciando na elevação dos custos, como é o caso dos índices de rotatividade e absenteísmo.

Cada vez mais vem sendo necessário que as empresas analisem o desempenho dos recursos humanos, avaliando os indicadores de rotatividade e absenteísmo de pessoal, identificando suas causas e apurando seus custos, uma vez que estes fatores acabam interferindo nas atividades da empresa, atrasando processos, gerando falhas, sobrecarregando colaboradores, aumentando custos de substituição, treinamento e horas extras.

A elevação dos custos faz com que as empresas elevem seus preços de venda, tornando seus produtos e serviços menos atrativos, diminuindo resultados e a participação em um ambiente organizacional cada vez mais exigente e competitivo. A falta de controle dos custos incorridos com a rotatividade e absenteísmo, bem como a falta de análise da influência destes sobre o custo do produto, pode acarretar redução nos resultados da empresa, pois além de reduzir a margem de lucro sobre o produto em função da elevação no custo, esta pode estar perdendo espaço no mercado para seus concorrentes que conseguem ofertar o mesmo produto a um custo menor. Diante dessa realidade o objetivo desse estudo é analisar o impacto da rotatividade e absenteísmo de pessoal sobre o custo do produto a fim de diagnosticar a influência destes fatores na elevação dos custos e diminuição de resultados.

O presente estudo justifica-se devido à relevância da administração e redução dos custos com rotatividade e absenteísmo para otimização dos custos do produto final, uma vez que,

uma das grandes questões empresariais é a competitividade (PORTER, 1989). E para manter-se neste mercado competitivo, faz-se cada vez mais necessário que as empresas reduzam seus custos, oferecendo produtos e serviços com maior qualidade e menor preço.

Além dessa relevância, a justificativa deste estudo também ampara-se nos estudos desenvolvidos por Huselid (1995), Becker e Gerhardt (1996), Flamholtz (1999), Tinoco (2003), Parameswaran e Jothi (2005), Ambrósio, Braga e Oliveira (2008), Novais e Cardoso (2008), Avazzadehfath e Raiashekar (2011), Saremi e Naghsbandi (2011); os quais procuram validar os desenvolvimentos teóricos da literatura por meio da realização de pesquisas no âmbito da realidade de empresas.

A estrutura do estudo contempla cinco seções principais, sendo essa introdução a primeira delas. A segunda apresenta o referencial teórico pertinente ao tema de estudo; a terceira envolve os principais aspectos metodológicos da pesquisa; a quarta seção compreende a apresentação e análise dos dados, seguida das conclusões como quinta seção. Ao final tem-se a lista das referências pesquisadas para o desenvolvimento da pesquisa.

2 Referencial Teórico

2.1 Origem e evolução da contabilidade

A contabilidade é uma das ciências mais antigas do mundo. Existe desde as primeiras civilizações humanas, ainda que os conhecimentos de matemática, letras, negócios e patrimônio fossem limitados. Para Pinheiro e Nakagawa (2004) a origem genética da contabilidade se deu no início da civilização em cerca de pelo menos 8.000 antes de Cristo.

A contabilidade já existia, desde os povos mais primitivos, em função da necessidade de controlar, medir, e preservar o patrimônio familiar e, até mesmo, em função de trocar bens (IUDÍCIBUS; MARION; FARIA, 2009). A contabilidade ainda que na sua forma mais primitiva e rudimentar, era capaz de avaliar bens, direitos e obrigações e mensurar a riqueza do homem, seus acréscimos e decréscimos. Por muito tempo a contabilidade foi vista apenas como um sistema de informações tributárias perdendo sua essência, a gestão do patrimônio, criada ao longo de sua história.

A contabilidade faz parte da evolução do homem e da sociedade, evoluindo de acordo com as necessidades de informações e com o progresso econômico. Na medida em que ocorre o desenvolvimento econômico, a contabilidade torna-se cada vez mais importante e necessária. Iudícibus, Marion e Faria (2009, p. 10) definem que “[...] a contabilidade não é uma ciência exata. Ela é uma ciência social aplicada, pois é a ação humana que gera e modifica o fenômeno patrimonial”.

A contabilidade, como ciência social aplicada, precisa acompanhar as evoluções sociais e econômicas para exercer uma das suas principais funções: fornecer informações tempestivas, confiáveis e relevantes aos gestores e demais usuários. (MAUSS et al., 2007). É neste contexto de acompanhamento da evolução tecnológica e a ampliação das necessidades sociais é que surgem dentro da contabilidade áreas específicas de atuação, com a finalidade de promover aos seus usuários informações de natureza financeira e não financeira, econômica, patrimonial, física e de produtividade.

De acordo com estudos feitos por Mauss et al. (2007) “[...] a contabilidade, em sua forma mais atual, subdivide-se nas seguintes áreas: financeira, gerencial, de custos, social e ambiental”. Dessa maneira, a subdivisão da contabilidade proporciona informações para a sociedade em sua totalidade, abrangendo os mais diferentes usuários, sendo eles, agentes internos, investidores, credores, governo, fisco, autoridades reguladoras, sindicatos ou mesmo a própria sociedade.

No que diz respeito a informações aos agentes internos, mais especificadamente os gestores de uma organização, faz-se necessário evidenciar a importância da contabilidade de custos, seus objetivos e finalidades.

2.2 Contabilidade de Custos

Para Padoveze (2011) contabilidade de custos é o segmento da ciência contábil especializado na gestão econômica do custo e dos preços de venda dos produtos e serviços oferecidos pelas empresas. Em linhas gerais, o autor menciona que a necessidade de um ramo específico da ciência contábil para dedicar-se à questão dos custos nasceu com a Revolução Industrial, no século XVIII, a partir dos primeiros processos automatizados, quando se iniciou a produção em massa, desenvolvendo o setor econômico de produção industrial.

O escopo inicial da contabilidade de custos era a determinação do custo dos produtos para avaliação dos estoques industriais, e após quando vendidos, o custo destes produtos para apurar o lucro nas vendas. Martins (2009, p. 20) afirma que “Devido ao crescimento das empresas, com o conseqüente aumento da distância entre administrador, ativos e pessoas administradas, passou a Contabilidade de Custos a ser encarada como uma eficiente forma de auxílio no desempenho desta nova missão: a gerencial”. O autor (p. 22) complementa dizendo que “A Contabilidade de Custos acabou por passar, nestas últimas décadas, de mera auxiliar na avaliação de estoques e lucros globais para importante arma de controle de decisão gerencial”.

A contabilidade de custos coleta, classifica, registra, acumula, organiza, analisa e interpreta os dados monetários e físicos das diversas atividades da empresa. Os dados físicos operacionais podem ser: unidades produzidas, horas trabalhadas, quantidade de requisições de materiais e de ordens de produção, entre muitos outros. (LEONE; LEONE, 2010, p. 06).

De acordo com Padoveze (2011) contabilidade de custos atua em duas grandes áreas:

- a) Custo Contábil: voltada para a apuração do custo unitário dos produtos e serviços para determinação do valor dos estoques industriais e dos custos dos produtos vendidos e para atendimento às normas legais e fiscais;
- b) Custo Gerencial: voltada para a gestão econômica dos produtos e serviços da empresa, suas atividades, unidades de negócio e seus gestores responsáveis, envolvendo as necessidades de controle, avaliação de desempenho e tomada de decisões.

A apuração do custo unitário é fundamental para o processo de controle, avaliação de desempenho e para a tomada de decisão. Para isso é importante que o contador de custos e os usuários das informações da Contabilidade de Custos estejam familiarizados no ambiente operacional em relação aos termos, aos critérios, aos sistemas e ao significado de cada uma das informações contábeis que esteja recebendo. (LEONE; LEONE, 2010, p. 32).

Segundo Paiva (2001, p. 09), “[...] as informações contábeis, gerenciais e de custos sobre o capital humano vêm a complementar o atual sistema de informação patrimonial, enriquecendo-o com novas informações, tornando-o mais adequado às exigências do atual ambiente econômico, político e social”. Dessa forma, surge a necessidade de explorar de forma a não esgotar o assunto, esse campo da contabilidade chamado de Contabilidade de Recursos Humanos, a fim de estabelecer um conhecimento prévio sobre o assunto de forma geral.

2.3 Contabilidade de recursos humanos

“A contabilidade de recursos humanos é a parte das Ciências Contábeis que tem como preocupação central o ser humano, como sendo este o agente principal de todas as modificações que ocorrem no contexto socioeconômico das empresas”. (LINKE, 2005, p. 21). Para Pacheco (2002, p. 26) uma definição bastante abrangente de contabilidade de recursos

humanos é que ela “[...] seria o processo de identificar, medir e classificar informações sobre recursos humanos e comunicá-las aos usuários interessados”.

A contabilidade de recursos humanos é uma forma de representar mais um espaço e uma configuração abrangente da área contábil, pois dadas as mudanças econômicas, sociais, tecnológicas, culturais, políticas e legais, cada vez mais vem sendo necessário que a contabilidade procure trazer informações que produzam a eficácia na administração e gestão dos recursos empresariais (BELTRAME; BEUREN, 1998). Ainda que as instalações físicas, os equipamentos e os recursos financeiros sejam necessários para a organização, as pessoas são particularmente mais importantes, pois, são elas que planejam e fabricam os produtos, executam serviços, controlam a qualidade, vendem os produtos, alocam recursos e estabelecem estratégias e objetivos para a organização. (CHIAVENATO, 2010). Deste modo, os recursos humanos começam a ser vistos como mais uma ferramenta importante para que a empresa alcance seus objetivos e resultados, sendo parte integrante e relevante nas análises e decisões gerenciais.

A contabilidade de recursos humanos desenvolveu-se de uma tradição de gerenciamento de pessoal [...] baseada na premissa de que pessoas são recursos organizacionais valiosos e, portanto, devem ser gerenciados como tal (FLAMHOLTZ, 1999).

Beltrame e Beuren (1998) mencionam que uma das principais funções da contabilidade de recursos humanos é fornecer informações sobre o efetivo da empresa para a tomada de decisões, desde a contratação até o treinamento e avaliação dos recursos humanos, facilitando, assim, a mensuração, em termos monetários, dos investimentos aplicados em recursos humanos. Continuando, as autoras afirmam que [...], outra função consiste na determinação do valor econômico das pessoas, entendendo valor econômico das pessoas, como os investimentos feitos em funcionários e a reversão desses investimentos em benefício para a empresa. Em toda organização saudável o volume de entradas e saídas de recursos humanos é pequeno.

No entanto, em um mercado de trabalho competitivo e em regime de oferta intensa, costuma ocorrer um aumento da rotação de pessoal por iniciativa dos próprios empregados e em algumas vezes, a rotatividade pode escapar ao controle da organização. (CHIAVENATO, 2002). Para Lucena (1995) o *turnover* significa o que foi disperso com investimentos em pessoal pelas empresas, podendo ainda afetar outros pontos como: o nível de produtividade, a continuidade da empresa, o resultado e o custo elevado dos processos de desligamentos e novas admissões. As causas da rotatividade de pessoal relacionadas com os fatores internos assim como com os externos podem ser diagnosticadas através de coleta de dados em entrevistas no ato dos desligamentos, sejam elas espontâneas ou programadas.

Assim, Novais e Cardoso (2008) afirmam que as organizações devem buscar alternativas que possam suprir os anseios profissionais de seus colaboradores, melhorando a qualidade de vida através de incentivos econômicos e sociais, na tentativa de reter seus valiosos recursos humanos. A rotatividade deve ser vista dentro das empresas como um fator relevante, pois, o alcance dos resultados desejados, também depende das variações do *turnover*, uma vez que, alcançando altos índices, estes afetarão de maneira significativa o custo do produto. Dessa forma, Lucena (1995, p. 198) descreve que “O controle e eliminação do *turnover* deveriam ser o objetivo e a política de qualquer empresa que reconhece ser sua força de trabalho, o recurso dinamizador do negócio e a causa do seu sucesso”.

A rotatividade pode ser medida, através de índices percentuais que indicam as admissões e desligamentos em relação ao número ativo de colaboradores num determinado período, conforme a necessidade da empresa. (NOVAIS; CARDOSO, 2008). De acordo com Rosário (2006) a rotatividade de pessoal exerce muita influência nas empresas. É expressa por um índice usado para gerar dados de acompanhamento e comparações, com a finalidade de desenvolver um diagnóstico para promover providências ou mesmo em caráter preventivo.

Segundo a autora, a gestão do *turnover* preserva os recursos humanos, o ambiente e a imagem da empresa.

Para Novais e Cardoso (2008), o levantamento do índice de rotatividade indica o percentual de empregados que circulam na empresa. Dessa forma, caso haja um índice de 4% de rotatividade, isto significa que a empresa pode contar com apenas 96% dos recursos humanos disponíveis no período determinado. “Este índice não revela o verdadeiro percentual de empregados que circulam na empresa, uma vez que oculta parte das informações, analisando somente os desligamentos”. (p. 07). “[...] este índice informa os desligamentos por iniciativa dos empregados, de posse destas informações, as organizações podem avaliar se suas políticas relacionadas aos seus recursos humanos estão sendo atrativas ou não em relação as demais organizações”.

Segundo Pomi (2010) o índice de rotatividade apresenta um dado muito importante para que a empresa, junto com seus clientes internos, possa implantar, acompanhar e avaliar suas estratégias, seus sistemas e suas práticas de retenção de seus talentos. A autora acrescenta que “trata-se de informação valiosa, pois mapeia as competências e os investimentos eventualmente perdidos, e sustenta a criação de estratégias de preservação do capital intelectual e da imagem institucional da empresa”. Havendo a necessidade de avaliar a rotatividade por departamento ou seção, deverá ser feito um cálculo para cada departamento.

“O índice de desligamentos mede a proporção dos desligamentos em relação ao tamanho da força de trabalho” (CHIAVENATO, 2010, p. 90). Segundo Pomi (2010) “O indicador de demissões por iniciativa da empresa reflete o nível de reestruturação ou de redução de efetivo de uma empresa”. Um índice muito baixo de rotatividade pode não ser sadio, pois pode indicar que a empresa não está revitalizando seus recursos humanos, impedindo que novas pessoas e novos conhecimentos entrem na organização. Por outro lado, um número elevado de rotatividade envolve muitos custos, além de impactar na produtividade ou prestação de serviço. É muito importante que as empresas analisem bem essas ações, atentando para os índices de desligamentos saudáveis e aqueles prejudiciais para suas operações.

“Ao analisar a rotatividade de pessoal sobre este aspecto, é possível verificar que o percentual desejável é aquele que não prejudica a estrutura organizacional, nem seus processos produtivos, não provocando alterações nos seus custos e resultados”. (NOVAIS; CARDOSO, 2008, p.08). Para Pontes (2008) um alto índice de rotação de pessoal não é positivo para a organização, e que um bom nível pode ser próximo ou menor que 10% ao ano, representando uma rotatividade pouco menor que 1% ao mês. Neste sentido torna-se relevante que a empresa além de acompanhar seus índices de rotatividade compare estes com os índices de outras empresas do mesmo ramo, para obter uma análise mais consistente de seu *turnover*.

O absenteísmo é o termo usado para designar as falhas ou ausências dos colaboradores ao trabalho, de maneira justificada ou não. Milkovich e Boudreau (2008, p. 123), definem o absenteísmo como sendo “[...] a frequência e/ou duração do tempo perdido de trabalho, quando os empregados não vem trabalhar”. Marras (2005, p. 191) complementa dizendo que, “sob esse título reconhece-se o montante de faltas no trabalho, bem como atrasos e saídas antecipadas acontecidas durante um determinado período”.

O absenteísmo também significa redução da carga horária de trabalho, tendo efeito negativo na organização, uma vez que as ausências dos trabalhadores refletem na diminuição da produção e na desorganização das atividades. As causas do absenteísmo nem sempre partem do funcionário, mas também da organização. Fatores organizacionais, tais como: as condições de trabalho, o estilo de liderança, o empobrecimento das tarefas, a falta de motivação e estímulo, entre outros, contribuem para a insatisfação do trabalhador e, conseqüentemente, para o aumento do índice de absenteísmo.

Conforme Milkovick e Boudreau (2008, p. 123) “Os psicólogos vem há tempos estudando as causas e as consequências do absenteísmo. Eles descobriram que ele depende da capacidade e da motivação do empregado em ir para o trabalho e de fatores intrínsecos e externos ao próprio trabalho”. Para que as organizações consigam identificar o real motivo das ausências dos seus funcionários, faz-se necessário um estudo de suas causas, para que se possa diagnosticar os pontos com maiores problemas.

O absenteísmo é um fenômeno que se não for bem observado, avaliado e controlado pode trazer consequências negativas para a organização, pois as ausências de alguns colaboradores acabam sendo supridas por outros que são sobrecarregados de tarefas, interferindo no seu desempenho, na qualidade dos produtos e serviços, na produtividade e, conseqüentemente, nos custos.

O atual cenário de competitividade reforça a necessidade de equilíbrio entre produtividade e capacidade de produção, obrigando as empresas a prevenirem qualquer ocorrência que possa reduzir a capacidade produtiva e a qualidade de seus produtos e serviços prestados. Uma das formas de conhecer a magnitude do absenteísmo é através da mensuração do seu índice, que segundo Chiavenato (2002, p. 192) “reflete a percentagem do tempo não trabalhado em decorrência das ausências ao trabalho em relação ao volume de atividade esperada ou planejada pela empresa”.

Uma vez obtido o índice, Marras (2005, p. 191) descreve que a organização pode preparar “[...] um plano de ação propondo medidas que objetivam neutralizar as respectivas causas”. O autor ainda relata que a empresa pode apurar o índice por centro de custo ou departamento para identificar melhor os pontos de maior concentração do problema.

De acordo com Milkovich e Boudreau (2008) o cálculo do índice de absenteísmo informa apenas o número de dias de ausências dos colaboradores, não considerando as faltas por atrasos de horas ou minutos. No entanto, algumas empresas preferem incluir no cálculo do índice também, além das faltas, os atrasos.

A empresa poderá utilizar para a apuração deste índice o período que melhor atender suas necessidades, podendo este ser diário, quinzenal ou mensal. Independentemente do tipo de abordagem, as faltas e saídas antecipadas dos funcionários são onerosas para a empresa e implicam na reorganização das atividades no período em que ocorrem. Em toda ocorrência de absenteísmo e rotatividade existe uma causa que deve ser observada, investigada e analisada pela empresa para melhor administração e gestão dos recursos humanos e dos fatores ligados a eles, que podem gerar para as organizações elevação nos seus custos e, conseqüentemente, redução nos seus resultados.

2.4 Estudos relacionados

Alguns estudos têm sido elaborados sobre rotatividade e absenteísmo de pessoal e o impacto destes fatores nas organizações. Objetivando conhecer alguns estudos precedentes relacionados ao tema e seus principais achados, apresenta-se no quadro 1 algumas destas pesquisas.

Quadro 1 – Estudos relacionados

ANO	AUTOR	PRINCIPAIS ACHADOS
2011	AVAZZADEHFATH; RAIASHEKAR	Os autores concluem em seu estudo que a contabilidade de recursos humanos é muito importante para o processo decisórios nas organizações. Afirmam que os contadores gerenciais tem um papel fundamental na elaboração e divulgação das informações referentes aos indicadores quantitativos e qualitativos referentes aos recursos humanos nas demonstrações financeiras das empresas. E que essas informações podem esclarecer de forma clara, o desempenho econômico e financeiro obtido pela organização.
2011	SAREMI E NAGHSBANDI	Neste estudo foi possível concluir que os recursos humanos desempenham um papel muito importante nas empresas e que a contabilidade de recursos humanos auxilia na medição dos valores dos empregados além de fornecer informações importantes para o desenvolvimento da empresa. Foi constatado também que é necessária a medição e o controle do desempenho dos recursos humanos de um organização. E também há extrema necessidade de mudança de percepção dos gestores de topo, bem como empregados em direção ao papel e importância da contabilidade de recursos humanos e sua eficácia no desenvolvimento, melhoria das organizações.
2008	NOVAIS E CARDOSO	Ao analisar a variação e relevância da rotatividade e absenteísmo em relação ao custo do produto, os autores puderam visualizar as alterações de percentuais no custo bem como, observar que, quando computados somente os custos com verbas rescisórias, há uma representação porém, quando envolvido os demais elementos de custo, como os processos de recrutamento, seleção, treinamento e demais adicionais ao custo com desligamentos se passa a visualizar novos números e de certa forma surpreende pela sua relevância no custo do produto.
2008	AMBROSIO; BRAGA; OLIVEIRA	As simulações realizadas com o modelo permitiram verificar e antever principalmente os impactos da rotatividade (turnover) de pessoal sobre a qualidade e o custo do trabalho realizado durante a fase de requisitos. Os efeitos econômicos de manter uma equipe com sobra de pessoal, como uma forma de mitigar riscos durante essa fase, foram analisados via simulações com os modelos.
2005	PARAMESWARAN; JOTHI	Contabilidade de recursos humanos fornece informações quantitativas sobre o valor dos ativos humanos, que ajuda a alta gestão para tomar decisões quanto à adequação dos recursos humanos. Quando avaliação não é adequada e a contabilidade dos recursos humanos não é feita, então a gestão não pode ser capaz de reconhecer os efeitos negativos da rotatividade e do absenteísmo de pessoal de determinados programas sobre o resultado no curto prazo. Se não é reconhecido no tempo, esses programas poderiam levar a uma queda dos níveis de produtividade, alta taxa de rotatividade e baixa moral de empregados existentes.
2003	TINOCO	O estudo apresenta um conjunto de indicadores de desempenho referentes aos recursos humanos e que devem ser reportados, da forma mais transparente, entre os usuários da informação contábil, social, financeira e ambiental, para que possam tomar decisões preditivas.

Fonte: Autoria própria

Os estudos citados revelam o quanto os altos índices de rotatividade e absenteísmo podem aumentar os custos de uma organização e o quanto podem ser prejudiciais aos negócios. A análise dos fatores rotatividade e absenteísmo pode ser uma fonte significativa para entendimento do clima, dos resultados sociais, do desempenho produtivo e dos custos de uma organização.

No próximo capítulo, objetivando demonstrar a forma como foi conduzido este trabalho, será feita a apresentação da metodologia utilizada no desenvolvimento desta pesquisa.

3 Aspectos Metodológicos

Quanto a abordagem a pesquisa se classifica como exploratória-descritiva (Silva e Menezes, 2001). Quanto à natureza é aplicada, além disso, tem a característica de um estudo qualitativo (Gil, 1999). Como procedimento técnico foi utilizado o estudo de caso, que

segundo Yin (2010), sendo geralmente o objeto deste tipo de investigação uma entidade, pessoa ou um grupo de pessoas. Para a investigação, diferentes métodos de coleta de dados são utilizados, entre eles a análise documental realizada via exame de relatórios contábeis, de custos e de recursos humanos da empresa, bem como site institucional. Utilizou-se também a técnica de entrevistas semi-estruturadas, conforme detalhado por (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007).

Para as entrevistas, foi elaborado um roteiro de questões semi-estruturadas, anteriormente testadas por um pesquisador da área sem vínculo com a empresa pesquisada. Estas geraram repostas abertas, permitindo alcançar informações sobre o impacto da rotatividade e do absenteísmo de pessoal sobre o custo do produto. Além do contato inicial com os entrevistados, foram realizados contatos posteriores, por meio de mensagens eletrônicas (e-mails) e ligações telefônicas, para a obtenção das informações adicionais que complementaram o estudo.

Foi realizado um protocolo de estudo de caso, contendo a estruturação da pesquisa e as suas orientações gerais. O protocolo estabelece procedimentos que direcionem questões importantes para a pesquisa (YIN, 2010).

4 Apresentação e Análise dos dados

4.1 Caracterização da empresa

A Ensinger iniciou sua história na Alemanha em 1966 como um negócio de família, quando, usando um equipamento simples em uma garagem, Wilfried Ensinger tentou extrusar plásticos inovadores em produtos semi-acabados. O processo de extrusão consiste na passagem forçada de um plástico através de um orifício que lhe dará uma forma alongada ou filamentosa. O fundador não imaginava o sucesso que seus esforços trariam, evoluindo seu pequeno negócio para uma rede mundial de empresas presentes em diversos países, atualmente com mais de 2.500 empregados. A empresa produz e processa plásticos de engenharia e alta performance para uma grande variedade de indústrias e aplicações. Com uma rede mundial de mais de 35 unidades, entre plantas industriais e escritórios comerciais, fornece produtos para o mundo todo.

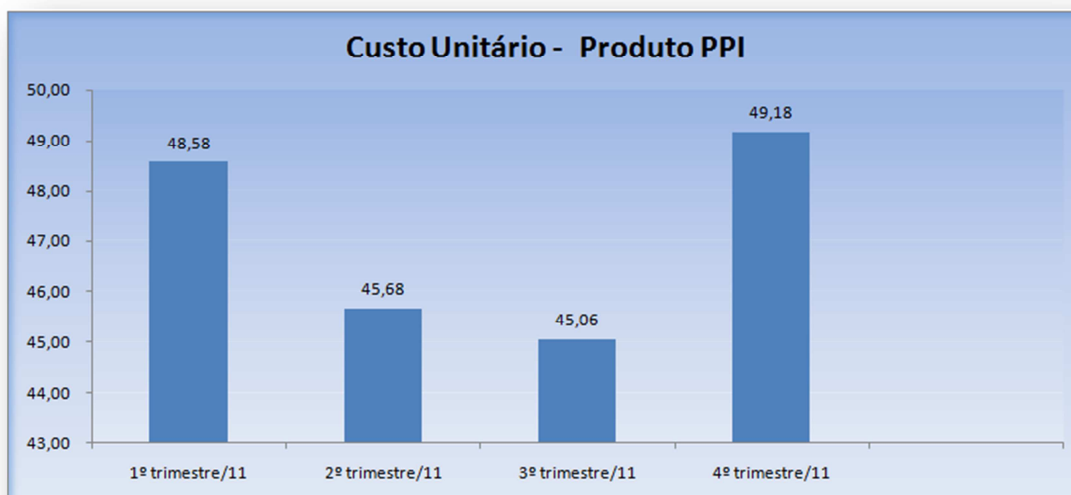
A Ensinger Brasil, empresa objeto do presente estudo, foi fundada em 1996 na cidade de São Leopoldo. Parte relevante de seus investimentos é direcionada à preparação e qualificação de seus colaboradores, atualização tecnológica de máquinas e de processos, pesquisa e desenvolvimento, tecnologia de informação, além da constante ampliação da capacidade produtiva para atender as demandas de mercado.

A unidade fabril de São Leopoldo concentra os processos de Fundição, Extrusão, Injeção e Usinagem de plásticos contando com alta tecnologia e material disponível, o que permite que a empresa acompanhe os projetos dos clientes desde a matéria prima até o estágio da aplicação.

4.2 Análise das variações no custo do produto PPI

Baseado nas informações coletadas no período de 2011 junto aos setores de recursos humanos e de custos utiliza-se estas informações para análise da variação do custo do produto PPI, conforme proposta deste estudo. Para fins gerenciais a apuração do custo unitário é fundamental para o processo de controle, avaliação de desempenho e para tomada de decisão. O custo unitário do produto PPI produzido pelo setor de injeção da empresa Ensinger foi acumulado por trimestre e pode ser observado no gráfico 1 a seguir:

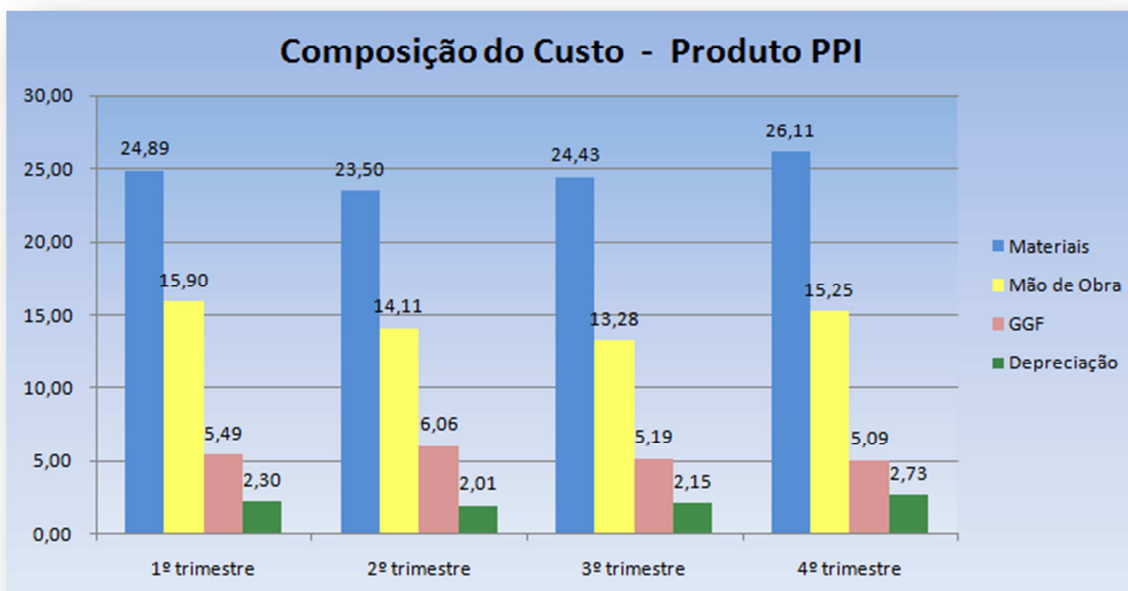
Gráfico 1 – Custo unitário acumulado por trimestre



Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 1 demonstra que no ano de 2011 o período que apresentou maior custo foi o quarto trimestre e o menor, o terceiro. Para análise do custo unitário do produto, há a necessidade de abertura dos elementos formadores deste custo, que são representados por quatro tipos de necessidades de recursos: materiais, mão-de-obra, gastos gerais de fabricação e depreciação. A composição do custo do produto PPI, bem como o comportamento dos seus elementos pode ser observada no gráfico 2 a seguir:

Gráfico 2 – Composição do custo do produto PPI



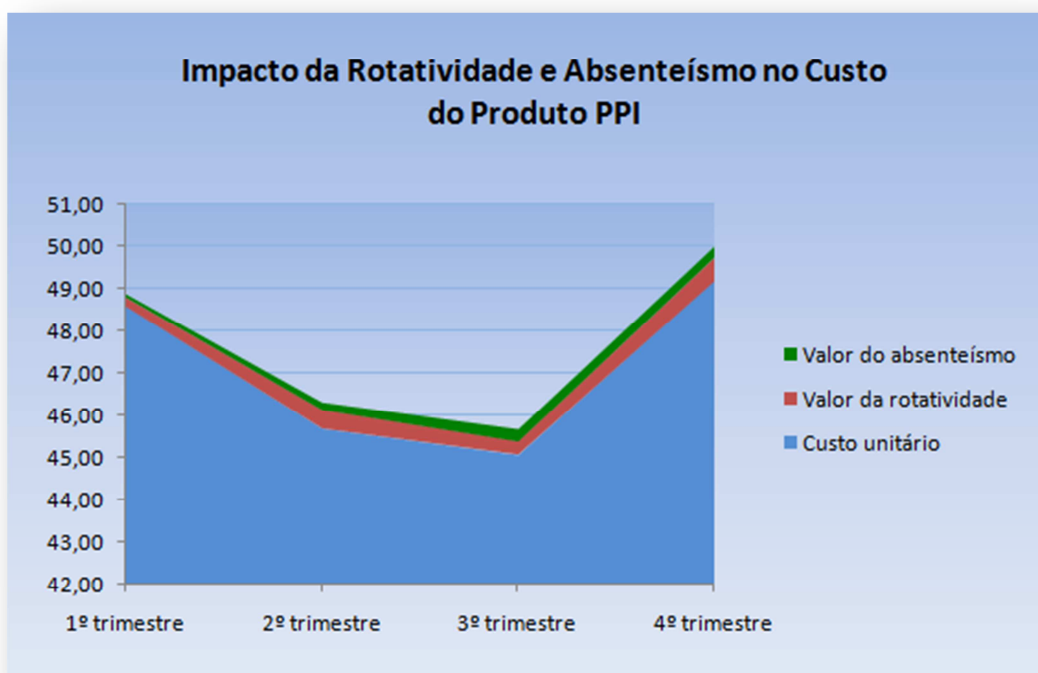
Fonte: Dados da pesquisa

As alterações dos custos com a mão-de-obra direta no período de 2011 foram objeto de análise, conforme os objetivos específicos deste estudo. Embora o primeiro trimestre tenha apresentado um baixo índice de rotatividade e absenteísmo, o custo da mão-de-obra neste período foi o mais elevado. Este fato é decorrente do pagamento de férias para a maioria dos colaboradores, que em comum acordo com a empresa aproveitaram o mês de janeiro onde houve baixa demanda por produtos para gozar de suas férias e descansar.

No segundo trimestre observa-se um custo maior da mão-de-obra em relação ao terceiro trimestre de 6,25%. Esse custo mais elevado no segundo trimestre é reflexo do período de maior rotatividade apresentado pelo setor de injeção. Os gastos com desligamentos e contratações elevaram o custo do elemento mão-de-obra. No terceiro trimestre, apesar do fator absenteísmo apresentar uma elevação de 235,9 % em relação ao trimestre anterior, verifica-se uma redução no custo da mão-de-obra. Este resultado deve-se ao fato de que foi reduzido o índice de rotatividade e o absenteísmo apresentado é de longo prazo, ou seja, trata-se de um afastamento por licença-saúde de um colaborador com doença efetivamente comprovada, que possui amparo legal, ao qual o colaborador afastado é remunerado pela Previdência Social.

A elevação do custo da mão-de-obra no quarto trimestre deve-se ao aumento da demanda por produtos fabricados no setor de injeção, obrigando a empresa a contratar mais colaboradores para suprir a produção. Os processos de admissões como já visto na teoria, geram elevados gastos com recrutamento, seleção e treinamento elevando o custo da mão-de-obra e conseqüentemente o custo do produto. De acordo com o que foi proposto neste trabalho, são apresentados no gráfico 3 a seguir os impactos da rotatividade e absenteísmo de pessoal sobre o custo do produto PPI a fim de diagnosticar a influência destes fatores na elevação dos custos e diminuição de resultados.

Gráfico 3 – Impacto da rotatividade e absenteísmo no custo do produto



Fonte: Dados da pesquisa

Através da demonstração gráfica observa-se a relação entre os fatores, onde é possível ser evidenciado o impacto da rotatividade e do absenteísmo no custo do produto. Neste caso, verifica-se que o fator de maior influência foi a rotatividade, elevando relativamente o custo do produto no segundo trimestre e também no quarto, em função das contratações que se fizeram necessárias. O absenteísmo apesar de não ser o fator de maior influência também teve sua representatividade no custo do produto, onerando a empresa não apenas em valores, mas na necessidade de reorganização de trabalhadores que pudessem suprir estas faltas e ausências, atrasando processos e sobrecarregando funcionários.

Visando um melhor entendimento do impacto da rotatividade e absenteísmo no custo do produto, apresenta-se na tabela 2 a seguir os valores absolutos e percentuais destes fatores.

Tabela 2 – Valores da rotatividade e absenteísmo no custo do produto

Trimestre	Custo Unitário	Valor Rotatividade	Valor Absenteísmo	Valor Rot. e Abs.	% Rotatividade	% Absenteísmo	% Rot. e Abs.
1º	48,58	0,22	0,07	0,29	0,45%	0,15%	0,60%
2º	45,68	0,45	0,18	0,63	0,99%	0,39%	1,38%
3º	45,06	0,32	0,29	0,61	0,71%	0,65%	1,36%
4º	49,18	0,56	0,26	0,81	1,13%	0,52%	1,65%

Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se que a soma dos dois fatores tiveram impacto relevante nos custos do produto PPI, contribuindo para a elevação apresentada no segundo e quarto trimestre.

4.3 Análise da lucratividade do período

Para concluir o processo de análise deste estudo apresenta-se através da tabela 3 a lucratividade do produto PPI no período analisado.

Tabela 3 – Lucratividade do produto PPI

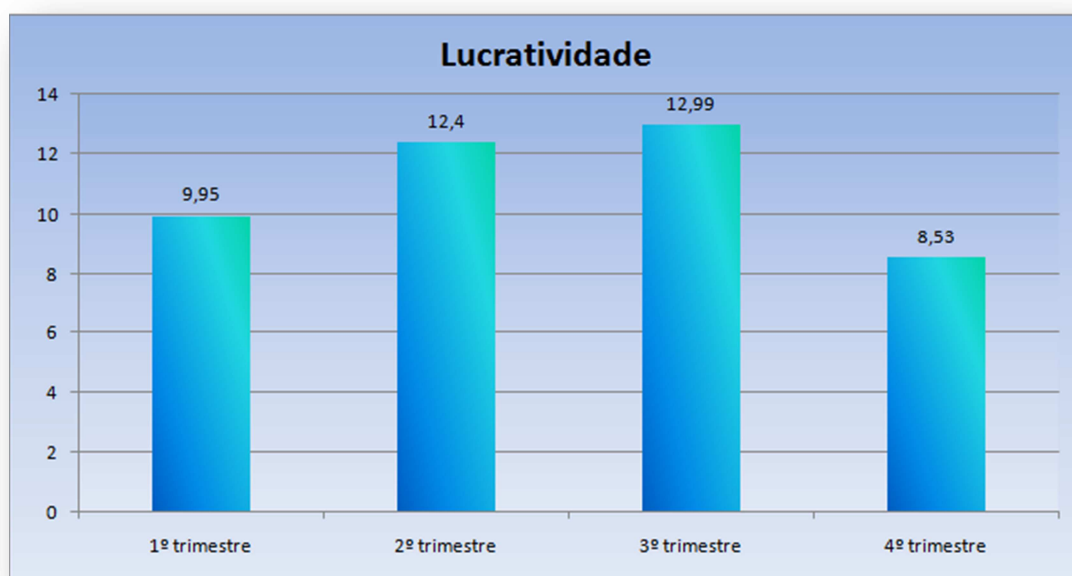
Dados	1º trimestre	2º trimestre	3º trimestre	4º trimestre
Receita unitária	58,53	58,08	58,05	57,71
(-) Custo unitário	48,58	45,68	45,06	49,18
(=) Lucro unitário	9,95	12,40	12,99	8,53

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando os dados, observa-se que no segundo e terceiro trimestre houve um aumento no lucro, sendo de 24,6% no comparativo do segundo em relação ao primeiro trimestre e de 4,8% do terceiro em relação ao segundo trimestre. Já no quarto trimestre ocorreu uma queda no lucro em relação ao terceiro trimestre de 34,3%. A Análise dos resultados indica que o período de maior lucratividade foi o terceiro trimestre, onde o custo acumulado unitário do produto PPI foi menor ao qual, conforme já analisado nos gráficos anteriores, não sofreu nenhum impacto dos fatores rotatividade e absenteísmo. Já no quarto trimestre, onde houve o período de maior contratação de funcionários, o produto PPI apresentou a menor lucratividade, devido à elevação nos custos originados por tais admissões.

Objetivando uma melhor visualização da lucratividade do período analisado, os resultados da tabela acima são apresentados no gráfico 4 a seguir:

Gráfico 4 – Lucratividade do produto PPI



Fonte: Dados da pesquisa

O lucro de uma empresa vai depender além das vendas, do custo dos produtos, sendo cada vez mais necessário um monitoramento contínuo dos elementos que compõe estes custos. A empresa deseja atingir uma meta de lucro, todos os seus agentes internos deverão trabalhar no sentido de alcançar esta meta, reduzindo custos, aumentando a qualidade dos produtos e dos processos, atingindo maior eficiência operacional.

5 CONCLUSÕES

O presente trabalho teve como objetivo principal analisar, por meio dos dados coletados na empresa Ensinger, o impacto da rotatividade e absenteísmo sobre o custo do produto de maior giro do setor de injeção, verificando a influência destes fatores na elevação dos custos deste produto. O estudo abordou as principais causas dos índices de rotatividade e absenteísmo e evidenciou os elevados custos que uma organização possui com desligamentos e contratações de funcionários, bem como os impactos na produção decorrente das faltas ou afastamentos originados pelo absenteísmo de curto e longo prazo.

Por meio da coleta de dados realizada, pôde ser observado que houve um aumento no quadro de colaboradores no último trimestre de 2011 devido à sazonalidade da demanda produtiva do setor de injeção que acaba implicando em contratações emergenciais para suprir as necessidades de produção, aumentando os custos com mão-de-obra neste período. Estas admissões tiveram impacto significativo na elevação do custo do produto apresentando a menor lucratividade de todo o período analisado.

O período de maior rotatividade foi apresentado no segundo trimestre, provocando elevação no custo da mão-de-obra direta e conseqüentemente no custo do produto. A análise demonstrou que o fator de maior influência foi a rotatividade, mas o absenteísmo também teve sua representatividade no custo apresentando um índice bastante elevado no terceiro e quarto trimestre em consequência de um afastamento de longo prazo, com amparo legal, justificado por licença-saúde de um colaborador com doença efetivamente comprovada não relacionada com a atividade ocupacional. No caso deste tipo de licença o colaborador é remunerado pela previdência social, onde a empresa fica isenta de recolhimento tanto do INSS quanto do FGTS, o que não significa que ela não esteja sendo onerada, uma vez que foi necessária a redistribuição das tarefas executadas por tal colaborador, diminuindo a produtividade daqueles que absorveram estas atividades.

Em relação ao período de maior lucratividade verificou-se que ocorreu no terceiro trimestre, onde o custo não sofreu nenhum impacto dos fatores rotatividade e absenteísmo. A análise do absenteísmo e da rotatividade sobre o custo do produto PPI possibilitou a visualização da influência destes fatores no custo, pois a medida em que aumentavam ou diminuam os percentuais de tais fatores, o custo do produto era impactado apresentando elevação ou diminuição de seu valor. Dessa forma, conclui-se que a rotatividade e o absenteísmo têm impacto relevante sobre os custos dos produtos influenciando na elevação dos mesmos e na diminuição da lucratividade. Assim, os resultados obtidos através do desenvolvimento deste trabalho revelam que conhecer os custos com rotatividade e absenteísmo e o impacto destes no custo do produto, torna-se relevante para que a empresa possa melhor administrar e alocar seus recursos humanos, analisar sua lucratividade e manter-se num patamar de competitividade no ramo em que atua.

Referências

AMBRÓSIO, B. G.; BRAGA, J. L.; OLIVEIRA, A. P. Um modelo dinâmico para análise do impacto da rotatividade de pessoa durante a fase de requisitos. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE SOFTWARE, 22, 2008, *Anais...* ANPES, 2008.

AVAZZADEHFATH, F.; RAIASHEKAR, H. Decision-making based on human resource accounting information and its evaluation method. **Asian Journal of Finance & Accounting**, v.3, n.1, p. 1-14, 2011.

BECKER, B.; GERHARDT, B. The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. **Academy of Management Journal**. v.39, n. 4, p. 779-801, aug. 1996.

BELTRAME, C.; BEUREN, I. M. Mensuração e contabilização de recursos humanos. In: ENCONTRO NACIONAL DOS CURSOS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 18, 1998, **Anais...** ABEPRO, 1998.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory building from cases: opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 25–32, 2007.

FLAMHOLTZ, E. **Human resource Accounting: advances in concepts, methods, and applications**. Massachusetts: Kluwer Academic Publishers, 1999.

GIL, A. C. **Modelos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

HUSELID, M. A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. **Academy of Management Journal**. v.38, n. 3, p. 635-672, jun. 1995.

IUDÍCIBUS, S.; MARION, J. C.; FARIA, A. C.. **Introdução à Teoria da Contabilidade para o Nível de Graduação**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LEONE, G. S.G; LEONE, R. J. G. **Curso de Contabilidade de Custos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010

LINKE, I. A importância da contabilidade de recursos humanos. **Revista do CRCPR**, v. 30, n. 141, p. 21, 2005.

LUCENA, M. D. S. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2005.

MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. São Paulo: Atlas, 2009.

MAUSS, V. C.; BLEIL, V.; BONATTO, A.; OLIVEIRA, C. S.; SANTOS, G. Z. A Evolução da Contabilidade e seus objetivos. In: SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTAO, 4, 2007, **Anais...**, AEDB, 2007.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2008.

NOVAIS, C. F.; CARDOSO, M. F.. **Rotatividade e Absenteísmo de Pessoal como Fatores de Variação no Custo do Produto**. [2008]. Disponível em <http://portaleducacao.com.br>> Acesso em 28/02/2012

PADOVEZE, C. L. **Curso Básico Gerencial de Custos**. São Paulo: Cengage Learning, 2011

PAIVA, Simone Bastos. O Capital Humano no Contexto da Contabilidade Gerencial. In: PAIVA, Simone Bastos. **Temas Contábeis: empresariais e públicos**. 2001. Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br>>. Acesso em: 07 fev. 2012.

PARAMESWARAN, R.; JOTHI, K. Human resource accounting. **The Chatered Accountant**. p.867-875, Jan. 2005.

PINHEIRO, P. B.; NAKAGAWA, M. Origem genética da contabilidade. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 4, 2004, **Anais...** USP, 2004.

POMI, R. M **Absenteísmo e Rotatividade de Pessoal**. 2010. Disponível em: <<http://www.codigorh.com.br> >. Acesso em: 16 mar. 2012.

PONTES, B. R. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. 5. ed. São Paulo: LTr, 2008.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

ROSÁRIO, C. C. **Rotatividade de Pessoal (turnover)**. 2006. Disponível em: <<http://www.atituderh.com>>. Acesso em: 16 mar. 2012.

SAREMI, H.; NAGHSHBANDI, N. Impact of human resource accounting information on human resource investment in Iranian enterprises. **Lachoo Management Journal**. v.2, n.1, p.9-22, jan-jun, 2011.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3ª Ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

TINOCO, J. E. P. Contribuição ao estudo da mensuração, avaliação e evidenciação de recursos humanos. **Revista Contabilidade & Finanças – USP**. Edição Comemorativa, p.66-78, out. 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre, Bookman, 2010.