

SUELEN PAZA

**INVESTIMENTO EM RECURSOS HUMANOS: UMA ESTRATÉGIA DE
DESENVOLVIMENTO, COM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA
DE CAXIAS DO SUL**

Monografia apresentada como requisito
para a obtenção do Grau de Bacharel
em Ciências Contábeis da
Universidade de Caxias do Sul

Orientador: Prof. Ms. Luciani Muniz

**CAXIAS DO SUL
2012**

SUELEN PAZA

**INVESTIMENTO EM RECURSOS HUMANOS: UMA ESTRATÉGIA DE
DESENVOLVIMENTO, COM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA
DE CAXIAS DO SUL**

Monografia apresentada como requisito
para a obtenção do Grau de Bacharel
em Ciências Contábeis da
Universidade de Caxias do Sul
Orientador: Prof. Ms. Luciani Muniz

Aprovada em 21/06/2012

Banca Examinadora:

Presidente

Prof. Ms. Luciani da Silva Muniz
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Examinadores:

Prof. Dr. Marlei Salete Mecca
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Prof. Ms. Afonso Celso Goulart Martins
Universidade de Caxias do Sul - UCS

DEDICATÓRIA

Á Deus, por me dar sabedoria e confiança para produzir este trabalho. Aos meus pais, Anelí e Olívio (*in memoriam*), e aos meus irmãos Dirlene e Volmir pelo amor, constante apoio e formação dos fundamentos do meu caráter.

AGRADECIMENTOS

Quero expressar meus agradecimentos a todas as pessoas que, de uma forma ou de outra, colaboraram para que este trabalho fosse realizado. Em especial a minha orientadora, Prof. Ms. Luciani Muniz, pela sua competência e orientação durante todo o desenvolvimento desta monografia. Agradeço de forma toda especial, a minha família, namorado e amigos, pelo amor, compreensão e apoio dedicados, que foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho e por acreditarem em minhas escolhas. Agradeço também a empresa que me disponibilizou todos os dados necessários para a conclusão deste trabalho.

PENSAMENTO

Uma jornada de duzentos quilômetros começa com um Simples passo, e o caminho dos vencedores é sempre traçado passo a passo, com muito esforço, suor e muitas vezes com lágrimas. Sabemos que a alegria da vitória compensa qualquer sacrifício, somente pessoas corajosas e decididas chegam ao fim.

RESUMO

Este estudo investiga os investimentos dispostos na área de RH, quais os benefícios e retornos que estes trazem para a empresa. Estes investimentos para a tradicional contabilidade são entendidos como custos e despesas, não são mensurados os custos, que a falta de práticas motivacionais podem gerar nos processos de produção. Funcionários motivados e com um bom ambiente de trabalho, trabalham melhor e com mais ânimo, fazendo com que, as atividades e produtos tenham maior qualidade, gerando menos desperdícios e problemas. A contabilidade trabalhando em conjunto com o setor de RH pode atribuir muitos benefícios para a empresa, o setor de RH preocupado em cuidar do bem estar e desenvolvimento das pessoas e a contabilidade analisando os valores investidos nestas práticas, mensurando os custos que podem ser diminuídos e também propondo juntamente com o RH novos métodos. O objetivo desta pesquisa é diagnosticar os métodos motivacionais e os gastos aplicados nestes programas, fazer uma análise de custos dos retornos positivos e negativos, identificar possíveis falhas ou problemas relacionados às práticas aplicadas pela empresa. A metodologia utilizada para a realização do trabalho, quanto abordagem do problema é qualitativa e quantitativa, quanto aos objetivos da pesquisa é descritiva e o procedimento técnico utilizado é o estudo de caso. Conclui-se que os investimentos dispostos ao setor de RH, geram redução de custos em todos os setores da empresa, esta atribui recompensas aos funcionários, caso as metas propostas sejam atendidas e conforme a meta é ultrapassada, maior a recompensa, isso faz com que o funcionário trabalhe em busca de melhores resultados, ocasionando melhor desenvolvimento e competitividade da empresa.

Palavras-chave: Custos. Custos Intangíveis. *Kaizen*. Recursos Humanos. Capital Intelectual. Remuneração. Comunicação. Motivação. PLR.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de mensuração do custo original dos recursos humanos.....	20
Figura 2: Qualidade de Gestão	24
Figura 3: Fatores que originam os custos intangíveis	25
Figura 4: Objetivos organizacionais e os objetivos individuais das pessoas	34
Figura 5: As pessoas são recursos ou parceiros na organização?	35
Figura 6: Remuneração total	37
Figura 7: Tipos de recompensas	38
Figura 8: Motivações	44
Figura 9: Missão, visão e valores.	50
Figura 10: Ferramenta antes	54
Figura 11: Ferramenta depois	54
Figura 12: Componentes	55
Figura 13: Apoio de pé - antes	56
Figura 14: Apoio de pé - depois	56
Figura 15: Demarcação de lixeira - antes.....	57
Figura 16: Demarcação de lixeira - depois.....	57
Figura 17: Modelo de apresentação.....	70

LISTAS DE QUADROS

Quadro 1: Contribuições incidentes sobre a folha.....	29
Quadro 2: Eficiência	58
Quadro 3: Resíduos reciclados	59
Quadro 4: Devoluções.....	60
Quadro 5: 5S %.....	61
Quadro 6: <i>Presenteísmo</i>	62
Quadro 7: Refugos	63
Quadro 8: Parada de linha	64
Quadro 9: Parada de linha por setor	65
Quadro 10: Troca de ferramentas	66
Quadro 11: Densidade	67
Quadro 12: Horas extras	69
Quadro 13: Reunião Mensal.....	71
Quadro 14: Indicadores Globais.....	73
Quadro 15: Análise dos custos <i>versus</i> investimentos	75

LISTA DE SÍMBOLOS, ABREVIATURAS E SIGLAS

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho
CSLL – Contribuição Social sobre o Lucro Líquido
FAP – Fator Acidentário de Prevenção
FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
FPAS – Fundo De Previdência e Assistência Social
INCRA – Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
INSS – Instituto Nacional do Seguro Social
IPI – Imposto Sobre Produtos Industrializados
IRPJ – Imposto de Renda Pessoa Jurídica
PLR – Participação dos Lucros e Resultados
RAT – Risco de Acidente do Trabalho
RH – Recursos Humanos
RPS – Regulamento da Previdência Social
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SESC – Serviço Social do Comércio
SESI – Serviço Social da Indústria

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO	12
1.2	QUESTÃO DE PESQUISA	14
1.3	OBJETIVOS	16
1.3.1	Objetivo geral	16
1.3.2	Objetivos específicos	16
1.4	METODOLOGIA	16
1.5	ESTRUTURA DO ESTUDO	17
2	CUSTOS	18
2.1	CUSTOS DIRETOS E INDIRETOS	19
2.2	CUSTO INTANGÍVEL	22
2.3	CUSTO INCIDENTE DA FOLHA DE PAGAMENTO	27
2.4	CUSTEIO <i>KAIZEN</i>	29
3	RECURSOS HUMANOS	33
3.1	REMUNERAÇÃO	36
3.2	CAPITAL INTELECTUAL	40
3.3	MOTIVAÇÃO	42
3.4	COMUNICAÇÃO	46
4	ESTUDO DE CASO COM ANÁLISE DOS RESULTADOS E SUGESTÕES DE MELHORIAS	49
4.1	HISTÓRICO DA EMPRESA	49
4.2	POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS	51
4.3	ANÁLISE DE DADOS ESTUDO DE CASO	53
4.3.1	<i>Kaizen</i> por pessoa	53
4.3.2	Eficiência	58
4.3.3	Resíduos Reciclados	59
4.3.4	Devolução do cliente	60
4.3.5	5 S	61
4.3.6	Presenteísmo	62
4.3.7	Peças estragadas	63
4.3.8	Parada de linha	64
4.3.9	Troca de ferramentas	66
4.3.10	Densidade	67
4.3.11	Horas extras	68
4.3.12	Reunião Mensal	69
4.4	ANÁLISE DE CUSTOS VERSUS INVESTIMENTO	72
4.5	PROJEÇÕES FUTURAS	76

5 CONCLUSÃO	78
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	80
ANEXO A: PESQUISA SOBRE PRÁTICAS MOTIVACIONIAS.....	85

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

Com as grandes mudanças no mercado de trabalho, a tendência é que as empresas busquem métodos para a retenção de mão de obra. Com o mercado cada vez mais escasso, as dificuldades nas contratações aumentam, não é mais a empresa que escolhe os funcionários e sim eles que escolhem onde querem trabalhar. Especialistas denominam esta fase como pleno emprego.

Com esse aquecimento no mercado de trabalho, as organizações devem focar seus esforços na aplicação de métodos e práticas motivacionais, qualificação, melhoria do ambiente de trabalho, programa de cargos e salários e outras formas de retenção dos talentos, como por exemplo, programas de incentivos à educação e saúde, pois desligamentos e contratações geram grandes custos. Os custos não se resumem só em valores com rescisões, mas também em todo o tempo e custo gerado na busca de pessoas novas para a vaga, treinamentos e formação do funcionário.

Essas práticas motivacionais podem ajudar na redução de custos e ainda tornam a empresa mais competitiva, aumentando a qualidade dos produtos e diminuindo a rotatividade de mão de obra.

Por outro lado, o mercado atual também pede flexibilidade, qualidade e custos reduzidos. Como investir em funcionários e formas de motivá-los tendo um custo-benefício positivo? Essa é uma das perguntas que o presente estudo pretende responder.

Os gestores entendem que o departamento de recursos humanos é gerador de custos, porém falta à eles, visão de que estes valores representam investimentos. Como por exemplo estipular metas de qualidade e redução de retrabalhos, e caso os funcionários atinjam as mesmas, serão premiados. Com práticas como esta, as organizações reduzem custos, diminuem desperdícios, apenas com a motivação do funcionário.

Este estudo demonstrará que os custos gerados pelo setor de recursos humanos devem ser vistos como investimentos, ajudando assim na redução de custos em todos os setores da empresa.

A contabilidade serve como instrumento para demonstrar o efetivo resultado das técnicas motivacionais aplicadas pelo setor de RH (Recursos Humanos), pois podem focar esta, dentro de patamares de linha de produção, na aquisição de matéria prima e mão de obra.

Conforme Wernke (2001) para ter uma eficiente gestão de custos, é necessária a compreensão dos conceitos básicos. Gastos é um termo usado para definir transações financeiras na qual a empresa utiliza recursos para aquisição de um bem ou serviço. Investimentos são gastos que irão beneficiar a empresa em períodos futuros. Custos são gastos efetuados no processo de fabricação de bens ou serviços. Desperdícios são consideradas todas as atividades que não agregam valor ou resultam em gastos de tempo.

Segundo Santos (2011, p.175) “A empresa, em princípio, não deve manter em seu quadro, funcionário que não agregue valor, pois a consequência é a natural elevação de custos e diminuição de lucros”. Com a gestão de custos atrelada ao setor de recursos humanos, pode-se analisar a produtividade dos funcionários, horas produtivas, improdutivas, eficiência do funcionário e custos relacionados a folha de pagamento.

A gestão estratégica de custos pode ser utilizada por todos os tipos de empresas e em diversas áreas, pois a concorrência de mercado, força as empresas a manterem estruturas de custos enxutas, em virtude disso têm-se a importância do controle da produtividade dos funcionários e o custo benefício das práticas motivacionais.

A globalização causou diversas mudanças no mercado de trabalho, uma delas foi a falta de mão de obra e o acirramento da competitividade mercadológica, principalmente pela internacionalização dos campos de atuação. Pode-se perceber pela matéria apresentada na Revista Exame:

Em Caxias do Sul, maior cidade do pólo metal-mecânico gaúcho, a fabricante de carrocerias Randon deixou de exigir experiência dos candidatos e partiu para uma forma inusitada de recrutamento. Com 100 vagas em aberto, a empresa colocou um carro de som circulando na periferia de Caxias e em cidades vizinhas oferecendo treinamento, emprego com carteira assinada e benefícios a quem queira aprender um novo ofício. “No mundo normal, você anuncia uma vaga e escolhe os candidatos”, diz Luiz Antonio Oselame, diretor executivo da Randon. “no mundo de pleno emprego, você aceita quem quiser trabalhar.” GIANINI E SALOMÃO (2011 p.42)

Conforme estatísticas citadas pela Revista Exame, se o crescimento do país ficar em uma média de 4,6% ao ano, em 2015 precisará de oito milhões de profissionais qualificados e educados para as áreas com importância e destaque, este é o mesmo número de pessoas desempregadas no Brasil.

No mercado atual, os gestores devem ampliar sua visão, precisam envolver e atrair as pessoas na busca do desenvolvimento da empresa, para que isto aconteça, a empresa precisa desenvolver, capacitar, treinar e reter seus profissionais.

Todas as organizações agora costumam dizer: “As pessoas são nosso maior ativo”. No entanto, poucas praticam o que pregam, muito menos acreditam verdadeiramente nisso. A maioria acredita, embora talvez não conscientemente, naquilo em que os empregadores do século XIX acreditavam: as pessoas precisam mais de nós do que nós delas. DRUCKER (2002 p.40)

Por outro lado toda organização tem seus sistemas de valores, que é determinado por sua tarefa e disto depende a sua sobrevivência econômica e financeira.

A nova configuração econômica brasileira alterou a forma das empresas verem seus empreendimentos e como administrá-los. Com o ambiente de competição acirrado, as empresas estão sempre em busca da redução de custos, com isto, ter um produto com maior valor agregado, é uma forma de aumentar a competitividade no mercado.

As organizações devem fornecer seus produtos nos prazos e com qualidade, com isso, satisfazendo e fidelizando não apenas seus clientes, como também fornecedores e funcionários, para permanecer ativo no mercado.

Diante do exposto, entende-se que o tema apresentado é de grande importância, tanto para fins acadêmicos, científicos e profissionais.

1.2 QUESTÃO DE PESQUISA

Com um país próximo do pleno emprego e a qualificação disputada, o uso de boas práticas de RH devem ser repensadas e analisadas, pois os funcionários migram para outras organizações, ocasionando perdas, como custo em rescisões, falta da mão de obra, investimentos em treinamentos e seleções.

A contabilidade de custos e o setor de RH trabalhando em conjunto podem buscar melhores práticas motivacionais a serem aplicadas. O setor de RH preocupado em cuidar do bem estar e desenvolvimento dos funcionários e a contabilidade analisando os valores investidos nestas práticas, podendo demonstrar por meio de números e valores o lucro que estes investimentos trazem para a organização. Assim, este trabalho pretende analisar e propor métodos de retenção e motivação de pessoas e em contrapartida demonstrar para os gestores os ganhos e custos que se pode ter com estes métodos.

Algumas práticas são imensuráveis, conforme Chiavenato (2009) o conhecimento é um recurso diferente dos demais, é um ativo intangível, não ocupa espaço físico assim como bens materiais, por isso, não são mensuráveis pelos métodos tradicionais da contabilidade. Enquanto o capital financeiro é medido por recursos físicos, o capital intelectual é constituído pelo conhecimento.

A motivação deste estudo está em analisar os métodos motivacionais aplicados na empresa caso. Demonstrar que estes métodos podem trazer retorno econômico, financeiro e mais competitividade para a empresa, bem como, qualidade de vida do funcionário.

Demonstrar que os gastos aplicados no setor de recursos humanos geram economias em diversas áreas da organização. Mensurar os custos contábeis e econômicos das atividades motivacionais e descrever os retornos positivos e negativos gerados pelos mesmos.

Este estudo agregará ao pesquisador um grande aprendizado, não só para fins acadêmicos, mas profissionais, pois, com a contabilidade e recursos humanos atuando em conjunto, poderão beneficiar a empresa com a redução de custos e diminuindo a rotatividade.

A definição da questão de pesquisa, além de levar em consideração a delimitação do tema, também considerou as recentes mudanças econômicas, sociais e culturais, demonstrando que o gerenciamento estratégico de custos na área de RH, reflete no desenvolvimento da empresa, apresentando uma ideia moderna de sistema de contabilidade.

Com base na delimitação do problema de pesquisa proposto, a questão de pesquisa para o estudo é: De que forma os investimentos dispostos ao setor de recursos humanos geram redução de custos e quais os processos e métodos utilizados?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Diagnosticar os métodos motivacionais e os investimentos aplicados nestes programas, fazer uma análise de custos dos retornos positivos e negativos e identificar possíveis falhas ou problemas relacionados às práticas aplicadas pela empresa.

1.3.2 Objetivos específicos

-Fazer o levantamento bibliográfico relacionado a área de custos e recursos humanos.

-Coletar dados na empresa e avaliar com base no referencial teórico.

-Efetuar levantamento de dados sobre os métodos motivacionais existentes.

-Analisar os gastos investidos nas práticas e demonstrar as reduções de custos de cada prática.

-Propor novos métodos motivacionais.

1.4 METODOLOGIA

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa é qualitativa e quantitativa, qualitativa que é caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, como características ou comportamentos Fachin (2003). E quantitativa, significa quantificar dados e opiniões. São feitas pesquisas descritivas onde se procura descobrir variáveis.

Para Fachin (2003, p. 79),

É determinada em relação a dados ou proporção numérica, [...] em termos gerais, a quantificação científica é uma forma de atribuir números a propriedades, objetos, acontecimentos, materiais, de modo a proporcionar informações úteis.

Quanto aos objetivos a pesquisa é descritiva conforme Guth e Pinto (2007, p.43), “A pesquisa descritiva consiste na investigação empírica onde a principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos.”.

O procedimento técnico utilizado nesta pesquisa é o estudo de caso. Segundo Yin (2005) o estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular acontecimentos relevantes. Acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados e entrevistas das pessoas neles envolvidas.

Diante das colocações dos autores, entende-se que as metodologias escolhidas são as mais adequadas para o tipo de estudo proposto.

1.5 ESTRUTURA DO ESTUDO

No primeiro capítulo, são apresentados a importância do estudo, o problema de pesquisa e as hipóteses, os objetivos e a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa.

No segundo capítulo, são apresentados os aspectos teóricos sobre custos: custos diretos e indiretos, custos intangíveis e custos incidentes da folha de pagamento.

No terceiro capítulo, são apresentados os aspectos teóricos referente a recursos humanos, como remuneração, carreira, capital intelectual e premiações e comemorações.

No quarto capítulo, são apresentados o estudo de caso da empresa, com análise dos resultados com referencial teórico e também o confronto de resultados perante as hipóteses e sugestões de melhorias.

No quinto capítulo, são apresentadas as conclusões.

2 CUSTOS

Para Santos (2011) a necessidade de controle de custos aumentou com o advento do Capitalismo, onde o comerciante fazia uso da ferramenta receita *versus* despesas para verificar a sua lucratividade, isso fez com que apuração de custos ganhasse importância desde então.

A Contabilidade de Custos nasceu da Contabilidade Financeira, quando da necessidade de avaliar estoques na indústria, tarefa essa que era fácil na empresa típica da era do Mercantilismo. Seus princípios derivam dessa finalidade primeira e, por isso, nem sempre conseguem atender completamente as suas outras duas mais recentes e provavelmente mais importantes tarefas: controle e decisão. MARTINS (2003 p.23).

Para um negócio ser lucrativo e competitivo a análise de custos é de suma importância, pois com ela obtêm-se os resultados positivos ou negativos. Ora com estes resultados os gestores podem fazer planejamentos a curto e longo prazo, visando à estabilidade perante o mercado.

Para Shank e Govindarajan (2003), os relatórios fornecidos pela contabilidade tradicional, tanto relatórios internos ou externos dizem pouco do desempenho financeiro de uma empresa, funciona como um placar em uma partida, dizem apenas se os jogadores estão perdendo ou ganhando, não demonstram se estão jogando bem ou mal. Se a empresa olhar apenas para estes relatórios não terá êxito nas suas decisões.

Para Beltrane e Beuren (1998), a contabilidade de recursos humanos permite identificar e mensurar os gastos com investimento e informações sobre RH, calculando seu custo real.

Para a implantação da contabilidade de recursos humanos é necessário o envolvimento e interesse das empresas e seus empregados, os quais precisam colaborar para o desenvolvimento do sistema. Além disso, elas precisam interessar-se em gerar e evidenciar informações relativas ao valor de seus recursos humanos. BELTRANE E BEUREN (1998, p.6)

Tradicionalmente as empresas geram relatórios financeiros para demonstrar os fatos que ocorreram durante um período de tempo, os relatórios mostram somente os fatos passados, mas para uma boa gestão estratégica de custos deve-se ter formas de analisar os fatos durante a sua evolução econômica. Para Shank e

Govindarajan (2003) os registros contábeis tem a função do placar, mas o sucesso do jogo esta nas ações e técnicas utilizadas para ganhar o jogo, isto é, na análise dos processos não financeiros.

A contabilidade de custos analisa os gastos conforme as exigências e necessidades administrativas, onde as decisões precisam ser pertinentes para serem validadas.

Conforme Freitas *et al.* (2008) os objetivos e a importância da contabilidade de custos dividem-se em três elementos básicos de fácil e possível aplicação:

Determinação do lucro - são utilizados os tradicionais registros contábeis, para que os dados se tornem mais úteis à administração.

Controle das operações - ocorre em função da inclusão de procedimentos e orçamentos, para a comparação entre custo real e orçado.

Tomada de decisões - fornece informações que auxiliam a gestão na formação de preços, quantidade a ser produzida, que produto produzir, etc.

Gonsiorkiewicz (2006) explica, que com o aumento da competitividade no mercado, toda e qualquer informação é importante para enfrentar a concorrência. Para os gestores a contabilidade de custos é de muita importância para a tomada de decisões. Os clientes e consumidores estão em busca de produtos com qualidade e preços baixos, e muitas vezes para agradar seus clientes deixam de observar os custos. Os gestores devem conhecer seus custos para melhor definir o preço de venda.

2.1 CUSTOS DIRETOS E INDIRETOS

A contabilidade de custos mede o custo conforme a necessidade da empresa, estes retratam suas atitudes e comportamentos. Quanto mais bem estruturada for a contabilidade de custos, maior qualidade nas informações.

Conforme Cruz (2011), os custos podem ser classificados como custos diretos e indiretos:

Custos diretos são todos os custos que podem ser alocados especificamente a cada produto, são facilmente identificados com a produção de bens ou serviços, como matéria prima, mão de obra, etc.

Custos indiretos são aqueles que não podem ser alocados diretamente a cada produto, estes são: aluguel, seguros prediais, energia, salários administrativos, custos de acidentes de trabalho, etc.

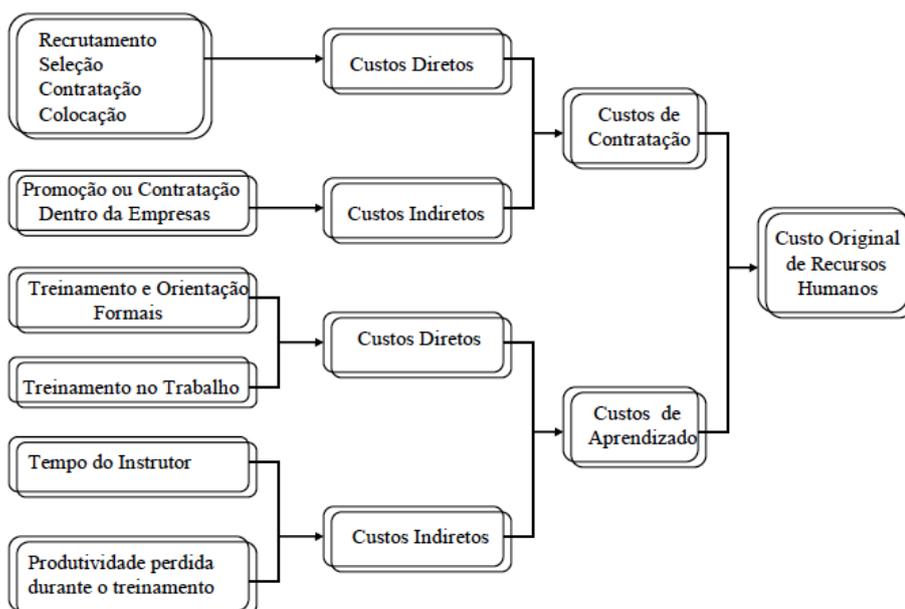
Conforme Gonsiorkiewicz (2006, p.1)

Os custos indiretos não são bem claros e definidos como os custos diretos, mas eles são existentes nos produtos e precisam ser contabilizados para que não gerem prejuízo para a empresa no final do exercício.

Conforme Beltrame e Beuren (1998), tudo o que a empresa investe em recursos humanos, como custos em treinamentos, recrutamentos, cursos, etc., são fatores que investem em formação de conhecimento e capital humano, são lançados pelos métodos tradicionais de contabilidade como despesas. Este método não permite que os gestores tenham uma forma de fácil mensuração dos custos destinados para estas atividades.

A Figura 1 apresenta um modelo de mensuração dos custos com recursos humanos.

Figura 1: Modelo de mensuração do custo original dos recursos humanos



Fonte: Pacheco *apud* BELTRAME E BEUREN (1996, p.5).

A Figura 1, resume-se no sacrifício do valor que é incorrido para contratar e desenvolver os empregados, são os custos de contratação e de aprendizado, e assim separados com custos diretos e indiretos para melhor contabilização.

De acordo com a Figura 1, os custos originais de recursos humanos dividem-se em custos de contratação e custos de aprendizagem.

Os custos de contratação podem ser classificados em custos diretos que são recrutamento, seleção e contratação; os custos indiretos são voltados para os recrutamentos internos, como promoções e oportunidades internas (outros setores).

Os custos de aprendizagem também são classificados em custos diretos onde destinam-se custos com treinamentos no trabalho e orientações formais; já nos custos indiretos estão alocados os custos com os instrutores, serviços de treinamentos e também a produtividade perdida para a obtenção do treinamento.

Conforme Beltrame e Beuren (1998), os custos com pessoal para efeito de cálculo compõem-se normalmente de três grupos:

Remunerações brutas: remuneração a que o empregado tem direito em um período de tempo, incluindo horas normais, extras, adicional noturno, adicional insalubridade, etc. Deve ser considerado o valor bruto, pois as retenções do empregado, a empresa exerce o papel de mero repassador.

Encargos legais e trabalhistas: destacam-se as férias, 13º salário, auxílio doença, contribuição previdenciária e FGTS.

Benefícios sociais: constituem uma série de direitos adicionais que os empregados adquirem, caracterizados principalmente pelo vale-transporte, vale-refeição, creches, assistência médica hospitalar, etc.

Nas atividades industriais o processo de transformação de bens naturais em bens de consumo (produtos), depende essencialmente da atuação do homem. O trabalho humano é fator indispensável no processo de produção em todas as suas etapas, e por consequência a remuneração por este trabalho representa um dos tipos de custo (mão de obra) mais importantes do processo.

Assim como ocorre com os custos de materiais, a mão de obra pode estar envolvida em diversas etapas do processo de produção, ora como custo direto, ora indireto, ora como custo fixo, ora como variável. A mão de obra direta é representada pelo tempo dos operários envolvidos diretamente na elaboração de determinado produto.

A mão de obra indireta é a classificação mais comum, pois, na maioria dos processos produtivos são elaborados mais de um tipo de produto diferente de forma simultânea. Neste caso, é necessário utilizar mecanismos de rateio para alocar os custos aos produtos, e certa parcela da mão de obra pode ser apropriado diretamente a cada um dos diferentes tipos de bens em elaboração, DUTRA (2009).

Os custos com pessoal correspondem às remunerações e benefícios do pessoal envolvido na produção. A apropriação de tais custos acontece da mesma forma que os demais, ou seja, ocorre por alocação em centros de custos. Dessa forma, os custos com remuneração direta são alocados aos centros de custos específicos de cada produto e os custos indiretos passam por procedimento de rateio e em seguida, alocados aos centros de custos sobre os quais guardam relação.

2.2 CUSTO INTANGÍVEL

Os custos intangíveis são também conhecidos como: custos invisíveis e custos ocultos. Para esse trabalho utilizara-se o termo Custos Intangíveis.

Custos intangíveis são custos que não são mensuráveis ou medidos pelos métodos tradicionais de contabilidade. Custos intangíveis estão associados com os gastos de construção ou manutenção dos fatores intangíveis como ativos intangíveis.

Segundo Femenick (2005 p.51):

Os custos invisíveis são custos que estão nas organizações mas não são mensurados, não são medidos pelos sistemas tradicionais de custeio. Alguns deles tem origem externa, fora da empresa, enquanto outros nascem e desenvolvem dentro dela.

Normalmente os custos intangíveis estão diretamente ligados à reputação e imagem no mercado, capital intelectual, cultura organizacional ética, comprometimento dos funcionários, marca e tradicionalismo.

Conforme Abreu, Diehl e Macagnan (2011 p.47).

Uma importante limitação dos sistemas de custeio tradicionais é que não consideram explicitamente os custos relacionados a fatores intangíveis. Tais gastos, empregados no desenvolvimento ou na manutenção de tais fatores, são sacrifícios financeiros realizados pelas organizações com o intuito de

manter ou criar um recurso intangível que lhes possibilite, se não a vantagem competitiva, pelo menos a sua busca.

Custo com desenvolvimento, treinamento e motivação de pessoas, pode ser também denominado com uma parcela de custo intangível, estes são custos relacionados ao desenvolvimento da empresa, na busca do conhecimento e competitividade.

Custo intangível é qualquer custo que não seja aparente na contabilidade tradicional, mas são de grande importância para o processo produtivo.

Custos intangíveis são custos não contábeis, normalmente não são apresentados nas demonstrações contábeis tradicionais. Estes custos são originados de fatores ocultos mal gerenciados, não se configuram como gastos contábeis, mas caso não sejam preventivamente tratados e evitados, podem no futuro originar custos e gastos.

Para Hirschfeld (2000) a quantificação das características intangíveis não é tarefa fácil, mas necessária para uma classificação justa das alternativas, como exemplo a compra de um carro para o diretor da empresa, que se considera o conforto, o estilo, *status*¹ e outras características intangíveis.

Para Bernardi (2003) os custos intangíveis estão ligados à motivação e condições de trabalho fornecidos aos funcionários.

A falta de elementos adequados e condições propícias de trabalho faz com que a motivação e produtividade caiam, consequentemente gerando custos adicionais de toda espécie, na maioria das vezes, invisíveis, além de um ambiente interno degenerativo. Muitos desses custos invisíveis, ou não medidos, têm efeito devastador e são perceptíveis, infelizmente, somente a médio e longo prazo, quando, talvez já seja tarde. BERNARDI (2003, p. 130).

Nas organizações é relevante ter equipamentos de qualidade, programas de controle e planejamento, porém deve-se levar em conta o capital intelectual pois são os colaboradores que irão fazer os processos efetivamente acontecer, e estes precisam estar capacitados para realizar os processos com qualidade e sem desperdícios.

¹ Cargo, posição social, *status*, prestígio.

Para Freitas *et. al.* (2008, p.5) “A investigação dos custos intangíveis é um fenômeno de interesse da sociedade moderna”. Há custos que não são detectados nos relatórios contábeis, mas que comprometem a lucratividade da empresa.

Bernardi (2003) afirma que as ferramentas de gestão, análise e avaliação estão voltadas basicamente para os aspectos explícitos e concretos da gestão.

As empresas precisam modernizar os métodos de avaliação da empresa, pois atualmente as empresas têm mais valores intangíveis do que tangíveis, o custo de uma organização e de um produto agrega os custos intangíveis. Se os custos intangíveis não são mensurados, ao menos a empresa deve saber de sua existência e bem como, saber as causas e sintomas para eliminá-los.

Para Bernardi (2003) a qualidade da gestão está relacionada com cinco fatores: visão, cultura, estrutura, recursos e estratégia.

Para melhor entendimento os fatores estão representados esquematicamente pela Figura 2.

Figura 2: Qualidade de Gestão



Fonte: Adaptado de Bernardi (2003)

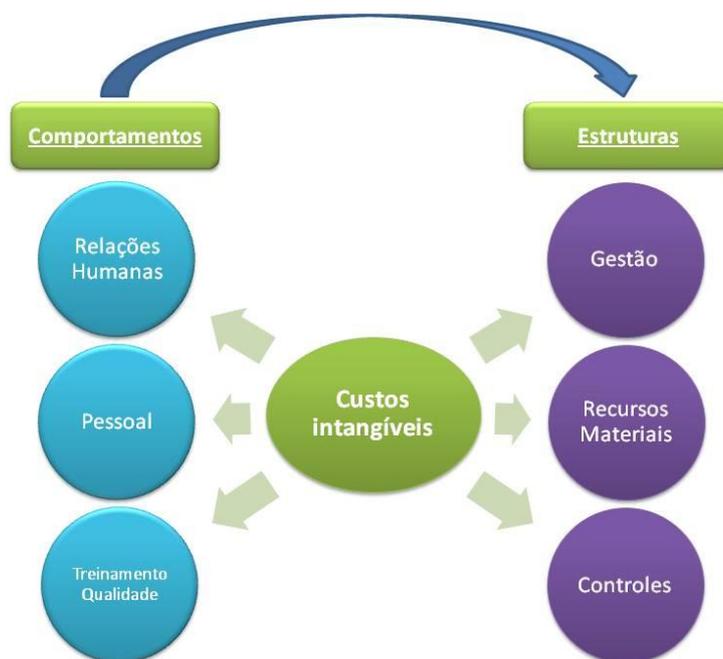
Conforme Bernardi (2003), a qualidade da gestão está relacionada aos fatores apresentados na Figura 2. A falta destes fatores geram uma má gestão e custos intangíveis como desarmonias, desconfiança, desmotivação, poluição de informações, liderança ausente, retrabalho, baixa produtividade, mal uso de recursos e diversos fatores relacionados a comportamentos.

Trabalhando estes fatores de forma balanceada e equilibrada, geram resultados positivos, por outro lado quando há a falta ou desequilíbrio dos fatores geram custos intangíveis.

Conforme Freitas *et. al.* (2008) os custos intangíveis se originam da participação entre dois grupos de variáveis, as estruturas da empresa e os comportamentos humanos.

Para Zaffani (2006, p.20) “A realidade é que as empresas trabalham com evidências e fatos e, conseqüentemente, somente os dados quantificáveis e/ou valorizáveis são considerados na apuração dos custos”.

Figura 3: Fatores que originam os custos intangíveis



Fonte: Adaptado de Zaffani (2006)

Na Figura 3 pode-se perceber seis fatores em diferentes campos, de acordo com os fatores que originam os custos intangíveis.

Nos custos relacionados às relações humanas estão os custos com sistemas de comunicação ineficientes, falta de diálogo entre as pessoas, falsidade, isolamento das pessoas e mal aproveitamento dos talentos internos, percebe-se que estão ligados ao clima organizacional da empresa.

Na definição dos controles estão os custos gerados pelo excesso ou falta de controles internos, também falta de organização do setor ou da empresa, estes acontecem pela falta de confiança.

Nos fatores ligados ao pessoal, estão custos sobre a falta de interesse, criatividade, bom humor e acima de tudo desmotivação das pessoas.

Custos em recursos materiais estão relacionados ao mau uso dos bens e instalações, ociosidade dos ativos, elevados estoques e falta ou excesso de manutenção.

Custos de gestão relacionam-se basicamente com a má gestão das empresas ocasionando decisões tomadas com base em análises superficiais, negociações mal conduzidas, *turnover* de funcionários, lideranças omissas e com baixo nível de comprometimento.

E o último mas não o menos importante, são os custos relacionados com treinamento e qualidade, onde estão os erros de produção, retrabalho, desperdício de materiais e a falta de profissionalismo e conhecimento.

Nas empresas existem muitos outros custos intangíveis, deve-se chamar a atenção dos gestores para esta questão, pois muitos nada fazem para mudar estes fatores que no futuro acarretarão custos levados e muitos desgastes.

Para Zaffani (2006) as causas mais comuns que conduzem as empresas a essa atitude são:

- Gerenciamento permissivo com ocorrências que introduzem custos não valorizados, incentivando condutas e atitudes que não agregam em nada para a empresa apenas desenvolvem um clima ruim na organização, sem profissionalismo e companheirismo.
- Uma cultura desenvolvida sem ética e valores discutíveis.
- Acomodação na busca de desenvolvimento, empresas que no passado tinham grandes lucros e no presente podem desenvolver um nível inaceitável de tolerância e acomodação.
- Tradicionalismo, empresa familiares normalmente de pequeno ou médio porte, onde há difícil implantação de novos métodos de gestão e de uma gestão profissional.
- Empresas construídas há muitos anos, que não mudam a sua forma de desempenhar as atividades, não se modernizam, acreditando que assim continuaram no mercado, sem investir em novas tecnologias.

- Falta de qualificações e treinamentos ou treinamento insuficiente.

Na Figura 3 os fatores que geram custos intangíveis, foram separados em dois grupos: comportamentos e estruturas. Os fatores de relações humanas, pessoal, treinamento e qualidade, estão diretamente ligados ao comportamento dos funcionários e gestores, e na estrutura está tudo que é ligado à empresa.

O comportamento das pessoas interfere diretamente na estrutura da empresa. Conforme Freitas *et. al.* (2008, p.6),

A empresa ou organização é considerada como um conjunto complexo de **estruturas** de cinco tipos (físicas, tecnológicas, organizacionais, demográficas e mentais) em interação com cinco tipos de **comportamento** humano (individuais, de grupo de atividade, de categoria, de grupo de pressão e coletivos). Essa interação permanente e complexa cria pulsações de atividade que consistem o seu funcionamento. A ligação complexa entre os dois grupos de variáveis (comportamental e estrutural) atinge os níveis: emocional, material, organizacional dos profissionais e da entidade.

As disfunções entre os fatores estruturais e comportamentais dão origem aos custos, a maioria deles são custos intangíveis que são mensurados no impacto econômico.

2.3 CUSTO INCIDENTE DA FOLHA DE PAGAMENTO

Além do salário, existem vários custos que devem ser calculados para que tenham um valor real do custo da folha de pagamento, muitos destes custos são encargos fixados por lei, com um percentual fixo sobre a folha de pagamento.

Cálculo dos Encargos - O recolhimento previdenciário das empresas em geral, corresponde à aplicação das seguintes alíquotas, sobre o total das remunerações pagas ou creditadas, a qualquer título, no decorrer do mês, aos segurados empregados: Conforme Decreto n.º 3.048, de 06 de Maio de 1999.

- a) INSS: geralmente a alíquota é de 20%, mas conforme o enquadramento da atividade no Fundo de Previdência e Assistência Social (FPAS) pode-se chegar a 22,5%;
- b) Risco de Acidente do Trabalho (RAT) de 1%, 2% ou 3% e contribuição adicional, se for o caso, variando conforme o grau de risco, para a complementação das prestações por acidente do trabalho e aposentadoria

especial, em conformidade com o art. 202 do Regulamento da Previdência Social (RPS), aprovado pelo Decreto nº 3.048/99, acrescido do Fator Acidentário de Prevenção (FAP) a partir de janeiro/2010;

- c) Contribuição variável de outras entidades (terceiros), destinada às entidades e aos fundos que, por força de legislação e/ou convênio, o INSS se incumba de arrecadar e repassar, como por exemplo: SENAI, SESC, SESI, etc. Cada empresa deve levar em consideração o seu próprio enquadramento e alíquota.
- d) FGTS - Todos os empregadores ficam obrigados a depositar, até o dia sete de cada mês, em conta bancária vinculada, a importância correspondente a 8% da remuneração paga ou devida no mês anterior a cada trabalhador, incluída na remuneração as parcelas de que tratam os art. 457 e 458 da CLT e a gratificação de Natal (13º Salário).

As empresas que optaram pelo Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte (SIMPLES), nos termos da Lei nº 9.317/96 efetuam o pagamento mensal unificado, mediante aplicação de determinado percentual sobre a receita bruta mensal, dos seguintes impostos: Imposto de Renda das Pessoas Jurídicas (IRPJ), contribuições para o PIS/PASEP, Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), COFINS, IPI e Contribuição para a Seguridade Social a cargo da pessoa jurídica.

As contribuições englobadas pelo pagamento mensal unificado se referem, entre outras, à quota patronal (a cargo da empresa – 20%, RAT e Terceiros e, também, 15% sobre o valor pago para as cooperativas de trabalho), da contribuição previdenciária incidente sobre as remunerações pagas ou devidas aos empregados e avulsos e dos contribuintes individuais (empresários e trabalhadores autônomos).

O Quadro 1 apresenta um resumo dos encargos incidentes sobre o total da remuneração paga, de um lado para as empresas Não optantes pelo SIMPLES Nacional e a outra para as optantes pelo SIMPLES Nacional.

Quadro 1: Contribuições incidentes sobre a folha

NÃO optante pelo SIMPLES Nacional			Optante pelo SIMPLES Nacional		
QUADRO A			QUADRO A		
1	INSS	20,00%	1	INSS	0,00%
2	SENAC/SESC	1,50%	2	SENAC/SESC	0,00%
3	SENAI/SESI	1,00%	3	SENAI/SESI	0,00%
4	SEBRAE	0,60%	4	SEBRAE	0,00%
5	INCRA	0,20%	5	INCRA	0,00%
6	Salário Educação	2,50%	6	Salário Educação	0,00%
7	RAT	2,00%	7	RAT	0,00%
8	FGTS	8,00%	8	FGTS	8,00%
Sub-Total		35,80%	Sub-Total		8,00%

Fonte: Adaptado Cenofisco (2012)

Os encargos sociais não vão diretamente para o bolso do empregado, mas trazem benefícios indiretos já que as taxas e contribuições recolhidas pelas empresas financiam políticas públicas e serviços de educação, saúde e lazer.

O FGTS sobre rescisão sem justa causa: a empresa assume pagar um valor mensal referente ao depósito por dispensa sem justa causa igual a 40% do recolhimento do FGTS do mês e adicional da Lei Complementar nº 110/01 referente ao recolhimento da Contribuição Social de 10% do FGTS, totalizando 50%, considerado para fins de provisão da futura despesa.

Além dos salários e dos referidos encargos, algumas empresas em virtude de políticas internas podem conceder a seus empregados, benefícios, tais como, assistência médica, previdência privada, refeição entre outros.

Por conta dos encargos, que incidem sobre a folha de pagamento, e benefícios, o trabalhador custa bem mais do que o seu salário. O alto nível dos encargos trabalhistas no Brasil aumenta o custo da mão de obra, e, conseqüentemente, os custos de produção de bens e serviços.

2.4 CUSTEIO KAIZEN

Kaizen é um termo japonês que significa melhoria contínua, tanto empresarial como individual. Para Siqueira, Ott e Vieira (2005, p.5), “*Kaizen* é uma palavra japonesa, na qual o *Kai* significa mudança, e *Zen* significa para melhor”.

O sistema de custo *kaizen* foi desenvolvido com o objetivo de busca contínua de reduções de custo em todas as partes e setores de uma indústria. O

mesmo tem como prioridade a melhoria contínua dos processos administrativos e produtivos, possibilitando tornarem-se mais rápidos e enxutos.

Para Imai (2005), *kaizen* significa mais que melhoramento, e sim contínuo melhoramento, nos diversos aspectos da vida, tanto pessoal, social e no trabalho. E quando aplicada no trabalho atinge todos de maneira geral, do gerente ao funcionário.

Para Monden (1999, p.221),

O principal objetivo do custo *kaizen* é a constante busca de reduções de custo em todas as etapas da manufatura para ajudar a eliminar qualquer diferença entre os lucros-alvo (lucros orçados) e os lucros estimados. Essa abordagem difere em termos de conceito e de procedimento em relação à administração de custos da forma praticada em um sistema de custeio-padrão.

Segundo Campos, Cerqueira e Santos (2004) o *kaizen* é um sistema direcionado para a redução de custos e melhoria contínua de processos de produção e administrativos, utilizando a estratégia baseada no tempo. Este mensura e separa as atividades que agregam e não agregam valor ao produto, segregando as funções da produção por atividades, definidas de acordo com um sistema de processos enxuto, seguindo um único fluxo de produção.

No custeio *kaizen*, é possível realizar atividades de melhorias no local de trabalho e, com isso, proporcionar diminuição de custos alvo. Como também, estabelecer planos de melhoria e implementá-los buscando a simplificação de custos em todo o processo, para atingir alvos de redução específicos do processo. CAMPOS, CERQUEIRA E SANTOS (2004, p.3).

Muitas vezes, a contabilidade não nota que essas subtrações de custos são significantes e que levam a reduções de custos específicos de forma considerável.

Para Campos, Cerqueira e Santos (2004) tem como objetivo o custeio *kaizen*, estimular a redução de custos do processo, não se preocupando, porém em calcular os custos de produtos com maior precisão.

O custeio *kaizen* possui várias características importantes, transfere a responsabilidade pela redução de custos para a equipe e não individual. Os custos reais de produção são calculados pelos funcionários da produção e as informações sobre custos usadas pelas equipes são adequadas a seu ambiente de produção.

O conceito de *kaizen* segundo Monden (1999) é um sistema que visa reduzir custos reais, exerce controle para atingir essas reduções e modifica continuamente as condições de manufatura para reduzir os custos. E o procedimento estabelece novos alvos para a redução de custos mensalmente, conduz atividades de melhorias contínuas ao longo do ano e faz investigações e toma medidas corretivas quando as metas não são atingidas.

A aplicação da metodologia *Kaizen* ou processo de melhoria contínua, tem sido uma ferramenta importante na identificação de oportunidades para eliminar os desperdícios e melhorar a produtividade e a qualidade dos processos. Seu desenvolvimento fomenta a interação entre os empregados e propõe o uso dos seus conhecimentos na solução dos problemas encontrados. Essa prática desenvolve os conhecimentos dos empregados, os envolve com os objetivos da empresa e, ainda incurte a aplicação da metodologia na cultura da empresa. NETO E BARROS (2008, p. 2)

Os custos são continuamente ajustados, com vistas a refletir as reduções anteriores dos custos reais e melhorias almejadas dos custos futuros, o que mantém as inovações comprovadas na melhoria dos processos e define um novo patamar para as novas melhorias.

Laurindo (2002) descreve alguns conceitos para atingir o sucesso do custeio *kaizen*:

Estratégia baseada no tempo: foco exclusivo no tempo e em tudo o que for feito. A redução no tempo possibilita a melhoria na qualidade, custo e entrega; tem como objetivo reduzir o prazo de entrega.

Atividades que agregam e não agregam valor: as atividades que agregam valor transformam recursos em produtos, as que não agregam consomem recursos e não contribuem diretamente ao produto.

Identificar as causas de desperdícios: estão relacionadas com o *layout*, movimentações desnecessárias, processos incapazes, manutenção deficiente, falta de treinamento, falta de organização e confiabilidade do fornecedor.

Pode-se considerar conforme Siqueira, Ott e Vieira (2005, p. 5);

[...] *kaizen* é um complemento às práticas da re-engenharia. Enquanto a re-engenharia promove a melhoria através da inovação, isto é, substituindo os processos utilizados, o *kaizen* promove a melhoria através da eliminação de problemas identificados nos processos correntes.

Para Imai (2005) uma das características importantes deste sistema, é gerar um grande número de sugestões dos funcionários, manter o funcionário encorajado e motivado à busca de novos *kaizens*.

O programa *kaizen* envolve os funcionários, de forma que possam sugerir métodos para a redução de custos, não apenas custos financeiros, mas também custos intangíveis, como redução de movimentação dos funcionários, tempo, retrabalho, etc.

3 RECURSOS HUMANOS

A área de recursos humanos deixou de ser um mero departamento de pessoal, para se tornar um setor estratégico da empresa. Há pouco tempo atrás, atuava como um departamento onde a tarefa era calcular a folha de pagamento e o mais importante era o pagamento correto do salário dos empregados.

Antigamente o RH era gerida de forma engessada, onde a percepção para com o funcionário era meramente de execução, mão de obra de tarefas e ao chefe controlador de tarefas. Na atualidade o cenário mudou, pois os colaboradores deixaram de ser meros recursos e passaram a ser personagens principais com voz ativa e fundamentais para o bom andamento da organização, já o chefe, ou melhor, os gestores são facilitadores dos processos e intermediadores.

Hoje a área de RH vive um cenário completamente diferente, não que não seja importante o cálculo correto da folha, mas com as mudanças no mercado, percebeu-se que esta área deve gerir e cuidar dos funcionários “colaboradores”.

Bernardi (2003, p. 139), afirma que;

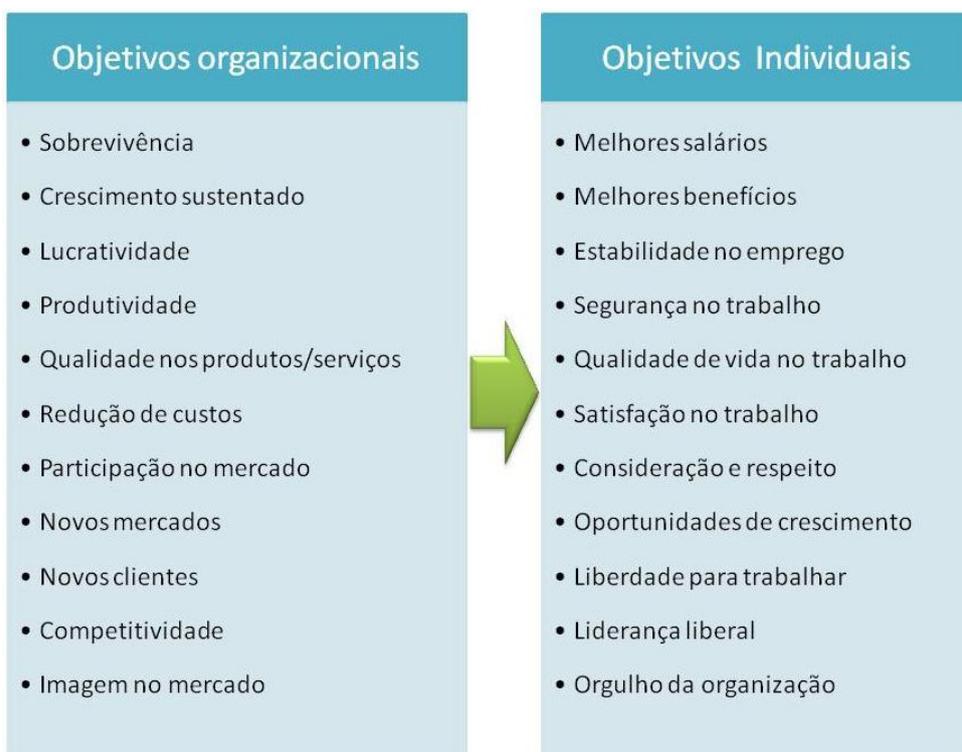
O descuido com as pessoas, tão sensível à empresa, é fator limitante ao sucesso de qualquer empreendimento, já que a empresa comunica-se com o meio por intermédio das pessoas, o que é visível até nas funções mais simples. [...] Todas as pessoas na empresa são importantes, atendem a clientes, direta ou indiretamente, participam e contribuem para os resultados, além do que são um cartão de visitas para qualquer empresa, no meio externo.

Funcionários desmotivados não produzem o quanto seriam capazes, não cuidam da qualidade dos produtos, acabam contaminando os outros funcionários e tornando o clima da empresa ruim. O RH deve ter um cuidado especial com os funcionários, cabe ao setor entender as dificuldades e ser mais participativo no chão de fábrica.

Conforme Chiavenato (2005), a gestão de pessoas é formada por pessoas e pelas empresas, as pessoas dedicam mais tempo à empresa, do que à sua própria família, não apenas tempo mais também esforços. As empresas dependem dos funcionários para funcionarem e ter sucesso, por outro lado as pessoas dependem da empresa para a sua sobrevivência e sucesso pessoal.

As pessoas e as organizações dependem umas das outras para atingir seus objetivos. Como as empresas dependem das pessoas para operar, produzir, atender seus clientes, etc. São as pessoas que dão vida, dinâmica e criatividade para as organizações, por outro lado elas buscam o crescimento pessoal e profissional e este pode e deve ser alcançado dentro da empresa.

Figura 4: Objetivos organizacionais e os objetivos individuais das pessoas



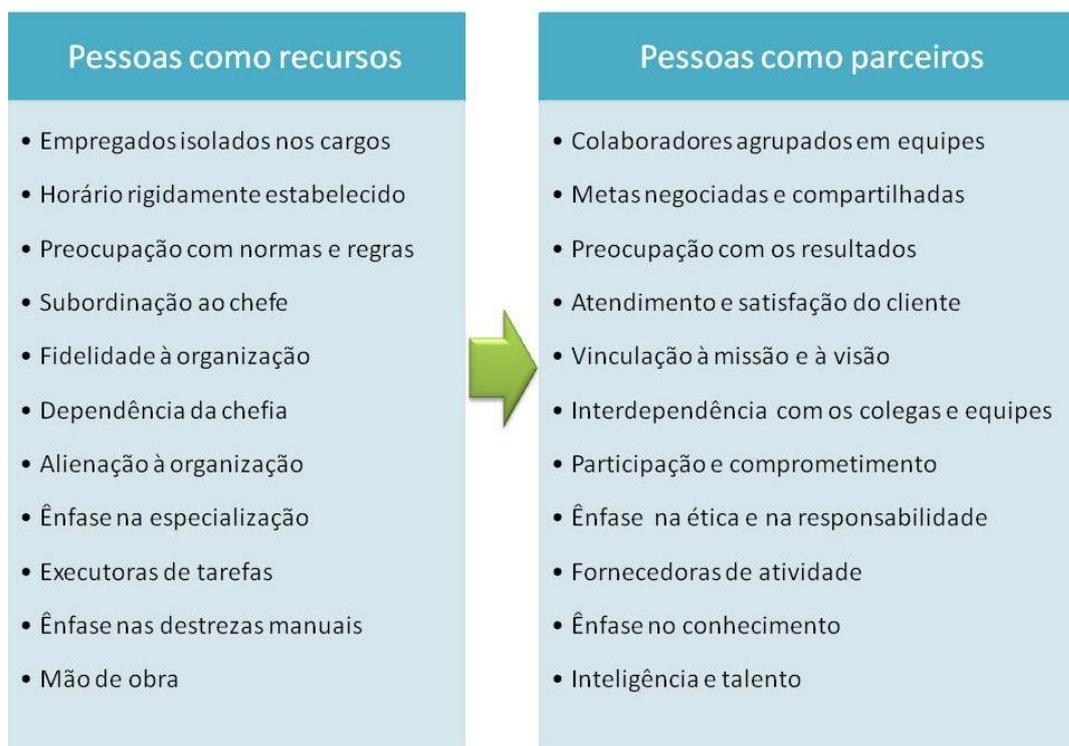
Fonte: Chiavenato (2005, p. 6)

Na Figura 4, pode-se observar os objetivos organizacionais e os objetivos individuais. Em resumo, as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir sua tarefa com êxito. E para as pessoas, as organizações constituem o meio através do qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais.

Para Chiavenato (2005) só se realiza um processo produtivo com a participação de diversos parceiros, onde cada um contribui com algum recurso. Os empregados contribuem com habilidades, inteligência e criatividade, proporcionando dinamização organizacional. E esperam retornos como salários, benefícios e premiações.

Na Figura 5 pode-se visualizar o que acontece quando as pessoas são tratadas como recursos e quando são tratadas como parceiros.

Figura 5: As pessoas são recursos ou parceiros na organização?



Fonte: Chiavenato (2005, p. 8)

A empresa quando trata as pessoas como recursos, precisa administrá-los, e isso envolve planejamento, pois os empregados trabalham isolados, de forma desmotivada, dependem muito da chefia e apenas executam as tarefas, muitas vezes nem sabem o que realmente estão fazendo. Já quando a empresa trata as pessoas como parceiras, se torna mais compensador, pois os funcionários “vestem a camisa”, trabalham em equipe em busca de melhores metas, investem seu conhecimento e esforço para melhorar os produtos e a empresa. São capazes de conduzir a empresa ao sucesso, pois sabem que se a empresa atingir suas metas serão recompensados.

Conforme Chiavenato (2005, p.7) “Cada parceiro está disposto a continuar investindo seus recursos na medida em que obtém retornos e resultados satisfatórios de seus investimentos”.

Qualquer investimento somente se justifica quando traz um retorno razoável. Na medida em que o retorno é bom e sustentável, a tendência certamente será a manutenção ou aumento do investimento.

As empresas mais bem sucedidas investem pesadamente em treinamentos para obterem um retorno garantido. Para elas treinamento não é despesa, mas um precioso investimento, seja na organização como nas pessoas que nela trabalham. [...] o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas. CHIAVENATO (2005, p.338)

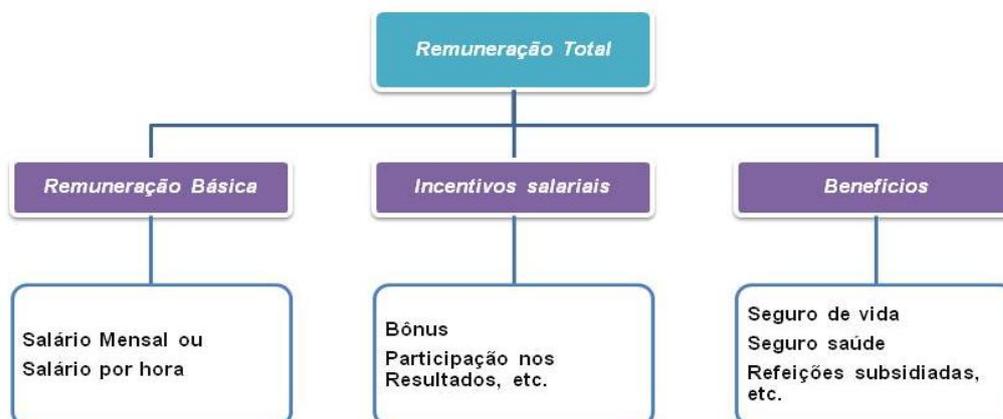
Conforme Chiavenato (2005) no atual mundo competitivo, com economia sem fronteiras, as empresas precisam estar continuamente atualizadas e preparadas para a inovação, concorrências e os desafios. Uma empresa precisa ter pessoas espertas, dinâmicas e empreendedoras, para ser bem sucedida. São as pessoas que fazem as coisas acontecerem, são elas que conduzem os negócios, produzem os produtos e prestam serviços de forma talentosa. Para conseguir isto, é importante o treinamento e desenvolvimento destas.

3.1 REMUNERAÇÃO

Para Chiavenato (2005) nenhum funcionário trabalha de graça, como parceiro da organização, cada pessoa está interessada em investir na empresa seu trabalho, esforço e dedicação e em retorno, espera receber recompensas a altura de seus objetivos.

Quando as pessoas ingressam em uma empresa, criam uma série de expectativas quanto às recompensas e retornos pela função que irá desempenhar. Dedicam-se à função e à empresa e esperam receber em troca reconhecimentos materiais, sociais e crescimento profissional.

As recompensas podem ser divididas em três componentes principais conforme apresentado na Figura 6.

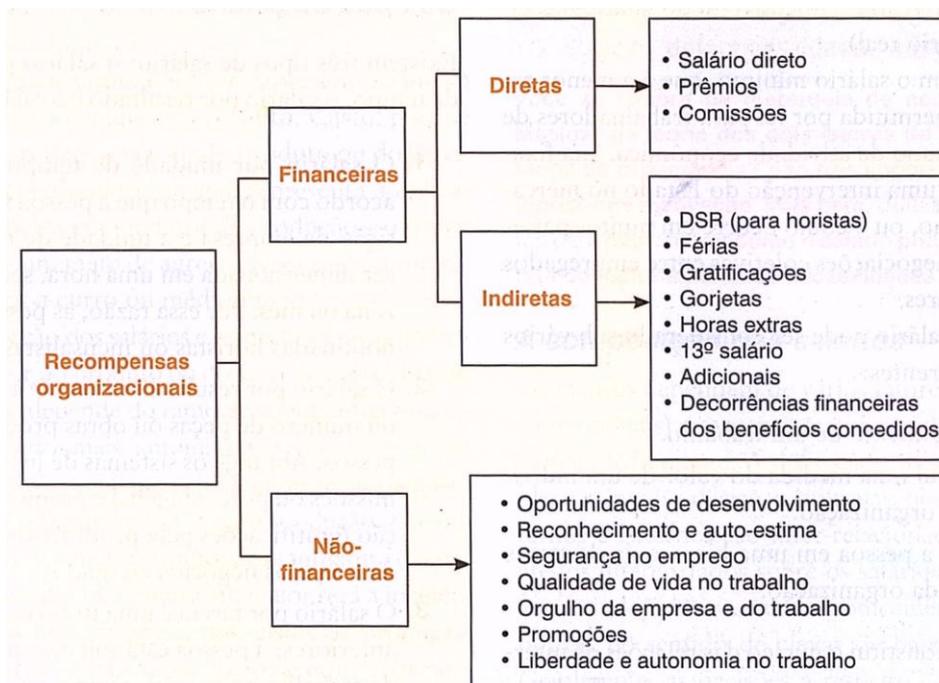
Figura 6: Remuneração total

Fonte: Chiavenato (2005, p. 257)

A remuneração básica é o principal elemento da remuneração total, ele é constituído pelo salário, o pagamento fixo pelo trabalho. É a remuneração em dinheiro recebido pela venda de seus serviços. Os incentivos salariais são programas que visam recompensar os funcionários pelo bom desempenho e também são premiações por metas atingidas. Os benefícios são as remunerações indiretas, como férias, 13º salário, plano de saúde, transportes, etc.

Conforme Chiavenato (2005) as recompensas podem ser classificadas como recompensas financeiras e recompensas não financeiras. A Figura 7 demonstra a ideia resumida.

Figura 7: Tipos de recompensas



Fonte: Chiavenato (2005, p. 259)

As recompensas financeiras são basicamente os proventos da folha de pagamento, como salários, prêmios, férias, adicionais, comissões, etc. Estes são aplicados conforme as leis de trabalho, e é obrigação do empregador fornecer tais recompensas.

Conforme a Figura 7, as recompensas financeiras diretas são aquelas que representam o pagamento, como, salários diretos, prêmios e comissões, estes da mão de obra direta, já as recompensas financeiras indiretas são os salários indiretos e da mão de obra indireta, de acordo com as convenções coletivas.

Já as recompensas não financeiras são oferecidas pela empresa como reconhecimento, estão relacionadas diretamente com a motivação e satisfação dos funcionários, segurança no trabalho, qualidade de vida, oportunidade de desenvolvimento, etc.

A remuneração corresponde, portanto, à soma do salário direto e do salário indireto, ou seja, tudo que o empregado recebe pelo trabalho realizado.

Os salários são compostos por fatores internos (organizacionais) e externos (ambientais). Como fatores internos pode-se citar: tipologia dos cargos, política de RH, desempenho e capacidade financeira da empresa e competitividade da organização. Como externos, temos: situação de mercado de trabalho, conjuntura

econômica (inflação, custo de vida, crises), sindicatos, legislação trabalhista, situação do mercado de clientes, concorrência no mercado.

Para as organizações que optam por investir em incentivos motivacionais, o encorajamento aos colaboradores pode ser percebido por meio das chamadas remunerações extras com embasamento nos resultados finais. Ora o funcionário tem seu salário garantido, mês a mês, porém se as metas pré-determinadas pela empresa forem superadas haverá um acréscimo em salário.

Segundo Claro e Nickel (2002) outro fator que interfere na valorização e motivação é a forma que é feita a remuneração. O sistema tradicional de remuneração por cargo tem apresentado algumas limitações que colocam as atividades desenvolvidas pelos empregados como único parâmetro para a definição de seus salários, já a remuneração por competências ou habilidades, privilegia em primeiro lugar, o homem, e, em segundo lugar o cargo. Desta forma direciona o foco para as pessoas e não para os cargos ou responsabilidades, encoraja as pessoas e a busca contínua do desenvolvimento profissional e aumenta a motivação dos empregados, uma vez que estes percebem claramente a relação de seu desempenho com os aumentos salariais.

Os tradicionais sistemas de remuneração apresentam algumas restrições. Com a globalização as empresas precisam descobrir novos métodos para manter-se no atual mercado competitivo e com isso as formas de remuneração precisam ser repensadas e discutidas.

Para Claro e Nickel (2002), são três formas de sistemas de remuneração: remuneração por cargo, remuneração por competência ou habilidade e avaliação 360 graus,

Remuneração por cargo – este sistema é a forma mais tradicional utilizada pelas empresas, o funcionário é recompensado pelo trabalho realizado. Neste sistema existem algumas limitações: tem pouca flexibilidade, tende a tratar cargos diferentes como iguais, pouca objetividade, aplica técnicas estatísticas complexas, dificulta a adoção de estilos gerenciais participativos consultivos, reforça o conservadorismo e mostra pouca visão do futuro.

Em resumo este sistema coloca as atividades desenvolvidas pelos funcionários como único parâmetro para definição de seus salários.

Remuneração por competência ou habilidade – este método consiste numa nova estratégica que privilegia, em primeiro lugar, o homem, e, em segundo lugar o

cargo. A avaliação é feita sobre as atividades e responsabilidades que o empregado assume na empresa. Este sistema direciona o foco para as pessoas e não para os cargos, motiva as pessoas a ter responsabilidades e estar em busca do desenvolvimento profissional e motivação, pois os aumentos salariais estão ligados ao seu desempenho.

Avaliação 360 graus – Esta é mais utilizada para cargos gerenciais, supervisão e cargos técnicos, onde se aplica um exercício de *feedback*² dos pares de trabalho, superior imediato, subordinados, clientes e fornecedores e a percepção do ocupante do cargo, assim fechando um círculo de 360 graus. O objetivo deste instrumento é proporcionar um retorno onde o empregado possa identificar e desenvolver competências e habilidades, melhorar a comunicação entre as pessoas da equipe, estimular a busca pelo conhecimento e à busca de melhoria contínua.

Cabe à empresa aplicar ações que gerem comprometimento por parte dos funcionários, e os métodos de remuneração são de grande importância na motivação e desenvolvimento, pois a avaliação feita de maneira incorreta pode interferir no desenvolvimento do funcionário e da organização.

Drucker (2002), a fidelidade dos funcionários não pode ser mais obtida pelo salário, pelo contrário, a empresa precisa ganhar a fidelidade mostrando que oferece aos funcionários oportunidades de treinamentos e conhecimentos específicos que lhes oferece oportunidades maravilhosas para empregá-lo.

Segundo Chiavenato (2005), o desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e com a orientação para o futuro do treinamento. Além disso, está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa a carreira futura e não apenas ao cargo atual.

3.2 CAPITAL INTELECTUAL

Conforme Chiavenato (2009, p. 134) “o capital financeiro deixou de ser o mais importante, perdendo espaço para o capital intelectual, significando que na atualidade o mais importante não é mais o dinheiro, mas o conhecimento”.

² Retroinformação: comentários e informações sobre algo que já foi feito com o objetivo de avaliação.

O conhecimento ficou na dianteira de todos os demais recursos organizacionais, pois todos eles passaram a depender do conhecimento. Conhecimento é a informação estruturada e com significado e que tem valor ou que agrega valor para a organização. O conhecimento conduz a novas formas de trabalho e de comunicação, a novas estruturas e tecnologias e as novas formas de interação humana. E onde está o conhecimento? Na cabeça das pessoas. São as pessoas que aprendem, desenvolvem e aplicam o conhecimento na utilização adequada dos demais recursos organizacionais. CHIAVENATO (2009, p. 134).

Conhecimento é um trunfo competitivo de muita importância e poder, não só quando é adquirido, mas também na sua transferência.

Beltrame e Beuren (1998) citam que é difícil atribuir valor para um indivíduo ou para um grupo, a determinação do valor econômico do capital humano está diretamente ligado com a interação e evolução.

Conforme o autor “o valor do ativo humano consiste nos investimentos feitos em indivíduos, que vão reverter benefícios para a empresa, e o valor de seus serviços prestados em relação a vida útil deste indivíduo dentro da empresa.”

A visão dos gestores e empresas vem mudando ao longo do tempo, quando passam a destacar e dar valor aos “ativos intangíveis”, reconhecendo a sua importância e competência, onde são conhecidos também como capital intelectual da empresa e as pessoas o capital humano, que geram este valor.

Para Stewart (2002, p.13),

O Capital intelectual é a soma dos conhecimentos de todos em uma empresa o que lhe proporciona vantagem competitiva. Ao contrário dos ativos, com os quais empresários e contadores estão familiarizados - propriedade, fábrica, equipamentos, dinheiro - constituem a matéria intelectual: conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência, que pode ser utilizada para gerar riqueza.

Na era do conhecimento, o capital físico diminuiu sua importância. Em contrapartida o capital humano aparece com força total, pois a qualificação e conhecimento dos colaboradores é o diferencial para uma organização competitiva.

Conforme Mayo (2003), as pessoas são uma forma única de ativo, este denominado como ativo intangível. Possuem seu capital pessoal, onde a qualquer momento pode ser retirado da empresa, ou a mesma por desenvolver formas que atraiam estes, a permanecerem na empresa, para que usem seu conhecimento e habilidades em prol da empresa.

No balanço patrimonial, o capital aparece do lado oposto dos ativos. [...] o capital é rotulado como deficiência, porque tem que ser reembolsado em algum momento, mas o capital humano não necessita ser “restituído”. Podemos considerá-lo realmente como propriedade das pessoas, as quais estão “emprestadas” para a organização, pelo tempo que queiram ficar ou pelo tempo que decidirmos retê-las. MAYO (2003, P.15).

O capital humano deprecia assim como o capital físico, o que deprecia o capital humano não é apenas a saúde, mas também o conhecimento, pois com as diversas e rápidas mudanças tecnológicas tornam-se ultrapassados facilmente, se não se atualizarem. Pode-se aqui usar o exemplo do contador, quem trabalhava antes de 2008, teve que se adequar as novas leis de contabilidade, que ocasionaram mudanças nas práticas contábeis.

Para Mayo (2003) o capital humano refere-se às pessoas, que emprestam para a organização seu conhecimento, capacidade, experiência e comprometimento, mas vai muito além disso, inclui também o modo que trabalham em equipe e relacionamentos internos e externos à organização.

O capital humano tem se tornado importante para o desenvolvimento das empresas, com as mudanças tecnológicas, econômicas e sociais; as empresas estão percebendo que para manter-se no mercado competitivo precisam estar devidamente qualificados e proporcionar melhores resultados a nova estrutura organizacional que privilegia o capital intelectual.

O capital humano é crucial para a criação, produção e desenvolvimento de novos produtos e novos negócios.

Para Volpato e Cimbalista (2002), o que distingue empresas inovadoras das demais é que aquelas valorizam o potencial e o conhecimento sublimado de seus colaboradores, transformando-os em competitividade empresarial e não em custos.

Todas as decisões para o sucesso das organizações envolvem pessoas, são fatores determinantes para o desenvolvimento e permanência no atual mercado competitivo.

3.3 MOTIVAÇÃO

A motivação do indivíduo, não importa o segmento em que ele atue, vem de dentro para fora. Ou seja, a pessoa torna-se responsável por estar ou não satisfeita e cabe a ela tomar ações que impactem no seu dia-a-dia. Por outro lado, existem os

que afirmam que a empresa deve realizar ações que permitam ao funcionário ver novos horizontes na sua rotina de trabalho e, dessa, maneira, garanta a retenção de talentos.

Segundo Volpato e Cimbalista (2002), o processo de motivação nos indivíduos se dá de forma intrínseca, em que cada um desenvolve impulsos motivacionais distintos em momentos diferentes, reconhecendo que estas forças afetam diretamente a maneira de encarar o trabalho e suas próprias vidas.

Para Tamayo e Paschoal (2003), o problema da motivação no trabalho situa-se na interação dos objetivos da empresa com os interesses do empregado, ambas as partes numa parceria, na qual cada uma representa suas exigências e demandas. As demandas da empresa referem-se no desempenho e comportamento do empregado, cumprimento de normas, execução das tarefas, etc. As demandas do empregado são basicamente ambiente organizacional bom, respeito, satisfazer suas necessidades e atingir seus objetivos por meio do trabalho.

A produtividade do trabalho nada mais é do que um processo que obtém o máximo de sua capacidade com o mínimo de tempo e esforço despendido por um funcionário motivado. Percebe-se então que o fator humano é decisivo para aumentar os ganhos de produtividade, sendo constantemente incentivado através de treinamentos e atualizações profissionais oferecidos a todos os funcionários.

Segundo Chiavenato (1997), a motivação é uma das principais responsabilidades gerenciais. A influência gerencial sobre seus funcionários exige uma eficaz liderança e uma contínua motivação da equipe, funcionando como um dinamizador e impulsionador do comportamento humano. Logo, a administração deve procurar o que motiva o funcionário e criar um ambiente ou clima que possibilitem a satisfação individual de necessidades e objetivos organizacionais, por extensão.

A produtividade do trabalho depende principalmente do grau de motivação do funcionário e também depende da comunicação e formas de liderar.

Um líder é aquele que exerce influência em um determinado grupo de pessoas a fim de que elas façam o que ele deseja, porém esta influência não deve ser rigorosa e por meio do poder de um cargo, obrigando as pessoas a fazerem o que ele deseja, e sim, deve-se usar da autoridade e respeito com elas.

Segundo Chiavenato (2005) a liderança é uma forma de influência. A influência é uma transação interpessoal em que uma pessoa age para modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa, de maneira intencional.

De acordo com Bergamini (1997), supervisionar sem coagir significa criar um ambiente onde se conversa e, principalmente, se ouve. Mais do que qualquer outra coisa, isso faz com que os empregados sintam que têm algum poder.

Uma equipe motivada é aquela que se sente à vontade para expor o que pensa e contar com a ajuda do seu superior, assim como a equipe realizará as devidas tarefas delegadas pelo superior.

Conforme Tamayo e Paschoal (2003) as motivações das pessoas são representadas conforme Figura 8, onde definem quatro conjuntos motivacionais fundamentais.

Figura 8: Motivações



Fonte: Tamayo e Paschoal (2003, p. 48).

Pode-se perceber na Figura 8 que a motivação Altruísta focaliza os resultados coletivos e o bem-estar de todos na organização, com clima organizacional saudável, sem conflitos, com oportunidades e preocupação com o

meio ambiente. Tem atividades que envolvem a família: como ação social, comemorações Natalinas e etc.

Mudança, expressa expectativas ligadas a autonomia dada ao empregado, horário flexível, responsabilidade pelos resultados da empresa. Trabalho atraente, interessante e desafiador.

Prestígio expressam metas relacionadas à resultados pessoais como incentivos financeiros (premiações), benefícios, promoções, reconhecimento. Treinamento e oportunidades para utilizar conhecimentos e habilidades.

Estabilidade situam-se expectativas relacionadas a estabilidade. Normas e objetivos organizacionais claros, espaço físico adequado, segurança do trabalho e no trabalho, etc.

Os programas ou estratégias utilizados nas organizações, relacionam-se com uma ou outra das motivações citadas na Figura 8. Conforme Tamayo e Paschoal (2003), esta estrutura motivacional pode adequar as ações organizacionais ao perfil motivacional dos trabalhadores.

Organizações utilizam métodos para incentivar os funcionários a conquistar metas desafiadoras, essas práticas são métodos de motivação em busca de resultado. Chiavenato (2005) afirma que é necessário incentivar continuamente os funcionários a buscar melhores resultados e desempenhos, para recompensá-los e desenvolver sistemas que induzem as pessoas a trabalhar em benefício da empresa.

Essas metas aumentam a consciência e a responsabilidade das pessoas e do grupo, incentivam o espírito de equipe e o trabalho em conjunto, incentivam as ações que agreguem valor à organização, ao cliente e as próprias pessoas. Onde o desempenho excelente deve ser premiado.

Conforme Chiavenato (2005) existem vários tipos de recompensas:

- Recompensas relacionadas com objetivos de realização empresarial;
- Recompensas vinculadas ao tempo de serviço do funcionário;
- Recompensas relacionadas com o desempenho claramente excepcional;
- Recompensas relacionadas com resultados departamentais, divisionais ou mesmo globais.

O simples tratamento premiação/punição não se aplica a esses casos; muitas vezes aquilo que pode ser uma premiação tende a ter um resultado negativo, ou seja, desmotivação.

Chiavenato (2005, p. 290),

Desafortunadamente, as organizações utilizam mais a punição do que a recompensa para alterar ou melhorar o desempenho das pessoas. Em outros termos, elas utilizam mais a ação negativa (repreender ou punir) do que a ação positiva (incentivar e motivar). Para piorar as coisas, utilizam mais a ação corretiva (tentar corrigir, posteriormente) do que a ação preventiva (evitar antecipadamente futuros erros).

As recompensas são uma forma de motivação, faz com que o funcionário desempenhe suas atividades da melhor forma, para que obtenha o maior número de recompensas ou benefícios. Sendo que elas reforçam, cada vez mais a melhoria do desempenho, fazendo com que a empresa tenha maiores resultados e lucros.

3.4 COMUNICAÇÃO

A comunicação é o processo de troca de informações entre duas ou mais pessoas. Desde os tempos mais remotos, a necessidade de comunicar-se é uma questão de sobrevivência. No mundo dos negócios não é diferente. A necessidade de tornar os funcionários influentes, integrados e informados do que acontece na empresa, fazendo-os sentir parte dela, fez surgir a comunicação interna, considerada hoje como algo imprescindível às organizações, merecendo, cada vez mais, maior atenção.

Conforme Melo (2009, p.9);

A alta direção de qualquer organização precisa conhecer e acreditar no poder da comunicação interna, pois é através dela, com um boa relação com o público interno, de forma eficiente, que a empresa poderá transmitir a sua imagem ao seu público externo, pois são eles, os responsáveis por essa imagem. (MELO, 2009, p.9)

Sabendo e conhecendo utilizar bem as ferramentas existentes na comunicação uma pessoa ou empresa pode conseguir com mais facilidade o que deseja.

Não basta apenas comunicar, deve-se saber utilizar este recurso, para a captação dos funcionários, usar como forma para gerar resultados e atingir os

objetivos. Muitas vezes informações são produzidas e causam impacto na vida dos funcionários, mas nem sempre geram mudanças de atitudes, ou ainda, causam confusão porque não foram divulgadas da forma adequada.

O programa de comunicação interna para Braga (2010) tem o intuito de aumentar a produtividade, melhorar a qualidade do produto, aproximar a empresa da comunidade, conquistar credibilidade dos funcionários, trabalhar com funcionários felizes e aumentar os lucros da empresa.

Ainda conforme Braga (2010, p. 71),

Para atingir suas metas, a empresa deve empregar os diversos meios de comunicação disponíveis e procurar transmitir, com clareza, sua proposta, criando um ambiente propício à aceitação e ao exercício das responsabilidades com confiança e habilidade. Deve também esclarecer que as metas são da empresa e de seus funcionários e não da pessoa do diretor. (BRAGA, 2010, p. 71)

A comunicação empresarial é fundamental para o desenvolvimento e crescimento de qualquer empresa, funciona como um elo entre os funcionários e o mercado. Uma boa comunicação traz resultados que podem ser medidos no faturamento da empresa.

Para Braga (2010, p.70),

Não basta ter uma equipe de grandes talentos altamente motivados, se ela não estiver bem informada, se seus integrantes não se comunicarem bem, não será possível potencializar a força humana na empresa. A comunicação interna é algo prioritário que deve merecer, principalmente por parte da cúpula da empresa, grande atenção. (BRAGA, 2010, p. 71)

O *endomarketing*³ (*marketing* interno) é uma ferramenta de comunicação e integração interna, tem como objetivo estabelecer um clima permanente de motivação do colaborador. Quando o *marketing* interno é bem feito, o externo será muito mais abrangente, se cada empregado for multiplicador da boa imagem da empresa, os produtos fabricados por ela também serão bem aceitos pelos seus clientes.

Esta ferramenta deve despertar nos funcionários motivação, onde fará com que ele trabalhem mais por objetivos melhores. Segundo Braga (2010, p.74) “o

³ Mercadologia

endomarketing é um ensaio para fazer crescer o funcionário como indivíduo e a empresa como organização.”

Conforme o autor, o planejamento de *endomarketing* integra:

Murais – Sistema de informação e rede de comunicação interna;

Valores da empresa;

Jornal interno;

Jornal de parede;

Cartazes Motivacionais;

Canais diretos;

Palestras;

Grife interna;

Memória;

Prêmio por produtividade;

Cursos e treinamentos;

Programa de integração.

O *endomarketing* é um processo que visa adequar a empresa ao atendimento do mercado, tornando-se competitiva a partir do envolvimento dos seus clientes internos (funcionários), com isso gera-se maiores lucros para a empresa.

4 ESTUDO DE CASO COM ANÁLISE DOS RESULTADOS E SUGESTÕES DE MELHORIAS

4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

Para fins de apresentação, neste trabalho, utilizar-se-á um nome fictício para a empresa em estudo. Com base no *book* destaca-se que a empresa CASO Ltda., iniciou suas atividades em junho de 2007, resultado de uma *joint-venture*⁴ entre um grupo multinacional e um fornecedor nacional. Atualmente a empresa tem 88 funcionários.

A sua produção é destinada a produção de espumas moldadas de poliuretano para assentos e encostos de veículos.

O principal produto da empresa é espumas com processamento químico diferenciado, formulações próprias automatizadas e laboratórios tecnologicamente avançados. Com a tecnologia empregada é possível trabalhar com espessuras variadas, densidades e durezas diferenciadas, tudo isso aliado a um moderno processo de fabricação, que é possível assegurar absoluto conforto aos mais exigentes clientes.

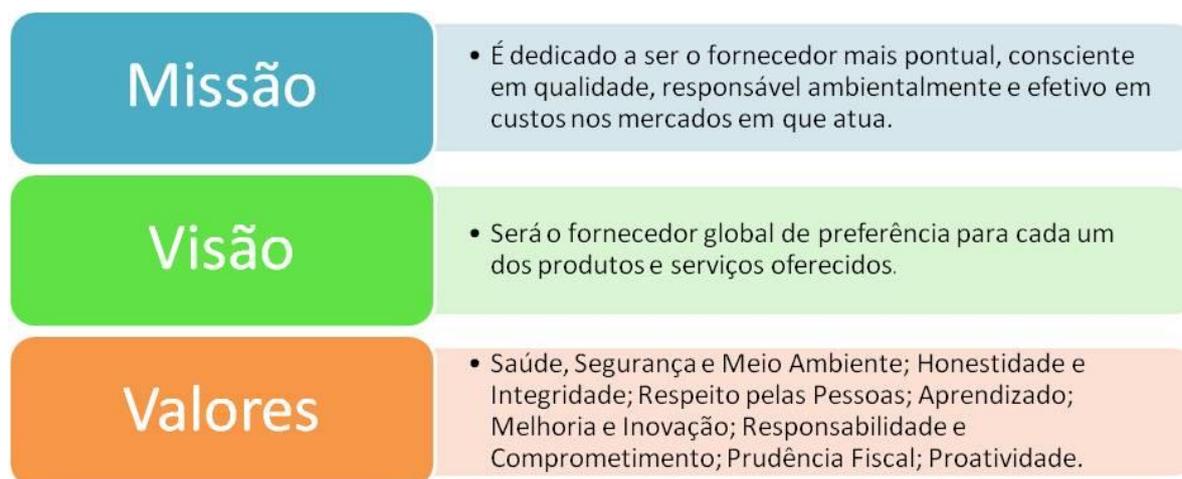
A atualização de modernas técnicas de gerenciamento, são assimiladas pelas unidades e têm permitido à empresa entender corretamente as prioridades dos clientes, alocar recursos, fornecer produtos de alta qualidade no tempo requerido, medir o seu desempenho, promover melhorias contínuas tanto nos produtos como nos processos e integrar todas as operações para atingir os objetivos propostos.

A empresa ratifica que o seu maior ativo são os seus colaboradores e por esse motivo proporciona um excelente ambiente de trabalho - ético e íntegro - e oferece oportunidades reais de desenvolvimento pessoal e profissional. Dessa forma, com a dedicação e com o comprometimento de cada um é possível compartilhar importantes aprendizados para o aperfeiçoamento contínuo da organização e assim experimentar sucessos advindos desses esforços.

A empresa segue as diretrizes que, ao longo da história fizeram do grupo Multinacional uma referência nos segmentos de mercado em que atua, cujos produtos apresentam significativos diferenciais competitivos.

⁴ Empreendimento conjunto com fins lucrativos de que participam duas ou mais pessoas

Figura 9: Missão, visão e valores.



Fonte: Elaborado pela autora

A empresa adota os objetivos estratégicos da matriz, e que são disseminados em todas as unidades fabris em forma de painel. Estes objetivos são revisados a cada dois anos, buscando adequar-se ou mesmo antecipar-se as tendências do mercado global.

A ênfase encontra-se na melhoria contínua e na busca incessante pela inovação, na produção com baixo custo, na diversificação dos negócios e no crescimento das operações, para superar suas expectativas de competitividade.

Com profissionais capacitados, fornecedores comprometidos, clientes fidelizados e instituições técnicas atuantes, a inovação torna-se um fator condicionante para oferecer produtos diferenciados e de maior valor agregado / percebido.

A austeridade com os custos, utilizando de forma racional os recursos da empresa, propicia operações financeiramente saudáveis e lucrativas, além de concentrar os esforços no *core business*⁵ e terceirizar as atividades que não sejam vitais para o negócio.

A extrapolação dos negócios em segmentos diferentes corresponde a uma nova conquista que tem sido alcançada gradativamente e cujo objetivo principal é entrar em mercados ainda inexplorados e expandir as vendas.

⁵ Centro, núcleo, a parte mais importante do serviço, trabalho, profissão, ocupação.

As diretrizes estratégicas são comunicadas e divulgadas em todas as unidades da organização por meio de painéis afixados em locais de grande circulação, para que todos os colaboradores conheçam as metas a serem alcançadas, levando-se seriamente em consideração o *slogan*⁶ da empresa que é preciso fazer “Mais, Melhor e Mais Rápido” que a concorrência.

4.2 POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

A área de recursos humanos trabalha focada em sua missão para atingir seus objetivos, ou seja, “ser parceiro estratégico do negócio da companhia, por meio do desenvolvimento das pessoas, em um ambiente e cultura sustentados pelos princípios e valores da organização”.

A estrutura organizacional de RH compõe-se de várias formas: como executora de rotinas e processos relativos à área de RH; como coordenadora do processo de comunicação na organização; como assessoria junto aos gestores na aplicação de programas/processos e no desenvolvimento e capacitação dos colaboradores.

O processo de comunicação é um dos principais pilares do planejamento estratégico da empresa. As práticas são delineadas para que as informações alcancem, necessariamente, todos os colaboradores, cujos programas são:

Política de Portas Abertas – Trata-se de uma facilidade disponível a todos os colaboradores que porventura não sejam atendidos pelo seu superior imediato, terem a oportunidade de conversarem pessoalmente com a alta direção para tratarem de quaisquer assuntos de seu interesse.

Papo Aberto com Diretor – o diretor de manufatura visita as plantas fabris e responde as perguntas dos colaboradores em uma conversa leve e informal, aproximando a diretoria dos demais colaboradores de nível operacional.

Reunião Mensal – Neste encontro a gerência interage com os dois turnos produtivos e as respectivas áreas de apoio, onde são apresentadas informações sobre negócios, clientes, saúde, segurança e meio ambiente, colaboradores que se destacaram e aniversariantes do mês.

⁶ Frase, palavra de propaganda.

Reunião Operacional – São realizadas diariamente no chão de fábrica. Conversas com a equipe gestora, que buscam alinhar as informações sobre fatos relevantes para o dia que se inicia. Cada gestor atualiza a sua equipe acerca dos assuntos da área e recebe colaborações para o andamento das tarefas agendadas.

Reunião Setorial – Mensalmente, o gestor discute com seus colaboradores os assuntos mais relevantes do setor.

Café com Gerente – Atividade que ocorre mensalmente, onde um grupo de colaboradores tem a oportunidade de um “bate papo” informal com o gerente da planta e o gerente de RH. Neste evento, diversos assuntos são abordados, bem como a avaliação da satisfação do colaborador.

DDS (Diálogo Diário de Segurança) – Fornece informações ligadas à saúde, segurança e meio ambiente e assuntos relacionados à operação da empresa. Nesta ocasião os colaboradores também fazem a ginástica laboral.

Funcionário Atitude Mensal – Mensalmente um colaborador é reconhecido por suas atitudes e desempenho. O objetivo deste programa, além de motivacional é reforçar o processo de comunicação sobre os valores e princípios da empresa e a valorização das pessoas.

Funcionário Destaque do Ano – Trata-se de um programa para reconhecimento de colaboradores em diversas categorias específicas. A finalidade deste programa é reconhecer as contribuições e a influência positiva dos homenageados nas categorias: saúde, segurança e meio ambiente; compromisso e revelação.

Jornal Enfoque – Publicação bimestral da empresa. Refere-se a um periódico que contém informações da empresa e de reconhecimento dos trabalhos realizados pelos colaboradores. Tanto o seu *layout*, como conteúdo e diagramação são modificados continuamente, com o objetivo de chamar a atenção dos leitores.

Quadro Enfoque Diário – Os quadros são colocados em pontos estratégicos em todas as plantas. São atualizados diariamente com informações sobre os acontecimentos internos da empresa.

4.3 ANÁLISE DE DADOS ESTUDO DE CASO

4.3.1 *Kaizen* por pessoa

O *kaizen* é uma prática aplicada na empresa, onde os funcionários podem contribuir com ideias para a melhoria da empresa e redução de custos.

O programa *kaizen* visa a melhoria contínua da empresa, onde os funcionários podem participar continuamente na redução dos custos, que podem ser custos tangíveis ou intangíveis.

Para atingir as metas do PLR – Participação dos lucros e resultados da empresa, cada funcionário deve contribuir com no mínimo 3 *kaizens*. Estes *kaizens* podem resultar na redução de custos com produtividade, inventário, mão-de-obra, retrabalho e refugo, estes são custos de fácil mensuração pelos métodos contábeis. E alguns custos de difícil mensuração que são os custos intangíveis redução de espaço, movimentação de peça, deslocamento (homem), segurança e 5S.

Para a aplicação deste programa dividiu-se os funcionários em sete grupos, sendo quatro do primeiro turno e três do segundo turno, os grupos são compostos por funcionários de diferentes áreas e setores para que possam trabalhar em conjunto unindo suas especialidades e conhecimentos para melhor desenvolvimento do programa.

Cada grupo tem em média 12 funcionários, dentre eles um líder e um padrinho, este é um supervisor da empresa, está no grupo para ajudar na análise, desenvolvimento e implementação dos *kaizens*.

A forma para a apuração deste indicador no PLR é o número de *kaizens* lançados por mês no sistema, dividido pelo número de funcionários na empresa (88 funcionários).

Todo mês a empresa analisa os melhores *kaizens* dos grupos e escolhe o melhor do mês, o funcionário que teve a ideia é premiado com um vale-compras no valor de R\$ 100,00. A divulgação e premiação são feitas na reunião mensal onde participam todos os funcionários da empresa. No final do ano tem uma premiação para as equipes que alcançaram as metas, como o melhor *kaizen* do ano, a equipe que teve o *kaizen* que ocasionou a maior redução de custos e o grupo que teve o maior número de ideias. A premiação é um dia de passeio pela região com tudo pago pela empresa.

Estas são formas de motivá-los para que todos participem do programa, e contribuam com a empresa.

Na empresa o programa de *kaizens* é uma espécie de gincana, onde os funcionários competem entre si para atingir os objetivos e receber as premiações, isso gera pontos positivos e bons *kaizens*, mas por outro lado gera uma competição acirrada onde algumas vezes geram *kaizens* apenas para cumprir números e bater a meta de *kaizens* por pessoa.

Será apresentado alguns exemplos de *kaizens* implementados na empresa, para demonstrar os retornos deste programa.

Kaizen 1 – Colocação de componentes

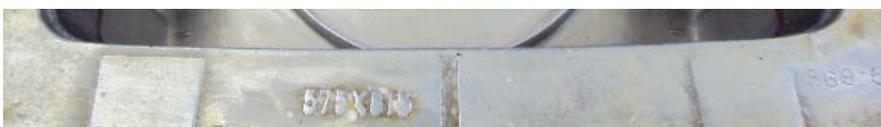
Este *kaizen* impacta na redução de inventário, relacionado na perda de matéria prima.

Problema – utilizava-se muitos componentes na fabricação de produtos, alguns são muito semelhantes, variam apenas as dimensões. Os colaboradores que colocavam componentes tinham dificuldade para identificação de qual componente iria em determinada ferramenta.

Ação proposta – Realizar a pintura da superfície externa da ferramenta e os componentes da mesma cor, para facilitar os funcionários na colocação dos componentes.

Resultados - melhor visualização para colocação dos componentes. Baixo número de peças faltante no inventário mensal. Agilidade na colocação dos componentes. Redução no ajuste do inventário, redução de retrabalho e diminuição de peças refugadas por falta de componente.

Figura 10: Ferramenta antes



Fonte: Autora

Figura 11: Ferramenta depois



Fonte: Autora

Figura 12: Componentes

Fonte: Autora

Estimando que a empresa perdesse no mínimo uma peça por dia, devido aos componentes misturados (trocados). Realiza-se o seguinte cálculo:

Em uma semana 75 peças, a cada um mês 300 peças perdidas ou retrabalhadas, totalizando em seis meses 1.800 peças com a média do custo de cada peça em R\$ 20,00, então $20,00 \text{ vezes } 1.800 = \text{R\$ } 36.000,00$.

O custo para implantação deste *kaizen* foi mínimo, em seis meses tem um custo aproximado de R\$ 192,00, pois o único gasto foi com a tinta para identificação dos componentes.

Kaizen 2 – Apoio de pé

Este *kaizen* impacta basicamente na ergonomia, bem estar e saúde do funcionário.

Problema – os funcionários que trabalham na máquina que corta componentes, sentiam a necessidade de apoiar os seus pés, então colocaram uma caixa sendo que esta não ficava na altura ideal para suprir a necessidade do funcionário.

Ação proposta – Fazer um descanso pé na máquina, na altura necessária para apoio.

Resultados – melhora ergonômica no posto de trabalho, eliminando possíveis problemas com a coluna e atestados médicos. Melhora na organização do setor.

Figura 13: Apoio de pé - antes



Fonte: Autora

Figura 14: Apoio de pé - depois



Fonte: Autora

O custo para implantação deste *kaizen* foi de R\$ 100,00, é difícil mensurar os custos que eram gerados pela falta desta adequação. Esses custos intangíveis iriam aparecer ao longo dos anos, pois possivelmente geraria um problema ergonômico aos funcionários que trabalhavam naquela máquina. Com a resolução do mesmo reduziu custos futuros com possíveis processos trabalhistas.

Kaizen 3 – Demarcação de lixeira

Este *kaizen* impacta basicamente em 5S e organização.

Problema – falta demarcação para lixeira. A lixeira não tinha um local exato e demarcado.

Ação proposta – demarcar o local da lixeira.

Resultados – com a demarcação a lixeira fica num local exato e não obstruindo passagem. Melhora a organização da sala e 5S, tornando padrão o local da lixeira.

Figura 15: Demarcação de lixeira – antes



Fonte: Autora

Figura 16: Demarcação de lixeira – depois



Fonte: Autora

O custo para implantação deste *kaizen* é quase zero, mas não causa nenhuma redução de custo, este impacta apenas na organização da sala ou setor. Se enquadra na melhoria contínua, ao conceito de *kaizen*, que é um sistema direcionado para a redução de custos e melhoria contínua de processos de produção e administrativos.

4.3.2 Eficiência

A eficiência é medida pela quantidade de peças programadas em relação às peças fabricadas. A eficiência é atingida quando é fabricada todas as peças que foram programadas, caso contrário a empresa está ineficiente em algum aspecto. Para este cálculo a empresa utiliza a quantidade de peças fabricadas, não computam as peças que foram usadas para testes e peças utilizadas para completar as embalagens.

A ineficiência é gerada por diversos fatores, como por exemplo paradas de linha, peças estragadas, falta de matéria prima e componentes.

Para melhor entendimento no Quadro 2, são apontadas as quantidades de peças programadas, injetadas e as que não foram produzidas.

Quadro 2: Eficiência

	Qtde. Peças			Valor R\$	Índice PLR
	Programadas	Injetadas	Não produzidas		
nov/11	123.081	121.359	1.722	6.405,84	98,60%
dez/11	109.888	107.912	1.976	7.350,72	98,20%
jan/12	90.292	88.812	1.480	5.505,60	98,36%
fev/12	98.503	96.518	1.985	7.384,20	97,98%
mar/12	96.152	93.572	2.580	9.597,60	97,32%
abr/12	88.669	86.657	2.012	7.484,64	97,73%

Fonte: Elaborado pela Autora.

Para o cálculo do custo das peças não fabricadas, levou-se em consideração os custos fixos como: aluguel, depreciação dos equipamentos, energia, água, gás, salários dos indiretos e etc., não considerando o custo com a matéria prima e componentes.

Estes custos fixos ficam em torno de R\$3,72 por peça. Totalizando um custo em seis meses de R\$ 43.728,60.

Além dos custos descritos no quadro 2, a empresa terá custos extras para atender a programação do cliente como: horas extras, lanches e transportes. Além dos custos mensuráveis pela contabilidade, tem a parte de custos intangíveis como a insatisfação do cliente e o atraso da entrega de mercadoria. A qualidade também é afetada, pois trabalhando com jornada extra, causa aos funcionários cansaço físico e mental impactando na qualidade dos produtos.

4.3.3 Resíduos Reciclados

A forma de apuração deste indicador é o número de resíduos reciclados a partir da quantidade de resíduos produzidos.

Este indicador atrelado ao PLR demonstra a importância dada pela empresa na separação dos resíduos. A empresa trabalha fortemente nesta questão, a importância de segregar tudo antes de colocar nas lixeiras. Ou seja, quando um resíduo não é separado corretamente pode contaminar os demais que estão na lixeira, e muitas vezes não podendo mais reciclar estes resíduos. O mais importante é reduzir na geração, minimizando o impacto ambiental.

Quadro 3: Resíduos reciclados

	Índice PLR
nov/11	99,16
dez/11	98,85
jan/12	98,85
fev/12	98,55
mar/12	98,37
abr/12	97,77

Fonte: Elaborado pela Autora.

O quadro 3 demonstra a porcentagem dos resíduos que são reciclados. O índice fica entre 97% a 99%, isso demonstra que quase todo o resíduo produzido na empresa, tanto no setor da produção e do administrativo, são reciclados. O que varia nesse índice é o lixo orgânico, que é de difícil reciclagem, mas todos os outros resíduos são reciclados.

A empresa trabalha em prol do meio ambiente, transmite esta ideia para os funcionários e os mesmos transmitem aos seus familiares, levando esta cultura para suas casas, e com isso ajudando de uma forma geral a sociedade e meio ambiente.

4.3.4 Devolução do cliente

A forma de apuração deste indicador é o número de peças vendidas dividido pelo número de peças devolvidas e o total das peças vezes 1.000.000 (média ponderada), conforme Quadro 8.

O custo que a empresa tem com as devoluções é pequeno, pois a quantidade de peças devolvidas é bem baixo. Como demonstrado no quadro 4.

Quadro 4: Devoluções

	Qtde. Peças		Valor R\$	Índice PLR
	Vendidas	Devolvidas		
nov/11	121.090	21	420,00	173,42
dez/11	113.723	13	260,00	114,31
jan/12	88.049	15	300,00	170,36
fev/12	94.729	8	160,00	84,45
mar/12	99.568	6	120,00	60,26
abr/12	85.301	1	20,00	11,72

Fonte: Elaborado pela Autora.

O custo de cada peça é em média R\$ 20,00, neste valor está todos os custos diretos e indiretos.

Neste índice os maiores custos são os inatingíveis, a insatisfação do cliente é de difícil mensuração, porque muitas vezes só percebem que as peças não estão adequadas após toda montagem do produto. Essas peças também geram retrabalhos, pois algumas delas podem ser consertadas, mas detém tempo e funcionários para retrabalhar a peça.

Pode-se perceber que o índice do PLR está bem elevado nos primeiros 3 meses, a empresa montou um plano de ação, onde, treinou os funcionários e a nas reuniões departamentais e mensais, demonstraram e comunicaram o índice e relacionando este índice com a perda que teriam no PLR. Esta foi a forma de motivá-

los a atingir o objetivo, e isto pode-se perceber que no mês de abril teve apenas 1 peça devolvida.

4.3.5 5 S

A apuração deste índice é feita sobre as normas estabelecidas pelo programa padrão de 5S, e a nota atribuída pelos avaliadores da Comissão de 5S da empresa. Onde o índice que compõe o PLR é a média de notas de todos os setores da empresa.

O programa na empresa funciona da seguinte maneira, tem uma comissão onde uma vez ao mês todos os setores são auditados pelo líder do programa e mais um membro da comissão, onde são avaliados todos os critérios do programa 5S, como senso de organização, senso de utilização, senso de limpeza, senso de saúde e higiene e disciplina. Pode-se visualizar no Quadro 5 os índices dos últimos seis meses.

Quadro 5: 5S %

	Índice PLR
nov/11	74,71
dez/11	75,86
jan/12	76,86
fev/12	78,46
mar/12	78,43
abr/12	78,86

Fonte: Elaborado pela Autora.

O 5S não gera custos, mas gera uma conservação e cuidado com o patrimônio da empresa, disciplina e organização. Melhora do clima organizacional da empresa, uma empresa mais limpa e organizada, ocasiona para o funcionário bem estar e satisfação no trabalho.

4.3.6 Presenteísmo

O presenteísmo é calculado pelo total de horas trabalhadas dividido pelo total de horas programadas.

Este indicador mede as faltas, com o intuito de conscientizar os funcionários a não faltar sem necessidade. As faltas interferem em vários dos indicadores já mencionados.

Com excesso de faltas, diminui a eficiência, a qualidade, aumenta o número de peças estragadas e também pode interferir nas paradas de linha.

A falta de um funcionário faz com que todos os outros trabalhem mais para cobrir a falta deste, a empresa não pode diminuir o ritmo de produção. Com os demais funcionários trabalhando em um ritmo mais rápido, as chances de falhas e erros são maiores. E sem contar o cansaço físico e estresse, muda o clima e os ânimos do ambiente de trabalho.

No quadro 6, apresenta-se a análise dos 6 últimos meses.

Quadro 6: Presenteísmo

	nov/11	dez/11	jan/12	fev/12	mar/12	abr/12
Total de horas trabalhadas	16.247,88	16.554,99	15.252,68	14.048,24	15.779,97	14.041,36
Atestados médicos	264,02	102,97	191,54	151,27	235,02	77,88
Horas Faltas Justificadas	35,12	53,85	71,64	160,73	65,01	83,13
Horas Faltas injustificadas	18,98	52,80	61,60	22,80	-	8,80
Total de horas faltas	318,12	209,62	324,78	334,80	300,03	169,81
Total de Horas programadas	16.566,00	16.764,61	15.577,46	14.383,04	16.080,00	14.211,17
Índice PLR	98,08%	98,75%	97,92%	97,67%	98,13%	98,81%

Fonte: Elaborado pela Autora.

Como pode-se ver no Quadro 6, a empresa tem um alto índice de faltas, totalizando em 6 meses 1.657 horas, se dividido este valor por 8,8 horas que correspondem um dia de trabalho, a empresa tem em média 31 faltas por mês (uma falta por dia). Por isso trabalha com um método em paralelo ao PLR.

A empresa sorteia um vale-alimentação do valor de R\$ 50,00 em média quatro meses no ano. Escolhe aleatoriamente o mês, e os funcionários que não tiverem mais de 2 horas de falta em cada mês recebem o prêmio.

4.3.7 Peças estragadas

Este indicador é medido pelas quantidades de peças estragadas (refugo), dividido pela quantidade de peças produzidas.

Há diversos fatores que interferem na qualidade das peças, mas a grande maioria é ligada as falhas dos funcionários, como por exemplo:

Falta ou aplicação de componentes, falhas na injeção de matéria prima, má limpeza dos moldes, muitas vezes estes problemas são causados por desatenção, problema pessoal ou na empresa, desmotivação ou também pode ser por falta de conhecimento e treinamento.

Alguns destes refugos podem ser causados por falhas do processo, resultando em bolhas nas peças ou peças rasgadas.

No quadro 7, pode-se visualizar o total de custos, fora o custo de destinação destas peças que são resíduos e devem ser reciclados.

Quadro 7: Refugos

	Qtde. Peças		Valor R\$	Índice PLR
	Produzidas	Refugo		
nov/11	124.236	115	2.300,00	0,093%
dez/11	109.765	160	3.200,00	0,146%
jan/12	89.654	83	1.660,00	0,093%
fev/12	97.361	123	2.460,00	0,126%
mar/12	95.192	113	2.260,00	0,119%
abr/12	87.630	94	1.880,00	0,107%

Fonte: Elaborado pela Autora.

O custo estimado em média de cada peça é R\$ 20,00, em 6 meses a empresa totalizou um custo de R\$ 13.760,00 e 688 peças. Este custo pode ser reduzido com a intensificação de treinamentos e orientação aos funcionários.

4.3.8 Parada de linha

Este indicador é o total de minutos de paralisação da linha, dividido pelo tempo total de produção.

Vários fatores interferem na parada da linha: manutenção de equipamentos, atrasos, problemas com matéria prima e treinamentos.

No quadro 8 pode-se analisar a proporção em horas de parada de linha em relação as horas totais produzidas.

Quadro 8: Parada de linha

	Horas		Índice PLR
	Produzidas	Paradas	
Nov/11	296,91	2,54	0,86%
Dez/11	298,05	4,10	1,38%
Jan/12	281,95	2,39	0,85%
Fev/12	288,68	1,16	0,40%
Mar/12	267,21	3,09	1,16%
Abr/12	268,06	6,54	2,44%

Fonte: Elaborado pela Autora.

As paradas de linha ocasionam vários custos, não apenas o custo da linha parada. Normalmente estas paradas resultam em refugos de peças, pois a produção é interrompida na metade do ciclo, ocasionando mudança de programação, ociosidade dos funcionários, perdas de peças e de matéria prima e muitas vezes deixando de atender o cliente impactando na eficiência da fábrica.

Este indicador está ligado ao PLR, com o intuito que os setores trabalhem de forma preventiva, efetuando a manutenção dos equipamentos e máquinas rotineiramente.

No quadro 9, está representado por setor o tempo e o custo gerado na parada de linha.

Quadro 9: Parada de linha por setor

Setor	Parada de linha em minutos						Setor	
	Nov/11	Dez/11	Jan/12	Fev/12	Mar/12	Abr/12	Total mim.	Custos
Processo	-	5	1	1	-	-	7	116,67
Produção	13	12	16	5	49	9	104	1.733,33
Manutenção	116	131	114	42	119	250	772	12.866,67
Ferramentaria	20	5	23	19	19	59	145	2.416,67
Materiais	2	-	3	-	-	8	13	216,67
Segurança/Qualidade	-	96	-	7	-	87	190	3.166,67
Total de minutos	151	249	157	74	187	413	Totais	
Total de custos R\$	2.516,67	4.150,00	2.616,67	1.233,33	3.116,67	6.883,33	1.231	20.516,67

Fonte: Elaborado pela Autora.

Para cálculo o custo de uma hora de linha parada custa em média R\$ 1.000,00 por hora.

O setor de processos acumulou 7 minutos ao longo dos 6 meses de análise, os fatores que implicam essas paradas são basicamente a matéria prima (químicos). Na produção os causadores são atrasos na fabricação e batidas nos dispositivos de segurança, além da manutenção, que lidera o *ranking*⁷, os causadores são problemas com equipamentos, as paradas ocasionadas pelo setor de ferramentaria são problemas com as ferramentas, moldes, etc., materiais o problema está em programações erradas ou trocas de programação, é o tempo necessário para colocar a ferramenta na linha por programação errada.

As paradas de linha relacionadas à qualidade e segurança, não se pode ver como custos, pois estas paradas estão relacionadas a treinamentos e orientação dos funcionários. Este valor repercute na competitividade e desenvolvimento da empresa, o valor de R\$ 3.166,67 representa investimento nas pessoas e na qualidade dos produtos. Este custo reflete em vários índices, melhora a eficiência, diminui peças estragadas.

O tempo de paradas relacionadas à treinamentos de segurança, estimula os funcionários a trabalhar de forma segura, evitando acidente de trabalho e com isso evitando custos trabalhistas e todo o desgaste físico e emocional da empresa e funcionários caso ocorra um acidente.

⁷ Classificação, categorização.

4.3.9 Troca de ferramentas

A troca de ferramentas interfere na parada de linha, normalmente as trocas de moldes são feitas no horário do intervalo de almoço e janta, quando a fábrica está parada para não gerar paradas de linhas e para não interferir nos demais indicadores como eficiência.

O indicador é medido pelo total de trocas de moldes efetuados no mês dividido pelo total de dias trabalhados.

No quadro 10, apresenta-se os custos desta operação.

Quadro 10: Troca de ferramentas

	Qtde trocas			Empilhadeira		Operadores		Total de Custos	Índice PLR
	Média p/dia	Dias Uteis	Trocas p/ Mês	10 mim. p/troca	Custo	15 mim.	Custo		
nov/11	9	22	201	2.013	469,70	3.020	588,30	1.058,00	9,15
dez/11	8	22	171	1.705	397,83	2.558	498,29	896,12	7,75
jan/12	4	22	91	909	212,01	1.363	265,54	477,55	4,13
fev/12	4	21	90	901	210,21	1.351	263,29	473,50	4,29
mar/12	4	22	93	933	217,65	1.399	272,61	490,26	4,24
abr/12	6	21	122	1.218	284,20	1.827	355,96	640,16	5,8

Fonte: Elaborado pela Autora.

Para calcular o custo desta operação utilizou-se os seguintes dados:

- Custo empilhadeira – R\$ 13,91 p/hora;
- Salário médio dos operadores é R\$ 6,00 p/hora, mais os encargos (apresentados nos quadros 1 do capítulo 2.3) - totalizando R\$ 11,69 p/hora;
- Para trocar cada molde utiliza-se em média 10 minutos da empilhadeira e respectivamente 10 minutos do operador de empilhadeira e mais 5 minutos do mecânico de ferramentaria;
- Totalizando ao longo dos últimos 6 meses, R\$ 4.035,59 em custos com trocas de ferramentas.

Este indicador consta no PLR com o intuito de que os funcionários, programem as trocas de moldes de maneira que não tenha que efetuar estas trocas durante a produção.

4.3.10 Densidade

Este indicador é medido pelo número de peças produzidas com a densidade no limite de tolerância (estabelecido pelo cliente), dividido pelo número total de peças produzidas no mês.

A densidade das peças é um conjunto de fatores, quantidade de matéria prima, peso da peça, dureza e outros fatores. O cliente especifica uma determinada densidade.

As peças que são fabricadas fora da densidade podem ocasionar dois tipos de problema:

Densidade maior - se a densidade for maior que a especificada pelo cliente, a empresa tem um gasto maior com matéria prima, ocasionando um desperdício.

Densidade menor – se a densidade da peça for menor que a específica, a empresa pode ter problemas futuros relacionados com a qualidade.

No quadro 11 apresenta-se a relação de peças que estão dentro e fora da densidade.

Quadro 11: Densidade

	Qtde. Peças			Economia de químico	Índice % PLR
	Produzidas	Dentro da densidade	Fora da densidade		
nov/11	124.236	122.110	2.126	6.975,00	98,29%
dez/11	109.765	106.765	3.000	23.068,00	97,27%
jan/12	89.654	87.914	1.740	10.783,00	98,06%
fev/12	97.361	94.563	2.798	24.577,00	97,13%
mar/12	95.192	93.000	2.192	15.456,00	97,70%
abr/12	87.630	85.620	2.010	12.545,00	97,71%

Fonte: Elaborado pela Autora.

A área de processos trabalha nas formulações, objetivando a redução de utilização de matéria prima, o objetivo é produzir com a mínima quantidade de químicos possível, sem prejudicar a qualidade das peças.

A empresa trabalha com 94 códigos diferentes, e a densidade é medida código a código diariamente, tornando difícil a demonstração e mensuração por peça.

O que ocasiona esta variação nas densidades são 3 fatores, moldes desregulados que causam vazamento de matéria prima, formulação incorreta de matéria prima e variação da matéria prima injetada no molde, como o processo é manual, pode ocorrer falha na injeção da matéria prima, ocasionando perda ou aumento da densidade.

4.3.11 Horas extras

As horas extras geradas pela empresa ocorrem por diversos fatores, falta de matéria prima e componentes, programação incorreta, alterações de programações para atender o cliente, capacidade de fabricação baixa para grandes pedidos e também trabalha com estoque baixo aproximadamente dois dias, em virtude do variado *mix*⁸ de peças e falta de espaço para armazenamento.

O cliente principal tem muitas alterações de programação o que acaba gerando horas extras.

Todos os dias no mínimo três funcionários, iniciam suas atividades duas horas antes da jornada, para a preparação das ferramentas e início das operações.

Reuniões de departamentos e treinamentos também são causadores de horas extras, pois como a empresa trabalha com dois turnos, muitas vezes um turno tem que iniciar antes para participar das reuniões ou treinamentos. As reuniões departamentais acontecem quinzenalmente.

Manutenções preventivas de equipamentos e ferramentas são feitas nos sábados ou feriados, para não prejudicar a produção durante a semana e consequentemente não interferir nos indicadores como eficiência e parada de linha.

No quadro 12 pode-se visualizar os custos e as quantidades de horas geradas durante os seis últimos meses:

⁸ Mistura.

Quadro 12: Horas extras

	Horas Extras 50% e 100%	Valor 50% e 100%	Encargos	Total
nov/11	920,45	12.278,30	11.637,37	23.915,67
dez/11	791,34	9.712,98	9.205,96	18.918,94
jan/12	77,34	811,43	769,07	1.580,50
fev/12	353,84	4.684,09	4.439,58	9.123,67
mar/12	412,11	5.662,96	5.367,35	11.030,31
abr/12	529,28	9.222,99	8.741,55	17.964,54
Totais	3084,36	42.372,75	40.160,89	82.533,64

Fonte: Elaborado pela Autora.

Em seis meses a empresa teve um total de 3.084 horas, e um custo elevado, considerando que sobre as horas deve-se pagar 50% ou 100%, mais repouso remunerado e encargos sobre as horas.

Existem custos intangíveis, que ficam invisíveis aos olhos dos gestores em termos de desembolso. O excesso de horas extras geram cansaços físicos e emocionais aos funcionários, resultando em perda de atenção, pressa, frustração, entre outros. Estes fatores refletem diretamente no desempenho individual de cada funcionário, assim afetando na qualidade dos produtos e no atendimento de clientes e fornecedores.

4.3.12 Reunião Mensal

A reunião mensal é um instrumento de comunicação e motivação dos funcionários, para que estes contribuam com o desenvolvimento e crescimento da empresa.

Uma forma de aproximar os funcionários e gestores, a ponto de discutir e visualizar os indicadores, metas e objetivos. A gerência interage com os dois turnos e com as áreas de apoio, onde são apresentadas informações sobre a empresa e premiações motivacionais.

Cada setor desenvolve uma apresentação, contendo parte das ações realizadas em seu setor ao longo do mês. Essas apresentações têm como objetivo fazer com que todos os funcionários fiquem informados sobre todos os assuntos e

ações que a empresa, isto é, que cada setor realizou no mês anterior. Tem em média a duração de duas horas.

A reunião mensal segue um roteiro determinado anteriormente, pela gerência.

O setor de RH inicia a reunião apresentado à todos os novos funcionários, para que todos conheçam seus novos colegas. Após apresentação inicial são realizadas atividades motivacionais tais como: vídeos, palestras e dinâmicas de grupo, com o intuito de fortalecer os laços entre os funcionários e gestores, despertar o trabalho em equipe, harmonia e cuidado com o seu bem estar e da sua família.

Neste evento os aniversariantes do mês recebem um vale-pizza no valor de R\$ 45,00, para que possam jantar com a sua família.

Em seguida é apresentado de forma simples e objetiva todos os indicadores estipulados no PLR, onde a cada mês é informado o que cada funcionário pode fazer para melhorar o desempenho deste indicadores. A abordagem sobre os assuntos são realizadas de maneira lúdica e divertida, para que todos entendam e compreendam o propósito principal.

A Figura 17 demonstra como é realizada a abordagem destes assuntos.

Figura 17: Modelo de apresentação

Estamos perdendo **R\$106,28** por não atingir todas as metas
Principais fatores: **Faltas dos colaboradores**
Devoluções do cliente



Fonte: Adaptado pela autora

O departamento de segurança no trabalho expõe as ocorrências de incidentes e riscos apurados no mês anterior, de forma que todos sejam comunicados sobre os cuidados que devem ter na execução das suas tarefas. Neste espaço é promovido um sorteio de forma aleatória, de três funcionários que devem responder perguntas relacionadas à segurança e meio ambiente, caso respondam corretamente, recebem um vale-pizza no valor de R\$ 45,00. Esta é uma forma de manter vivo e ativo os cuidados relacionados à segurança.

A empresa premia a melhor ideia de *kaizen* do mês anterior. Para este prêmio é realizada uma análise e votação do *kaizen* que resultou maior redução de custos ou que gerou um maior impacto na produtividade com o menor desperdício. O funcionário agraciado pelo prêmio, recebe um vale-compras no valor de R\$ 100,00.

É também reconhecido o funcionário que se destacou em suas atividades. Os aspectos avaliados são: disciplina, pontualidade, dedicação, comprometimento, contribuição de ideias, participação e interesse. O funcionário atitude recebe um vale-cultural no valor de R\$ 50,00 e um certificado. Este programa visa fazer com que todas as pessoas trabalhem em equipe e desempenhem as suas tarefas de maneira exemplar.

No quadro 13 são apresentados os custos com a reunião mensal. Além dos custos apresentados, tem o custo com horas extras, para participar da reunião mensal os funcionários do segundo iniciam sua jornada duas horas antes.

Quadro 13: Reunião Mensal

Mês	Vale pizza	<i>Kaizen</i>	Func. Atitude	Lanche	Custo da linha parada	Custo Total
nov/11	315,00	100,00	50,00	450,00	2.000,00	2.915,00
dez/11	405,00	100,00	50,00	450,00	2.000,00	3.005,00
jan/12	450,00	100,00	50,00	450,00	2.000,00	3.050,00
fev/12	585,00	100,00	50,00	450,00	2.000,00	3.185,00
mar/12	630,00	100,00	50,00	450,00	2.000,00	3.230,00
abr/12	450,00	100,00	50,00	450,00	2.000,00	3.050,00

Fonte: Elaborado pela Autora.

O custo disposto nesta atividade, proporciona um grande retorno positivo para a empresa, é um investimento. Neste espaço a empresa estimula os funcionários a conquistar melhores resultados, por meio da comunicação e interação de todos. Faz com que os funcionários busquem desempenhar suas tarefas de maneira a atingir os objetivos e metas da empresa.

A reunião é uma forma de *endomarketing*, por que faz com que os funcionários trabalhem muito melhor para atingir resultados mais eficazes.

4.4 ANÁLISE DE CUSTOS VERSUS INVESTIMENTO

A empresa caso tem diversos programas motivacionais, conforme apresentado no capítulo anterior, um deles é o PLR – Participação nos lucros e resultados da empresa. O PLR é uma forma de envolver as pessoas na busca das metas e desenvolvimento da empresa, onde o funcionário busca melhor performance, para atingir os objetivos e metas da organização e em contrapartida é premiado pelo desempenho e esforço.

A iniciativa da empresa em propor a participação dos funcionários, aumenta a motivação e a dedicação, pois se a empresa atingir as metas (indicadores do PLR), maior será a recompensa para os funcionários.

Para melhor entendimento do programa e indicadores, segue abaixo o Quadro 14:

Quadro 14: Indicadores Globais

Indicadores	NÍVEIS			ACUMULADO
	80%	100%	120%	
<i>Kaizen</i> por Pessoa	3,00	3,10	3,20	4,82
Eficiência %	95,50	96,50	97,50	98,04
% Resíduo Reciclado	96,00	97,00	98,00	98,60
Devolução Cliente	100,00	95,00	90,00	102,42
5 S	65,00	70,00	75,00	77,20
Presenteísmo %	97,50	98,00	98,50	98,19
Peças estragadas (refugo) %	0,180	0,150	0,120	0,114
Parada de Linha %	1,80	1,60	1,40	1,16
Troca de Ferramentas Total / Dia de operação	12,00	10,00	8,00	5,89
% Densidade(quantidade quimicos)	96,00	97,00	98,00	97,68

Fonte: Adaptado pela Autora.

A recompensa pela participação de todos no desempenho da organização acontece, conforme o Quadro 14, através da participação nos lucros e resultados (PLR).

O Quadro 14, demonstra os níveis decorrentes 80%, 100% e 120%, que representam o percentual das metas a serem alcançadas, bem como, a quantia que cada funcionário receberá do PLR.

Antigamente a empresa trabalhava com indicadores setoriais, onde os índices eram diferentes para cada setor, isso fazia com que alguns setores recebessem uma quantia maior de PLR e outros uma quantia menor. A empresa juntamente com a comissão decidiram que seria mais justo se os indicadores fossem globais, delegando a todos na busca de melhores resultados, transformando a empresa em uma equipe em busca da melhora geral da empresa.

Além dos indicadores globais apresentados no Quadro 14, existem outros dois que são os indicadores moderadores. Os indicadores moderadores visam salvaguardar o esforço do grupo de empregados e a preocupação com a segurança demonstrada diariamente da empresa caso.

Absenteísmo (falta injustificada) – ocorrendo uma falta sem justificativa o funcionário perde 50% do PLR, ocorrendo mais de uma falta o funcionário perde 100% do prêmio. Este indicador visa beneficiar os funcionários que são responsáveis, pontuais e que cumprem sua jornada de trabalho, não que o

funcionário não possa faltar, mas deve avisar a liderança e supervisão para que os mesmos possam suprir esta falta. As faltas injustificadas prejudicam o setor e colegas, pois ele tem que trabalhar em dobro para suprir a falta deste funcionário.

Acidente com afastamento – todo acidente com afastamento, caracterizado como ato inseguro do colaborador, causa a perda para todos os funcionários de 50% do prêmio e para o colaborador acidentado a perda será de 100% para o período vigente. No caso da ocorrência de mais de um acidente com afastamento não haverá pagamento da PLR aos funcionários.

Este outro indicador visa a segurança dos funcionários. A empresa caso tem uma política muito forte sobre segurança. A política de segurança é composta por diversos procedimentos e treinamentos, que prezam a saúde e segurança do funcionário em primeiro lugar. A empresa disponibiliza todos os equipamentos de proteção individual aos funcionários, diversos procedimentos e treinamentos para orientação da busca de segurança.

Esse indicador atrelado ao PLR, faz com que todos os funcionários da gerência à fábrica, cuidem da sua segurança e também do seu colega, pois todos perdem se acaso ocorra um acidente.

Quadro 15: Análise dos custos *versus* investimentos

Atividade	Investimento	Benefício	Economia	Cálculo	Economia
Kaizen					
Colocação de Componentes	192,00	Eficiência Facilita no aprendizado dos novos colaboradores	Redução de devoluções, Retrabalhos, Perda de material	Em uma semana 75 peças, a cada um mês 300 peças perdidas ou retrabalhadas, totalizando em seis meses 1.800 peças com a média do custo de cada peça em R\$ 20,00, então 20,00 vezes 1.800 = R\$ 36.000,00.	36.000,00
Apoio de pé	100,00	Ergonomia 5s	Atestados médicos Processos trabalhistas	Um funcionário que tem um atestado médico custa com encargos em média R\$ 105,00, fora os custos intangíveis relacionados com as faltas.	105,00
Demarcação de lixeira	3,00	Organização Padronização 5s	Redução de avarias com lixeiras.	Custo em média de cada lixeira R\$ 30,00.	30,00
Eficiência	72.675,01	Maior satisfação do cliente Peças entregues no prazo definido	Redução de custos Redução de horas extras	O acumulado deste indicador em seis meses foi 98,04% atingiu o nível de 120% do PLR. Se tivesse ficado no nível 80% teria um de R\$ 57.771,60.	57.771,60
Resíduos Reciclados		Redução na geração de resíduos Conscientização do funcionários Meio ambiente	Redução custo para descarte de resíduos	O indicador manteve-se em média no nível 120% durante os seis meses, ocasionando uma menor geração de resíduos, ocasionando um custo com o descarte de R\$ 3.300,00, caso estivesse em 80% teriam um custo aproximado de R\$ 4.400,00. Ocasionalmente um aumento de R\$ 1.100,00.	1.100,00
Devolução do cliente		Satisfação do cliente Maior confiabilidade	Redução de retrabalhos e peças descartadas	Este indicador durante os 3 primeiros meses não esteve em um bom nível, ocasionando ao invés de economia uma pequena elevação no custo de R\$ 200,00, mas os 3 últimos teve uma melhora gradativamente.	- 200,00
5s		Organização Padronização Limpeza Melhor ambiente de trabalho Motivação	Cuidado com o patrimônio da empresa	Este indicador é de difícil mensuração, setores fabris ou administrativos desorganizados, geram perda de tempo e também degradam o patrimônio físico da empresa, estes são custos intangíveis. Este indicador manteve-se ao longo dos seis meses acima do nível de 120%.	-
Presenteísmo		Redução de horas faltas Maior eficiência Melhor ambiente de trabalho Maior qualidade nos produtos	Redução de horas extras	Este indicador atingiu ao longo dos seis meses o nível de 100% do PLR com 1.657 horas faltas, se estivesse ficado no nível 80% seriam 2.356 horas. Economia de 699 horas. Um custo de R\$ 11,69 p/hora com encargos R\$ 8.171,30	8.171,30
Peças estragadas		Maior eficiência Redução de resíduos Peças entregues no prazo	Redução de desperdício de peças e matéria prima Redução de retrabalhos	Este indicador ao longo dos seis meses atingiu o nível 120% do PLR, se estivesse ficado no nível de 80% seriam 1.085 peças estragadas, gerando um custo de R\$ 21.700,00 sendo que nos seis meses a empresa teve um custo de R\$ 13.760,00 originando uma economia de R\$ 7.940,00.	7.940,00
Parada de linha		Maior eficiência Redução de ociosidade dos funcionários Manutenção preventiva	Redução de custos Redução de peças estragadas	Em seis meses a empresa teve 19,82 horas de parada de linha e mantevesse no nível de 120% no PLR, se ficasse no nível de 80%, teria um 30,55h de parada de linha. Ocasionalmente um redução em média de 11 horas economizando R\$ 10.033,00.	10.033,30
Troca de ferramentas		Programação das trocas Trocas feitas durante intervalo da produção Melhor programação da linha	Redução de paradas de linha	O indicador manteve-se durante os 6 meses em 120% no PLR, em média 6 trocas de moldes por dia. Caso o indicador o nível fosse 80% seriam o dobro de trocas por dia, gerando um aumento no custo de R\$ 4.163,51.	4.163,51
Densidade		Maior qualidade Maior satisfação do cliente	Redução de utilização de matéria prima.	A média deste indicador se manteve no nível 100% do PLR, ocasionando uma economia em químicos de R\$ 93.404,00, se este chegasse a 120% teriam em média uma economia de R\$ 112.084,00. Se estivesse em 80% teriam apenas uma economia de R\$ 74.723,00, ocasionado uma perda de R\$ 19.681,00.	19.681,00
Total Investido		72.970,01			Total de economia

Fonte: Elaborado pela Autora.

No quadro 15 foram apresentados os benefícios e economias gerados com o PLR, esta prática faz com que os funcionários busquem melhores resultados para a empresa e em contrapartida recebam uma maior premiação .

A empresa investiu R\$ 72.970,01 nos funcionários e nas atividades motivacionais e teve uma economia total de R\$ 144.795,71, ocasionando uma redução de custos de R\$ 71.825,70.

Esta prática demonstra que investir nas pessoas gera lucro para a empresa. Fez com que todos participassem e trabalhassem da melhor maneira possível para atingir os objetivos e em contrapartida receber uma premiação.

A reunião mensal é o instrumento de comunicação, onde os estimula a bater as metas, e conquistar novos objetivos.

4.5 PROJEÇÕES FUTURAS

Para o ano de 2013 a empresa pretende continuar investindo em treinamentos de segurança, desenvolvimento pessoal e liderança. No passado a empresa preocupava-se apenas com treinamentos ligados a segurança e meio ambiente, em 2012 iniciou o programa de liderança voltado para a área técnica, com o objetivo de desenvolver e estimular a capacidade intelectual e profissional dos futuros líderes. Para a área operacional desenvolveu-se um treinamento motivacional com o intuito de despertar o espírito do trabalho em equipe, formas e hábitos para melhorar seu ambiente de trabalho.

Aumentar o quadro de funcionários para atender novos clientes e projetos, viabilizando maior eficiência, melhor qualidade dos produtos e diminuição dos desperdícios gerados durante o processo produtivo.

Premiar mensalmente os funcionários que não tenham mais de duas horas faltas no mês, com isso reduzir as faltas e atestados. Conforme apresentado no estudo de caso a empresa tem muitas horas faltas, que impactam em vários indicadores do PLR, ocasionado um elevado número de horas extras, que para a empresa representa um alto custo.

Mudar os níveis do PLR, pois as metas estipuladas atualmente são facilmente atingíveis, com metas mais desafiadoras a tendência é ter melhores resultados, como maior desenvolvimento da equipe e da empresa.

Propor e desenvolver semestralmente uma pesquisa sobre as práticas motivacionais, com todos os funcionários da empresa, com o intuito de avaliar e analisar os resultados das práticas implementadas. Em anexo modelo de pesquisa.

5 CONCLUSÃO

Na consecução do propósito deste trabalho, qual seja, o investimento em recursos humanos com uma estratégia de desenvolvimento com um estudo de caso em uma indústria de Caxias do Sul, evidenciou-se a importância no investimento em treinamentos e práticas motivacionais, aumentos do quadro de funcionários, alteração na forma de premiação, bem como a mudança das metas do PLR.

Os objetivos propostos foram alcançados através desta pesquisa, pois os investimentos dispostos ao setor de RH geram redução de custos em todos os setores, estes motivam seus funcionários na superação constante das metas e objetivos propostos pela empresa, tornando os colaboradores peças chave para a redução de custos, com isso tornando a empresa mais competitiva.

Com base nas buscas de informações para a realização deste trabalho que teve por objetivo principal diagnosticar os métodos motivacionais e os gastos aplicados nestes programas fez-se uma análise de custos sobre os retornos positivos e negativos, vale ressaltar para operacionalizar o objetivo geral deste estudo fez-se a contemplação dos objetivos específicos, sendo estes: fazer o levantamento bibliográfico relacionado à área de custos e recursos humanos; coleta de dados na empresa e avaliação com base no referencial teórico, levantamento e análise dos dados e investimentos nas práticas motivacionais e novos métodos motivacionais.

A pesquisa mostrou ainda a importância da contabilidade e o recursos humanos trabalharem interligados, para dar ênfase a redução de custos atrelado a interação dos funcionários. A contabilidade mensurando os investimentos e o RH propondo novas metas para uma maior diminuição de gastos, transferindo estes resultados em capacitação pessoal e premiações, para que os colaboradores mantenham-se motivados a conquistar novas metas e desafios.

Para trabalhos futuros, após a análise dos dados obtidos pela pesquisa e com base na revisão bibliográfica, sugere-se um maior envolvimento dos contadores na área de gestão de pessoas, pois estes não estão acostumados a pequenos detalhes que envolvem o RH como um todo, e sim somente os custos mensuráveis, bem como, desenvolver métodos para mensuração dos custos intangíveis que envolvem o setor de recursos humanos, quantificá-los para uma melhor tomada de

decisão, pois muitos destes ficam invisíveis aos olhos dos gestores e no futuro podem ocasionar grandes desperdícios.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, Adriana Leal; DIEHL, Carlos Alberto; MACAGNAN, Clea Beatriz; **Mensuração de Custos Intangíveis: uma análise prática**. Revista Contabilidade Vista & Revista, ISSN 0103-734X, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, v. 22, n. 3, p. 41-71, jul./set. 2011.

BELTRAME, Claudia; BEUREN, Ilse M.; **Mensuração e contabilização dos recursos humanos**. Núcleo de Estudos e Pesquisas em Custos para a Gestão Empresarial, Depto de Ciências Contábeis, Centro Sócio-Econômico, UFSC, Campus Universitário, 1998.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 1997.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2003. 314 p.

BRAGA, Ana L. Z; **Endomarketing como fator de motivação e comprometimento de empregados**. In Temas em administração. V.3, n.1, p. 67-74, Jan./Dez. 2010.

BRASIL. Decreto n.º 3.048 de 06 de maio de 1999. Aprova o Regulamento da Previdência Social, e dá outras providências,. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/decretos/2005>. Acesso em 30/04/2012.

BRASIL. Decreto 5.452/1943 (DECRETO-LEI) de 01 de maio de 1943. Aprova a consolidação das leis do trabalho (CLT). Disponível em : http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452compilado.htm. Acesso em: 30 abr. 2012.

BRASIL. LEI nº 9.317, de 05 de dezembro de 1996. Dispõe sobre o regime tributário das microempresas e das empresas de pequeno porte, institui o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de pequeno Porte - SIMPLES e dá outras providências. Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/leis/ant2001/lei931796.htm>. Acesso em: 30 abr. 2012.

BRASIL. LEI COMPLEMENTAR Nº 110, DE 29 DE JUNHO DE 2001. Institui contribuições sociais, autoriza créditos de complementos de atualização monetária em contas vinculadas do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço – FGTS e dá outras providências. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp110.htm. Acesso: 25 abr. 2012.

CAMPOS, Pollyanna A.; CERQUEIRA, Cosme C. J.; SANTOS, Ailton C.. **O custo alvo e kaizen: Sua aplicação nas pequenas empresas**. In: XI CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, Centro de Convenções de Porto Seguro - Bahia BA – 27 A 30 de julho de 2004.

CLARO, Maria Alice P. M.; NICKEL, Daniele C., **Gestão do capital humano**. Capital humano/ Fae Business School. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002. 72p. (Coleção gestão empresarial, 5).

CRUZ, June Alisson Westarb. **Gestão de custos : perspectivas e funcionalidades**. Curitiba: Ibpex, 2011-. . Disponível em : <<https://ucsvirtual.ucs.br>>. Acesso em: 27 de abr 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas, o passo decisivo para a administração participativa**. 3ª Edição Revisada e Ampliada. São Paulo: Ed. Makron Books, 1997.

_____. **Gestão de pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005 – 5ª reimpressão.

_____. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho**: como reter talentos na organização. 6 ed. rev. e atual., São Paulo : Manole, 2009

DUTRA, R. G. **Custos**: Uma Abordagem Prática. 6º Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker**: obra completa; tradução de Maria L. Leite rosa, Arlete Simile Marques e Edite Sciulli. – São Paulo: Nobel, 2002.

Encargos sociais nas empresas – Demonstrativo de cálculo. Disponível em: www.cenofisco.com.br. Acesso em: 30 abr. 2012.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

FEMENICK, Tomislav R.; **A problemática e a solução para os custos invisíveis e custos ocultos**. Revista da FARN, Natal, v.4, n. 1/2, p. 49-61, jul. 2004/dez. 2005.

FREITAS, J. B. et al. **A origem dos custos ocultos: um estudo teórico**. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA DA AEDB, 4. Resende, 2008.

Cenofisco, Resenha Fiscal. Disponível em: www.cenofisco.com.br. Acesso em 20 abr. 2012.

GIANINI, Tatiana; SALOMÃO, Alexa. Um país em busca de gente. **Revista Exame**, São Paulo: Abril, v. 989, n. 6, p. 31-43, abr. 2011. Quinzenal.

GONSIORKIEWICZ, Gilberto. **A importância do custo**. Pós-Graduando do curso de Pós-Graduação lato sensu em Gestão e Auditoria de Negócios da UNICENTRO, 2006.

GUTH, Sergio Cavagnoli; PINTO, Marcos Moreira. **Desmistificando a produção de testes científicos com os fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Scortecci, 2007.

HIRSCHFELD, Henrique. **Engenharia econômica e análise de custos**: aplicações práticas para economistas, engenheiros, analistas de investimentos e administradores. 7.ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000. 519 p.

IMAI, Masaaki. **Kaizen**: a estratégia para o sucesso competitivo. 6.ed. São Paulo, SP: IMAM, 2005.

LAURINDO, Peterson N. **O kaizen e sua integração com o custeio baseado em atividades (ABC)**. In: XI CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, Centro Universitário Álvares Penteado - São Paulo - Estado de São Paulo – 13 a 15 de outubro de 2002.

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

MAYO, Andrew. **O valor humano da empresa**: valorização das pessoas como ativos. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MELO, Vanêssa Pontes Chaves; **A comunicação interna e sua importância nas organizações**. Disponível em: <http://www.fag.edu.br/professores/anderson/Assessoria%20Comunicacao%20e%20MKT/artigo%2009.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2012.

MONDEN, Yasuhiro. **Sistemas de redução de custos:** custo-alvo e custo *kaizen*. Porto Alegre: Bookman, 1999.

NETO, Joaquim A. S.; BARROS, José G. M. **Parceria na aplicação do *kaizen* nas atividades de um provedor de serviços logísticos.** In: XXVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 13 a 16 de outubro de 2008.

PACHECO apud BELTRAME, Claudia; BEUREN, Ilse M.; **Mensuração e contabilização dos recursos humanos.** Núcleo de Estudos e Pesquisas em Custos para a Gestão Empresarial, Depto de Ciências Contábeis, Centro Sócio-Econômico, UFSC, Campus Universitário, 1998, pg 75. il.

SANTOS, Joel José. **Contabilidade e Análise de Custos:** modelo contábil, métodos de depreciação, ABC - custeio baseado em atividades, análise atualizada de encargos sociais sobre salários, custos de tributos sobre compra e vendas. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SIQUEIRA, Juliana.; OTT, Ernani.; VIEIRA, Eusélia P. **O sistema de custos como instrumento de apoio ao processo decisório:** Um estudo em indústrias do setor metal-mecânico da região noroeste do estado do RS. In: IX CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS – Florianópolis, SC, Brasil – 28 a 30 de novembro de 2005.

SHANK, John K.; GOVINDARAJAN, Vijay. **A revolução dos custos:** como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos. 11^o Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 341 p. ISBN 8535201564

STEWART, Thomas A.. **Capital intelectual:** a nova vantagem competitiva das empresas. 10.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

TAMAYO, Alvaro; PASCHOAL, Tatiane. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. RAC, v. 7, n.4 Out/Dez. 2003: 33-54

VOLPATO, M; CIMBALISTA, S. "O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações". **Rev. FAE**, 5(3): 75-86, 2002.

ZAFFANI, Carlos A. Cuidado com os custos invisíveis. **Revista Boletim CRC/SP.** São Paulo, nº 158, p. 20-21, Mar/Abr/Mai 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradutor Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WERNKE, Rodney. **Gestão de custos**: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2001.

ANEXO A: Pesquisa sobre práticas motivacionais

Pesquisa sobre Práticas Motivacionais						
Setor:	_____	Turno:	_____	Sexo:	_____	
Estado		Idade:		Tem filhos?		
Civil:						
Como você avalia os programas e práticas motivacionais implementadas pela empresa:						
	Programas e práticas motivacionais	Ótimo	Bom	Regular	Irregular	Não se aplica
1	PLR - Participação nos lucros e resultados					
2	Auxílio educação					
3	Material escolar					
4	Vale aniversariantes					
5	Funcionário atitude					
6	Treinamentos					
7	Kit Bebê					
8	<i>Kaizen</i> do mês					
9	5S					
10	Dia da Mulher					
11	Dia das Mães					
12	Dia dos Pais					
13	Dia das Crianças					
14	Visita da família					
15	Ações sociais					
16	Reunião mensal					
17	Café com gerente					
18	Comemorações de metas					
19	Comemoração de Páscoa					
20	Festa de aniversário da empresa					
21	Cesta de Natal					
22	Festa de Natal					
Observação: Caso colocar REGULAR ou IRREGULAR, justificar sua resposta.						
Neste campo sugira novos métodos ou programas motivacionais.						