

**Análise da rotatividade de funcionários no setor de facção e confecção em Formiga –  
MG: um estudo de caso**

Karen Cristine Mendonça Gonçalves; Anderson Alves Santos; Sâmara Borges Macedo.

**RESUMO**

O presente trabalho visa apresentar as características do setor de facção e confecção e de sua força de trabalho, assim como problemas originados desta. O texto aborda, inicialmente, os principais aspectos do setor de facção e confecção no Brasil e na cidade de Formiga, como suas fases e peculiaridades. Logo após trata-se o conceito da rotatividade de funcionários baseado na opinião de diversos autores e suas causas e consequências para a empresa como um todo. A pesquisa é do tipo qualitativa, bibliográfica, descritiva e de estudo de caso. A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas em profundidade com dezesseis empresários locais e o método de análise dos dados coletados foi a Análise de Conteúdo. Por meio dessa, foi possível identificar algumas lacunas no campo de Recursos Humanos nas empresas formiguenses, dentre as quais pode-se citar os baixos investimentos em treinamentos, pouco conhecimento sobre a gestão da rotatividade por parte dos proprietários e pouco comprometimento e responsabilidade por parte dos próprios funcionários. Como contribuições, pode-se citar o fato de fornecer subsídio e embasamento para a tomada de decisões, de proporcionar maior robustez do referencial sobre essa temática e a contribuição para a indústria local como um todo.

**Palavras chaves:** Facção; Confecção; Rotatividade.

**ABSTRACT**

This paper presents the characteristics of the faction and production industry and its workforce, as well as problems arising from this. The text initially approaches the main aspects of the faction sector and production in Brazil and in Formiga, as its stages and peculiarities. After that, it comes the concept of employee turnover based on the opinion of several authors, and its causes and consequences for the company as a whole. The research is a qualitative, bibliographic, descriptive and case study one. The data collection was done through in-depth interviews with sixteen local entrepreneurs and the method of analysis of the data collected was the Content Analysis. By this method, it was possible to identify some gaps in the Human Resources field in Formigianians companies, among which we can mention the low investments in training, little knowledge about management turnover by the owners and little commitment and responsibility on the part of the employees. As contributions, one can cite the fact of providing subsidy and background for decision making, to provide greater robustness of reference on this theme and the contribution to local industry as a whole.

**Keywords:** Faction; Production; Turnover.

## 1 INTRODUÇÃO

Um dos principais segmentos da indústria mundial é o da facção e confecção que, desde seu surgimento se encontra em constante crescimento, haja vista os valores movimentados, direta ou indiretamente, nos eventos de lançamento de coleções em todo o mundo. No Brasil, teve início logo após a colonização e passou por muitas fases até se tornar o que é hoje. A importância dessa indústria se dá no fato de se tratar de um produto atemporal e que sempre fará parte da vida contemporânea (SEBRAE, 2015).

A indústria têxtil brasileira teve seu início logo após a colonização e, por apresentar um caráter atemporal, sempre estará presente no mercado. De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (s/d, p.1), “o mercado de moda brasileiro é conhecido local e internacionalmente por sua criatividade e dinamismo, com destaque para diversos estilistas e produtores nacionais de renome no exterior”, o que confirma o constante crescimento e competitividade desse setor.

A indústria do vestuário em Formiga – MG se encontra em crescente expansão desde sua origem, em meados da década de 40. De acordo com o Sindicato das Indústrias do Vestuário de Formiga – SINDVESF, criado em 10 de fevereiro de 1994 e atuante até então, a cidade possui cerca de 200 empresas, 5000 trabalhadores e movimenta 12% da economia ativa do município. Isso ocorre devido à qualidade das peças produzidas que, frequentemente, são utilizadas por grandes marcas com reconhecimento em todo território brasileiro.

Apesar de seu destaque na economia da cidade, o setor de facção e confecção possui problemas inerentes a qualquer setor e um dos principais é a alta rotatividade de funcionários. Inúmeras são as razões para que esse índice seja alto e incontáveis prejuízos decorrem desse fato. Desse modo, o trabalho apresentará as características da rotatividade de funcionários no ramo da facção e confecção em Formiga - MG.

Levando isso em consideração e utilizando a mão de obra e seus aspectos como tema, o presente trabalho pretende responder a seguinte pergunta: como se desenvolve a gestão de fábricas de facção e confecção na cidade de Formiga frente à crescente rotatividade de funcionários?

Dessa forma, o objetivo deste trabalho é apresentar as características da gestão de funcionários no ramo de facção e confecção na cidade de Formiga frente à constante rotatividade desse segmento, analisando prioritariamente as principais características do ramo

de facção e confecção na cidade de Formiga; identificando as causas de rotatividade entre os funcionários; analisando os perfis de funcionários com altas taxas de rotatividade com base nos relatos dos proprietários e identificando os passivos decorrentes da rotatividade de mão de obra para as indústrias.

A indústria do vestuário de Formiga teve seu início a partir dos anos 40 e veio se desenvolvendo desde então. Atualmente, é um dos principais segmentos no setor de indústrias na cidade, ficando clara sua representatividade e importância para a sociedade formiguense. Dessa forma, é clara a necessidade de se abordar como tema as principais características desse ramo e de sua força de trabalho. Por se tratar de uma questão de interesse regional e que, dentro de um contexto de competitividade no meio profissional, torna-se fundamental a discussão de problemas relacionados aos altos índices de rotatividade de funcionários no setor de facção e confecção.

A estrutura do trabalho foi desenvolvida a fim de apresentar as características da Indústria Têxtil no Brasil em um primeiro momento, seguida do conceito de rotatividade e suas causas e consequências. Posteriormente são evidenciados os procedimentos metodológicos e, por fim, os resultados e conclusões.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 A Indústria Têxtil no Brasil**

No decorrer da história de desenvolvimento da indústria têxtil brasileira existiram quatro fases, segundo o Instituto de Estudos e Marketing Industrial – IEMI (CATOLINO, 2002, p. 84): a fase colonial, a de implantação, a de consolidação e a fase atual. Elas são identificadas “partindo-se do princípio de que tudo teria começado com a efetiva ocupação do território brasileiro, em 1500.” Ainda de acordo com este autor (2002, p. 85), no período colonial a principal característica era a “insipiência da indústria têxtil e sua descontinuidade”, além da obrigação da colônia a confeccionar artigos a baixíssimos custos, de modo a não atrapalhar a comercialização de itens de vestuário pela metrópole portuguesa no mercado europeu.

Já a segunda etapa, a de implantação, se destaca por apresentar a primeira política interna do governo em benefício à indústria da confecção, possibilitando que a industrialização começasse a despontar no cenário brasileiro, ainda que de forma tímida.

Desse modo, essa fase pode ser considerada como um período de estímulos ao setor têxtil brasileiro (CATOLINO, 2002).

A fase da consolidação da indústria têxtil se dá no período das Grandes Guerras, fator responsável pelo crescimento e desenvolvimento, já que as potências fornecedoras de tecido estavam preocupadas com a guerra. Além disso, durante a II Guerra Mundial grandes mudanças aconteceram na estrutura da indústria brasileira, permitindo que o país deixasse de ser um importador e passasse a exportar, favorecendo o mercado interno (CATOLINO, 2002).

A quarta e última fase é a atual, que se iniciou nos anos 50 e beneficiou-se da era da globalização e da competitividade. Porém, os principais países produtores têxteis reorganizam tecnologicamente suas empresas e, “a indústria brasileira ainda em expansão, e detentora somente do mercado interno, não consegue acompanhar o desenvolvimento, e seu parque industrial têxtil torna-se obsoleto” (CATOLINO, 2002, p. 89).

A partir daí, mudanças no cenário econômico como a abertura comercial e a queda da inflação, possibilitaram que as empresas brasileiras continuassem a expandir, resultando no grande número de pequenas e médias empresas de confecções que existem atualmente. Algumas características da indústria de confecções, que são percebidas em diversos contextos nacionais e que permitem compreender melhor esse setor, são citadas por Colbari (2002, p. 86-87):

1. Trata-se de um universo de micro, pequenas e médias empresas, o que se deve em grande parte à fragilidade das barreiras à entrada de novos concorrentes; o padrão tecnológico vigente no setor determina um baixo valor do investimento necessário. A existência dessa infinidade de pequenas e microempresas e o tipo de organização familiar predominante no setor de confecções são fatores destacados no elenco de obstáculos à implantação de novas tecnologias de produção e de novas formas de gestão.
2. Caracteriza-se por uma heterogeneidade de produtos — grande variedade de mercadorias que ainda precisam ser diferenciadas para atender um mercado segmentado de acordo com as classes de renda, sexo e idade —, o que exige diversas matérias primas e processos produtivos, estratégias empresariais e lógicas de mercado diversificadas (BNDES, 1990). Daí por que se justifica uma estrutura de produção flexível que atenda a essa diversidade, reforçando o caráter fragmentado da indústria de confecções.
3. Utiliza intensivamente mão de obra na produção em decorrência da fraca automação e do baixo custo da força de trabalho. O trabalho de costura — uma habilidade adquirida em casa ou por meio de cursos — raramente é considerado qualificado. A parcelização do trabalho nas fábricas reduz a atividade da costureira à elaboração de tarefas específicas na máquina, independentes do processo de corte e modelagem realizados por outros profissionais.

4. Apesar das dificuldades na modernização, a competitividade exige mudanças permanentes, acentuadas pelo imperativo da moda que marca a indústria de confecções. A produção de vestuário vem substituindo progressivamente o trabalho artesanal por fábricas de tamanhos e produções variadas e, inclusive, por pequenas oficinas de costura. A criação de produtos sintonizados com as tendências da moda em termos de estilo, design, corte e modelagem desvincula-se do processo de costura propriamente dito, que pode ser realizado por diversas confecções ou por costureiras faccionistas (SIC).

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2015, p. 1) define a facção como “confecções que prestam serviços para outras empresas do ramo que possuem marca própria e foco na comercialização, dentro da cadeia produtiva do setor têxtil”. Assim, de modo geral, uma facção não vende seus produtos diretamente no varejo, realizando somente trabalhos de corte, montagem e acabamento de peças do vestuário para outras confecções. Ainda de acordo com o SEBRAE (2015, p. 1):

O segmento da confecção está inserido no setor têxtil e engloba todas as atividades envolvidas na produção de roupas. Essas indústrias podem concentrar o processo completo de produção ou terceirizar uma ou várias fases de produção. A facção é um sistema de terceirização e de integração que vem sendo muito utilizada na indústria da confecção.

## **2.2 Facção e confecção na cidade de Formiga**

De acordo com o site do Sindicato das Indústrias do Vestuário de Formiga - SINDVESF (2014), a indústria do vestuário na cidade se originou da tradição pela alta qualidade das roupas produzidas pelos seus alfaiates. Em decorrência da alta qualidade, a partir dos anos 80 iniciou-se a cadeia produtiva do vestuário em Formiga. Inicialmente, o principal produto era as roupas jeans produzidas por facções. Alguns anos depois, iniciou-se o processo de “*Private Label*” ou Marca Própria, em português. Atualmente, várias marcas etiquetas do país vêm até Formiga desenvolver e fabricar suas confecções. Isso porque a cidade possui ainda, em seu parque fabril, empresas com etiqueta própria, além de oferecer produtos de cama e mesa, roupa infantil, bordados e malharia.

Em decorrência do desenvolvimento dessa indústria na cidade, foi criado em 10 de fevereiro de 1994 o Sindicato das Indústrias do Vestuário de Formiga – SINDVESF, que tem como objetivo liderar, promover e desenvolver esse segmento. Com o passar do tempo, parcerias foram sendo formadas. A primeira foi com a Associação Comercial, Industrial de Serviços e Agronegócios de Formiga – ACIF, que iniciou o SINDIVESF. Logo depois

ocorreu a filiação à Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais – FIEMG, seguida de parcerias com a ASADEF e o Centro de Apoio ao Trabalhador – CAT, que proporcionaram a prestação de serviços de CAD/CAM, Curso de Costura Industrial, Modelagem, Mecânica de Máquinas de Costura, entre outros (SINDIVESF, 2014).

Atualmente, o sindicato atende cinquenta e seis empresas associadas, prestando serviços de apoio às mesmas e aos seus proprietários. Entre os serviços prestados constam as Negociações das Convenções Coletivas do Trabalho, site de divulgação das empresas associadas, consultorias em parcerias com sistema FIEMG e SEBRAE, além de outros projetos em andamento (SINDIVESF, 2014).

Além do SINDVESF, existe também o Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Confeções em Formiga – SINDCOST, que foi fundado em 10 de maio de 1991. O sindicato luta pela conquista de direitos para a classe trabalhadora do ramo da confecção, oferecendo serviços como homologação de rescisão, orientação em direitos trabalhistas, assessoria jurídica e negociação salarial e possui cerca de duzentos associados (100 Anos de Formiga, p.243).

### **2.3 A Rotatividade dos funcionários nas empresas, suas causas e consequências**

No dia a dia, todas as empresas enfrentam problemas diversos que, no decorrer do tempo, vão aprendendo a lidar e resolver. Nos últimos anos, um problema que tem assombrado as organizações diz respeito aos altos índices de rotatividade dos funcionários. Para Medeiros (2012, p.1), rotatividade significa “a substituição de um colaborador por outro e não cortes ou acréscimo de postos de serviço”.

A rotatividade de pessoal ou *turnover* é descrita por Chiavenato (2010, p. 88) como “o resultado da saída de alguns colaboradores e a entrada de outros para substituí-los no trabalho”, dessa forma se trata de um fluxo de entrada e saída de trabalhadores. Ele afirma que quase sempre um desligamento provocará a contratação de um substituto como reposição. Dessa forma, a rotatividade pode ser considerada como a flutuação de pessoal entre uma empresa e seu ambiente.

Esse problema decorre de uma mudança de pensamento da população brasileira que, na era do imediatismo, deseja satisfazer suas vontades o quanto antes possível. Porém, ocorre que este tipo pensamento é extremamente prejudicial do ponto de vista da empresa. Isso porque decorrem inúmeros prejuízos para a organização quando se tem altas taxas de

rotatividade, como “problemas de continuidade do trabalho, garantia de qualidade e cumprimento aos prazos contratados”, listados pelo SEBRAE. Para Mejía (2004, p. 29), a rotatividade é “a rotação de pessoal ou atrito da força de trabalho, é uma medida da quantidade retirada durante um determinado período” e pode ser medida pela seguinte fórmula:

$$\frac{\text{Número de empregados que deixaram a empresa durante o ano}}{\text{Número médio de empregados durante o ano}} \times 100$$

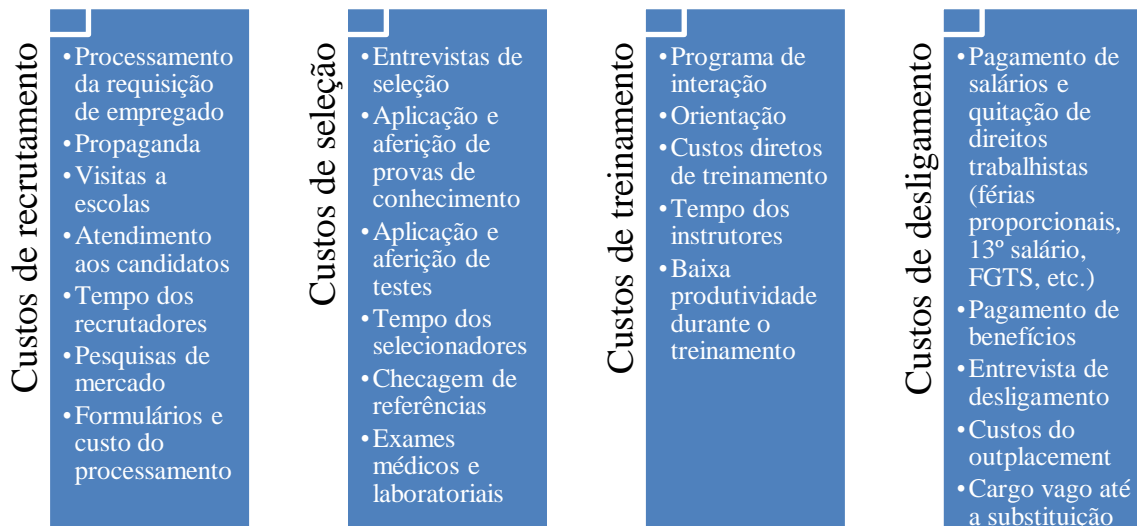
Os números devem ser analisados de modo a projetar perdas e necessidades futuras. O monitoramento das tendências deve ocorrer para detectar qualquer mudança positiva ou negativa na taxa que mede os empregados que deixam a empresa. As razões para a saída podem ser obtidas por meio de entrevistas, que devem ser registradas em seguida e, finalmente, analisadas para que possam ser tomadas medidas para reduzir a rotatividade (MEJÍA, 2004).

É importante mencionar que não existem parâmetros fixos nem um índice de rotatividade ideal, porém na literatura considera-se que as taxas aceitáveis de rotatividade estão entre 10 e 15% (MEJÍA, 2004).

Diversos são os fatores responsáveis pelos desligamentos nas empresas e, conseqüentemente, pela rotatividade dos funcionários. Chiavenato (2009) cita fenômenos internos e externos que são possíveis causadores da rotatividade como oportunidades de empregos no mercado de trabalho, conjuntura econômica favorável ou desfavorável, política salarial e de benefícios oferecida pela organização, qualidade do ambiente de trabalho e das relações entre os funcionários e até mesmo a cultura da organização.

Além dessas causas, Moura (2013) cita também a falta de reconhecimento e de perspectiva de crescimento na empresa, bem como a falta de projetos desafiadores e de uma boa liderança, elementos estes que podem desestimular o avanço dos funcionários. As principais conseqüências das altas taxas de rotatividade são basicamente os custos que a organização tem que arcar após a saída do trabalhador. Segundo Chiavenato (2010), existem quatro tipos de custos de reposição decorrentes da rotatividade, que são descritos na Figura 1.

**Figura 1** - Os custos de reposição em função da rotatividade.



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010, p. 90).

Como se pode perceber, diversos são os custos resultantes da rotatividade para as empresas, além de prejuízos que ocorrem de forma indireta e a longo prazo.

### 3 MATERIAL E MÉTODOS

O presente estudo possui como tipo de pesquisa a Qualitativa, que “envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos”, desse modo, dos próprios participantes da situação em estudo (GODOY, 1995, p. 58).

A pesquisa qualitativa se caracteriza por procurar não enumerar e, ou medir os eventos estudados, além de que não são utilizadas ferramentas estatísticas na análise dos dados. Para Godoy (1995), ela parte de perguntas amplas que se definem conforme o desenvolvimento do estudo avança.

Os tipos de pesquisa utilizados nesse trabalho se baseiam em pesquisa bibliográfica, descritiva e estudo de caso. Para Severino (2007, p. 122), “a pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses, etc.” De acordo com o autor, o



pesquisador deve trabalhar a partir das contribuições de autores cujos textos tornaram-se fontes dos temas a serem estudados.

Já a pesquisa descritiva tem como finalidade principal descrever as características de uma população ou um fenômeno ou estabelecer relações entre variáveis (GIL, 2008). De acordo com o autor, vários estudos podem ser classificados sob este título e um de seus aspectos mais importantes está no uso de técnicas padronizadas de coleta de dados. Além dessas características apresentadas, pode-se acrescentar ainda o fato de que essas pesquisas têm como objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população.

O estudo de caso caracteriza-se pelo extenso estudo de um ou de poucos objetos, de modo que permita o seu conhecimento pleno e aprofundado, o que seria difícil mediante os outros tipos de delineamentos observados (GIL, 2008). Ainda de acordo com o autor, o estudo de caso é utilizado para atender propósitos como:

- a) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- b) descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação;
- c) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos. (GIL, 2008, p. 58).

Para Godoy (1995, p. 62), os estudos qualitativos têm como foco principal o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural, valorizando “o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada”. Portanto, o método para coleta de dados será a entrevista em profundidade semiestruturada.

A entrevista é uma das técnicas mais comuns dentro da abordagem qualitativa e é caracterizada por Severino (2007, p. 124) como “uma técnica de coleta de informações sobre um determinado assunto, diretamente solicitadas aos sujeitos pesquisados”. É considerada pelo autor como uma interação entre o pesquisador e o pesquisado, onde o pesquisador deseja compreender “o que os sujeitos pensam, sabem, representam, fazem e argumentam” (SEVERINO, 2007, p. 124). Veiga e Gondim (2001, p. 5) afirmam que

a entrevista em profundidade tem um caráter subjetivo, o que torna necessário que toda interpretação deva levar em consideração a perspectiva da pessoa analisada. Sua vida e seu mundo só podem ser entendidos a partir 'de seus olhos'. É neste aspecto que as entrevistas em profundidade

apresentam-se como mais pertinentes se se pretende aproximar da realidade social e política e das representações que o eleitor constrói dela.

A entrevista semiestruturada, de acordo com Godoy (2006, p. 134), “é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, possibilitando ao investigador desenvolver uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo”. A autora afirma que o roteiro da entrevista a ser realizada não deve ser rígido, de modo a não limitar as respostas dos entrevistados. Entretanto, deve ser feito um “guia de tópicos” que abordem as questões principais que não podem deixar de ser respondidas.

O método escolhido para o presente trabalho foi a Análise de Conteúdo, que é considerada uma metodologia de tratamento e análise de informações, que podem ser obtidas por meio de documentos escritos, orais, imagens e até mesmo gestos. Dessa forma, se trata de um conjunto de técnicas de análise das comunicações e que tem como objetivo compreender criticamente o sentido manifesto ou oculto das comunicações (SEVERINO, 2007).

Para Laville e Dionne (1999, p.214-215), o princípio da análise de conteúdo “consiste em desmontar a estrutura e os elementos desse conteúdo para esclarecer suas diferentes características e extrair sua significação”. Segundo os autores, a análise de conteúdo pode ser aplicada a uma diversidade de materiais além de permitir abordar uma enorme variedade de objetos de investigação, como as atitudes, valores, representações, mentalidades e ideologias.

Utilizou-se, dentre as modalidades existentes dentro da Análise de Conteúdo, a análise temática. De acordo com Bardin (1977, p.105), esta “consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem a comunicação e cuja presença, ou frequência de aparição podem significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido”.

Antes que os dados sejam analisados, eles devem passar por três etapas para que sejam organizados de modo a possibilitar uma melhor interpretação. A primeira etapa é a seleção, onde os dados devem ser examinados de forma minuciosa e passar por uma avaliação crítica, a fim de detectar erros e possíveis distorções que possam prejudicar o resultado da pesquisa. A segunda etapa é a codificação, uma técnica operacional usada para classificar os dados que se relacionam. Por meio da codificação, os dados são convertidos em símbolos, podendo assim ser tabelados e contados. Já a terceira etapa consiste na tabulação, ou seja, na “disposição dos dados em tabelas, possibilitando maior facilidade na verificação das inter-relações entre eles” (MARCONI e LAKATOS, 2003, p. 167). Desta forma, é imprescindível

que o assunto abordado na pesquisa seja analisado a fundo de modo a responder os objetivos propostos.

Têm-se como unidades de análise as empresas de facção e confecção da cidade de Formiga – MG, que foram divididas segundo seu porte. Das quarenta e três empresas associadas ao SINDVESF, foram entrevistados os gestores e, ou proprietários de uma empresa de médio porte, quatorze empresas de pequeno porte, que são maioria no município, e uma microempresa. Como critério de definição do porte, optou-se pelo modelo proposto pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE e utilizado pelo SEBRAE, baseado no número de empregados, conforme mostra o Quadro 1.

**Quadro 1** – Critério de definição de porte da empresa proposto pelo IBGE.

Micro	até 19 empregados
Pequena	de 20 a 99 empregados
Média	100 a 499 empregados
Grande	mais de 500 empregados

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2015).

As informações iniciais para identificação dos gestores e proprietários das empresas foram concedidas pelo SINDVESF de Formiga e o contato foi realizado via *e-mail* para agendamento das entrevistas, que foram gravadas (mediante permissão dos entrevistados) e transcritas. Essas transcrições ocorreram à medida que as entrevistas iam sendo realizadas, proporcionando uma maior riqueza de detalhes.

Todas as entrevistas foram realizadas nos locais de trabalho dos empresários, ou seja, em suas respectivas fábricas, de modo a garantir maior conforto e segurança a eles ao serem entrevistados. A coleta de dados foi feita em um período de mais de um mês, no início de Novembro até meados de Dezembro de 2015. Todas foram analisadas individualmente e, posteriormente, como um todo.

É importante ressaltar que as categorias foram preestabelecidas baseadas nas perguntas e foi utilizado na análise dos dados o critério da Repetição e Análise da Relevância segundo Minayo (2007).

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 4.1 Caracterização

Neste item são discutidas inicialmente as características dos entrevistados, de forma a permitir uma melhor visualização dos resultados, que serão posteriormente apresentados. Dos 16 proprietários de fábricas de facção e confecção de Formiga entrevistados, nove são homens e sete são mulheres e a média de idade é de 48,44 anos. É importante mencionar que das empresas selecionadas, dez são facções e cinco são confecções e, apenas uma é confecção e facção.

No que diz respeito ao nível de escolaridade e formação dos proprietários, percebe-se que apenas 04 (25%) possuem formação superior; 07 (43,75%) possuem o Ensino Médio completo e 05 (31,25%) possuem Ensino Fundamental incompleto. Desses cinco últimos, nenhum possui formação complementar, enquanto dos sete que possuem o “segundo grau completo”, somente três possuem alguma formação complementar como cursos técnicos em Contabilidade, cursos de Informática e cursos oferecidos por instituições como o SEBRAE. Dos 04 (25%) entrevistados que possuem formação superior, um é formado em Engenharia Elétrica e os outros três são formados em Administração e apenas um não possui formação complementar.

Em relação ao tempo de empresa que o proprietário possui, os números variaram de três a quarenta anos, ficando em uma média de 17,56 anos, sendo que, dos dezesseis entrevistados, quatorze possuem mais de dez anos de casa. O Quadro 2 resume a caracterização dos entrevistados.

**Quadro 2** – Caracterização dos entrevistados

<b>Sexo do Proprietário</b>	Masculino	Feminino
Total	9	7
<b>Faixa etária</b>	Homens	Mulheres
30 – 40 anos	2	1
40 – 50 anos	2	3
50 – 60 anos	3	3
60 – 70 anos	2	0
<b>Escolaridade</b>	Homens	Mulheres
1º grau incompleto	2	3

2º grau completo	4	3
Ensino Superior Completo	3	1
Pós-graduação	0	0
<b>Tempo de empresa</b>	Homens	Mulheres
1 – 10 anos	1	2
11 – 20 anos	5	4
21 – 30 anos	2	1
31 – 40 anos	1	0

Fonte: Desenvolvido pela autora.

#### 4.2 Análise de Conteúdo

Foram analisadas e discutidas todas as questões do roteiro, mediante Análise de Conteúdo, atendendo as três etapas do que é defendido por Marconi e Lakatos (2003) e ao critério de Minayo (2007), baseado na característica de repetição.

Na indagação sobre “qual a motivação para a abertura da empresa”, obteve-se respostas específicas, como: “*surgiu da necessidade de enxovais para a família*”, ou “*necessidade de continuar a sociedade para não fechar o negócio*”; porém notou-se dois padrões de respostas mais comuns: a existência de um familiar já atuante no ramo de facção/confecção e a necessidade de aumentar a renda familiar. Pode-se, ainda, citar como respostas a busca de novas oportunidades e o desejo por parte dos entrevistados de tentar um novo negócio por conta própria.

O tempo de atuação das empresas pesquisadas no mercado varia de 04 a 35 anos e a média foi de 17,25 anos. No que diz respeito ao porte das empresas, a classificação foi feita a partir do modelo proposto pelo IBGE, apresentado na Metodologia e apresentou os seguintes resultados: uma é microempresa, quatorze são de pequeno porte e uma de médio porte.

Atualmente as empresas possuem um quadro de funcionários que variam de 16 a 170 colaboradores, com uma média de 41,93 funcionário/empresa. O funcionário mais antigo possui vinte e nove anos de casa e o mais novo possuía apenas uma semana de serviço na data da entrevista. Esses dados mostram que há funcionários trabalhando desde a abertura da empresa, mas, por outro lado, indicam uma crescente rotatividade dos mesmos.

Quando perguntados sobre a existência de uma taxa ou um índice para calcular a rotatividade dos funcionários, as respostas foram negativas em 14 das 16 empresas

pesquisadas. Apenas duas afirmaram realizar esse cálculo, o que indica baixa preocupação e, ou falta de conhecimento por parte dos proprietários sobre a importância de calcular a constante entrada e saída de colaboradores. Esse possível descuido também pode ser percebido nas respostas obtidas sobre quais as práticas podem ser realizadas pelas empresas para diminuir a rotatividade. Seis pesquisados afirmaram não ser possível fazer nada na empresa para melhorar o índice, uma vez que dependem de os fornecedores “mandarem serviço” a fim de evitar que os funcionários tenham que sair e, ou sejam demitidos. Isso indica uma visão passiva por parte dos empresários, já que se conformam com situação e não buscam novas práticas e formas de manter seus colaboradores na empresa.

Quatro proprietários acreditam que devem cumprir com as obrigações da empresa em relação ao pagamento de salários, cumprimento de datas e fornecendo as condições de trabalho, ou seja, já fazem o que tem que fazer. Os outros respondentes propõem melhorias, tais como: “oferecer treinamentos para desenvolver e capacitar os funcionários, proporcionar um ambiente agradável e de respeito mútuo, padronização de carreira, manter uma boa convivência e bons relacionamentos dentro da empresa”.

É importante ressaltar que as empresas que demonstraram maior preocupação e propuseram melhorias são as que possuem maior número de funcionários e que possuem um tempo de atuação no mercado de 15 a 35 anos. No que diz respeito às características dos gestores dessas empresas, eles possuem de 15 a 40 anos de experiência no ramo e possuem formação no ensino superior em Administração de Empresas (3 respondentes) ou curso técnico em Contabilidade (2 respondentes), o que pode indicar melhor preparo para administrar o negócio.

Em relação ao perfil de funcionários que mais se desligam, notou-se que metade dos entrevistados identificou que são, em sua maioria, jovens, solteiros e funcionários “novos de casa”. Entende-se então que, por serem solteiros e não possuírem família para sustentar, possuem menos compromisso com o trabalho do que os funcionários casados. A outra metade acredita não existir um perfil específico entre os desligados e dizem que as saídas ocorrem de forma aleatória.

De acordo com a visão dos proprietários, no que diz respeito às causas do *turnover*, são citadas em sua maioria a busca de novas oportunidades, a concorrência, recebimento do Seguro Desemprego, a falta de compromisso e responsabilidade por parte dos funcionários. Em menor escala foram apontadas também a dificuldade de adaptação ao trabalho devido à

falta de treinamento, falta de serviço (pouca demanda), má convivência entre os funcionários e falta de estabilidade na empresa.

As principais consequências das altas taxas de rotatividade apontadas pelos proprietários das fábricas se resumem na queda da produtividade e altos custos com contratação e treinamento. Ainda foram apresentados, como efeitos da rotatividade, a perda de tempo, desmotivação dos funcionários e perda de mão de obra qualificada. Apenas um entrevistado não identificou nenhuma consequência de altos índices de rotatividade em sua empresa.

Em relação aos cursos de capacitação, 09 das 16 empresas não oferecem treinamento, enquanto as outras 07 o fazem. Estas são as que possuem proprietários com maior nível de escolaridade e com uma visão de negócio mais moderna e adaptada à realidade da cidade. Neste caso, são ofertados cursos de trabalho em equipe, liderança e comunicação; e a adesão dos funcionários aos cursos é considerada boa pelos proprietários. Porém, quando perguntados se os funcionários pedem cursos, apenas quatro empresários responderam que sim, enquanto o restante afirmou que os funcionários se mostram totalmente passivos e sem iniciativa.

A única questão em que se obteve concordância total entre os entrevistados foi sobre a realização da hora extra, que atualmente não ocorre em nenhuma das empresas pesquisadas. Isso porque ela é mais onerosa e não traz os benefícios esperados (produtividade) pelos gestores. Em raríssimos casos, ela é realizada em épocas de pico.

No que diz respeito aos benefícios oferecidos aos funcionários, a maioria das fábricas fornecem premiações por produtividade e frequência, quando o funcionário recebe um valor em dinheiro ao alcançar as metas (comissão), convênio médico e convênios com farmácias e gás. Já as “punições” não ocorrem de forma alguma em 03 das 16 pesquisadas; nas demais, apesar de ocorrerem, os entrevistados relataram não serem frequentes e, na maioria das vezes, o funcionário apenas deixa de ganhar o prêmio (gratificação). Apesar disso, um dos respondentes afirmou que as advertências ocorridas são por mau comportamento e falta de conduta dentro da empresa.

Quando perguntados sobre o que a empresa busca no funcionário, 15 entrevistados concordaram que é necessária mais produtividade e comprometimento por parte dos funcionários. Também são citadas como características essenciais no trabalhador a

assiduidade, a qualidade nos serviços realizados, responsabilidade, confiança e uma boa convivência dentro da organização, pautada no respeito, colaboração, dedicação e parceria.

Apesar das deficiências encontradas em alguns pontos dentro das empresas pesquisadas, dez proprietários relataram que os funcionários atendem ao que a empresa busca. Os demais consideram que a maioria deles atende aos requisitos da empresa, dentro de uma taxa de 60% a 90% de acordo com a percepção dos respondentes.

Por último, perguntou-se o que precisa ser melhorado e as respostas convergiram principalmente em dois aspectos: necessita-se diminuir a quantidade de faltas e melhorar o relacionamento com o Sindicato local e a Prefeitura, a fim de conseguir maior apoio para o setor. Além disso, outros pontos a serem desenvolvidos são o comprometimento, os treinamentos e o processo de adaptação dos funcionários na empresa, assim como a melhoria do relacionamento desses entre si, o que contribui significativamente para o alcance das metas.

Dessa forma, percebe-se uma contradição nas respostas dos proprietários uma vez que procuram mais comprometimento, responsabilidade, assiduidade e produtividade por parte dos funcionários, mas, logo em seguida, respondem que estão satisfeitos com a maioria dos funcionários e que estes atendem ao que a empresa busca.

## **5 CONCLUSÃO**

A partir das entrevistas pode-se conhecer alguns aspectos relacionados à administração e gestão das facções e confecções de peças de vestuário formiguenses, como as causas de rotatividade entre os funcionários, os perfis dos funcionários que mais se desligam e as consequências decorrentes da rotatividade de mão de obra para as indústrias. Foram percebidos alguns padrões de respostas e comportamentos dos entrevistados, o que pode ser justificado pela cultura local. É importante ressaltar que os resultados dessa pesquisa não devem ser generalizados para uma população mais ampla, uma vez que foram realizados na cidade de Formiga.

Um dos aspectos relevantes da pesquisa diz respeito ao grau de formação do proprietário e como isso influencia no modo de gerenciar sua empresa. A experiência e o tempo de casa também são fatores importantes para administrar bem a empresa, porém não é o principal. Nota-se também que, na maioria das vezes, o que motivou os proprietários a



abrirem seu negócio não foi uma decisão pessoal e calculada e sim o fato de já possuírem algum familiar no ramo, sendo assim mais um impulso do que uma vontade do proprietário.

Notou-se como características da gestão dos empresários o baixo investimento em capacitação, já que acreditam que o treinamento na empresa funciona como uma “escola” para os funcionários, que logo saem para outra fábrica ou montam seu próprio negócio. No que diz respeito ao relacionamento com os empregados, percebeu-se que são abertos para negociar quando vale a pena e que dão valor principalmente aos empregados mais antigos e experientes. Pelas entrevistas, notou-se também que os proprietários cumprem com os prazos de pagamento e outras obrigações da empresa, mas que são exigentes quanto à produtividade por funcionário.

Outro ponto importante é a questão dos perfis dos funcionários que mais se desligam das empresas pesquisadas. Metade dos entrevistados identificou que são os funcionários mais jovens e solteiros que possuem maior rotatividade, podendo inferir que, os casados são mais comprometidos. A outra metade considerou a saída aleatória e sem um perfil específico. Entre as causas que levam à rotatividade, as principais foram a concorrência, o fato de receber seguro desemprego, a busca por novas oportunidades e a falta de compromisso e responsabilidade por parte dos colaboradores. Como consequências, pode-se citar principalmente a queda na produção, custos altos com contratação e treinamento, a perda de tempo, desmotivação dos funcionários e perda de mão de obra qualificada.

Como contribuição gerencial esse trabalho fornece subsídio para os gerentes terem um conhecimento maior na área, proporcionando aos gestores maior embasamento ao tomar decisões. Como contribuição acadêmica proporcionou maior robustez do referencial sobre essa temática. Além disso, há também a contribuição para a indústria local, à medida que o trabalho forneceu informações importantes para um nicho tão significativo para a cidade.

Durante o desenvolver do trabalho, ocorreram algumas limitações, dentre as quais a disponibilidade de horários dos proprietários para a realização das entrevistas, que tiveram que ser remarçadas algumas vezes. Outra limitação foi no número de entrevistados que, inicialmente seriam 20, mas devido ao período de recesso das fábricas e dificuldade de contato com as mesmas, foi reduzido para 16 empresários.

Como sugestão de trabalhos futuros, propõe-se um estudo sobre como melhorar a relação entre as empresas e as entidades de apoio, como o SINDVESF e a Prefeitura da

cidade, de forma a melhorar o suporte oferecido por estas. É interessante também um estudo mais aprofundado sobre a rotatividade, visando entender o lado dos funcionários, suas motivações, interesses e vontades profissionais e pessoais.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70 Ltda, 1977.

CATOLINO, Marcos Vieira. **Proposta de controladoria para indústrias de confecções de porte médio como suporte ao processo de gestão**. 2002. Tese (Mestre em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. – 9.ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

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

COLBARI, Antonia. **Impasses e contrastes na modernização das empresas do setor de confecções**. Sociedade em Debate, Pelotas, Setembro de 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. - 6. ed. - São Paulo : Atlas, 2008.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63. Mar./Abr. 1995.

GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, Christiane Kleinubing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo.; SILVA, Anielson Barbosa da. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006, cap. 4.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A Construção do Saber: Manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Tradução: Heloísa Monteiro e Francisco Settineri. — Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica** - 5. ed. - São Paulo : Atlas 2003.

MEDEIROS, Odilon. **Rotatividade nas empresas: o que se ganha com isso?** Disponível em: <[http://www.rh.com.br/Portal/Relacao\\_Trabalhista/Artigo/7856/rotatividade-nas-empresas-o-que-se-ganha-com-isso.html](http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Artigo/7856/rotatividade-nas-empresas-o-que-se-ganha-com-isso.html)>. Acesso em: 07 abr. 2015.

MEJÍA, Rodolfo Caldera. **Planeación Estratégica de Recursos Humanos**. Universidad Politécnica de Nicaragua, 2004.

MINAYO, M.C.S. Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 26ª edição, Rio de Janeiro: Vozes, 2007.

MOURA, Denise de. **Turnover – a sua empresa está preocupada com este indicador?** Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Artigo/8657/turnover-a-sua-empresa-esta-preocupada-com-este-indicador.html>>. Acesso em: 08 abr. 2015.

PREFEITURA MUNICIPAL DE FORMIGA. **Formiga, 150 Anos de História.** 2010.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Como montar um serviço de confecção.** Disponível em: <  
<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/Como-montar-um-servi%C3%A7o-de-fac%C3%A7%C3%A3o>>. Acesso em: 07 abr. 2015.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico.** – 23.ed. rev. e atualizada – São Paulo: Cortez, 2007

SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DO VESTUÁRIO DE FORMIGA - SINDVESF. **História Do Sindvesf.** Disponível em: <<http://www.sindvesfformiga.com.br/index.php>>. Acesso em: 04 abr. 2015.

VEIGA, Luciana; GONDIM, Sônia Maria Guedes. **A Utilização de Métodos Qualitativos na Ciência Política e no Marketing Político.** Opinião pública, Campinas, Vol. VII, nº1, 2001.