

Custo da rotatividade de pessoal: um estudo de caso em uma empresa da construção civil na cidade de Rondonópolis-MT

José Ribeiro Viana Filho (UFMT) - msc.ribeiro@bol.com.br

Ádila Verônica Souza Guimaraes (UFMT) - adila_veronica@hotmail.com

Kátia Louise Silva Gomes (UFMT) - katia.louise@hotmail.com

Sofia Ines Niveiros (UFMT) - sniveiros@hotmail.com

Resumo:

Os recursos humanos desempenham papel fundamental para o crescimento e a continuidade das empresas e estão sendo valorizados e reconhecidos cada vez mais, sejam através de programas de qualificação, bonificação financeira ou mesmo de suas capacidades. Um dos grandes problemas que as empresas enfrentam ultimamente é o alto índice de rotatividades destes recursos, causado por diversos fatores e gerando problemas variados, dentre estes, a elevação dos custos operacionais. O objetivo geral deste estudo foi mensurar o custo de rotatividade de pessoal em uma empresa da construção civil na cidade de Rondonópolis – MT. Para isso buscou-se identificar as causas desta rotatividade, mensurando e descrevendo-as para possíveis melhorias que venham a evitá-la. A metodologia utilizada foi exploratória; quanto aos objetivos: estudo de caso; quanto aos procedimentos e, quanto à abordagem do problema foi quantiqualitativa, sendo os dados coletados através de entrevistas. Os resultados obtidos revelam índices que demonstram existirem rotatividade de 196,74%. Dentre os custos mais elevados destacam-se: exames demissionais, multas rescisórias e aviso prévio, onerando a empresa e desestruturando a equipe, devido à necessidade de nova contratação que ocasiona custos admissionais. Foi diagnosticado, ainda, que dentre os problemas causadores do elevado índice de rotatividade o principal se relaciona à falta de uma política salarial mais atrativa, bem como, programas motivacionais que tornem os funcionários mais comprometidos com os objetivos da empresa.

Palavras-chave: Custos. Rotatividade. Recursos Humanos.

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

Custo da rotatividade de pessoal: um estudo de caso em uma empresa da construção civil na cidade de Rondonópolis-MT

Resumo

Os recursos humanos desempenham papel fundamental para o crescimento e a continuidade das empresas e estão sendo valorizados e reconhecidos cada vez mais, sejam através de programas de qualificação, bonificação financeira ou mesmo de suas capacidades. Um dos grandes problemas que as empresas enfrentam ultimamente é o alto índice de rotatividades destes recursos, causado por diversos fatores e gerando problemas variados, dentre estes, a elevação dos custos operacionais. O objetivo geral deste estudo foi mensurar o custo de rotatividade de pessoal em uma empresa da construção civil na cidade de Rondonópolis – MT. Para isso buscou-se identificar as causas desta rotatividade, mensurando e descrevendo-as para possíveis melhorias que venham a evitá-la. A metodologia utilizada foi exploratória; quanto aos objetivos: estudo de caso; quanto aos procedimentos e, quanto à abordagem do problema foi quantiqualitativa, sendo os dados coletados através de entrevistas. Os resultados obtidos revelam índices que demonstram existirem rotatividade de 196,74%. Dentre os custos mais elevados destacam-se: exames demissionais, multas rescisórias e aviso prévio, onerando a empresa e desestruturando a equipe, devido à necessidade de nova contratação que ocasiona custos admissionais. Foi diagnosticado, ainda, que dentre os problemas causadores do elevado índice de rotatividade o principal se relaciona à falta de uma política salarial mais atrativa, bem como, programas motivacionais que tornem os funcionários mais comprometidos com os objetivos da empresa.

Palavras-chave: Custos. Rotatividade. Recursos Humanos.

Área temática 2. Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões.

1 Introdução

As empresas da construção civil buscam excelência e competitividade no mercado de trabalho, seja na construção de áreas urbana ou rural. Essa excelência está ligada principalmente na escolha de materiais e em uma equipe qualificada.

Para sua permanência no mercado a empresa precisa, em primeiro lugar, de uma equipe qualificada, capaz de produzir com eficiência e eficácia e ter comprometimento com os objetivos do grupo.

A gestão de pessoas se apresenta como instrumento de grande importância dentro da organização. Entretanto se percebe um elevado fluxo de rotatividade de pessoal na construção civil o que coloca em risco a excelência do serviço. Neste sentido, o presente estudo buscou saber quais os motivos geradores deste alto índice de rotatividade e as características dos profissionais, considerando o seu período de permanência na empresa.

Embora a rotatividade de pessoal nesse segmento de atividade seja maior que de outros, não se percebe um interesse das organizações para apontarem seus custos. Diante disto, ter conhecimento dos motivos que geram a rotatividade em uma empresa é uma forma de beneficiar a organização na redução dos custos e na qualificação de sua equipe.

A indústria da construção civil apresenta um quadro de colaboradores muito diversificado, nele estão relacionados, arquitetos, engenheiros, pedreiros, carpinteiros e serventes. Assim, o setor de recursos humanos da organização tem uma responsabilidade intensiva para selecionar o profissional com o perfil apropriado para o cargo disponível.

A Contabilidade, como ciência social, preocupa-se com os aspectos econômicos, financeiros e gerenciais relativos aos gastos e custos de toda a indústria como um todo, e no caso específico, os custos de rotatividade de pessoal, que no fim, oneram toda a obra.

A transferência de um colaborador tem um alto custo e demanda de tempo. A empresa quando necessita realizar a troca de um funcionário do seu quadro, acaba tendo custos indesejáveis. Esses custos podem ser divididos em três etapas: de saída para o funcionário que está se retirando, de reposição e de treinamento para o novo funcionário.

O problema a ser estudado surgiu da necessidade de se avaliar a mensuração dos custos da rotatividade de pessoal na construção civil e de verificar se o reflexo é percebido ou não como aumento de custos na maioria das organizações. Portanto buscou-se saber qual o reflexo da rotatividade de pessoal, em termos de custos, em uma empresa de construção civil.

O Recurso Humano possui uma função estratégica nas organizações se tornando um elemento fundamental na sua missão. Na construção civil, esta situação não é desigual, abrange certo descontrole neste elemento decorrente do fluxo de rotatividade do setor.

A metodologia utilizada foi o estudo de caso, que segundo Gil (1999, p.73) “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados”. No que diz respeito à relação com o tipo de pesquisa esta foi descritiva, pois foi efetivada somente em um ramo específico de atividade e o estudo foi desenvolvido a partir de uma pesquisa que teve como instrumento de coleta de dados os relatórios da empresa e documentos relacionados com os dados dos funcionários contratados e demitidos entre o período de 01/10/ 2009 a 30/09/2010.

2 Contabilidade de Custos

A ascendência de custo ocorre por meio da produção, que automaticamente encontra-se relacionada ao homem desde as primeiras civilizações. O homem caçava, pescava, plantava e colhia na busca pela sua sobrevivência.

Com o passar dos anos o homem, começou a construir objetos de trabalho, sendo que os custos para a sua criação simbolizavam os primeiros gastos de produção. A contabilidade de custos é o ramo da contabilidade que se destina a produzir informações para os diversos níveis gerenciais de uma entidade, como auxílio às funções de determinação de desempenho, de planejamento e controle das operações e de tomadas de decisões.

A contabilidade de custos coleta, classifica e registra os dados operacionais das diversas atividades da entidade, denominados de dados internos, bem como, algumas vezes, coleta e organiza dados externos.

Os dados coletados podem ser tanto monetários como físicos. Exemplos de dados físicos operacionais: unidades produzidas, horas trabalhadas, quantidade de requisições de materiais e de ordens de produção, entre muitos outros. Neste ponto, reside uma das grandes potencialidades da contabilidade de custos: a combinação de dados monetários e físicos resulta em indicadores gerenciais de grande poder informativo.

Em seguida a contabilidade de custos acumula, organiza, analisa e interpreta os dados operacionais, físicos e os indicadores combinados, no sentido de produzir, para os diversos níveis de administração e de operação, relatório com as informações de custos solicitadas.

Outra particularidade da contabilidade de custos, segundo Leone, (2000, p.19) é que “ela trabalha dados operacionais de vários tipos: os dados podem ser históricos, estimados (futuros), padronizados e produzidos”.

Diante do exposto, considera-se que os custos são essenciais para que a empresa possa ter um processo gerencial capaz de alcançar maior nível de competência e resultados positivos. Dessa forma, é relevante conhecer o conceito de custos e sua função no processo

gerencial das organizações.

Na intenção de conceituar claramente o custo, de maneira que se estabeleça o princípio, o fundamento e o objetivo, Bruni e Famá, (2003, p.21) escrevem que “de modo geral, custos podem ser definidos como medidas monetárias dos sacrifícios com os quais uma organização tem que arcar a fim de atingir seus objetivos. Contabilmente ou sob a óptica da gestão, essa afirmação pode ser interpretada de diferentes modos”.

Martins, (2003, p.25) denomina custo como gasto referente aos bens e serviços empregados na produção de outros bens e serviços. “O custo é também um gasto, só que reconhecido como tal, isto é, como custo, no momento da utilização dos fatores de produção (bens e serviços), para a fabricação de um produto ou execução de um serviço”. No que se referem os objetos de custo encontram-se relacionados à competição de preços e à concorrência do mercado interno e externo.

Na contabilidade de custos podemos destacar os métodos de custeio que segundo Martins (2003, p.37) pode-se considerar custeio a forma de apropriação dos custos para a precificação seja de produto ou serviço.

Existem diferentes métodos de custeio, sendo que neste estudo serão desenvolvidos conceitos e formas de aplicação de apenas alguns métodos, sendo eles denominados como: custeio RKW, custeio padrão, custeio variável, custeio por absorção e custeio ABC.

2.1 Custeio RKW

O custeio RKW segundo Martins (2003) é um tipo de custeio que foi desenvolvido na Alemanha, posteriormente a Segunda Grande Guerra Mundial, tendo como fundamento a inclusão das despesas financeiras e administrativas para a determinação do custo.

2.2 Custeio variável

Em relação ao custeio direto ou variável, quando se estabelece o preço do produto, segundo Bernardi (2004) deve-se considerar somente o investimento envolvido com a fabricação e aplicado de forma direta e variável quanto aos volumes de produção.

Na avaliação de Leone (2000, p.26) “o critério deste custeio é aquele que só inclui no custo das operações, dos produtos, serviços e atividades, os custos diretos e variáveis”.

O custeio variável considera como custo de produção apenas os custos variáveis existentes no período, sendo que não são considerados os fixos, visto que estes existem mesmo quando não há produção.

2.3 Custeio por absorção

O Custeio por Absorção se apropria de todos os custos de produção de bens ou serviços, bem como, todos os gastos que foram utilizados são igualmente distribuídos.

Sobre o conceito de método de custeio por absorção Leone (1994, p.238) observa que “o custeio por absorção é aquele que faz debitar ao custo dos produtos todos os custos da área de fabricação, sejam esses custos definidos como custos diretos ou indiretos, fixos ou variáveis, de estrutura ou operacionais”.

Enquanto que para Martins (2003, p.36) o custeio por absorção constitui uma forma de “... apropriação de todos os custos de produção aos bens elaborados...”.

2.4 Custeio ABC

O custeio ABC é considerado como um instrumento auxiliar capaz de solucionar problemas mais complexos, tornando-se diferente dos demais sistemas de custeio.

No entendimento de Martins (2003, p.87) o ABC é um tipo de custeio com método que busca reduzir sensivelmente as distorções que podem ocorrer a partir do rateio arbitrário que ocorre com os custos indiretos.

Segundo o entendimento de Leone (2000, p.50) “a metodologia básica do critério primeiramente é identificar os custos e as despesas por atividades aos produtos que são seus portadores finais”.

Considera-se ainda importante comentar que o elemento diferenciador do custeio ABC em relação aos demais custeios está no fato de que este escolhe direcionadores de custo, ou seja, o fator determinante dos custos.

2.5 Custeio padrão

Considerado por alguns autores como método de custeio e por outros como um sistema de orçamento ou previsão, o custo padrão é aquele que o valor é orçado no início da produção; é o mais comumente utilizado pelas empresas, especialmente, aquelas que não possuem um setor de custeio estruturado.

Para Viana Filho (2001, p.37) “Todos os custos padrões são oriundos de uma pré-determinação, porém nem todos os custos pré orçados podem ser classificados como tal”.

Segundo Guimarães (2003, p.119) “a finalidade básica do Custo Padrão consiste em propiciar um controle mais efetivo dos custos”. Considera-se ainda relevante apontar que este tipo de custeio possui diversas formas contábeis, destacando-se o Custo Padrão Ideal; Padrão Estimado e Padrão Corrente.

3. As pessoas e as organizações

As pessoas e as organizações têm um relacionamento que pode ser satisfatório ou não para ambas. Para Chiavenato (2002), tanto os indivíduos como as organizações possuem objetivos a alcançar. As organizações recrutam e selecionam seus recursos humanos para com eles e por meio deles, alcançarem objetivos organizacionais (produção, rentabilidade, redução de custos, ampliação do mercado, satisfação das necessidades da clientela, etc.). Todavia, os indivíduos, uma vez recrutados e selecionados, têm objetivos pessoais que lutam para atingir e, muitas vezes, servem-se da organização para consegui-los.

As organizações ao definirem suas estratégias, precisam identificar os objetivos organizacionais e os objetivos individuais essenciais e a partir destes rever suas atuações, gerando um círculo virtuoso, impulsionado pelo processo da aprendizagem.

Chiavenato apresenta esses objetivos:

- a) Objetivos Organizacionais: sobrevivência, crescimento sustentado, lucratividade, produtividade, qualidade nos produtos/serviços, redução de custos, participação no mercado, novos mercados, novos clientes, imagem no mercado, etc.
- b) Objetivos Individuais: melhores salários, melhores benefícios, estabilidade no emprego, segurança no trabalho, qualidade de vida no trabalho, satisfação no trabalho, consideração e respeito, oportunidade de crescimento, etc.

A gestão de pessoas baseia-se no fato de que o desempenho de uma organização depende fortemente da contribuição das pessoas que a compõem e da forma como elas estão organizadas, são estimuladas e capacitadas, e como são mantidas num ambiente de trabalho e num clima organizacional adequados. E como estão estruturados e organizados os membros da força de trabalho, de modo a habilitá-los a exercer maior poder e liberdade de decisão, levando à maior flexibilidade e à reação mais rápida aos requisitos mutáveis do mercado.

3.1 Rotatividade de pessoal

A rotatividade de pessoal está relacionada com as entradas e saídas de funcionários de uma organização. As razões para o desligamento podem ser diversas. Os funcionários podem solicitar a sua demissão por descontentamento com alguma política da empresa, por falta de motivação ou às vezes por buscar outra carreira profissional, ou outras vantagens financeiras.

Para Robbins (2002, p.21) “a rotatividade é a permanente saída e entrada de pessoal na organização, voluntária ou involuntariamente”. As empresas também têm o direito de buscar novos profissionais capacitados para o seu quadro funcional, renovando seus funcionários.

O termo rotatividade de recursos humanos é trabalhado nas empresas significando a flutuação constante de pessoal, ou seja, o elevado número de pessoas que entram e saem ao mesmo tempo, mantendo um contato com o ambiente de trabalho e o ambiente externo da empresa. Cada vez mais, as empresas investem em áreas de recursos humanos e gestão de pessoas, por isso, freqüentemente fazem uma avaliação para saber as principais causas que levam os funcionários a pedirem demissão e/ou as empresas a demiti-los.

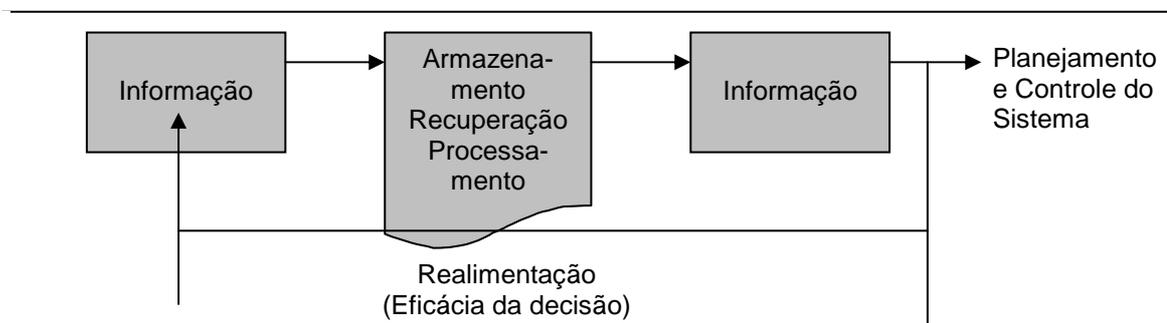
O índice elevado de rotatividade mostra que algo não está bem e precisa ser melhorado, pois acabam prejudicando a empresa, gerando gastos desnecessários ou mesmo evitáveis, como as admissões e demissões.

Com o mercado bastante competitivo, é crescente a busca por profissionais com um maior grau de profissionalização. Porém, a maioria dos profissionais competentes já está empregada. Segundo Chiavenato (2004), para cada desligamento deve haver reposição, isso significa que o fluxo de saída deve ser compensado por um fluxo equivalente de entradas de pessoas.

3.1.1 Causas de rotatividade de pessoal

A administração do sistema de uma empresa poderá encontrar algumas dificuldades para analisar, controlar, medir e avaliar o funcionamento dos resultados e a melhor adequação de seus recursos.

Uma forma seria a empresa elaborar um subsistema de controle automático, ou seja, feedback; este por sua vez é apropriado para reunir, processar e recuperar todas as informações contidas no sistema sobre o funcionamento da empresa, auxiliando na elaboração das decisões a serem tomadas diante os diagnósticos encontrados. O quadro a seguir demonstra os passos a serem seguidos pelo gestor e seus sucessores.



Fonte: Chiavenato (2006, p.44)

Figura 1 - Informação e decisão do sistema

Uma variável depende dos fenômenos internos e externos da organização. Dentre os fenômenos externos pode-se citar a situação de oferta e procura de recursos humanos no mercado, a conjuntura econômica, as oportunidades de emprego no mercado de trabalho, etc.

Dentre os fenômenos internos que ocorrem na organização, Chiavenato (2006) cita que a política salarial da organização, a política de benefícios da organização, o tipo de

supervisão exercido sobre o pessoal, as oportunidades de crescimento profissional oferecidas pela organização, o tipo de relacionamento humano dentro da organização, as condições físicas ambientais de trabalho da organização, a cultura organizacional da organização, etc.

As informações a respeito dos fenômenos de afastamento da empresa podem ser obtidas por meio de entrevista de desligamento. Ainda, Chiavenato (2006, p.46) as linhas gerais para a entrevista de desligamento do funcionário, a empresa precisa seguir alguns elementos principais, como: motivo básico do desligamento (por iniciativa da empresa ou do empregado); opinião do empregado sobre: a empresa, o cargo que ocupa na organização, seu chefe direto, horário de trabalho, condições físicas ambientais em seu trabalho, os benefícios sociais concedidos pela organização, sobre seu salário e o relacionamento humano existente.

3.1.2 Determinação do custo de rotatividade de pessoal

O responsável pelo setor de recursos humanos depara-se diariamente com uma economia competitiva onde será preciso estabelecer se é necessário manter na empresa uma política salarial conservadora e econômica, ou uma política salarial restritiva.

Quando utilizada a política salarial restritiva a rotatividade de pessoal aumenta gradativamente e acaba sendo mais caro para a empresa. Chiavenato (2006, p.50) comenta que “saber até que nível de rotatividade de pessoal uma organização pode suportar sem maiores danos é um problema que cada organização deve avaliar segundo seus próprios cálculos e bases de interesses”.

Assim, rotatividade de pessoal envolve custos primários, secundários e terciários. De acordo com Chiavenato (2006) são:

- a) custos primários da rotatividade de pessoal: são os custos diretamente relacionados com o desligamento de cada empregado e sua substituição por outro e incluem: custo de recrutamento e seleção, custo de registro e documentação, custo de integração, custo de desligamento;
- b) custos secundários da rotatividade de pessoal: envolvem aspectos relativamente difíceis de avaliar numericamente e outros relativamente intangíveis, de características predominantemente qualitativas. Estão indiretamente relacionados com o desligamento e conseqüente substituição do empregado, e se referem aos efeitos colaterais e imediatos da rotatividade. Os custos secundários da rotatividade de pessoal incluem: reflexos na produção, reflexos na atitude de pessoal, custo extra-laboral e custo extra-operacional;
- c) custos terciários da rotatividade de pessoal: estão relacionados com os efeitos colaterais mediatos da rotatividade, que se fazem sentir a médio e a longo prazos. Enquanto os custos primários são quantificáveis, os custos terciários são apenas estimáveis e incluem custo extra-investimento e perdas nos negócios.

A rotatividade de pessoal pelos seus inúmeros e complexos negativos, quando acelerada, torna-se um fator de perturbação. Principalmente quando forçada pelas empresas no sentido de obtenção de falsas vantagens em curto prazo, o certo é que a médio e longo prazo a rotatividade provoca enormes prejuízos à organização, ao mercado e a economia como um todo.

3.1.3 Avaliação do desempenho

A avaliação do desempenho no conceito de Chiavenato (2004) significa “uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e dos resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento”. A avaliação do desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, qual é a sua

contribuição para o negócio da organização. A avaliação do desempenho recebe denominações variadas como avaliação do mérito, avaliação de pessoal, relatórios de progresso, avaliação de eficiência individual ou grupal etc.

A avaliação de desempenho observa cada funcionário em relação às atividades que ele exerce dentro da organização para atingir as metas; o seu potencial, seu comprometimento com a organização, seu desempenho, seu crescimento, etc.

Nas organizações mais modernas e democráticas cada indivíduo se auto monitora com auxílio de seu superior, desta forma todos deveriam avaliar se estão atingindo as exigências que a organização impôs na hora da contratação e se não estão, devem procurar onde estão as falhas para terem uma constante evolução.

3.1.4 Remuneração

Para Ivancevich (1995, p.701) a “remuneração é a função de RH que lida com as recompensas que as pessoas recebem em troca do desempenho das tarefas organizacionais”.

Todo funcionário busca aplicar em seu trabalho, esforço, conhecimento e habilidades, desde que a organização lhe ofereça uma retribuição justa pelo serviço prestado, e as organizações por sua vez têm interesse em aplicar remunerações para os funcionários desde que eles realizem com eficiência e eficácia as suas obrigações em seus cargos.

Na maioria das empresas a remuneração total é realizada pela remuneração básica, isto é, o pagamento de salário fixo aos funcionários, este é o primeiro componente da remuneração salarial.

O segundo componente de remuneração são os incentivos salariais, determinados como bônus salariais e participação nos resultados, e para finalizar o terceiro componente refere-se aos benefícios relacionados como planos de saúde, seguro de vida e de saúde, convênios em mercados, lojas e farmácias e bolsas escolares.

A remuneração pode ser dividida em fixa e variável:

a) Remuneração fixa: para Chiavenato (2004), a remuneração fixa é predominante na maioria das organizações, pois apresenta uma série de vantagens para a organização como: padronização dos salários; facilita a obtenção do equilíbrio interno e externo dos salários; o controle pode ser realizado apenas por um setor de administração de salários; proporciona melhor distribuição dos salários conforme os cargos, etc.

Entretanto o grande problema da remuneração fixa é que ela não consegue motivar as pessoas, devido a este problema muitas organizações passaram a remunerar as pessoas pelos resultados alcançados.

b) Remuneração variável: parte do princípio que os funcionários ganhar mais se a empresa ganhar, se a empresa ganhar menos os funcionários também ganham menos, isso faz com que o funcionário tenha mais motivação e maior produção para poder ganhar mais.

Chiavenato (2004) define estes tipos como sendo tradicional e por competência:

- 1) Remuneração tradicional: pagamento do salário previamente estabelecido para o cargo, o salário é fixo, a avaliação do desempenho não afeta a remuneração de pessoa, apenas os executivos podem receber bônus relacionados com metas pré-determinadas, e não motiva nem estimula envolvimento com o negócio.
- 2) Remuneração por competência: pagamento mensal ou anual varia de acordo com a avaliação do desempenho, o salário não é fixo, a avaliação de desempenho afeta diretamente a remuneração da pessoa, todos os funcionários podem receber ganho adicional conforme o desempenho alcançado, e funciona como fator motivador e estimula o envolvimento com as metas da empresa.

c) Recompensas organizacionais podem ser divididas em: recompensas financeiras - diretas e indiretas; direta seria o pagamento que todos os funcionários recebem através de salários, bônus, prêmios e comissões; indireta seria a soma dos planos de benefícios e serviços sociais que a organização oferece ao empregado; e recompensas não-financeiras – são oferecidas pela organização, como orgulho, reconhecimento, segurança no emprego, motivação, etc., afeta a satisfação do funcionário com o sistema de remuneração.

d) Benefícios sociais: os benefícios sociais são todas aquelas facilidades, vantagens, serviços, regalias que as organizações oferecem aos seus funcionários como: assistência médica, seguro de vida, vale alimentação, vale transporte, planos de pensão e aposentadoria, etc.

Estes benefícios podem ser conceituados, segundo Robins (2002, p.382) como “recompensas não financeiras, baseadas no fato de pertencer à organização e que são oferecidas para atrair e manter os funcionários”. Estes benefícios têm o intuito de livrar os funcionários de algumas preocupações, eles estão relacionados com os aspectos da responsabilidade social da empresa.

e) Salários: o salário é a principal forma de recompensar o funcionário por sua colaboração dentro das organizações. Existe o salário nominal que representa valor de dinheiro fixado no contrato pelo cargo ocupado e o salário real que representa a quantidade de bens que o empregado pode vir a adquirir com o dinheiro que ele recebe pela execução de suas atividades. O salário seria a relação de intercâmbio que ocorre entre as pessoas e as organizações.

4 Descrição e análise de resultados

Os resultados da pesquisa são os dados coletados junto à construtora alvo do estudo, que permitiu a divulgação das informações aqui apresentadas, porém solicitou que os valores financeiros fossem demonstrados em formas percentuais.

4.1 Descrição dos resultados

Os dados apresentados neste estudo se relacionam as informações de 116 (cento e dezesseis) indivíduos demitidos no período entre 01/10/2009 a 30/09/2010.

Com relação ao motivo apresentado na rescisão de contrato para a demissão se observou:

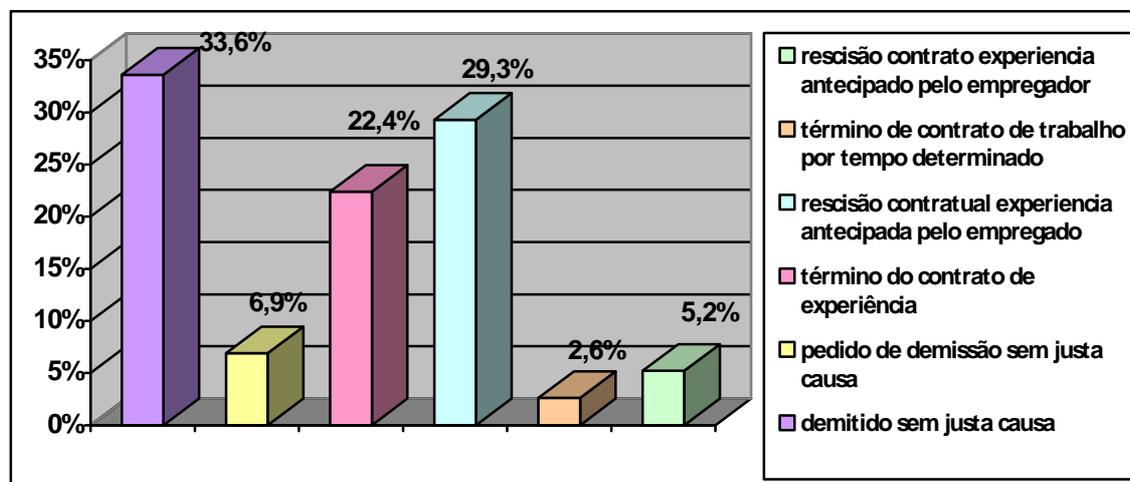


Figura 2 - Motivo da rescisão contratual

Como se observa na figura 2, o índice mais elevado foi de 33,6% de colaboradores demitidos sem justa causa; seguido por 29,3% rescisão contratual de experiência antecipada pelo empregado e 22,4% término de contrato de experiência.

Neste sentido, percebe-se que a empresa tem dificuldades em formar sua equipe, resultando na extinção do contrato por diversos motivos, dentre os quais, pode-se considerar a falta de qualificação profissional, necessitando assim, de desenvolvimento de programas de treinamento.

Dentre os demitidos sem justa causa, os motivos reais coletados junto aos documentos da empresa e pessoalmente com alguns pesquisados se observou:

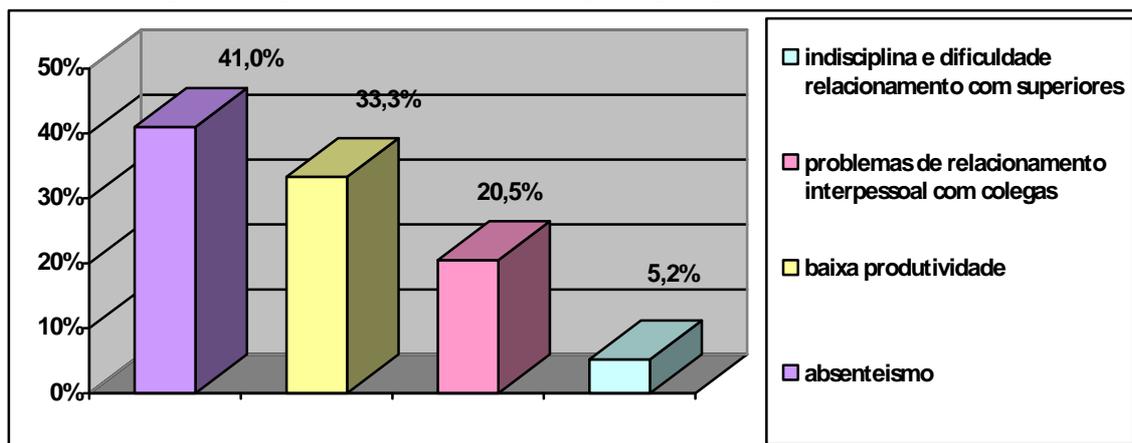


Figura 3 - Motivo da rescisão contratual sem justa causa

Dentre os colaboradores demitidos sem justa causa 41% foi devido ao absenteísmo (ausência ao trabalho sem causa); 33,3% baixa produtividade; 20,5% problemas de relacionamento interpessoal com colegas de trabalho e 5,2% indisciplina e dificuldade de relacionamento com os superiores.

As rescisões realizadas por pedido de demissão sem justa causa teve 100% de colaboradores que buscaram novas oportunidades no mercado e foram trabalhar em empresas concorrentes.

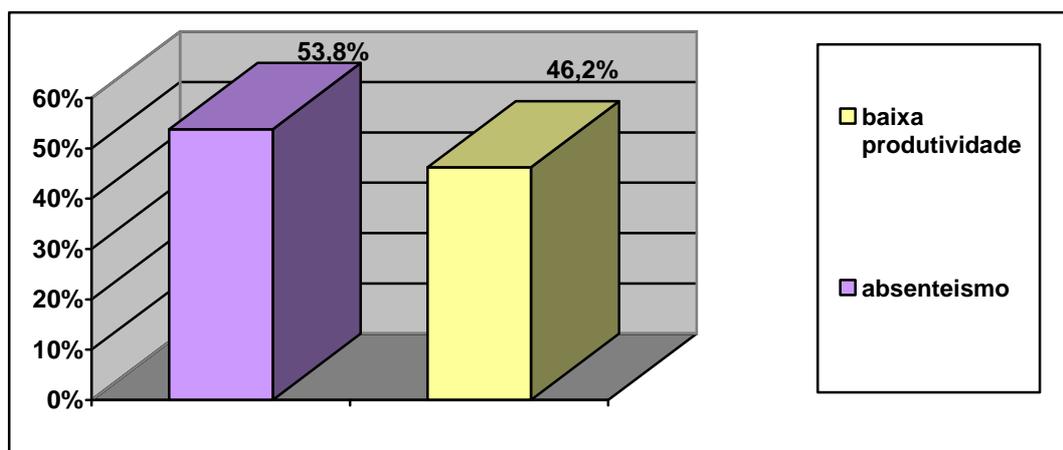


Figura 4 – Motivo da rescisão contratual do término do contrato de experiência

A figura acima demonstra que dentre as demissões por término de contrato de experiência 53,8% foi absenteísmo e 46,2% baixa produtividade não trazendo os resultados esperados pela empresa.

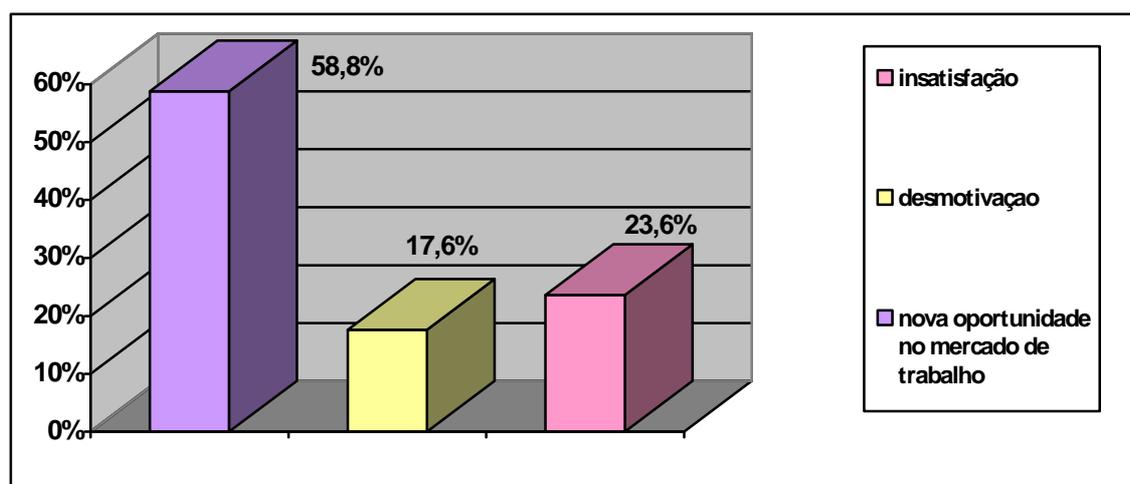


Figura 5 – Motivo da rescisão contratual de experiência antecipada pelo empregado

A maioria dos empregados antecipou a rescisão de contrato por ter uma nova oportunidade no mercado de trabalho com percentual de 58,8%. Dentre os demais 23,6% estava insatisfeito com o trabalho e 17,6% desmotivados.

Com relação às rescisões contratuais por tempo determinado de contrato 100% foi unicamente contratado por um período, sem nenhuma perspectiva de continuidade contratual, visto ser uma tarefa única a ser cumprida.

Os contratos de experiência antecipados pelo empregador tiveram 100% de causa à baixa produtividade do trabalhador, não alcançando as expectativas dos gestores.

Sobre o tempo médio de trabalho, a empresa apresenta os seguintes dados:

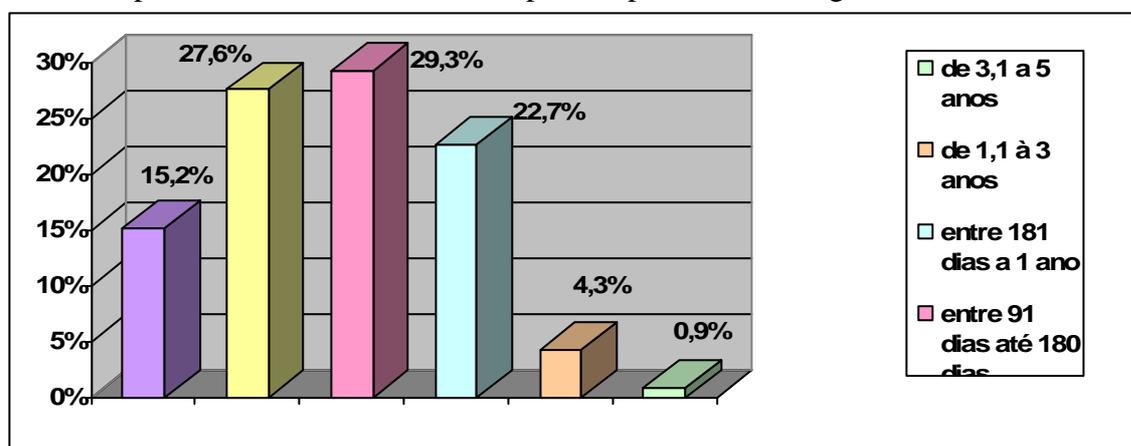


Figura 6 - Tempo de trabalho

Na avaliação da figura 6 percebe-se o alto índice de rotatividade com 94,8% das rescisões no período entre 01 de outubro de 2009 a 30 de setembro de 2010.

Dentre os funcionários que permaneceram na empresa por um curto período tem-se 29,3% entre 91 dias e 180 dias; 27,6% entre 31 e 90 dias; 22,7% entre 181 dias e um ano e 15,2% até 30 dias. Nota-se que 72,1 % dos funcionários não ficaram na empresa por mais que 6 meses

Considera-se que o estudo apontou para um índice de rotatividade aproximadamente de 196,74% durante o período avaliado, sendo necessário que a empresa busque soluções imediatas para reduzi-lo, considerando ser um dos maiores problemas da administração da referida organização.

O método de custeio aplicado foi o variável, em que foi possível identificar o custo das admissões, treinamento e rescisões contratuais da empresa, assim, dispostos em relação ao índice total:

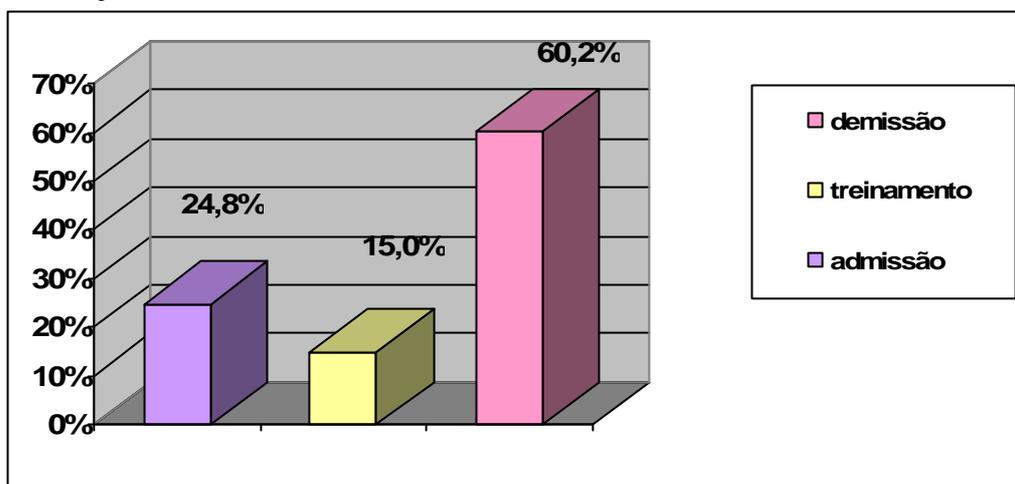


Figura 7 - Custo da rotatividade de pessoal – 01/10/2009 a 30/09/2010

Segundo dados coletados junto à empresa o percentual mais elevado em relação aos custos de rotatividade de pessoal é a demissão, com um índice de 60,2%; seguido pelo custo com admissão com 24,8% e, por fim, o custo de treinamento com 15,0%.

Em relação aos custos de admissão, os indicadores mais elevados são:

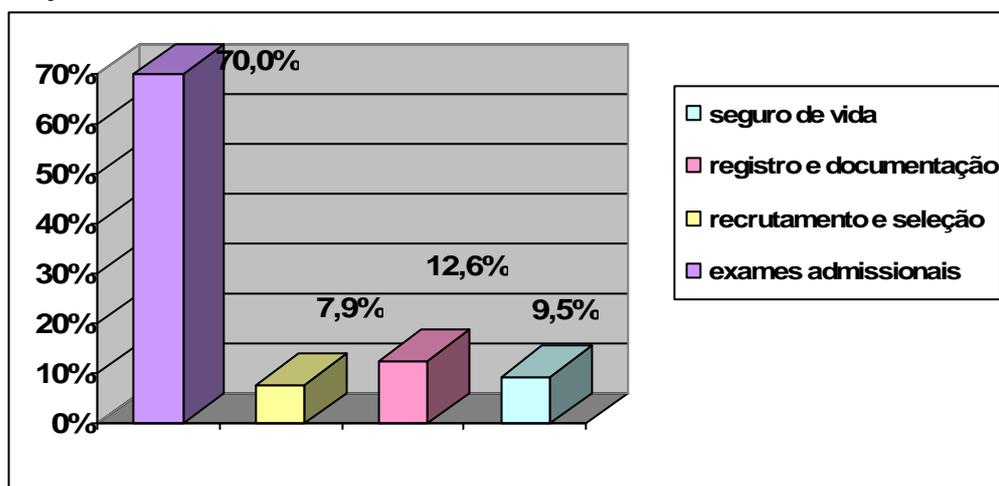


Figura 8 -: Custo de admissão – 01/10/2009 a 30/09/2010

Em relação aos custos admissionais o valor dos exames é o mais significativo com um percentual de 78,3%. Os demais custos com recrutamento 8,4% e seleção com um percentual de 13,3%.

Quanto aos custos de treinamento se observa:

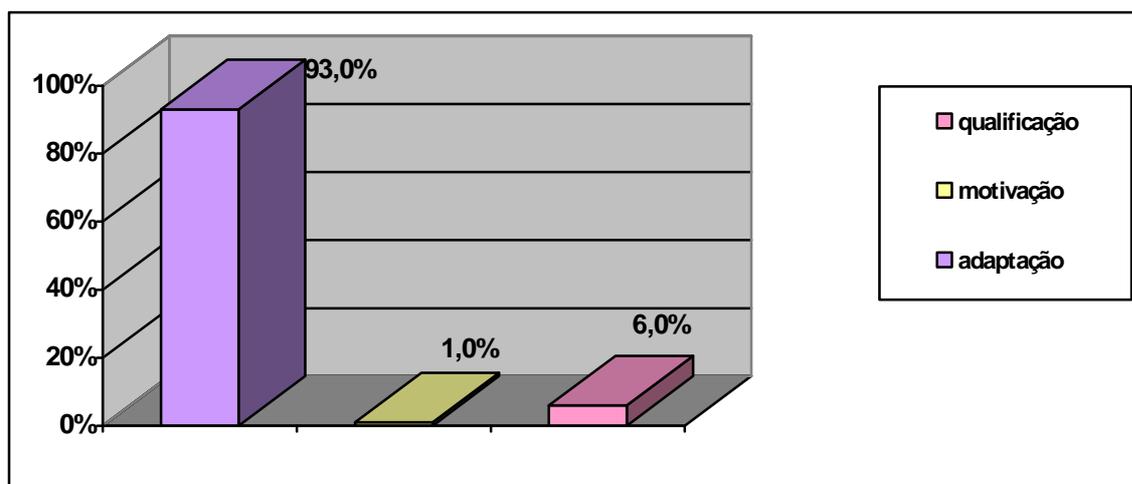


Figura 9 - Custo de treinamento – 01/10/2009 a 30/09/2010

A empresa tem o desembolso de 93% dos recursos direcionados para o treinamento e para a adaptação, 6% a qualificação da mão de obra e somente 1% programas motivacionais para a empresa.

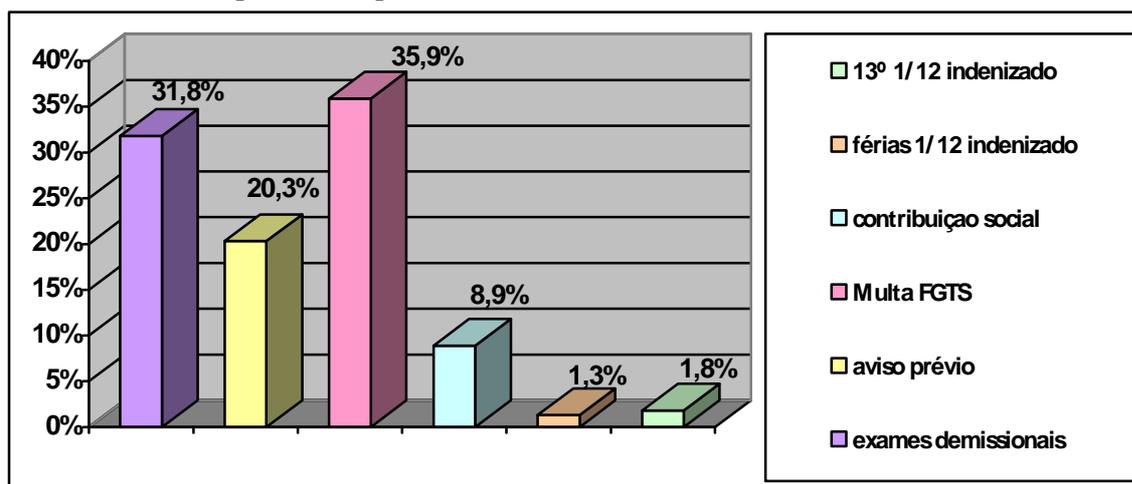


Figura 10 - Custos de demissões – 01/10/2009 a 30/09/2010

A figura 10 apontou que a multa sobre o FGTS é o item de maior custo na rescisão 35,9%; exames demissionais: 31,8%; aviso prévio 20,3%; contribuição social 8,9%; 13º (1/12), e férias (1/12+ 1/3) indenizados um percentual 1,3%.

4.2 Análise dos resultados

Com relação aos custos da empresa se observou que referente à admissão o indicador mais elevado são os exames admissionais, com um percentual de 70%. No caso do treinamento 93% dos recursos são direcionados com a adaptação e, por fim, no caso das rescisões 35,9% multa do FGTS e 31,8% exames demissionais.

Observa-se que estes valores citados aparecem em termos relativos, pois se vinculam ao salário de cada funcionário, visto que ocorre com todos os cargos e funções.

Os custos de admissão e adaptação além de estarem relacionado diretamente com o salário do contratado ainda trazem em si, na maioria das vezes, o custo de

perdas devido a este aprendizado, que variará em função dos serviços e materiais utilizados, já que por vezes existe a necessidade de se refazer os trabalhos. (a parte da adaptação e do treinamento, que reduz a produtividade).

O uso das informações contábeis poderá permitir à empresa avaliar a sua realidade em relação aos custos com os recursos humanos e, dessa forma, executar programas que possam reduzi-los. Alguns autores conceituam contabilidade como um sistema de informações que torna a empresa mais eficiente a partir do seu uso.

O uso da contabilidade de custos pode aumentar a concentração de informações e permitir que os tomadores de decisão possam ter uma base mais sólida no processo. Isto vem ocorrendo conforme Martins (2003) com maior destaque nos últimos anos, quando a contabilidade de custos ganhou status gerencial. Esta realidade também está presente na empresa estagiada que possibilitou o desenvolvimento do trabalho por ter interesse em identificar seus custos e tomar decisões que a torne mais produtiva.

Foi utilizado neste estudo o custeio variável em que foram utilizados os custos diretos para identificar como estes são influenciados na rotatividade, sendo que segundo Bernardi (2004) é importante utilizar-se do método de custeio para identificar possíveis elevações nos custos da empresa e tomar decisão para a sua redução.

Observou-se ainda, que o período avaliado demonstrou altos índices de rotatividade, o que pode ter sido ocasionado pela dificuldade dos funcionários em se adaptar a política de trabalho da empresa.

5 Conclusão

Um dos maiores problemas das empresas da construção civil é a alta rotatividade de funcionários que acaba elevando o custo da organização, bem como, prejudicando o bom andamento das atividades produtivas.

O custo de rotatividade de pessoal foi mensurado em uma empresa da construção civil de Rondonópolis-MT com a observação de que os valores são elevados e os índices de maior destaque apontam para uma deficiência na estrutura organizacional relacionada à formação da equipe.

Com o estudo se observou que o índice de rotatividade no período entre 01 de outubro de 2009 a 30 de setembro de 2010 foi elevado, com destaque para as demissões sem justa causa e que tem o absenteísmo e a baixa produção como os principais fatores, e a rescisão de contrato de experiência antecipado pelo empregado que tem como principal motivo a oportunidade do mercado de trabalho.

O método de custeio aplicado para apontar o custo da rotatividade de pessoal foi o variável, em que foram somados os custos diretos e indiretos e apresentados, sendo que o item de maior relevância foi o exame demissional, o FGTS a ser indenizado e o aviso prévio.

Pode-se afirmar que um dos fatores que provocam esta rotatividade está diretamente ligado ao processo de seleção, ou seja, o baixo custo na entrada faz com que a seleção não seja bem elaborada, já que não são realizados testes de habilidades, sendo contratada sempre a grande maioria das pessoas que aparecem na empresa, de modo que os motivos de alguns é a falta de motivação para o trabalho e o interesse em aprender, que são as principais causas das demissões, enquanto os que pedem para sair na maioria das vezes são por falta de um salário mais compatível com a função.

Com o desenvolvimento deste estudo e as análises em relação aos custos da rotatividade na empresa de construção civil alvo das avaliações, foi possível identificar alguns problemas no âmbito organizacional que acabam gerando os altos índices de rotatividade.

A falta de uma política salarial adequada e de um programa de treinamento e desenvolvimento que motive o grupo foram falhas percebidas que acabam gerando a saída dos funcionários e onerando os custos de recursos humanos da empresa.

Outro ponto a ser considerado é que a empresa não tem um programa de recrutamento e seleção, nem de cargos e salários que incentivem os trabalhadores a buscar melhorias na equipe. Desse modo, a sugestão para a redução do índice de rotatividade é a melhoria de aspectos motivacionais à equipe, estreitando as relações com os funcionários e tornando-os comprometidos com a empresa.

Certamente com a melhoria das condições de trabalho dos funcionários e a redução da rotatividade, a equipe da empresa poderá tornar-se mais competitiva e, conseqüentemente, tornar a organização melhor estabelecida no contexto que envolve o complexo e competitivo mercado da construção civil.

Referências

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de formação de preços: políticas, estratégicas e fundamentos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BRUNI Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão de custos e formação de preços**. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoas: como agregar talentos à empresa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GUIMARÃES, Marcos Freire. **Contabilidade de custos**. 2. ed. Vestcon, 2003.

IVANCEVICH, John, M. **Human Resource Management**. Nova York. Richard D. Irwin. 1995.

LEONE, George S. G. **Custos: planejamento, implantação e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

LEONE, George S. Guerra. **Curso de contabilidade de custos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Pretice Hall, 2002.

VIANA FILHO, José Ribeiro. **A utilização de sistemas de custos nas entidades hospitalares integrantes da Associação dos Hospitais da Paraíba, na cidade de João Pessoa**. 136 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis – Área de Finanças Empresariais) – Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2001.