

ANÁLISE DO CUSTO DE IMPLANTAÇÃO DE NOVOS BENEFÍCIOS PARA RETENÇÃO DE OPERADORES DE MÁQUINAS CNC EM UMA PRESTADORA DE SERVIÇOS DE USINAGEM DE CAXIAS DO SUL

Andressa Padilha Ferreira Correa¹
Tiago Vasconcelos Scherer²

Resumo: O estudo foi desenvolvido em uma empresa de Caxias do Sul – RS que realiza prestação de serviços de usinagem para clientes de todos os estados brasileiros e possui como tema central a análise dos custos de implantação de novos benefícios para a retenção de operadores de máquinas CNC. O objetivo principal é determinar o custo para a implantação de novos benefícios como ferramentas de retenção de operadores de máquinas CNC. A proposta foi fundamentada através da análise de fatores que podem influenciar o clima organizacional, pesquisas e conceitos de planos de benefícios usualmente indicados para a retenção de funcionários e seus principais custos. Para a realização deste estudo utilizou-se de autores especialistas em Gestão de Pessoas, Recursos Humanos como Idalberto Chiavenato (2009) e Contabilidade de Custos de Pessoal, José Antonio Stark Ferreira (2007) e Eliseu Martins (2010). Quanto à metodologia tratou-se de uma pesquisa exploratória, em relação à abordagem utilizou-se de instrumentos qualitativos e análises de conteúdo. Entre os principais resultados, a análise revelou os benefícios que são fatores fundamentais para manter os funcionários na organização e principais meios para que a organização seja competitiva no mercado atual, desde que sejam bem divulgados. Mediante a este resultado, foram projetados os possíveis custos para que a empresa analise a possibilidade de implantação dos benefícios sugeridos e para as sugestões de melhorias dos atuais benefícios, representando 38% do custo total comparado aos custos atuais.

Palavras-chave: Motivação. Retenção. Plano de Benefícios. Custo de Pessoal. Operadores de Máquinas CNC.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, as pessoas assumiram um papel essencial nas organizações, deixá-las motivadas e satisfeitas no ambiente de trabalho tornou-se ponto chave para essas instituições. Geralmente os aspectos comuns da satisfação e motivação estão relacionados com o pagamento, condições de trabalho, supervisão, colegas e ao próprio trabalho, e é dessa forma que as empresas contribuem para se tornarem um diferencial no mercado atual.

Retener funcionários na empresa consiste em uma tarefa árdua para organização, devido à globalização, aquecimento da economia e aumento das ofertas de emprego há cada vez mais investimento no capital humano. Dados apresentados pela Câmara de Indústria Comércio de Caxias do Sul no mês de Agosto de 2013, demonstram um avanço de 2,6% na economia. Todos os segmentos colaboraram para este resultado, no entanto a indústria, se comparada

¹ Acadêmico do Curso de Ciências Contábeis da Faculdade da Serra Gaúcha.

² Professor Orientador.

com Agosto de 2012, novamente vem apresentando melhor desempenho seguido pelos setores de serviços e comércio. Dados do ano de 2013 revelaram que já foram criadas 6.377 vagas de trabalho, com destaque ao setor de serviços que vem demonstrando grande expansão.

Diante dessa realidade, nesse estudo procura-se resolver a seguinte questão: quais os custos para a implantação de novos benefícios para a retenção de operadores de máquinas CNC em uma prestadora de serviços de usinagem de Caxias do Sul?

Os objetivos deste estudo estão divididos em geral e específicos. O objetivo geral compreende determinar o custo para a implantação de novos benefícios como ferramenta de retenção de operadores de máquinas CNC. Já os objetivos específicos terão como finalidade detalhar o caso, conforme apresentado a seguir: identificar quais os benefícios que poderiam inibir as solicitações de desligamentos dos operadores de máquinas CNC; identificar os atuais benefícios da empresa; pesquisar e conceituar planos de benefícios usualmente indicados para a retenção de operadores de máquinas CNC; e, por fim, projetar o custo para a implantação de novos benefícios para a retenção dos mesmos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Atualmente em virtude das constantes modificações e competições por nicho e segmentos de mercado, cada vez mais as empresas entendem que quem quiser manter-se no mercado com diferencial, deve ter especial atenção ao seu quadro de funcionários e, para isso, é importante que as empresas desenvolvam sistemas de remuneração eficazes proporcionando motivação, retenção e interesse das pessoas em permanecer na organização.

O clima organizacional está diretamente relacionado aos aspectos internos da organização e levam à provocação de diferentes espécies de motivação e satisfação dos seus participantes, influenciando constantemente no seu comportamento. Luz (2003) destaca alguns indicadores que podem manifestar sinais de que o clima vai bem ou mal, como: *turnover* ou rotatividade de pessoal; absenteísmo; pichações nos banheiros; programas de sugestões; avaliação de desempenho; greves, conflitos interpessoais e interdepartamentais e desperdício de material.

A rotatividade e o absenteísmo estão relacionados diretamente com os aspectos comuns da satisfação no trabalho. Os funcionários mais satisfeitos com seus empregos tendem a ter melhores registros de presença e estão menos propensos a faltarem por motivos

injustificados do que os insatisfeitos. Já os trabalhadores insatisfeitos tem maior probabilidade de se demitirem do que os satisfeitos, podendo afetar na rotatividade da organização (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 1999).

Tanto o absenteísmo, como a rotatividade podem gerar custos elevados para a organização, pois toda a vez que um funcionário habilitado é desligado, o processo produtivo e a equipe podem ser afetados. As despesas da rotatividade são altas, pois para substituir um funcionário é preciso recrutar, selecionar e treinar outra pessoa, e pode levar algum tempo para o funcionário recém-contratado começar a dar retorno para a empresa (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 1999).

2.1 Planos de Benefícios

O salário pago aos funcionários de uma organização constitui parte de uma parcela do pacote de compensações que a empresa costuma oferecer aos seus funcionários. Geralmente as remunerações podem ser constituídas de benefícios e serviços sociais ocasionando custos para manter pessoas que são de extrema importância para a organização. As remunerações podem ser diretas ou indiretas aos funcionários, a remuneração direta é representada pelo salário, enquanto a remuneração indireta representa os serviços e benefícios sociais (CHIAVENATO, 2009).

As remunerações indiretas, representadas pelos benefícios, visam oferecer aos funcionários uma base para a satisfação das necessidades pessoais, Wood Jr. e Picarelli Filho (1999, p. 96) colocam também que a remuneração indireta é “essencial na atração da mão de obra especialmente quando os requisitos do negócio impõem alto nível de capacitação profissional.” Ainda segundo o autor, para os funcionários um plano de benefícios bem elaborado pode se tornar um importante fator de tomada de decisão para a permanência na empresa ou para a aceitação de um novo convite de trabalho.

Marras (2003, p. 138) coloca que “os benefícios oferecidos pela empresa podem ser subdivididos em: benefícios compulsórios e benefícios espontâneos.” Os benefícios compulsórios são aqueles classificados de acordo com as exigências da legislação trabalhista e previdenciária, ou pela convenção coletiva entre os sindicatos. Já os benefícios espontâneos, segundo Marras (2003), são aqueles que não são exigidos por lei ou por negociação coletiva, mas concedidos pela empresa por vontade própria.

2.2 Custos de Pessoal

Geralmente muitas empresas não contabilizam muitos custos, ficando ocultos e despercebidos. Dutra (2003, p. 138) explica que “o custo de pessoal abrange todos os custos despendidos com pessoal e pode ser atribuído direta ou indiretamente à elaboração de bens e serviços em determinado período.” Esses custos podem ser classificados em mão de obra direta e indireta. Martins (2010, p. 133) define a mão de obra direta como “aquela relativa ao pessoal que trabalha sobre o produto em elaboração, desde que seja possível a mensuração do tempo despendido e a identificação de quem executou o trabalho, sem necessidade de qualquer apropriação indireta ou rateio.”

Já a mão de obra indireta para Dutra (2003, p. 138) “é representada pelos operários ou outras categorias profissionais que não estejam envolvidas diretamente na elaboração de determinado tipo de bem ou serviço entre vários tipos em elaboração.” Martins (2010) cita alguns exemplos comuns de mão de obra direta, como: operadores, prensistas, soldadores e pintores. Já na mão de obra indireta os exemplos mais comuns são: supervisores, encarregados de setor de materiais, pessoal de manutenção, ajudantes, entre outros.

A mão de obra direta normalmente é considerada como um custo variável e a mão de obra indireta como um custo fixo. Dentre os custos o mais relevantes Dutra (2003) coloca os encargos sociais e trabalhistas, pois são estes que despendem de um conjunto de recursos da empresa com seu pessoal, além do salário. Em alguns países os encargos sociais não são inclusos na mão de obra direta, por não serem grandes, mas no Brasil esses custos assumem outra magnitude, sendo necessária a sua inclusão. Fazem parte da mão de obra direta todos os encargos sociais, férias, 13º salário, descanso remunerado, feriado e outros (MARTINS, 2010).

Os custos com pessoal podem variar de 64,9% até 124,7%, essa variação é decorrente das diversas situações as quais o trabalhador está sujeito, de acordo com o risco de acidente de cada empresa: risco leve (16,73%), risco médio (17,30%) e risco grave (17,68%) e que estão previstas na legislação (FERREIRA, 2007; DUTRA, 2003).

2.3 Ambiente CNC

Na busca da diversificação de produtos foi dada ênfase à tecnologia durante os primeiros investimentos, procurando o aumento e sofisticação dos sistemas de produção (máquinas de controle numérico, robôs, computadores e outros) no sentido de acompanhar a necessidade do mercado por novos produtos, melhor qualidade, rapidez de entrega e preços competitivos. No entanto, conforme Carvalho (1998), o avanço tecnológico não resolveu todos os problemas, na verdade, pode-se dizer que esta evolução é responsável pela maior complexidade do processo de gestão de produção.

Desde o surgimento do comando numérico, em meados do século XX, diversas indústrias, em especial a aeronáutica e automotiva, vêm auferindo ganhos significativos com a utilização dessa tecnologia. Sua aplicação no controle de máquinas-ferramentas permite a realização de tarefas repetitivas e de grande complexidade, possibilitando a reprodutibilidade de produtos de variadas formas geométricas. Além disso, empresas que produzem com alta diversificação e em pequenos lotes usufruem muito da flexibilidade inerente a esses equipamentos (COSTA; PEREIRA, 2006).

2.4 Operadores de Máquinas de Usinagem CNC

Os operadores de máquinas de usinagem CNC possuem como principal função usinar peças de metais ferrosos e não ferrosos, são responsáveis por preparar e ajustar máquinas de usinagem CNC, realizar testes e controles de ferramental. Atuam também em diversos ramos tais como na fabricação de produtos de metal, máquinas, equipamentos e instrumentos de precisão, fabricação de equipamentos para automação industrial, fabricação e montagem de veículos automotores (MINISTÉRIO DO TRABALHO CBO, 2013).

Os operadores de máquinas de usinagem CNC trabalham como assalariados com carteira assinada em equipes de células de manufaturas sob supervisão. Atuam em locais fechados, por rodízios de turnos e, eventualmente, no exercício do trabalho estão sujeitos a ruídos, pressões, posições desconfortáveis e materiais tóxicos. Para o exercício dessa ocupação é oferecidos cursos técnicos em mecânicas e para o pleno desempenho das atividades a experiência profissional ocorre entre um a dois anos de atividades (MINISTÉRIO DO TRABALHO CBO, 2013).

3 METODOLOGIA

O método de pesquisa utilizado no estudo em questão foi o método de estudo de caso, que segundo Martins e Lintz (2011, p. 23) “trata-se de um método de pesquisa cujo objetivo é o estudo de uma unidade que se analisa profunda e intensamente.” Este método estudou sua totalidade, compreendendo uma investigação que reuniu informações detalhadas que pode ser investigada por diferentes técnicas de coletas de dados, como: observação, observação participante, questionário, entrevista, análise de conteúdo, levantamento de dados secundários e outros (MARTINS; LINTZ, 2011; GIL, 2010).

O tipo de pesquisa utilizada no estudo foi exploratória e descritiva, na qual Martins e Lintz (2011, p. 24) colocam que “a fase exploratória é fundamental para a definição do escopo do objeto de estudo. É o momento de estabelecer os contatos iniciais para trabalho de campo.” A pesquisa exploratória é desenvolvida no sentido de proporcionar uma visão geral de determinado fato, tem como objetivo explorar e examinar um problema ou situação para proporcionar conhecimento e compreensão (GIL, 1999 *apud* BEUREN, 2009).

A pesquisa descritiva, para Costa e Costa (2001, p. 62) “descreve as características de uma determinada população ou de um determinado fenômeno.” Tem como principal objetivo a descrição de algo, além de preocupar-se em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, sendo que o pesquisador não interfere neles (GIL, 2002 *apud* BEUREN, 2009).

O desenvolvimento do trabalho foi realizado através de abordagens qualitativas e análise de conteúdo, segundo Costa e Costa (2001, p. 62), a abordagem qualitativa “se preocupa com uma realidade que não pode ser quantificada (crenças, valores e atitudes)” e, ainda segundo os autores, análise de conteúdo “desenvolve-se em três fases: pré-análise, exploração de material e tratamento de dados, interferência e interpretação.” A pré-análise procede da escolha de documentos, seguido da exploração do material que tem como objetivo administrar sistematicamente as decisões tomadas na pré-análise e o tratamento dos dados, que terão como objetivo tornar os dados válidos e significativos.

O estudo de pesquisa foi desenvolvido na empresa Intermach Peças Automotivas Ltda no departamento operacional da empresa. O objetivo foi levantar informações significativas sobre o clima organizacional da empresa, seu desenvolvimento e benefícios.

O primeiro passo foi coletar informações nos documentos gerados nas entrevistas de desligamentos, após isso o processo se desenvolveu através de entrevistas, onde cinco funcionários da área produtiva foram escolhidos aleatoriamente. Essa entrevista foi realizada através de uma conversação onde foram registradas as opiniões dos colaboradores, sentimentos e condutas em respeito aos fatores que esses consideraram importantes para continuarem trabalhando na empresa. Além disso, foram coletadas informações sobre os pontos positivos e negativos dos benefícios oferecidos e opiniões do que poderia ser incrementado ao plano de benefícios atual.

As técnicas utilizadas para a coleta de dados nesse trabalho foi através de entrevistas e pesquisas documentais, segundo Martins e Lintz (2011, p. 42), a entrevista “trata-se de uma técnica de pesquisa para a coleta de dados, cujo objetivo básico é entender e compreender o significado que os entrevistados atribuem às questões e situações, em contextos que não foram estruturados anteriormente com base nas suposições e conjecturas do pesquisador.” Já a pesquisa documental é uma análise de documentos, Gil (2010, p. 121) comenta que “a consulta a fontes documentais é imprescindível em qualquer estudo de caso.”

A consulta dos documentos permite o entendimento de situações, tornando possível obtenção de informações referentes à estrutura e a organização. Nesse estudo foram consultados relatórios e documentos pertinentes ao custo com pessoal e documentos que poderão auxiliar para análise de resultados da organização, produtividade e qualidade.

A técnica de análise de dados utilizada nesse trabalho será Análise de Conteúdo, segundo Vergara (2010, p. 15) “a análise de conteúdo é considerada uma técnica para tratamento de dados que visam identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema [...]” o autor também afirma que “a análise de conteúdo admite tanto a abordagem quantitativa quanto a qualitativa.” Para Martins e Lintz (2011, p. 48), a análise de conteúdo compreende três etapas fundamentais: “[...] a) pré-análise [...]; b) exploração do material [...]; c) tratamento dos dados e interpretação [...]”

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Com objetivo de identificar os motivos de solicitações de desligamentos dos operadores foram coletados dados de documentos de entrevistas de desligamentos do período de 2012 e 2013, onde se obtiveram seis entrevistas realizadas por operadores de máquinas,

todos do sexo masculino e de faixa etária entre vinte a trinta e cinco anos. Dentre estas entrevistas, 67% dos entrevistados pediram demissão.

Para avaliar os benefícios atuais e possíveis benefícios para a implantação de novos benefícios para a retenção de operadores de máquinas CNC, os dados foram coletados através de uma entrevista com perguntas abertas aplicadas a cinco operadores de máquinas CNC. Sendo quatro operadores do sexo masculino e uma do sexo feminino, a faixa etária dos entrevistados varia de vinte e cinco a trinta e cinco anos, onde os resultados da pesquisa revelaram aspectos positivos e negativos que podem afetar a motivação e permanência dos operadores na empresa. A fim de obter maior desempenho, motivação, satisfação dos mesmos, foi possível observar que os fatores primordiais para a sua permanência são a clareza na comunicação interna e a remuneração. Outro aspecto destacado pelos entrevistados foi o reconhecimento profissional e as oportunidades de crescimento profissional que, segundo eles, são determinantes para a permanência na empresa visto que já vem sendo aplicado, mas poderia ser melhorado através de treinamentos e desenvolvimento dos mesmos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo principal determinar o custo para a implantação de novos benefícios para a retenção de operadores de máquinas CNC em uma prestadora de serviços de usinagem e que através dos objetivos específicos foram necessários identificar os fatores que são importantes para a permanência dos mesmos na empresa e suas opiniões a respeito dos benefícios atuais e benefícios usualmente indicados para a retenção de funcionários.

Durante a elaboração desse trabalho enfatizou-se a importância das pessoas para a organização e que o salário pago aos funcionários constitui parte de uma parcela do pacote de compensações que as organizações costumam oferecer aos seus funcionários. As remunerações indiretas representadas pelos benefícios são fundamentais e visam oferecer aos funcionários uma base para a satisfação e motivação das necessidades pessoais. Os planos de benefícios inicialmente foram criados para manter e baixar a rotatividade dos funcionários, mas atualmente vêm se tornando aspectos competitivos e importantes para a preservação das condições físicas e mentais dos funcionários. Muitas empresas não reconhecem os custos reais de seus funcionários e nem suas implicações financeiras, o objetivo em custear recursos

humanos não é apenas mensurar os custos relevantes, mas desenvolver métodos e programas para reduzir esses custos e resolver importantes problemas.

No decorrer das entrevistas desse estudo pode se verificar diversas lacunas a serem analisadas na empresa, dentre as principais percebe-se que a empresa precisa tomar algumas ações quanto às remunerações, benefícios atuais e possíveis benefícios sugeridos, que poderão ser fortes ferramentas para a retenção dos operadores de máquinas CNC. A comunicação foi citada na proposta de intervenção como uma necessidade/prioridade a ser analisada, trata-se de uma sugestão extra, pois pode se perceber que hoje existem alguns pontos falhos na divulgação de informações e até mesmo na divulgação dos benefícios atuais oferecidos pela empresa.

Diante disso, conclui-se que as remunerações indiretas, benefícios, são fatores fundamentais para manter os funcionários na organização e principais meios para que a organização seja competitiva no mercado atual desde que sejam bem divulgados. Mediante a esse resultado, foram projetados os possíveis custos para que a empresa analise as possibilidades de implantação dos benefícios sugeridos e para as sugestões de melhorias dos atuais benefícios, representando 38% dos custos comparados aos custos atuais. Como trabalho futuro sugere-se que empresa avalie os custos atuais de desligamento, reposição e treinamento comparados à variação dos possíveis benefícios sugerida pelos mesmos como fatores determinantes para manterem-se na empresa. Devido a esse estudo é possível verificar a viabilidade de implantação dos mesmos.

6 REFERÊNCIAS

BEUREN, Ilse Maria (Org.) **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena. **Manual de Gestão de Pessoas e equipe**. vol. 2. São Paulo: Editora Gente, 2002.

CARVALHO, M. F. **O Planejamento da Manufatura: Práticas industriais e métodos de otimização**. Revista Gestão & Produção, v.5, n 1, p. 34-59, Abr/1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remunerações, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização**. 6. ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

COSTA, Antonio F.da; COSTA, Maria de Fátima Barrozo da. **Metodologia da pesquisa: conceitos e técnicas**. Rio de Janeiro: Interciência, 2001.

COSTA, D. D.; PEREIRA, G. A. **Desenvolvimento e avaliação de uma tecnologia de baixo custo para a programação CNC em pequenas empresas**. Revista Produção, v. 16, n 1, p. 48-63, Jan./Abr. 2006.

DUTRA, René Gomes. **Custos: uma abordagem prática**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

FERREIRA, José Antonio Stark. **Contabilidade de Custos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WOOD JR., Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KNAPIK, Janete. **Administração Geral e de Recursos Humanos**. 2. ed. Curitiba: Ibplex, 2005.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e talentos**. Curitiba: Ibplex, 2006.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. 4. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 7. ed. São Paulo: Futura, 2003.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Gilberto de Andrade. LINTZ, Alexandre. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MAYO, Andrew. **O valor humano da empresa**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MINISTÉRIO DO TRABALHO. **Classificação Brasileira de Ocupação (CBO)**. Disponível em: <<http://www.mtecho.gov.br/cbosite/pages/pesquisas/BuscaPorTituloResultado.jsf>>. Acesso em: 24 set. 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
