



VANILDA DA SILVA DUARTE

**USO DO PEOPLE ANALYTICS NA IDENTIFICAÇÃO DOS
ELEMENTOS DE CUSTO COM A SAÚDE DOS EMPREGADOS:
UM ESTUDO EM EMPRESAS FABRICANTES DE EPI**

CAMPO LIMPO PAULISTA

2019

CENTRO UNIVERSITÁRIO CAMPO LIMPO PAULISTA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS

VANILDA DA SILVA DUARTE

**Uso do *People Analytics* na identificação dos elementos de
custo com a saúde dos empregados:
Um estudo em empresas fabricantes de EPI**

Orientador: Marco Antonio Silveira

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Mestrado em Administração das Micro e Pequenas Empresas do Centro Universitário Campo Limpo Paulista para obtenção do título de Mestre em Administração.

CAMPO LIMPO PAULISTA

2019

Ficha catalográfica

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, São Paulo, Brasil)

Duarte, Vanilda da Silva

"Uso do *People Analytics* na identificação dos elementos de custo com a saúde dos empregados: Um estudo em empresas fabricantes de EPI" / Vanilda da Silva Duarte.
Campo Limpo Paulista SP: UNIFACCAMP, 2018.

Orientador: Professor Doutor Marco Antonio Silveira.

Dissertação (mestrado) – Centro Universitário Campo Limpo Paulista – UNFACCAMP

1. Custos da saúde 2. Capital humano 3. Métodos analíticos 4. Saúde do trabalhador
5. Qualidade de vida.

- I. Silveira, Marco Antonio.
- II. Centro Universitário Campo Limpo Paulista UNIFACCAMP
- III. Uso do People Analytics na identificação dos elementos de custo com a saúde dos empregados: Um estudo em empresas fabricantes de EPI.

CAMPO LIMPO PAULISTA

VANILDA DA SILVA DUARTE

**Uso do People Analytics na identificação dos elementos de custo com a saúde
dos empregados**

Um estudo em empresas fabricantes de EPI

Dissertação de mestrado aprovada em ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof.(a) Dr. Marco Antonio Silveira
UNIFACCAMP

Profa. Dra. Maria Aparecida Sanches
UNIFACCAMP

Prof. Dr. Dr. Luciel Henrique de Oliveira
PUC Minas – Poços de Caldas

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a Deus, minha essência, autor da minha vida e destino e às minhas filhas e netas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me dar uma nova chance de viver conseguir concluir esse trabalho, por me dar luz nos momentos de maior dificuldade. Ao professor Marco Antônio Silveira por ter dedicado seu precioso tempo em me orientar nesse trabalho.

Em especial, aos professores Cida Sanches e Professor Luciel Henrique, pela elegância nos conselhos e colaboração com sugestões grandiosas que tanto me ajudou para conclusão desse trabalho.

A Eliza Fialho, tão prestativa e disposta em ajudar no que fosse necessário nessa dissertação, todo meu carinho.

A meu pai (in memoriam) que sonhava em me ver formada e me ensinou que aprendizado é a única coisa, que ninguém pode nos tirar.

Ao Alex Aleandro, com seu expertise e dinamismo profissional na área de EPI, tanto me ajudou na elaboração desse trabalho, além de estar presente como companheiro em todos os momentos desde o início desse curso de mestrado até a conclusão, me apoiando e dando força, meu carinhoso agradecimento.

A Andreia e Claiton, proprietários de empresa de EPI que se dispuseram a responder às entrevistas, meus agradecimentos.

Meus colegas de Mestrado, em especial Djalma e Elaine, pelo apoio nas horas difíceis, minha eterna gratidão.

E a outras pessoas que direta ou indiretamente me ajudaram na conclusão desse trabalho.

EPÍGRAFE

“A principal função de qualquer organização, seja religiosa, política ou empresarial, deve ser de responder às necessidades do ser humano no sentido da plenitude da sua existência”.

(Frederick Herzberg)

RESUMO

Propósito da pesquisa: As pequenas empresas geralmente são administradas pelos próprios donos, com experiência técnica no negócio mas sem formação na área administrativa, essa gestão administrativa, faz com que as empresas estejam sempre munidas de informações úteis para a tomada de decisão ligadas a produtividade do negócio. Nesse sentido, esse trabalho pretende mostrar às MPEs a importância da gestão de custos associado a gestão do capital humano através de formas inovadoras de gestão de custos associados à saúde dos funcionários, pois as pessoas são a chave de sucesso nas novas organizações, **Problema e objetivo:** O presente estudo procura identificar os elementos de custos com a saúde do trabalhador que impactam o desempenho de MPEs e o objetivo é o de identificar ferramentas analíticas aplicáveis à quantificação dos custos com a saúde do trabalhador em MPEs e analisar as principais variáveis relacionadas a saúde dos colaboradores no desempenho organizacional, bem como, quantificar os custos com absenteísmo, convênios médicos e dos processos trabalhistas decorrentes. **Abordagem metodológica:** Foram utilizadas ferramentas analíticas para quantificação de fatores humanos na empresa e de suas relações com fatores organizacionais, encontradas na área de People Analytics, que se configura como um novo e promissor campo de pesquisa. Foi utilizada uma amostra com três empresas de pequeno porte fabricantes de equipamentos de proteção individual, localizadas na região Sul de Minas Gerais. **Resultados alcançados:** A pesquisa revelou que, apesar dos custos com capital humano representar em torno de 50% do volume arrecadado, os gestores não enxergam o absenteísmo como implicações negativas na produtividade da empresa. Ao comparar a importância dada com o custo com a saúde dos funcionários, o estudo apontou, que falta conhecimento dos gestores, em relação a identificação e quantificação dos elementos de custos relacionado à saúde do trabalhador. Por outro lado, o maior investimento na saúde do pessoal por parte de uma das empresas não é percebido pelos colaboradores como um benefício importante. A pesquisa identificou ainda, limitações gerenciais dos gestores, como dificuldades em definir os vários fatores ligados ao custo com saúde e os custos com pessoal de forma geral. **Implicações práticas:** Os problemas de saúde física e mental dos trabalhadores, além do sofrimento pessoal e familiar, influenciam diretamente na produtividade e nos custos da empresa. Os impactos negativos desses problemas são mais percebidos nas MPEs em virtude de sua menor capacidade de lidar com imprevistos e aumentos de custos operacionais. Apesar disso, é ainda reduzido o número de estudos abordando esse tema nas MPEs, sendo o propósito deste trabalho preencher essa lacuna. **Contribuição:** Esse trabalho amplia a discussão acadêmica, acerca do uso do *People Analytics*, demonstra a prática à gestão de MPE e apresenta uma metodologia aplicável à realidade dos negócios de pequeno porte, somando novas percepções a estudos anteriores do tema, servindo ainda de referência em trabalhos futuros de outros pesquisadores. **Palavras-chave:** Custos da saúde, Capital humano, Métodos analíticos, Saúde do trabalhador, Qualidade de vida.

ABSTRACT

Research purpose: Small firms are generally managed by the owners themselves, who have technical experience in the business, but no administrative qualification whatsoever. Through this specialized management, companies are always equipped with information useful for decision-making related to business productivity. Therefore, this study aimed to show to micro and small enterprises (MPEs) the importance of associating cost management and human capital management, through innovative forms of cost management that take into account employees' healthcare, since they are the key to success in new organizations. **Problem and objective:** The study sought to identify the cost elements of workers' healthcare that affect the performance of MPEs; and the objective was to identify analytical tools applicable to the quantification of costs with workers' health in MPEs, to analyze the main variables related to employees' health in the organizational performance, and to quantify the costs of absenteeism, healthcare plans and the resulting labor lawsuits. **Methodological approach:** Was used analytical tools to quantify firm's human resources and their relationships with organizational factors, found in the area of *People Analytics*, which is a new and promising research field. Worked with a sample of three small companies that manufacture equipment for individual protection, located in the South region of Minas Gerais. **Achieved results:** The research showed that, although human capital costs represent around 50% of the revenues, managers do not see that absenteeism has negative implications for company's productivity. When comparing the importance given to the costs of employees' healthcare, the study pointed out that managers lack knowledge regarding the identification and quantification of the cost elements related to workers' health. On the other hand, employees did not recognize a higher investment in personnel's healthcare, made by one of the companies, as an important benefit. The research also identified managerial limitations of managers, such as difficulties in defining the various factors related to healthcare costs, as well as personnel costs in general. **Practical Implications:** Workers' physical and mental health problems, in addition to personal and family suffering, directly affect productivity and company's costs. The negative impacts of these problems are more noticeable in MPEs because of their less ability to deal with contingencies and the growth of operational costs. In spite of this, the number of studies that address this topic in MPEs is still small, and the purpose of this research was to fill this gap. **Contribution:** This study expands the academic discussion on the use of *People Analytics* and presents a methodology applicable to the reality of small businesses, by adding new perceptions to previous literature on the subject, besides serving as a reference for future studies by other researchers.

Keywords: Health costs, Human capital, Analytical methods, Worker's health, Quality of life.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Produção de couro no Brasil por Região, Ano de 2000.....	29
Figura 2 - História do <i>Business Analytics</i>	36
Figura 3 - Percentual de uso de Métricas em Empresas brasileiras.....	38
Figura 4 - Importância de indicadores para Gestão do capital Humano.....	39
Figura 5 - Tipos de definição de Saúde	44
Figura 6 - Variação Anual dos Preços no Brasil – 2012 a 2017	48
Figura 7 - Modelo de ferramentas para o RH	54
Figura 8 - Ferramentas de People Analytics	55
Figura 9 - Localização da cidade de Cristina – MG.....	67
Figura 10 - Vista aérea da cidade de Cristina – MG.....	67
Figura 11 – Desenho do processo produtivo	71
Figura 12 - BALANCIM HD-2C 20T.....	74
Figura 13 - Máquina de costura industrial	74
Figura 14 - Mão quente	74
Figura 15 – Virador.....	75
Figura 16 – Par de luva.....	75
Figura 17 – Desenho do Processo Produtivo	95

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Evolução da legislação em especial das Micro e pequenas empresas	25
Quadro 2	Classes de absenteísmo.....	41
Quadro 3	Segurança e Saúde nas condições de trabalho	46
Quadro 4	Terminologias de custo	57
Quadro 5	Caracterização das empresas	70
Quadro 6	Respostas ao questionário Qualitativo (Apendice B)	78
Quadro 7	Sugestão de Planilha para Controle do Absenteísmo	80
Quadro 8	Dados de Funcionários atividade e Gênero - Empresa A.....	83
Quadro 9	Dados de Funcionários atividade e Gênero - Empresa B	84
Quadro 10	Dados de Funcionários atividade e Gênero - Empresa C	84
Quadro 11	Custo mensal com Convênio Médico	86
Quadro 12 A	Faturamento anual em Reais (\$)	87
Quadro 12 B	Faturamento por trabalhador/Ano em Reais \$.....	87
Quadro 13	Cálculo do Custo do Salário Hora	89
Quadro 14	Demonstrativo da estimativa do índice de absenteísmo – Empresa A	90
Quadro 15	Demonstrativo da estimativa do índice de absenteísmo – Empresa B	91
Quadro 16	Demonstrativo da estimativa do índice de absenteísmo – Empresa A	92
Quadro 17	Quadro Comparativo de absenteísmo entre as empresas A, B e C	92
Quadro 18	Tempo de fabricação das luvas	96
Quadro 19	Demonstrativo do Custo com a Mão de Obra externa	97
Quadro 20	Quadro demonstrativo da produção interna e externa	98
Quadro 21	Tempo Gasto por atividade com a fabricação das luvas Empresa – A	100
Quadro 22	Tempo Gasto por atividade com a fabricação das luvas Empresa – B	100
Quadro 23	Tempo Gasto por atividade com a fabricação das luvas Empresa – C	101
Quadro 24.A	Quadro comparativo da produção diária entre as empresas	103
Quadro 24.B	Quadro Comparativo da produção diária por hora, funcionário e atividade.	104
Quadro 25	Demonstração do Resultado do Exercício de 2017, Empresas A, B e C. comparativo	107

LISTA DE TABELAS

Tabela 1.	Distribuição de estabelecimentos curtidores por região.....	29
Tabela 2.	Custos anuais e perda de produtividade por ocupações nos Estados Unidos.....	42

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<i>ABC</i>	Activity Based Costing (Custo baseado em atividades)
<i>ABQV</i>	Associação Brasileira de Qualidade de Vida
<i>BSC</i>	Balance Scorecard
<i>CA</i>	Certificado de Aprovação
<i>CAGED</i>	Cadastro Geral de Empregados e desempregados
<i>CEO</i>	Custo Indireto de fabricação
<i>CF</i>	Constituição Federal
<i>CID</i>	Classificação Internacional de Doenças
<i>CIF</i>	<i>Chief Executive Officer</i>
<i>CNAE</i>	Cadastro Nacional de Atividades Econômicas
<i>CLT</i>	Consolidação das Leis do trabalho
<i>CNC</i>	Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo
<i>CNPJ</i>	Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas
<i>CRQ</i>	Conselho Regional de Química
<i>DAS</i>	Documento de Arrecadação do Simples Nacional
<i>DRE</i>	Demonstração do Resultado do exercício
<i>EPI</i>	Equipamento de proteção Individual
<i>IBGE</i>	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
<i>ISMA</i>	International Stress Management Association
<i>ME</i>	Microempresa
<i>MEI</i>	Microempreendedor Individual
<i>MPEs</i>	Micro e Pequenas Empresas
<i>PDF</i>	<i>Portable Document Format</i> (Formato de documento portátil)
<i>PEGN</i>	Pequenas Empresas&Grandes Negócios
<i>PWC</i>	<i>PricewaterhouseCoopers</i>
<i>PIB</i>	Produto Interno Bruto
<i>QVT</i>	Qualidade de vida no trabalho
<i>RAIS</i>	Relação Anual de Informações Sociais
<i>RH</i>	Recursos humanos
<i>SST</i>	Saúde e Segurança do Trabalho
<i>TRT</i>	Tribunal Regional do Trabalho

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. - Perfil dos pequenos negócios brasileiros	26
Gráfico 2. - Percentual de Pessoas empregadas pelos Micro e pequenos negócios	27

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	16
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	19
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA	19
1.2.1	Objetivo geral	20
1.2.2	Objetivos específicos	20
1.2.3	Justificativa do estudo	20
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1	MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	23
2.1.1	Conceituação e ambiente empresarial	23
2.1.2	Gestão de Pessoas sob a ótica das Micro e Pequenas Empresas.....	30
2.1.3	People Analytics como ferramenta estratégica de gestão de pessoas	35
2.1.4	Elementos mensuráveis com o uso do People Analytics	40
2.1.4.1	Custos associados ao Absenteísmo	40
2.1.4.2	C O Impacto dos Custos com horas de uso de Planos de Saúde.....	47
2.1.4.3	Impacto dos custos associados a processos trabalhistas	51
2.2	FERRAMENTAS ANALÍTICAS PARA A IDENTIFICAÇÃO E MENSURAÇÃO DOS CUSTOS COM FUNCIONÁRS	53
2.2.1	Classificação e Terminologias aplicadas ao Custo de Produção	56
2.2.2	Custeio ABC como método de apuração dos custos	58
3.	MÉTODO	62
3.1	PARADIGMA DE PESQUISA E ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	64
3.2	UNIVERSO DE PESQUISA	66
3.3	AMOSTRA	68
3.4	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	69
3.5	DESCRIÇÃO E ESTRUTURA DAS ORGANIZAÇÕES	70
4.	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	76
4.1	PERFIL DA AMOSTRA.....	76
4.2	PRÁTICAS ADOTADAS RELATIVAS AO CONTROLE DO ABSENTEÍSMO	77
4.3	MENSURAÇÃO DOS CUSTOS E IMPACTO NA PRODUTIVIDADE	94
4.4	DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE)	105
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	110
	REFERÊNCIAS	116
	APÊNDICE A - Roteiro de entrevista com os proprietários da empresa	124
	APÊNDICE B - Questionário aplicado da amostra selecionada.....	125
	APÊNDICE C - Dados consolidados obtidos com a pesquisa empírica.....	126

ANEXO 1 - ANEXO 1 – NR6 – Item F	127
ANEXO 2 - Reportagem G1 - Famílias trocam a lavoura pela confecção de peças em couro, em RO	128

INTRODUÇÃO

O capital humano é reconhecido, cada vez mais, como um recurso fundamental na eficácia de qualquer negócio. Isso é especialmente importante nos negócios de pequeno porte uma vez que o custo com pessoal, no mais das vezes, representa um percentual expressivo do volume do faturamento, uma vez que a maioria dessas empresas possui baixo nível de automação sendo, portanto, muito dependente do seu capital humano (SILVEIRA; GARRIDO, 2018).

Essa importância do capital humano motiva as empresas a buscarem ferramentas para medir os custos associados. Diversos autores, como Tinoco et al (2013), afirmam a importância de se contabilizar como despesas todos os elementos de custos associados ao fator humano, inclusive os gastos incorridos com os processos de seleção, recrutamento, contratação, entre outros. Esses elementos de despesa afetam o resultado operacional final, podendo causar possíveis prejuízos, diminuindo por consequente o patrimônio líquido, afetando alguns indicadores, como o Retorno do Investimento, que poderá se tornar enviesado.

Por outro lado, pode ainda não ocorrer uma gestão adequada de fatores ligados ao capital humano quanto ao desempenho, produtividade, qualidade, *turnover*, absenteísmo e valor agregado, tornando oculto os retornos das despesas e investimentos em pessoal. Diversos estudos apontam na direção de que a eficiência e a eficácia do negócio ao longo do tempo são melhoradas quando há um equilíbrio entre as demandas do negócio e a qualidade de vida pessoal dos indivíduos (SILVEIRA e BECARO, 2015).

A administração de um negócio demanda um conjunto de competências que são negligenciadas, em especial nas micro e pequenas empresas (MPE), tendo em vista o despreparo de seus gestores. Crepaldi (2012, pag.3) destaca que as empresas de pequeno porte, normalmente são administradas pelos próprios sócios, que têm formação e conhecimentos ligados ao seu negócio, mas não possuem a formação gerencial ou administrativa, economia, marketing ou finanças. Com isso aumentou o número de falências, recuperações judiciais, bem como a mortalidade dessas MPE.

Observa-se o crescente número de MPE, que hoje representam, aproximadamente, 89,59% do total de empresas ativas no Brasil e estima-se que, a cada cinco minutos, uma nova empresa nasce no Brasil, conforme dados divulgados pelo Empresômetro (2017), projeto que foi desenvolvido pelo Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário (IBPT), para mapear, em tempo real, o cenário empresarial do Brasil. Portanto, trata-se de uma contribuição relevante os estudos para entender a realidade das MPE nos seus vários aspectos, de modo a trazer subsídios que viabilizem uma boa administração desses negócios, com a consequente diminuição da mortalidade hoje registrada nesse segmento.

A gestão das empresas é pautada no desafio de atender, com excelência, a demanda de seus clientes, que, a cada dia, se tornam mais exigentes, em relação à qualidade e a agilidade na entrega de produtos e serviços.

Hendriksen e Breda (2003), ao abordar a mensuração em relação a valores monetários, ressaltam que “não deve ser esquecido que dados não-monetários, como capacidade de produção em toneladas ou número de operários, podem muitas vezes ser relevantes para certas predições e para a tomada de decisão”.

No desejo da conquista pelo posicionamento no mercado: Como a saúde do trabalhador pode afetar a produtividade do negócio? Não seria interessante observar que a produção poderia ser melhor, em todos os aspectos, se houvesse um investimento maior na qualidade de vida dos funcionários?

Vive-se um momento em que as informações são on-line, e a tecnologia ao alcance de todos, permitindo assim, a utilização de aplicativos de celular para o trabalho, com mensagens instantâneas para a realização dos negócios. Dessa maneira, a dedicação ao trabalho acaba ocorrendo, muitas vezes, em tempo integral, como condição para o sucesso profissional, o que pode levar o indivíduo ao *Workaholism*, sem que ele mesmo perceba; por estar comprometido com tantas responsabilidades, impossíveis de serem realizadas em sua jornada normal. Assim, problemas com a saúde do funcionário têm se tornado comuns.

O diagnóstico do *Workaholism* pode ser positivo ou negativo, tanto para a empresa como o para funcionário. Entre os fatores negativos, estão as doenças, como a depressão, Síndrome de *Burnout* ou problemas, por vezes, imperceptíveis para a empresa, como o

presenteísmo ou o absenteísmo. Embora, inicialmente, possa haver um aspecto positivo para a empresa, em relação à melhoria da produtividade, essa situação pode se inverter, gerando custos, cada vez mais altos, para a organização, posteriormente. Tratando-se de grandes empresas com maiores recursos, talvez esses custos possam ser mitigados, mas não deixam de gerar prejuízos. Porém, no caso de MPE, a situação pode se tornar bem mais complexa, comprometendo as operações e a competitividade, que se refletirão também na sua sobrevivência no mercado. Tornando-se um desafio medir o impacto do custo com a saúde na empresa.

Mediante o exposto, esta pesquisa pretende apresentar uma estimativa de custos com a saúde dos trabalhadores, utilizando-se como ferramenta de aferição, *People Analytics*, levando ao seguinte questionamento: Que elementos de custos com a saúde do trabalhador podem impactar no desempenho das empresas? Neste aspecto, considerando que os custos, que envolvem a saúde física e emocional do trabalhador, nem sempre podem ser quantificados, mas que incidem, indiretamente, sobre os resultados dos negócios da organização, torna-se importante buscar formas de mensuração dos mesmos.

Na fundamentação teórica deste estudo, busca-se compreender algumas definições básicas relativas a este tema, com a finalidade de identificar e medir o impacto dos problemas referentes à saúde dos trabalhadores e verificar uma possível associação com a baixa produtividade.

Quanto ao procedimento metodológico, utiliza-se a revisão bibliográfica, análise documental e entrevista com os proprietários. Foram utilizados preceitos práticos e embasamento teórico, que permitem a aplicação da ferramenta *People Analytics* em qualquer segmento de negócios.

A primeira parte desta contextualização destaca o conceito de MPE e os principais pontos da gestão de pessoas. Em seguida, discorre-se sobre a abordagem detalhada de métodos analíticos dedicados à mensuração de variáveis relacionadas ao fator humano, dentro de uma área conhecida como *People Analytics* ou, ainda, *Human Resources Analytics*. Trata-se de uma área do conhecimento emergente em nível mundial, e que traz um conjunto

de técnicas e métodos para gerar indicadores e métricas associadas ao capital humano (GARRIDO; SILVEIRA; SILVEIRA, 2018).

Na segunda parte, são abordados os métodos de custeio normalmente utilizados em empresas de médio e grande porte e, em seguida, uma explanação sobre os custos com a saúde nas empresas. Cabe destacar, ainda, a importância de um sistema de custeio de recursos humanos e, por último, uma síntese do ambiente das MPE e sua visão sobre gestão de pessoas.

Utilizou-se a abordagem qualitativa, da escola de pensamento pragmática e, como estratégia de investigação o estudo de caso, que Yin (2001) descreve como estratégia de pesquisa, em muitas situações, nas quais se incluem os estudos organizacionais e gerenciais. E por fim, realiza-se a coleta de dados, a análise e conclusões.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Quais são os elementos de custos com a saúde do trabalhador que impactam o desempenho de MPE?

Este trabalho tem como objetivo geral identificar elementos de custos relacionados com a saúde dos trabalhadores e estimar o impacto no desempenho e produtividade de MPEs.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Segundo, Creswell (2007 p. 100), os objetivos da pesquisa são fundamentais para delimitar a linha de estudo, sugere aos autores a menção ao objetivo central ou o propósito de estudo na declaração de objetivo no início das propostas de pesquisa, pois, esta é a declaração mais importante de todo o trabalho, alerta ainda, ao leitor para o propósito central de estudo e a partir daí seguem os demais aspectos da pesquisa. O autor afirma ainda, sobre o propósito estabelecido do objetivo de estudo e não o problema ou a questão que gerou a necessidade do estudo. E o objetivo também não se refere às questões de pesquisa, àquelas

questões que a coleta de dados vai tentar responder. Ao contrário, o objetivo estabelece os propósitos, a intenção e a ideia principal de uma proposta ou de um estudo. Sendo que, essa ideia se baseia em uma necessidade (o problema) e é refinada em questões específicas (as questões de pesquisa).

1.2.1 Objetivo geral

Este trabalho tem como objetivo geral identificar elementos de custos relacionados com a saúde dos trabalhadores e estimar o impacto no desempenho e produtividade de MPEs.

1.2.2 Objetivos específicos

- a. Identificar ferramentas analíticas aplicáveis à quantificação dos custos com a saúde do trabalhador em MPE;
- b. Estimar os custos com absenteísmo;
- c. Estimar os custos com convênio médico;
- d. Estimar os custos com processos trabalhistas;
- e. Investigar o impacto dos custos com a saúde do trabalhador no resultado e produtividade das MPE estudadas.

1.2.3 Justificativa do estudo

A falta de investimento na saúde e na qualidade de vida dos colaboradores das organizações tende a gerar custos significativos, inclusive para a sociedade (SILVEIRA e KIKUCHI, 2016; GARRIDO, SILVEIRA, SILVEIRA 2018).

Indicadores como absenteísmo, custos com acidentes de trabalho, atestados médicos e doenças ocupacionais podem ser utilizados para mensurar o custo com a saúde e traçar

estratégias, para garantir a saúde e a segurança dos empregados e para justificar muitas ações de Recursos Humanos, com o objetivo de reduzir os custos.

“No Brasil, ocorrem 700 mil acidentes de trabalho por ano devido à exaustão, descuidos e falta de equipamentos de segurança”. (Correio Braziliense 2017, p.1).

Essas pesquisas confirmam a importância de se estudar a saúde, como fator relevante na apuração do custo com a saúde dos trabalhadores nas Micro e Pequenas Empresas. Porém, os custos associados à saúde e seus impactos nessas empresas, ainda carecem de maiores estudos.

Drucker (1997), afirma a ideia sobre o que pode ser medido pode ser melhorado e embora seja uma tarefa difícil medir os impactos impactantes na produtividade da empresa ressalta: “Na realidade, nós sabemos pouquíssimo sobre produtividade; não somos sequer capazes de medi-la”. A partir dessa afirmação, as empresas precisam cada vez mais, utilizarem métricas principalmente relacionado ao fator humano, principal recurso das organizações e esse trabalho pretende mostrar ferramentas úteis à medição dos custos com a saúde do funcionário ao impactarem diretamente na produtividade e conseqüentemente no resultado da empresa.

Nesse sentido, o uso de uma ferramenta possível de medir elementos como o absenteísmo e o custo com a saúde do trabalhador, torna-se fundamental para uma correta apuração dos elementos de custos.

O autor afirma ainda sobre o equilíbrio entre os fatores de produção, necessário às empresas para atingir a produtividade desejada, todos os recursos utilizados no processo produtivo devem ter uma perfeita harmonia, e o fator humano é o essencial entre todos os recursos necessários ao bom funcionamento das entidades. Portanto, demonstra ao empresário a importância de pensar em estratégias preditivas em relação a possíveis problemas que impactam no processo produtivo e estabelece o significado de produtividade:

Produtividade significa aquele equilíbrio entre todos os fatores de produção que proporcionará o maior *output* com o menor esforço. E isto é bastante diferente da produtividade por trabalhador ou por hora de trabalho; está, na melhor das hipóteses, vagamente refletida nesses padrões clássicos. (DRUCKER, 1997).

No que se refere ao uso de ferramentas analíticas, como o *people analytics*, não existem modelos específicos para o uso em pequenas empresas. Nessas empresas até existe a gestão de recursos humanos tradicional. Porém não há um cruzamento de dados entre recursos humanos e produtividade. Assim, os sistemas de gestão de recursos humanos existente não atendem às MPes satisfatoriamente.

Assim, esse trabalho, pretende contribuir, para evitar os problemas de saúde dos funcionários, sinalizar aos gestores sobre a importância da prevenção de problemas de saúde, que poderão impactar na produtividade, mostrando parâmetros, que servirá para entender como esses custos com a saúde afetam as MPEs.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Há muitos estudos a respeito dos impactos da saúde dos colaboradores sobre os custos e sobre o desempenho das empresas, por serem estes uma das principais preocupações no mundo. Este capítulo apresenta um estudo com informações relevantes para o desenvolvimento do tema proposto. Nesse capítulo preocupou-se em conceituar as MPEs e seu ambiente, conceito de saúde dos colaboradores, conceito de custeio e da ferramenta *people analytics*.

2.1 Micro e Pequenas Empresas

Este trabalho tem como objetivo específico calcular o custo com a saúde do trabalhador na pequena empresa e os impactos causados pela falta de saúde, através de um estudo de caso com uma amostra de 3 (três) MPes e nesse sentido, a importância de classificar e conceituar a Micro e Pequena Empresa (MPE).

Para Pereira (2018):

O porte de uma empresa pode ser definido com base no faturamento anual, número de funcionários e atividades desempenhadas, que ao longo do tempo podem ser alterados com a expansão do negócio. A decisão entre microempresa (ME), empresa de pequeno porte (EPP), microempreendedor individual (MEI) ou ainda empresa normal é importante pois, a partir da formalização em contrato social, o empreendimento passa a arrecadar tributos e emitir nota fiscal dos serviços. O enquadramento errado do porte do negócio, pode render multas e a perda de benefícios.

2.1.1 Conceituação e ambiente empresarial

SEBRAE (2017), divide os pequenos negócios em quatro segmentos por faixa de faturamento, exceto o pequeno produtor rural. Os critérios são da Lei Complementar 123/2006. Sendo assim, os pequenos negócios dividem-se em:

- Microempreendedor Individual - Faturamento anual até R\$ 81 mil;
- Microempresa e Empresa de Pequeno Porte - Faturamento anual entre R\$ 360 mil e R\$ 4,8 milhões respectivamente;
- Pequeno Produtor Rural - Propriedade com até 4 módulos fiscais ou faturamento anual de \$ 4,8 milhões.

Conforme o SEBRAE (2017) as MPEs estão cada vez mais, em evidência na economia e por isso a CF/88 criou uma Lei estabelecendo tratamento diferenciado, em seu artigo, Art. 146.CF Inciso III. Cabe à lei complementar, que diz:

Estabelecer normas gerais em matéria de legislação tributária, especialmente sobre:
d) definição de tratamento diferenciado e favorecido para as microempresas e para as empresas de pequeno porte, inclusive regimes especiais ou simplificados no caso do imposto previsto no art. 155, II, das contribuições previstas no art. 195, I e §§ 12 e 13, e da contribuição a que se refere o art. 239.

O artigo 170 da CF/88, estabelece o tratamento favorecido às MPEs. Conforme segue:

Art. 170. A ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos existência digna, conforme os ditames da justiça social, observados os seguintes princípios: IX - tratamento favorecido para as empresas de pequeno porte constituídas sob as leis brasileiras e que tenham sua sede e administração no País.

Já o artigo 179 da CF/88, diz sobre o recolhimento dos tributos, conforme segue:

Art. 179. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios dispensarão às microempresas e às empresas de pequeno porte, assim definidas em lei, tratamento jurídico diferenciado, visando a incentivá-las pela simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias, ou pela eliminação ou redução destas por meio de lei.

A Lei Geral 7.256/84, uniformizou o conceito de micro e pequena empresa ao enquadrá-las com base em sua receita bruta anual, instituído o regime tributário especial, denominado Simples Nacional, facilitando aos pequenos empresários a simplificação na apuração e recolhimento dos impostos, uma diminuição da carga tributária e, além de prevê benefícios para as empresas em relação a concessão de linhas de crédito, à justiça, e o estímulo à inovação. A Receita Federal do Brasil, estabelece a Lei de tratamento diferenciado às Micro e Pequenas empresas, e dispõe:

O Simples Nacional é um regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos aplicável às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, previsto na Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Abrange a participação de todos os entes federados (União, Estados, Distrito Federal e Municípios). É administrado por um Comitê Gestor composto por oito integrantes: quatro da Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB), dois dos Estados e do Distrito Federal e dois dos Municípios.

Quadro 1 - Evolução da legislação em especial das MPes

Lei	Normas Estabelecidas	Previsão	Detalhes
lei no 7.256, de 27 de novembro de 1984. (revogada)	“Estabelece Normas Integrantes do Estatuto da Microempresa, Relativo ao Tratamento Diferenciado, Simplificado e Favorecido, nos Campos Administrativo, Tributário, Previdenciário, Trabalhista, Creditício e de Desenvolvimento Empresarial”.	Parágrafo único. O tratamento estabelecido nesta Lei não exclui outros benefícios que tenham sido ou vierem a ser concedidos às MEs. Art. 2º - Consideram-se ME, para os fins desta lei, as pessoas jurídicas e as firmas individuais que tiverem receita bruta anual igual ou inferior ao valor nominal de 10.000 (dez mil) Obrigações do Tesouro Nacional - OTN, tomando-se por referência o valor desses títulos no mês de janeiro do ano-base”.	Primeira Lei a dar tratamento diferenciado a ME
lei nº 8.864, de 28 de março de 1994. (revogada)	“Estabelece normas para as microempresas (ME), e Empresas de Pequeno Porte (EPP), relativas ao tratamento diferenciado e simplificado, nos campos administrativo, fiscal, previdenciário, trabalhista; creditício e de desenvolvimento empresarial (art. 179 da Constituição Federal).”	Art. 2º Para os efeitos desta lei, consideram-se: I - ME, a pessoa jurídica e a firma individual que tiverem receita bruta anual igual ou inferior ao valor nominal de duzentas e cinquenta mil Unidades Fiscais de Referência (Ufir), ou qualquer outro indicador de atualização monetária que venha a substituí-la; II - EPP, a pessoa jurídica e a firma individual que, não enquadradas como microempresas, tiverem receita bruta anual igual ou inferior a setecentas mil Unidades Fiscais de Referência (Ufir), ou qualquer outro indicador de atualização monetária que venha a substituí-la.”	10 anos depois foram revogados alguns dispositivos do Estatuto da Microempresa. criação da empresa da EPP, segundo disposto no art. 170, IX, da Carta Magna.
lei nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996. (revogada)	“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.”	Art. 2º Para os fins do disposto nesta Lei, considera-se: I - microempresa, a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais); II - empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta superior a R\$120.000,00 (cento e vinte mil reais) e igual ou inferior a R\$720.000,00 (setecentos e vinte mil reais).”	Denominada de Lei do Simples. Uma grande conquista para as MPes brasileiras
lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006 (revogada)	Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis no 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 10 de maio de 1943, da Lei no 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar no 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis no 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999.	Art. 3º Para os efeitos desta Lei Complementar, consideram-se ME ou EPP, a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966/Lei no 10.406/2002 NCC, devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que: I - no caso da microempresa, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos sessenta mil reais); e II - [...] receita bruta superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 .	Adequação ao art. 966/Lei no 10.406/2002 NCC, redefinição dos tipos jurídicos
lei complementar nº 155, de 27 de outubro de 2016	Altera a Lei Complementar no 123, de 14 de dezembro de 2006, para reorganizar e simplificar a metodologia de apuração do imposto devido por optantes pelo Simples Nacional; altera as Leis nos 9.613, de 3 de março de 1998, 12.512, de 14 de outubro de 2011, e 7.998, de 11 de janeiro de 1990; e revoga dispositivo da Lei no 8.212, de 24 de julho de 1991.	II.[...] receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais).	(Vigência dessa Lei) A PARTIR DE 01/01/2018 Amplia o limite de faturamento para pagamento do Simples Nacional

Fonte: Elaborado pela autora.

Para entender a legislação das MPEs desde o seu surgimento, O quadro 1, elaborado pela autora, demonstra em resumo as Leis aplicadas as MPEs e suas respectivas datas de publicação e vigência.

Os Pequenos Negócios são empreendimentos com faturamento bruto anual de até R\$ 4,8 milhões SRF (2018). Esses pequenos negócios, segundo pesquisa SEBRAE, 2014, correspondem a aproximadamente 27% do PIB brasileiro, gerando 52% dos empregos com carteira assinada e 40% dos salários pagos. Conforme demonstra o gráfico 1.

Gráfico 1 - Perfil dos pequenos negócios brasileiros.

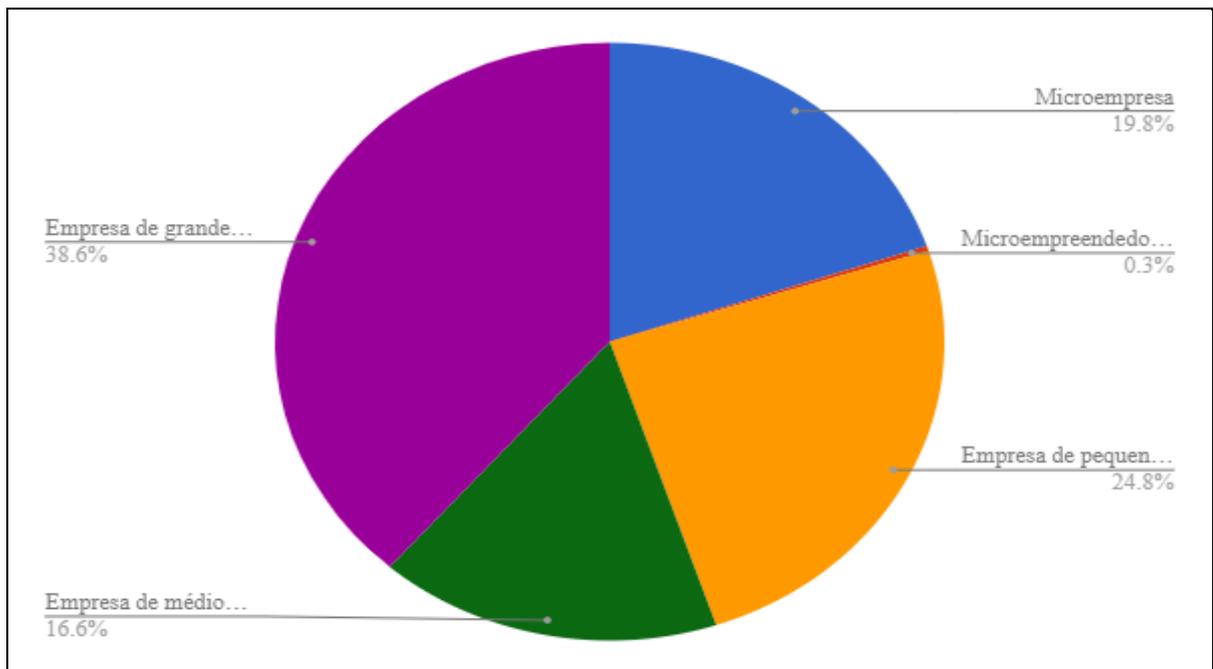


Fonte: Data Base Sebrae, 2018.

Os estados brasileiros com maior concentração de pequenos negócios são: São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro. O faturamento médio mensal dessas Micro e pequenas empresas foi de R\$27,4 mil, no mês de abril/2016. De acordo com dados da RAIS 2013, dos quase 33 milhões de empregados formais brasileiros, cerca de 44,8% são de pequenos negócios, considerando o total de MEI, ME e EPP. Cabe destacar que, apesar da grande

quantidade de Microempreendedores Individuais, eles respondem por somente 0,3% do total de empregados. Conforme demonstra o Gráfico 2.

Gráfico 2 - Percentual de Pessoas empregadas pelas Micro e pequenos negócios



Fonte: RAIS/MTE, 2013

As empresas objeto dessa pesquisa são Micro e pequenas empresas, indústrias fabricantes de EPI, localizadas na região Sul de Minas Gerais.

Assim, para entender o negócio praticado por elas, considera-se EPI – Produto de proteção individual, (*Texto dado pela Portaria SIT n. 25, de 15 de outubro de 2001*), “Para os fins de aplicação desta Norma Regulamentadora - NR, considera-se EPI, todo dispositivo ou produto, de uso individual utilizado pelo trabalhador, destinado à proteção de riscos suscetíveis de ameaçar a segurança e a saúde no trabalho”.

Segundo a, ANIMASEG (2018), baseado em dados estatísticos, do ano de 2013, (sem considerar os problemas enfrentados pelas empresas em 2014 e 2015), estima-se uma expansão no mercado de EPI (equipamentos de proteção individual) no Brasil.

Levando-se em consideração a cada trabalhador (no mínimo os das indústrias de transformação e de construção civil) deveria obrigatoriamente fazer uso de vários EPI'S, como luvas, óculos, etc. independentemente da divergência nos valores estimados, é de extrema importância e evidente as empresas se situarem nesse mercado, invistam em estratégias, ações e recursos que possam contribuir efetivamente com o aumento da demanda e o potencial previsto de mercado, que, em boa parte, ainda não foi explorado. Assim, podendo se tornar mais atrativo, considerando-se a possibilidade de exportação de produtos, desenvolvimento de novos designs e desempenho adequados às exigências de mercados.

Entretanto, CRQ4 (2018) relata sobre o perfil do setor de couros e revela o Brasil como sendo o detentor de um dos maiores rebanhos bovinos do mundo, o Brasil também ocupa lugar de destaque na produção mundial de couros: O produtor de couros bovinos, atrás dos EUA, Rússia, Índia e Argentina, com cerca de 33 milhões de couros, representando 10 a 11% da produção mundial (2001). O Brasil passou a ser importante exportador de couros na década de 1990. Em 2004, a produção total do país foi de cerca de 36,5 milhões de couros, sendo aproximadamente 26,3 milhões de couros foram exportados, representando 72,1% da produção.

Os principais destinos foram Itália, Hong Kong, China e Estados Unidos, nesta ordem. A indústria brasileira de couro possui cerca de 450 curtumes, cerca de 80% são considerados de pequeno porte (entre 20 e 99 empregados – classificação da FIERGS¹ e SEBRAE-RS²). Além dos curtumes como unidades autônomas de negócio, tem-se observado uma verticalização dos frigoríficos, atuando também como curtidores. A produção e a indústria de couros localizam-se principalmente no Sul e no Sudeste do país, como mostra a tabela 1, representam quase a metade da produção do País.

¹ Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul

² Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Rio Grande do Sul

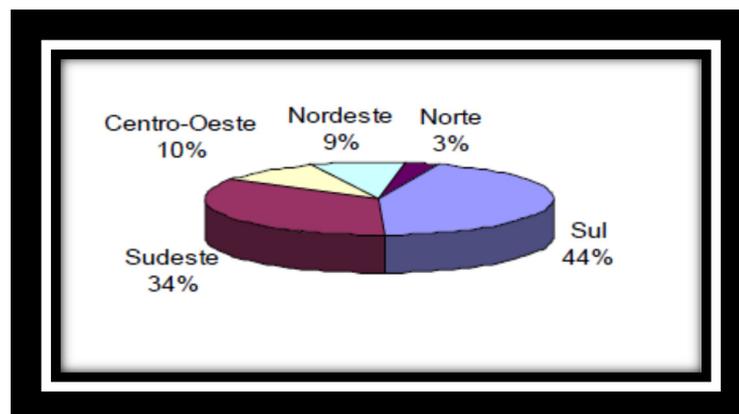
Tabela 1 - Distribuição de estabelecimentos curtidores por região

REGIÃO	NÚMERO DE COUROS	PARTICIPAÇÃO (%)
SUL	12.385.750	39
SUDESTE	11.027.250	33
CENTRO-OESTE	4.920.500	15
NORDESTE	3.562.000	11
NORTE	604.500	2
Total	32.500.000	100

Fonte: CNPC / IBGE / AICSUL

A figura 1, demonstra conforme, RAIS (2001), a produção de couro por estado brasileiro.

Figura 1 - Produção de couro no Brasil por Região, Ano de 2000.



Fonte: RAIS-MTE, 2.001

O Estado de São Paulo é considerado o segundo maior produtor de couros do país, atrás apenas do Rio Grande do Sul, com cerca de 7.600.000 couros produzidos, aproximadamente 23,0% da produção nacional (em torno de 33 milhões de couros, em 2.001). As indústrias em São Paulo, tendem a diminuição. Conforme prevê o Sindicouro³.

³ Sindicato das Indústrias de Couro do Estado de São Paulo

Nota-se a predominância da região sul, com 44% da produção do couro, e por esse motivo, o custo do couro para as empresas localizadas no sul de Minas Gerais, torna-se bastante elevado, devido a logística feita para a entrega da matéria prima.

O País enfrenta retrações na economia em geral há muitos anos, com fechamento de alguns mercados, aumentando a concorrência e leva a uma forte pressão por redução de custos no setor, forçando à evasão de indústrias para o centro-oeste, atraídas pelos rebanhos e frigoríficos, por incentivos fiscais, mão-de-obra mais barata e exigências menores de controle ambiental.

2.1.2 Gestão de Pessoas sob a ótica das MPEs

França (2002), menciona a gestão de pessoas focada em caráter de ação, porém isso não significa dizer, a substituição da antiga administração de recursos humanos, apesar do uso de *pessoas* no lugar de *recursos humanos*, a administração tradicional foi construída em torno da ideia de otimização de recursos, como, máquinas, equipamentos, materiais, recursos financeiros e *pessoas* sempre foi seu principal objetivo. Adverte, sobre as pessoas serem transformadas em recursos para justificar o investimento nelas e houvesse um parâmetro comum de como administrá-las, passando a uma maneira eficiente de demonstrar a preocupação específica da administração, como o chamado *fator humano da empresa*. A administração de recursos humanos, portanto, significa, otimizar sua produtividade, sua competência e seu entusiasmo.

Decenzo, Robbins, Verhulst (2010), relatam a socialização na gestão de pessoas, como um processo de longo prazo, que ajuda os funcionários a se estabelecerem no trabalho e se adequarem à nova organização, ou nova gestão, com sua cultura e expectativa. Sabe-se que pequenos empreendedores não valorizam essa integração como deveriam, o que pode gerar baixo desempenho e falta de compromisso dos novos funcionários. O treinamento é o processo de fornecer informações aos funcionários com habilidades específicas ou mesmo,

ajudando-os a corrigir deficiências em seu desempenho. O treinamento é um esforço para fornecer aos funcionários as habilidades que a organização precisará no futuro.

Assim as MPEs, podem utilizar o treinamento de funcionários na gestão de pessoas, para obterem resultados desejáveis no negócio.

Já Crepaldi (2012), relata a constantes mudanças nas empresas e nesse sentido, a necessidade de seus relatórios e controles serem oportunos e precisos, adequados às novas situações de mercado.

O gestor de qualquer organização necessita dispor de uma infinidade de informações para administrar o negócio com sucesso. Em grandes empresas esse trabalho é auxiliado por especialistas com diferentes domínios de conhecimento.

Porém, em uma pequena empresa, os recursos financeiros dificilmente permitirão a contratação desse tipo de serviço ou consultoria.

Um gerente de pequena empresa deve obter conhecimento de diferentes campos para aprender a lidar com as situações que surgem no cotidiano, bem como para realizar um planejamento adequado, com tomada de decisões que favoreçam a sobrevivência e competitividade do negócio.

Uma das formas para o micro ou pequeno empresário se atualizar é consultar publicações acadêmicas e científicas, mantendo-se informado, nos aspectos teóricos e práticos. Também necessita estar sintonizado com as mudanças políticas e econômicas, que poderão influenciar os seus negócios.

Torna-se importante planejar, mas também manter certa flexibilidade que permita realizar mudanças necessárias, de acordo com o contexto. As tomadas de decisões precisam ser as mais acertadas possíveis, e em tempo hábil para evitar qualquer tipo de prejuízo à empresa.

Armstrong (2012), relata sobre as atividades de gestão em recursos humanos ao levar os funcionários a desenvolverem habilidades e conhecimentos específicos: através da função de treinamento, para ajudá-los a corrigir deficiências em seu desempenho; e através da

função de desenvolvimento, representa um esforço para fornecer aos funcionários as habilidades necessárias à organização no futuro. Relata ainda a motivação como força que energiza, direciona e sustenta o comportamento; a função de motivação procura identificar essa força e ajudar os empregados a exercerem os altos níveis de energia.

A função de manutenção está ligada à manutenção do compromisso e lealdade dos funcionários à organização, para garantir um ambiente de trabalho seguro e saudável e cuidar do bem-estar dos funcionários.

As atividades de gestão e recursos humanos nas micro e pequenas empresas costumam ser muito restritas, limitando-se a certas funções mais frequentemente executadas diretamente pelo empreendedor, realizando-as de uma maneira informal.

Por um lado, essas empresas precisam ser capazes de se adaptar às incertezas do mercado; os recursos financeiros escassos, dificultam a utilização de práticas de manejo de recursos humanos de maneira formal.

No entanto, a combinação entre as práticas formais e intervenções, adaptando-as à realidade da empresa, realiza intervenções com o próprio recurso humano e sistema de gestão ao se encaixar ao objetivo do negócio, sua tipologia e necessidades pessoais.

Ainda, Armstrong (2012), estabelece a função de pessoal como: recrutamento, seleção e integração de recursos humanos. Para garantir a eficiência dessas atividades, é necessário precedê-los pelo planejamento de recursos humanos. Este é o processo que permite a análise e identificação da necessidade e disponibilidade de recursos humanos para que a empresa alcance seus objetivos. A ideia é assegurar que a empresa conte com a quantidade de pessoas necessárias, cujas capacidades estejam disponíveis no momento e lugar certo.

O estágio de integração, compõe o processo de gestão de pessoas de qualquer empresa e contém dois processos simultâneos, envolvendo a orientação, por meio de um programa de curto prazo e informe aos novos funcionários sobre o que se espera deles no trabalho e onde poderão encontrar a ajuda para lidar com as dificuldades nesta fase inicial. No momento de integração, são explicados sobre os benefícios que a empresa oferece ao funcionário em relação a saúde do trabalhador, sendo uma forma de motivá-lo.

Geralmente, em pequenas empresas, o planejamento de recursos humanos é realizado pelo gerente, de maneira intuitiva, justamente pela falta de recursos financeiros para contratar outros profissionais.

Assim, nem sempre o gestor está capacitado para a utilizar métodos e técnicas gerenciais para realizar esse processo de maneira planejada, tais como: avaliar informações sobre a organização e o ambiente externo, prever a demanda de recursos humanos, estabelecer os melhores meios de recrutamento e seleção, bem como ações para reduzir o excedente da força de trabalho.

Armstrong (2012), define motivação como outro fator importante na área de Recursos Humanos, afirma que a finalidade da motivação é fornecer recursos aos funcionários, aperfeiçoar os conhecimentos e criar habilidades, em um ambiente que os encoraje a exercer altos níveis de energia devido à complexidade do comportamento humano, é difícil ou mesmo impossível encontrar um único fator de motivação que determine o comportamento de toda a equipe. Em se tratando de saúde do funcionário, atitudes empresariais como a preocupação com a qualidade de vida dos colaboradores, torna-se um grande motivador. Pois o funcionário saudável, produzirá melhor.

O autor ainda recomenda que os gerentes encontrem, para cada empregado, aquela força que energiza, dirige e sustenta o seu comportamento. Em pequenas empresas, com poucos funcionários, os gerentes têm a possibilidade de aplicar este princípio, pois estão quase todo o tempo presentes no local de trabalho e têm a oportunidade de conviver e conhecer cada pessoa de sua equipe.

Virág; Albu (2014), ressalta sobre as técnicas de motivação financeira onde gerentes utilizam em pequenas empresas e costumam ser os bônus e aumentos salariais. Porém, a motivação não deve ser apenas a financeira, mas, especialmente o reconhecimento, o elogio e até mesmo a admoestação e as discussões entre gerente e funcionário. É importante os gerentes criarem um sistema com a inclusão desses motivadores, para que seus funcionários possam se sentir como partes importantes da organização e, assim, procurarem atender aos objetivos organizacionais.

Ainda, Virág; Albu (2014), estabelecem a necessidade da coleta de dados sobre a empresa e o ambiente externo de trabalho e para cada trabalho da organização, elaborar descrições e especificações detalhadas, identificando as tarefas, deveres e responsabilidades de determinada função. É necessário, ainda, descrever as habilidades de cada colaborador afim de engajar com a função a ser executada na empresa.

Os autores reforçam a ideia dessas informações serem de grande utilidade para as pequenas empresas, mas, frequentemente, são ignorados pelos gerentes, e a falta de controle pode gerar frustração e conflito entre os funcionários. O recrutamento interno tem como função atrair candidatos para a empresa, por meio de promoções ou transferências, já o recrutamento externo implica contratação de funcionários de fora da organização, de acordo com o perfil desenhado pelo RH da empresa. Porém, a pequena empresa dificilmente tem esse desenho de cargos e salários.

O responsável pelo pessoal, precisa manter atualizado os registros dos funcionários, arquivando todas as ocorrências envolvidas relacionadas a saúde do funcionário, como: Atestados médicos, ocorrências no processo produtivo, como acidente de trabalho, apontamento de cartões de ponto, com informações de absenteísmo, bem como informações dos gestores responsáveis de cada área com informações relacionados ao presenteísmo. Após esse cuidado mínimo com os recursos humanos da empresa, pode-se já a pensar na implementação do people analytics como estratégia de RH, que será conceituado a seguir.

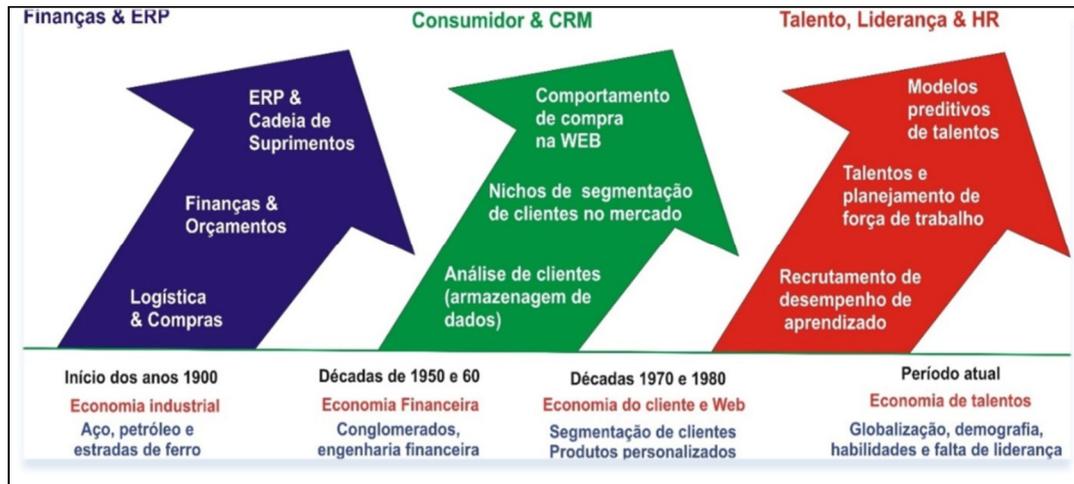
2.1.3 People analytics como ferramenta estratégica de Gestão de pessoas

A partir da afirmação “O que pode ser medido, pode ser melhorado” de Peter Drucker (1997), surge a inspiração para estudar possíveis métricas para medição do Capital humano, visto que este é um dos recursos, senão o mais importante dentro de uma organização. Kaplan; Norton (1992), em “Medidas que impulsionam o desempenho”, relatam sobre as Metodologias de aferição de desempenho das organizações e as consideravam obsoletas.

Os métodos analíticos dedicados à mensuração de variáveis relacionadas ao fator humano compõem uma área do conhecimento emergente conhecida como *People Analytics* ou, ainda, *Human Resources Analytics*. Trata-se de uma área do conhecimento que traz um conjunto de técnicas e métodos para gerar indicadores e métricas do capital humano (GARRIDO, SILVEIRA, SILVEIRA, 2018).

Vários métodos e ferramentas foram criados a respeito de métricas do capital humano, como BSC, entre outras. Passados (25) vinte e cinco anos, ainda há preocupação de se descobrir métricas de aferição do capital humano que é, sem dúvida, o fator de sucesso na produtividade de qualquer empresa. Aliás, as pessoas passaram a ser consideradas as “peças chaves” nos resultados das organizações.

A função de pessoal, tradicional, compreende atividades relacionadas como, buscar e contratar funcionários qualificados, especificamente, envolve processos como planejamento de recursos humanos, selecionando candidatos e integrando os novos membros da organização. Nesse sentido, a gestão de recursos humanos representa um dos principais processos em uma organização, considerando que sem o recurso humano a empresa não pode existir. (França, 2007). Porém, esse antigo RH, passa a incorporar novas funções, tornando-se obsoleto, após às mudanças ocorridas na economia, FRANÇA, A C L *et al* (2002) e evolui, portanto, para o *People Analytics*, que apareceu como uma nova abordagem nas empresas, ao utilizar dados e ferramentas analíticas com o objetivo de melhorar a Gestão do Capital humano. A figura 2, apresenta uma linha do tempo relacionado a técnicas analíticas, utilizadas desde 1900 até os períodos atuais.

Figura 2 - História do *Business Analytics*

Fonte: BERSIN (2013) - adaptado pela autora.

Business Analytics ou *HR Analytics*, são algumas formas de se chamar o *people analytics*. Observa-se que de 1900 a 1950, foi o período da Economia industrial, onde predominava, a transformação do Aço, petróleo e a construção das estradas de ferro. De 1950 a 1960, deu-se ênfase na economia financeira, com os conglomerados e engenharia financeira. De 1970 a 1980, iniciou a economia com foco no cliente e preocupação em personalização dos produtos e o início do uso da internet. A partir da década de 80, o uso da internet e de computadores, e intensificação da abertura do comércio mundial com a globalização, e o crescimento global das empresas, e com esse crescimento, Waber (2013), relata a falta de liderança e habilidade em gestão de pessoas.

Surgiu, assim, a necessidade da criação de técnicas para a administração de empresas e de pessoas.

Waber (2013), relata, como técnicas de mensuração, realiza-se o *People Analytics* utilizados dados, para entender quais comportamentos no local de trabalho tornam as pessoas mais eficientes, felizes, criativas, líderes, seguidoras, pioneiras, especialistas, se realiza o *People Analytics*.

Anaz (2016), relata o uso de *HR analytics* na empresa *Appus*, sediada na cidade de San Francisco, EUA e pioneira do Brasil na aplicação de análise tecnológica em recursos humanos,

prevê que, mais cedo ou mais tarde, todas as empresas acabarão investindo em *people analytics*, já que as pessoas são o recurso mais importante e caro que elas possuem.

Bersin (2016), esclarece que apesar de haver dezenas de livros sobre a aprendizagem de medição, engajamento, avaliação e outros tópicos de análise de pessoas, sua aplicação real na área de Recursos Humanos tem se restringido a estudar o envolvimento dos funcionários, analisar o impacto dos programas de RH e realizar estudos sobre Retenção e ajuste de emprego.

Carroll (2004), em sua obra, *Alice Através do Espelho, 1871, "Um país do tipo lento", disse a Rainha Vermelha. Agora aqui, veja bem, é preciso toda a velocidade que você tiver para permanecer no mesmo lugar. Se quiser ir além, terá de correr no mínimo duas vezes mais rápido*". Embora, seja uma fábula, faz todo o sentido na vida real, pois para a empresa se manter competitiva, precisa estar à frente das mudanças, e de seu concorrente, sempre atento aos acontecimentos econômicos. Pois nesse mundo tecnológico e globalizado, tudo acontece muito rápido. As palavras de Carroll (2004) se afirmam com Kotler e Keller (2013, p.678), onde dizem que "Não se pode ganhar ficando parado" e faz menção aos problemas e fracassos. A empresa precisa estar a frente da concorrência e os recursos humanos constituem o mais importante recurso no negócio e por isso o objetivo de investir em RH.

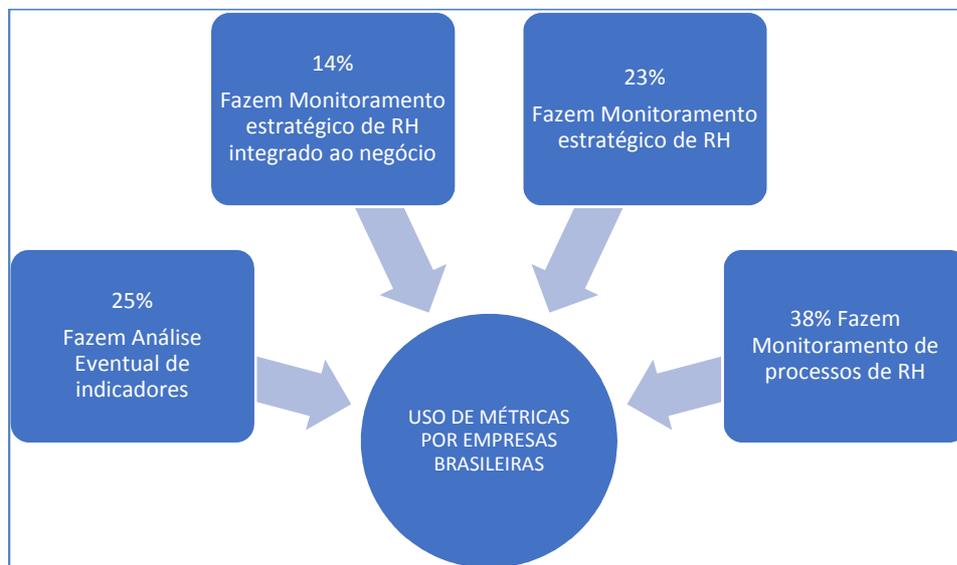
Nas MPEs cada empreendedor busca uma maneira própria para controlar os processos e finanças da empresa, variando entre controles físicos e planilhas eletrônicas, o que pode ser eficiente em um período inicial. Porém, conforme os negócios aumentam, essas ferramentas não comportam a complexidade dos negócios, reduzindo a confiabilidade e precisão das informações. Quando a empresa começa a contar com mais funcionários, atuando com uma quantidade maior de documentos, torna-se fundamental a organização e uma maior eficiência na consolidação dos seus processos, para que o seu crescimento possa continuar de maneira sustentável. Para Reyes (2013)

A falta de organização e sistematização acarreta divergências entre números financeiros, produção, estoque, dentre outros, levando a perdas de tempo, insumos, dificuldades gerais de controle, que podem repercutir na sobrevivência do negócio.

Braga (2018), relata que o beisebol nos Estados Unidos, por volta dos anos 2000, teve seu time analisado por um treinador, que analisou os dados dos jogadores da sua equipe para identificar seus reais talentos e alcançar mais rapidamente o potencial de cada um, relata que o processo foi um dos primeiros passos do *people analytics*.

Já no Brasil, as empresas ainda estão nos estágios iniciais do monitoramento de indicadores, apenas, 14% das empresas fazem o monitoramento estratégico de RH integrado ao negócio. Conforme a figura 3 demonstra o percentual de uso de métricas em empresas brasileiras:

Figura 3 – Percentual de uso de Métricas em Empresas brasileiras



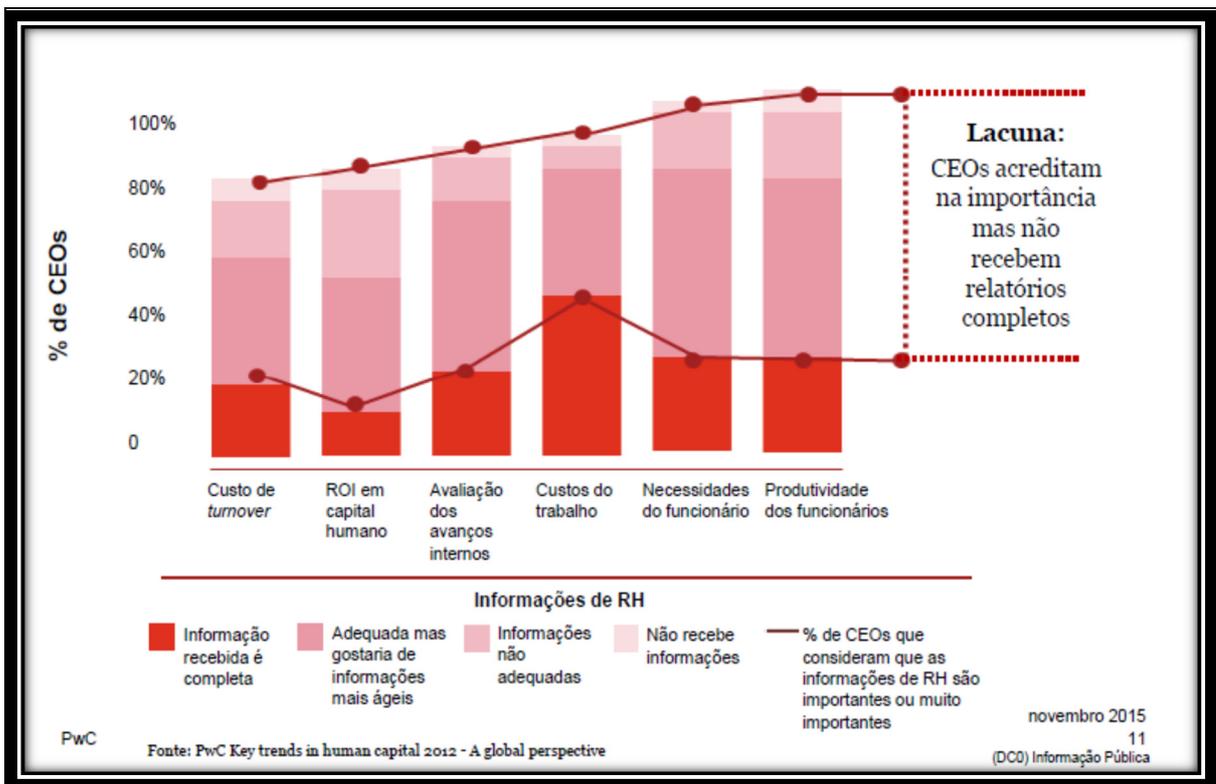
Fonte: Pesquisa PWC/Indicadores e métricas na gestão de RH/ novembro de 2015/adaptado.

Na figura 3, é apresentado os percentuais de uso de métricas de gestão de RH por empresas brasileiras e embora 38% delas façam o monitoramento de processos de RH, ainda falta a ênfase no monitoramento estratégico integrado ao negócio.

Possuir indicadores consistentes para a gestão do capital humano e conhecer o posicionamento da empresa no mercado é também uma prioridade para os *CEOs*. Pesquisa feita pela PWC (2015), apresenta dados relacionados a percepção dos *CEOs* após a aplicação do *People analytics*. Os dados mostraram dados relacionados às empresas que fizeram uso de

people analytics e obtiveram avanço na performance dos funcionários e tiveram os resultados de seus negócios potencializados. O comportamento dos funcionários gera um aglomerado de dados, possíveis de serem analisados, com o objetivo de mudar os processos de recrutamento, seleção e retenção de talentos. E as formas de liderança e produtividade da empresa também são impactadas, tornando as empresas mais sólidas e competitivas.

Figura 4 – Importância de indicadores para Gestão do capital Humano



Fonte: Pesquisa PWC/Indicadores e métricas na gestão de RH/ novembro de 2015

A figura 4, mostra uma pesquisa de opinião feita em 2012, pela PWC (2015), com alguns gestores de empresas de grande porte, que apesar de acreditarem na importância de indicadores que possam medir o capital humano, ainda resistem na efetividade dentro da empresa. Pode ser utilizado, planilhas eletrônicas, softwares de gestão, bem como anotações do cotidiano, como cartões de ponto ou relatórios de apontamento, relacionados ao controle dos funcionários na empresa, onde se possa extrair dados como, absenteísmo, *turnover*, presenteísmo, acidentes de trabalho, baixa produtividade, bem como outros elementos.

Os CEOs das empresas entrevistadas mostram a sua percepção e a pesquisa conclui que esses gestores, embora acreditem na importância do uso de relatórios que apresentam indicadores e métricas na gestão do RH, dizem não receber os relatórios completos como deveriam.

2.1.4 Elementos mensuráveis com o uso do people analytics

PWC (2015), relata sobre o uso de métricas e indicadores adequados e permite ao departamento de Recursos Humanos correlacionar a contribuição da função de RH com o resultado do negócio; tentar quantificar os resultados das iniciativas e projetos de Recursos Humanos; derrubar o mito do RH ser exclusivamente *soft*; manter o foco na eficiência e eficácia do negócio. Sendo assim, são vários os dados possíveis de serem tratados e mensurados pela empresa. O People analytics é uma ótima ferramenta para medir impactos causados pelo absenteísmo. A seguir alguns conceitos de custos ligados ao absenteísmo.

2.1.4.1 Custos associados ao absenteísmo

O controle dos custos com absenteísmo é um dos grandes desafios nas empresas e sofrem impactos financeiros, como: perda de produtividade; aumento na quantidade de horas extras; aumento dos custos do plano médico e FAP (Fator Acidentário de Prevenção), bem como a perda de negócios MUNDO RH (2018).

Como vimos acima o impacto do absenteísmo extrapola o pilar de produtividade. Um estudo feito pela Mercer Marsh Benefícios em 2016 com uma empresa do segmento automobilístico para entender o impacto das principais causas de absenteísmo demonstrou que os afastamentos relacionados a problemas no ombro, geraram, em 12 meses, um impacto de R\$2,5MM em dias perdidos de trabalho e um impacto de R\$8,3 MM no sinistro médico. (MUNDO RH, 2018)

Segundo, Quick e Lapertosa (1982), a palavra absenteísmo era aplicada aos proprietários rurais que abandonavam o campo para ir para as cidades e com o advento da revolução industrial o termo foi aplicado aos trabalhadores com tendência a faltar ao serviço e essas ausências ao trabalho criam problemas diversos, de ordem econômica e social.

Se o trabalho for realizado por uma equipe, será prejudicado pela ausência de um elemento, sobrecarregando os demais, diminui a produção e aumenta o custo operacional, com a necessidade de convocar um substituto ou improvisá-lo. Além de atingir o próprio absentista e a coletividade, essa interferência negativa no trabalho, por si só, justifica uma luta intensa contra o absentismo.

Quick e Lapertosa (1982) dividem o absentismo em 5 classes, cada uma merece tratamento e considerações diferentes como mostrado no quadro 2.

Quadro 2 – Classes de absentismo.

No.	CLASSES DE ABSENTEÍSMO	CONSIDERAÇÕES
1	Absenteísmo voluntário	é a ausência voluntária do trabalho por razões particulares, não justificadas por doença e sem amparo legal.
2	Absenteísmo compulsório	é o impedimento ao trabalho mesmo que o trabalhador não deseje, por suspensão imposta pelo patrão, por prisão ou outro impedimento que não lhe permita chegar ao local do trabalho.
3	Absenteísmo legal	compreende aquelas faltas ao serviço amparadas por lei, como licença maternidade, nojo, gala, doação de sangue, serviço militar etc. São as chamadas faltas justificadas.
4	Absenteísmo por patologia profissional	Compreende as ausências por doenças profissionais (LER/DORT) ou ausências por acidente de trabalho (infortúnios profissionais).
5	Absenteísmo por doença	inclui todas as ausências por doença ou procedimento médico.

Fonte: QUICK e LAPERTOSA (1982). Adaptada pela autora.

Em relação às empresas de todo o mundo, os custos anuais com perda de produtividade devido ao absenteísmo são altíssimos. Nos Estados Unidos, os custos com absenteísmo em diferentes atividades profissionais, conforme na tabela 2, (excluindo-se enfermeiros, professores e médicos). Isso comprova, que são muitos, os problemas causados e o impacto no custo da empresa, perda de receita, insatisfação dos clientes, no atraso das entregas, etc. Em geral, o funcionário é visto como irresponsável e sem comprometimento, o funcionário que se ausenta demais perde a credibilidade de seu superior direto e dos proprietários da empresa, passando a ser rotulado como “ausentista” e nenhum outro líder vai querer ter esta pessoa na sua equipe.

Tabela 2 - Custos anuais e perda de produtividade por ocupações nos Estados Unidos

OCUPAÇÃO	CUSTO ANUAL DA PERDA DE PRODUTIVIDADE DEVIDO AO ABSENTEÍSMO (EM BILHÕES)
Profissões diversas (excluindo-se enfermeiros, professores e médicos)	\$ 24,2
Gerentes/ Executivos	\$ 15,7
Trabalhadores operacionais	\$ 8,5
Clérigos/ escritório	\$ 8,1
Vendas	\$ 6,8
Professores	\$ 5,6
Enfermeiros	\$ 3,6
Transportes	\$ 3,5
Manufaturas/ Produção	\$ 2,8
Donos de negócios	\$ 2,0
Instalações/ Reparos	\$ 1,5
Construção/mineração	\$ 1,3
Médicos	\$ 0,25
Agricultores/ silvicultores/ pescadores	\$ 0,16

Fonte: FOLGER, 2018, p.1.

As ausências justificadas, dos funcionários, conforme previsão legal, devem ser incluídas na programação do cálculo da produtividade.

Nos demais casos de absenteísmo a empresa deverá fazer o controle em planilhas ou softwares destacando os motivos das ausências injustificadas bem como as justificadas separadamente, a fim de poder tomar medidas para minimizar essas ausências e obter um

controle mais preciso em relação ao absenteísmo. Não estão previstos na CLT, como abono de faltas, o acompanhamento de familiar.

Ferreira (1998), traz a definição da palavra absenteísmo como sendo a ausência habitual do emprego.

Combinando a ideia do indivíduo presente e do absenteísmo, emerge um outro “Mal”, esse “subterrâneo” menos visível que o absenteísmo. Trata-se do presenteísmo, ou seja, a pessoa, embora esteja presente fisicamente no trabalho, está ausente em mente ou comportamento, de forma que a produtividade seja afetada (GARRIDO; LOPES, SILVEIRA, 2017)

O presenteísmo também tem sido objeto de discussões nos ambientes organizacionais e acadêmicos, por impactar negativamente o desempenho dos funcionários. Porém, esses debates limitam-se a vieses analíticos relacionados apenas com aspectos da saúde do trabalhador, alegando ser consequência da inadequação entre a capacidade do indivíduo ao trabalho, em termos físicos e mentais, e a exigência da tarefa. O absenteísmo ou o presenteísmo causados por motivos de saúde, podem ser discutidos, com o conceito de saúde, que pode afetar negativa ou positivamente, segundo o Centro de Estudos e Investigação em Saúde da Universidade de Coimbra. Para Ferreira (1998):

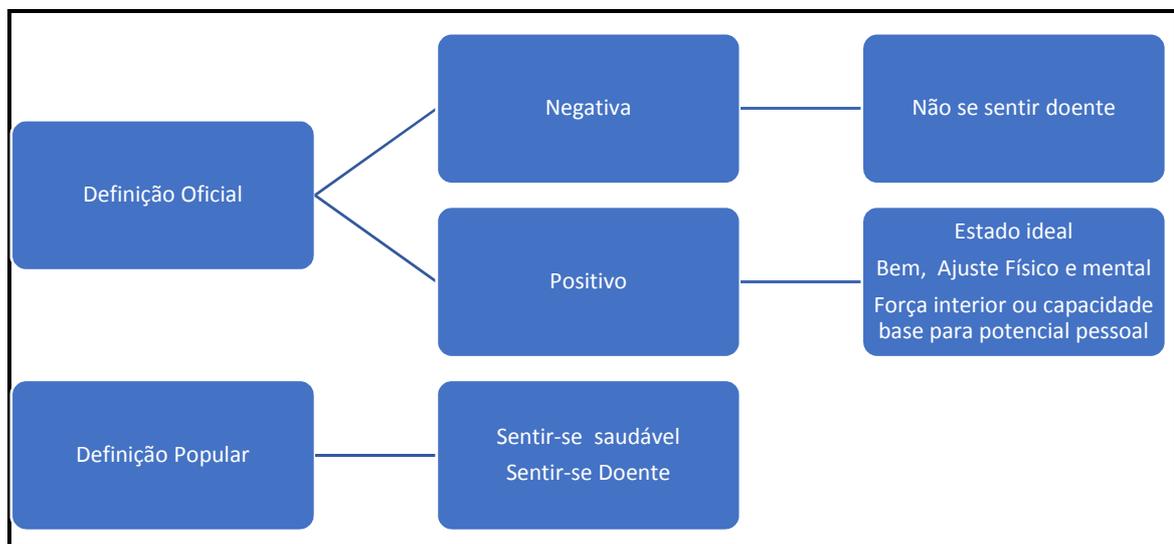
Estado de saúde corresponde a uma descrição de saúde, num ou em mais pontos no tempo (abordagem transversal). Processo é o que acontece entre a entrada e os resultados. A qualidade de vida é a percepção, única e pessoal de vida, marcada por muitos factores interrelacionados, como a situação socioeconômica, o clima político, os factores ambientais, a habitação, a educação, o emprego, entre outros. Os cuidados de saúde não podem alterar os factores que contribuem para a qualidade de vida, mas estes inevitavelmente afectam a saúde e o estado de saúde. Qualidade de vida relacionada com a saúde é um subconjunto dos aspectos de qualidade de vida relacionados, na existência individual, com o domínio da saúde.

Para entender o absenteísmo causado por problemas, é necessário destacar alguns conceitos de saúde, portanto, nota-se a ausência de uma única definição e a OMS (2018), associa a saúde ao estado de normalidade de funcionamento do organismo humano, o autor diz ainda sobre ter disposição física e mental é também sinônimo de saúde, assim como o

bem-estar social entre os indivíduos. O ambiente social e econômico em que o indivíduo está inserido, o estilo de vida, relacionado aos hábitos alimentares, dentre outros comportamentos podem beneficiar ou prejudicar a pessoa. A OMS (2018, também associa a boa saúde ao aumento da qualidade de vida.

Assim, Ferreira (1998), definiu saúde em dois tipos, Definição oficial e Definição popular, o autor distingue as definições oficiais das conhecidas opiniões populares. As primeiras correspondem às perspectivas dos clínicos e de outros profissionais de saúde; já a definição popular, são as definições popularmente utilizadas na sociedade, relacionadas às percepções populares de saúde dos seres não envolvidos profissionalmente nas áreas da saúde. As duas perspectivas trocam informação entre si. As próprias percepções populares são por vezes usadas pelos profissionais de saúde como apoio às tomadas de decisão oficial. A partir dessa separação, entende-se que saúde é uma qualidade relativa. Ferreira (1998), explica na figura 5 as definições de saúde, segregada em Definição Oficial e Definição Popular.

Figura 5 - Tipos de definição de Saúde



Fonte: FERREIRA (1998)

O absenteísmo pode estar intimamente ligado à problemas de saúde, bem como fatores motivacionais, qualidade de vida, entre outros, assim, em 1960, a escola comportamental de Maslow e Herzberg trouxe a teoria das necessidades humanas e a teoria

dos fatores higiênicos e motivacionais, bem como a análise adequada da carga horária de trabalho, melhorias do ambiente (em equipamentos, iluminação, sonorização, conforto e mobilidade), clima organizacional, motivação, *layout* e benefícios ao trabalhador, oferecendo condições físicas e emocionais para o desenvolvimento do trabalho, ou seja, controle e gestão da saúde ocupacional. A teoria Herzberg afirmava que a satisfação no cargo é função do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo, são os chamados “fatores motivadores” e a insatisfação no cargo é função do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo, enriquecimento do cargo (ampliar as responsabilidades) são os chamados “fatores higiênicos”.

Sabe-se que a falta de saúde constitui a principal causa do presenteísmo e do absenteísmo e nesse sentido a importância de conceituar Saúde, de acordo com alguns autores. Albuquerque e Matos (2006) definem saúde como um desafio, um conceito dinâmico, porém, difícil de ser definido e medido. Pode dizer-se um estado, uma qualidade de vida influenciada por múltiplos fatores, físicos, mentais, sociais, econômicos e ambientais. Sabe-se dos riscos da saúde, relacionados ao trabalho, dependem do tipo de atividade profissional e das condições em que a mesma é desempenhada.

O absenteísmo, conforme mencionado anteriormente, pode estar ligado a qualidade de vida dos colaboradores, nesse sentido, Limongi-França (2009), destaca, a efetividade de políticas de QVT, dentro das organizações e precisa ser observado através de práticas saudáveis, a autora diz ainda que a QVT está centrada na vontade dos funcionários da organização, assim, a busca na QVT e o cumprimento de seu papel sozinhos, não assegura a mudança de comportamento de seus colaboradores. O indivíduo precisa de vontade para isto. Afirma ainda, que a QVT está relacionada com o nível de felicidade do ser humano, ou seja, se alguém, por motivos diversos, sente-se infeliz ou insatisfeito, reflexos de sua autoestima e autoimagem, engajamento profissional, político e social, poderão contribuir para sua baixa qualidade de vida e assim baixa produtividade. É constante a discussão sobre melhores condições no ambiente de trabalho, visto como ações da empresa, mas torna-se necessário o envolvimento dos trabalhadores com responsabilidade para a ocorrência de tais melhorias.

Freitas e Souza (2009), associam o absenteísmo ao ambiente empresarial, que costuma ser tenso, exigindo dos trabalhadores atenção, agilidade e equilíbrio mediante as exigências cotidianas, geralmente relacionadas a prazos e excesso de atividades. Apesar disso, é fundamental a tranquilidade do trabalhador para realizar suas atividades satisfatoriamente. Os autores explicam, como segurança e saúde nas condições de trabalho, as condições físicas, ambientais e psicológicas podem afetar o bem-estar do cliente interno (colaborador da instituição). São fatores relacionados com a satisfação das necessidades básicas do ser humano: a forte influência de um ambiente acolhedor, com diálogo e cooperação, e especialmente o sentimento do seu trabalho ser reconhecido e valorizado conforme explicadas no quadro 3:

Quadro 3 - Segurança e Saúde nas condições de trabalho

Horários	<ul style="list-style-type: none"> • avalia a carga horária de trabalho, a frequência com que ocorrem horas extras ou de trabalhos levados para casa que afetam a saúde do trabalhador.
Condições físicas	<ul style="list-style-type: none"> • trata da ergonomia, das condições ambientais de trabalho, do fornecimento e da utilização de equipamentos de segurança na realização do trabalho.
Limites de idade para o trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • visa detectar condições de trabalho que são destrutivas para o bem-estar das pessoas de acordo com a idade, devido a limitações naturais do ser humano.
Qualidade e quantidade de recursos materiais	<ul style="list-style-type: none"> • Ressalta-se a importância de tratá-la, pois pode afetar a integridade psicológica do trabalhador.
Condições psicológicas	<ul style="list-style-type: none"> • permite investigar os fatores que podem levar a alienação no trabalho, ao desinteresse, que podem ocasionar problemas psicológicos, afetando no convívio com a sociedade e a familiares

Fonte: Elaborado pela autora

Rodrigues (1994), relaciona QVT e produtividade, com fatores aliados ao sucesso duradouro dos empreendedores, afirmando o êxito da organização na disposição de seus membros em trabalhar assiduamente e de maneira construtiva a fim de ajudá-la a atingir seus

objetivos. Assim, conclui-se que o absenteísmo pode ter várias causas, seja por motivos legais ou por outros motivos que afetam a presença do colaborador em seu local de trabalho, seja por falta de Saúde, Segurança ou pela baixa qualidade de vida ou ainda outros motivos. Porém carece a devida atenção pela gestão da empresa afim de investigar e tomar providências em relação ao impacto causado na produtividade pelo absenteísmo.

2.1.4.2 O Impacto dos Custos com horas de uso de Planos de Saúde

Segundo a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), os preços dos planos de saúde individuais e familiares variavam entre R\$ 60,00 e R\$ 1.813,00, (ALMEIDA, 2015).

Em Correio Braziliense (2018), é demonstrado os altos custos médicos que contribuem para o aumento dos preços dos planos de saúde, tornando-os inacessíveis para a maior parte da população. Os reajustes dos planos de saúde têm sido muito superiores à inflação nos últimos anos. Apesar da queda expressiva do Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), com variação anual inferior a 3%, as mensalidades dos planos individuais sobem mais de 13% a cada ano, desde 2015.

A figura 6, comprova o aumento significativo na área da saúde, segundo os dados do IPCA/IBGE, 2018, relata que os serviços médicos foram os que mais sofreram aumento entre 2012 e 2017, com 63,21%. Dessa forma, as empresas sentiram as mudanças econômicas e políticas ocorridas no Brasil, e houve maior frequência na redução de custos, inclusive com demissão de funcionários, para Milanez (2018).

Apenas em 2016, o saldo de empregos formais foi negativo em 1,32 milhão, de acordo com dados do CAGED (Cadastro Geral de Empregados e Desempregados). Enquanto isso, 1,5 milhão de pessoas ficou sem plano de saúde, segundo a ANS (Agência Nacional de Saúde Suplementar). Desse total, 1 milhão (68,2%) era de planos coletivos empresariais, aqueles fornecidos pelas empresas a seus funcionários. Em 2017, o cenário é um pouco diferente, (...) foram rompidos 624,6 mil vínculos com planos médico-hospitalares entre setembro de 2017 e o mesmo mês do ano passado.

Figura 6 – Variação Anual dos Preços no Brasil – 2012 a 2017

Variação anual dos preços no Brasil – 2012 a 2017							
	IPCA	Produtos farmacêuticos	Produtos óticos	Serviços médicos e dentários	Serviços laboratoriais e hospitalares	Plano de saúde	Higiene pessoal
2012	5,84%	4,11%	4,23%	10,01%	6,58%	7,76%	4,73%
2013	5,91%	4,70%	4,37%	10,66%	6,79%	8,73%	6,59%
2014	6,41%	4,94%	3,91%	8,87%	6,46%	9,46%	6,26%
2015	10,67%	6,90%	6,35%	9,04%	8,42%	12,16%	9,14%
2016	6,29%	12,48%	2,76%	7,20%	6,97%	13,57%	9,48%
2017	2,95%	4,46%	-1,03%	5,35%	3,79%	13,53%	1,77%
Acum.	44,44%	43,67%	22,25%	63,21%	45,85%	85,46%	44,23%

Fonte: IPCA\IBGE

Existem programas de prevenção para ajudar a baixar os custos com os Planos de saúde e estruturação de programas de qualidade de vida como prevenção, a fim de tornar uma prática fundamental para controlar os custos dos planos de saúde. Para Feijó (2018).

Entre as ações possíveis estão o incentivo a práticas de atividades físicas, orientações sobre os benefícios de seguir uma alimentação saudável, programas para ajudar os colaboradores a abandonar o consumo do cigarro, etc. No entanto, apenas uma parcela pequena das empresas faz algo neste sentido." Resultado: ama empresa que tem 6% de funcionários diabéticos, por exemplo, acaba gastando mais com uma internação do que gastaria com um programa de distribuição gratuita de medicamentos.

As justificativas de Feijó (2018), ressalta a importância da prevenção de doenças, como alternativa de um menor custo com planos de saúde, porém, ainda são muitos os problemas enfrentados pelas MPEs, na contratação e a manutenção dos planos de saúde, embora, represente, tanto para empresa quanto para os funcionários, benefícios preventivos ou mesmo o tratamento de problemas de saúde. SEBRAE (2017), afirma a dificuldade das MPEs na gestão de recursos humanos em consonância com a gestão de custos do seu negócio.

Já, Vettori (2014), ressalta a preocupação com o alto custo dos cuidados com a saúde no mercado brasileiro e com necessidade de melhoria. Três quartos da população brasileira dependem dos cuidados gratuitos da Saúde Unificada do Brasil, o Sistema Único de Saúde (SUS), o maior sistema de saúde pública do mundo. Os 25% restantes da população estão matriculados em planos de saúde privados (muitos usam o sistema público também). Vettori (2014), apresenta uma pesquisa realizada em junho de 2014 pelo Conselho Médico Federal, onde 93% dos entrevistados consideram os sistemas de saúde pública e privada do Brasil muito ruins ou medíocres. O SUS foi classificado como insatisfatório por cerca de 80 por cento dos entrevistados. As queixas mais frequentes são, os longos tempos de espera e dificuldade de acesso a procedimentos como diálise, quimioterapia e cirurgia. O SUS é financiado por meio de tributação federal e local, e através de contribuições de empregadores e empregados. No entanto, trata-se de um sistema muito influenciado pelas mudanças políticas e econômicas, bem como pela falta de recursos públicos. Assim, a população de maior renda e as empresas buscam na esfera privada as maneiras para amenizar os efeitos da carência na área da saúde.

Ainda, Vettori (2014), relata o impacto da baixa produtividade nas empresas, decorrente de doenças dos empregados, inclusive pelo tempo que gastam em busca de atendimento no sistema público de Saúde. O autor ressalta ainda, que muitas empresas oferecem bom plano de saúde para seus empregados e por isso costumam ser mais valorizadas pelos mesmos, pois este é o segundo benefício mais desejado, logo após do salário.

Além disso, também contribui para atrair os melhores profissionais do mercado. O custo do plano de saúde varia de acordo com a quantidade de empregados segurados, bem como com a rede de hospitais e serviços disponibilizada. Um levantamento feito pela PEGN corretores que vendem planos das principais operadoras de saúde, revelou que, com cerca de 5 mil reais por mês, uma empresa com 20 colaboradores pode contratar um plano básico. Uma pesquisa da consultoria *Mercer Marsh* Benefícios feita em 2015 com 513 grandes empresas de 30 segmentos mostrou que o custo médio por colaborador estava em R\$ 225,23. O plano respondia por 11,5% dos custos com a folha de pagamento. Ainda, Feijó (2018), esclarece sobre o aspecto do custo com plano de saúde depender do contrato celebrado entre a empresa e a operadora do plano, os quais, geralmente são reajustados anualmente,

inclusive com valores cobrados de acordo com a utilização do plano pelos associados, no caso da Coparticipação. Desse modo, é importante que a empresa acompanhe os tipos de cobertura, a utilização do plano e as formas de cobrança e reajustes.

É recomendável que sejam realizadas pesquisas de mercado periodicamente, a fim de comparar os valores da concorrência. Para reduzir a necessidade de utilização dos serviços e planos de saúde, assim como as faltas e perda na produtividade de seus colaboradores, cada vez mais, as empresas têm buscado formas de prevenir o surgimento de doenças, promovendo a melhoria da qualidade de vida no trabalho.

Entre as ações possíveis estão o incentivo a práticas de atividades físicas, orientações sobre os benefícios de seguir uma alimentação saudável, programas para ajudar os colaboradores a abandonar o consumo do cigarro, etc. No entanto, apenas uma parcela pequena das empresas faz algo neste sentido. [...] uma empresa que tem 6% de funcionários diabéticos, por exemplo, acaba gastando mais com uma internação do que gastaria com um programa de distribuição gratuita de medicamentos. (Feijó, 2018)

As empresas devem solicitar às operadoras de saúde relatórios periódicos sobre os gastos médicos de seus colaboradores, a fim de evitarem aumentos inesperados no custo com a assistência médica. Como alternativa para as empresas, dividir o pagamento da mensalidade do plano de saúde com o colaborador, pode ser uma saída para reduzir custos. Ressalta que mesmo após a demissão, o colaborador continua usufruindo do plano de saúde e passam a pagar o valor cheio do convênio médico por sua conta. Embora não gerem um custo direto à empregadora, seus gastos contribuem para a formação da taxa de sinistralidade, considerado um indicador usado para cálculo do reajuste anual do plano de saúde contratado pela companhia. Quanto mais elevada essa taxa, maior será o reajuste. Em ANALHP (2018), ressalta: “O ideal é que esse indicador fique perto de 75% para que o reajuste não seja tão salgado”. Já, quanto a representatividade dos gastos embora aparentemente invisíveis com essa modalidade de plano, uma pesquisa da consultoria Mercer Marsh, especializada em benefícios, cruzou dados de cem empresas que atuam no país e tem cerca de 7 mil funcionários. Revela que, o levantamento apontou um custo adicional de R\$ 5 bilhões às companhias que cobram uma parcela fixa do convênio dos empregados. Outra preocupação das MPEs são os custos associados a processos trabalhistas, que dependendo da sua

magnitude pode levar a empresa a falência, a seguir será relatado sobre os custos com processos trabalhistas.

2.1.4.3 Impacto dos Custos associados a processos trabalhistas

A legislação trabalhista no Brasil é complexa e ainda bastante protecionista em favor dos funcionários. Muitas vezes, as empresas não conseguem pagar todos os valores que estão previstos na legislação ou na CCT (Convenção Coletiva de Trabalho), e quando ocorre uma demissão, o problema se torna ainda maior por conta dos valores das verbas rescisórias que devem ser pagas ao funcionário desligado. Isso porque devem ser quitadas as férias em aberto, 13º salário proporcional, aviso prévio e multa de 40% do FGTS. Todos esses valores se tornam, muitas vezes, extremamente onerosos para os empregadores e, em alguns casos, acabam não sendo pagos de forma correta, o que é uma das causas do acréscimo do número de processos trabalhistas. Vale ressaltar que o Poder Judiciário Trabalhista é de fácil acesso e não exige o pagamento de custas judiciais, o que é mais uma razão para que haja um aumento significativo de demandas a cada ano. A assistência jurídica integral é gratuita e é um direito assegurado constitucionalmente, todavia o texto da Constituição Federal garante essa assistência “aos que comprovarem insuficiência de recursos” (art. 5º, LXXIV). “A Justiça do Trabalho é órgão do Poder Judiciário e tem como missão apreciar e julgar as ações oriundas das relações de trabalho, ou seja, aquelas decorrentes de conflitos entre trabalhadores e empregadores”. (TRT, 2018). Porém, com a reforma trabalhista aprovada em 2017, algumas mudanças ocorreram em relação às custas trabalhistas. O que está sendo aplicado nas Varas do Trabalho, nos Juízos de Direito, nos Tribunais e no Tribunal Superior do Trabalho, a forma de pagamento das custas e emolumentos obedecerá às instruções que serão expedidas pelo Tribunal Superior do Trabalho. (Redação dada pela Lei nº 10.537, de 27.8.2002). O Art. 790 da reforma trabalhista 2017, estabelece:

§ 3º É facultado aos juízes, órgãos julgadores e presidentes dos tribunais do trabalho de qualquer instância conceder, a requerimento ou de ofício, o benefício da justiça gratuita, inclusive quanto a traslados e instrumentos, àqueles que perceberem salário igual ou inferior a 40% (quarenta por cento) do limite máximo dos benefícios do Regime Geral de Previdência Social. (Redação dada pela Lei nº 13.467, de

13.7.2017). § 4º O benefício da justiça gratuita será concedido à parte que comprovar insuficiência de recursos para o pagamento das custas do processo. (LEI nº 13.467, de 13.7.2017).

As MPEs podem sofrer um maior impacto nesse sentido, pois dependendo uma ação trabalhista que empresa possa sofrer, ela não terá condições de arcar com o ônus. Após detalhar os elementos de custos relacionados a saúde do trabalhador será apresentado detalhes sobre o uso de ferramentas analíticas para identificação dos custos com a saúde dos funcionários. Martin (2018), comenta algumas mudanças na nova Lei trabalhista e ressalta sobre o estímulo às micro e pequenas empresas, no âmbito juslaboral, porém com a entrada em vigor da nova Lei trabalhista não houve muita evolução., pois ocorre um confronto entre os princípios de estímulo à micro e pequena empresa com os princípios do direito do trabalho (que implicam no dever de proteção do trabalhador), como já dito no início. Assim, impediu qualquer flexibilização na legislação trabalhista em favor das MPEs. A referida Lei Complementar 123/2006 alterou apenas o art. 58 da CLT, incluindo neste o § 3º para estabelecer critérios diferenciados para os casos de horas in itinere para as MPE. Algo pequeno frente às necessidades dos pequenos empresários. Hoje, são duas situações de tratamento diferenciado dispensado as microempresas e empresas de pequeno porte: a) redução da multa por manter empregados não registrados; e, b) redução do valor do depósito para recurso em processo trabalhista. Dentre as principais vantagens às MPEs se destaca:

Redução da multa por manter empregados não registrados:[...] reduz a mesma multa quando aplicada à microempresas e empresas de pequeno porte para R\$ 800,00. [...] Redução do valor do depósito para recurso em processo trabalhista: [...]o valor do depósito recursal será reduzido pela metade para micro empresas e empresas de pequeno porte, dentre outras. A alteração do depósito recursal para estas empresas já é objeto de enfeite legislativo no Projeto de Lei nº 450 de 2015, que trata do Simples Trabalhista. (MARTINS, 2018).

Apesar das mudanças ocorridas na legislação trabalhista não sejam de aceitação geral, sua atualização é fundamental para o desenvolvimento do País e geração de novos empregos. Estimular a MPE também é princípio constitucional a ser atendido, afirma Martins (2018) tanto quanto a proteção ao trabalhador.

2.2 FERRAMENTAS ANALÍTICAS PARA A IDENTIFICAÇÃO E MENSURAÇÃO DOS CUSTOS COM FUNCIONÁRIOS

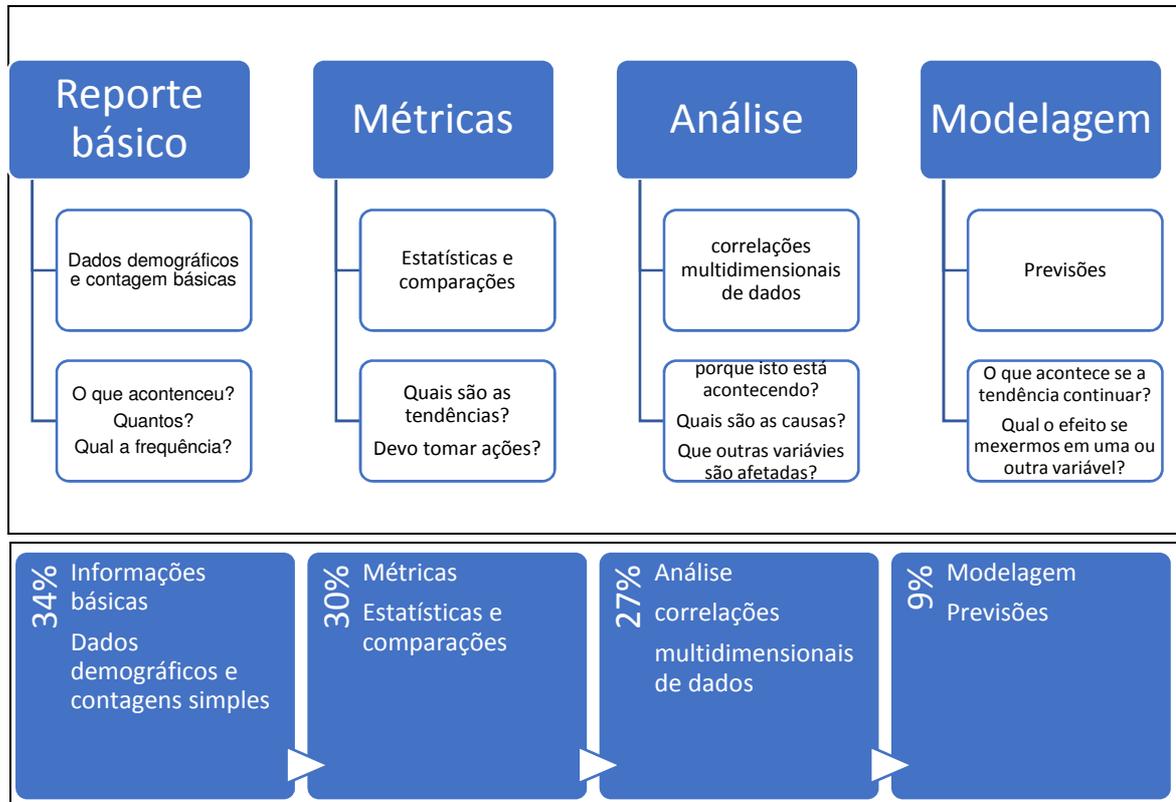
Conforme orienta a PWC (2015), as empresas precisam sair dos controles tradicionais e buscar por métricas mais precisas, com cruzamento de dados coletados a partir de ferramentas analíticas. Verificar as causas e efeitos e quais variáveis afetam o custo do negócio. A metodologia *people analytics*, oferece perspectivas de criação e elaboração de gráficos de tendências a fim de verificar constantemente os fenômenos que acontecem na empresa e qual a frequência que tais fenômenos acontecem. Também sugere a apresentação de estatísticas com condições de fazer comparações.

A figura 7, apresenta os percentuais de empresas, que utilizam desde o Reporte básico até o uso de modelagem (Previsões), 34% das empresas entrevistadas utilizam o **Reporte básico**, apresentam apenas informações básicas e dados demográficos e contagem simples de dados, demonstrando, a quantidade e o que aconteceu no passado, e a frequência. 30% utilizam, **Métricas**, apresentando estatísticas e comparações, apresenta as tendências e ações a serem tomadas. 27% das empresas fazem **Análise**, fazem correlações multidimensionais de dados, com indagações do que está acontecendo, possíveis causas e tendências de quais variáveis podem ser afetadas.

Apenas 9% fazem a **Modelagem**, ou seja, Previsões úteis, afim de prever possíveis problemas, com base nas tendências, onde há a opção de mexer em uma ou outra variável e prever os possíveis. efeitos.

Esses modelos são perfeitamente adaptáveis e possíveis de serem utilizadas também nas MPEs. A PWC (2015), em sua pesquisa os possíveis indicadores e métricas de gestão de RH. Na figura 7.

Figura 7 - Modelo de ferramentas para o RH



Fonte: Pesquisa PWC/Indicadores e métricas na gestão de RH/ novembro de 2015/adaptado pela autora.

PWC (2015), declara efetiva, as ferramentas de controle para o RH, sugere-se às empresas, objeto desse trabalho uma ferramenta simples e de fácil elaboração, bem como a inserção dos dados necessários ao controle do absenteísmo, utilizando como ferramenta o Excel. A partir dessas afirmações, foi sugerido uma planilha para controle do absenteísmo.

Na maioria das pequenas empresas, o recurso mais oneroso é o de recursos humanos, MARTINS (2003), ressalta que, se a Mão-de-obra Direta em uma empresa pode representar 40% dos custos totais, aconselha-se relativo rigor. Se representar 60%, será preciso que todos os requintes de provisionamento sejam utilizados para que se evitem distorções; mas se representar apenas 5%, 10% ou 15% dos custos totais, poderá ser-lhe aplicado um procedimento simplificado, sendo dispensado até, talvez, o próprio apontamento, fazendo-se uso da apropriação por critérios estimativos.

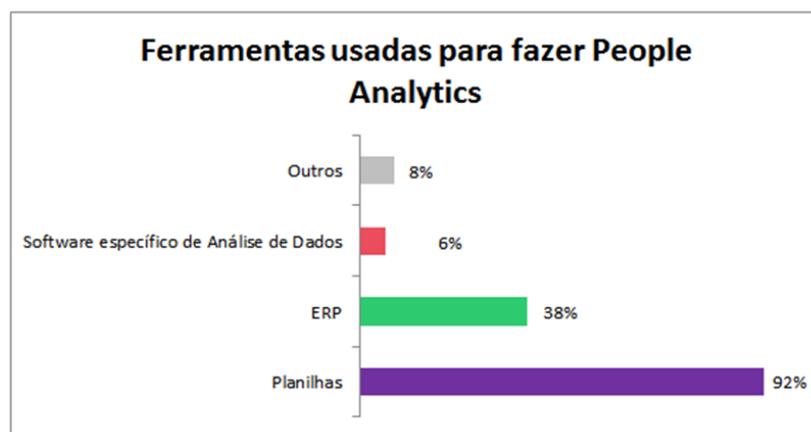
A partir dessa afirmação, as técnicas de aferição sugeridas pelo *people analytics*, servirão como ferramentas de cálculos em se tratando dos recursos humanos da empresa. Oferecendo ao departamento de custos subsídios para os mais diversos cálculos, a fim de elaborarem relatórios para tomada de decisão.

Empresas especializadas em recursos humanos estão investindo alto na importância de ser feito levantamentos a parte sobre os dados com pessoal, para que a contabilidade gerencial possa tomar decisões mais acertadas acerca dos gastos com os recursos humanos da empresa. A GYMPASS (2018), esclarece:

[...] o pessoal é, atualmente, um dos recursos mais importantes e caros de uma organização – senão o mais importante deles! Os trabalhadores são os responsáveis pela efetivação e pelo aprimoramento de todos os processos empresariais, sejam eles de maior ou menor complexidade [...] As ausências e atrasos comprometem o ciclo de atividades previsto e prejudicam os resultados finais. Além disso, a empresa continua obrigada a arcar com os custos do empregado (como remuneração e obrigações tributárias, FGTS, etc.) sem receber a devida contraprestação do funcionário.

Os dados, a seguir, foram apresentados no estudo: *Práticas de People Analytics nas Organizações Brasileiras em 2016*, conduzido pela PWC em parceria com a Fundação Getúlio Vargas. Demonstrando as ferramentas mais utilizadas para fazer o *people analytics*.

Figura 8 – Ferramentas de People Analytics



Fonte: MALVA, 2018, p.1.

LAPA (2018), Engenheiro de Minas e de Segurança do Trabalho e Diretor da RISKEX descreve bem os impactos dos custos com a saúde dos empregados, destacando a

importância de considerar os gastos com saúde do trabalhador como Investimentos e não como custos, por tratar da prevenção como fator de sucesso e redução dos custos. E assim descreve:

Todas e quaisquer empresas buscam obter lucro, seja lá qual for o seu segmento. Sendo assim, a área de SST também deve apresentar números aos gestores que comprovem o fato de prevenção ser um investimento para a organização graças a sua eficiência. Diante de tantos prejuízos que os acidentes de trabalho podem significar, tanto para a empresa quanto para os colaboradores, é essencial analisar quais os custos diretos e indiretos envolvidos num acidente para entender se Saúde e Segurança no Trabalho é um custo ou investimento. (Lapa, 2018)

2.2.1 Classificação e Terminologias aplicadas ao Custo de Produção

Martins (2003), relata a origem da Contabilidade de Custos, a qual, nasceu da contabilidade Financeira, com o objetivo de controlar os estoques, porém, o desafio constante está pautado em duas tarefas: Decisão e Controle. Assim, essas tarefas inovaram a área de Custos. Martins (2003), demonstra ainda, que gestores costumam confundir:

Gastos, Custos e Despesas, são três palavras sinônimas ou dizem respeito a conceitos diferentes? Confunde-se com Desembolso? Investimento tem alguma similaridade com elas? Perda se confunde com algum desses grupos?

Diante dessas e outras dúvidas relacionadas a contabilidade de custos, ressalta-se a importância das definições corretas. Martins (2003), define gasto como a compra de qualquer produto ou serviço, que gera sacrifício financeiro para a entidade. São Exemplo de Gastos: Custos, Despesas e Investimento. PEREZ JR. et al. (2011), estabelece a importância da separação dos gastos, devido a sistemática contábil para o reconhecimento dos resultados de um determinado período.

Quadro 4 – Terminologias de Custo

AUTORES	CONCEITOS				
	PERDA	DESEMBOLSO	TIPOS DE GASTO		
			CUSTO	INVESTIMENTO	DESPESA
Martins, 2003	Bem ou serviço consumidos de forma anormal e involuntária	Pagamento resultante da aquisição do bem ou serviço	Gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços.	Gasto ativado em função de sua vida útil ou de benefícios atribuíveis a futuro(s) período(s).	Bem ou serviço consumido direta ou indiretamente para a obtenção de receitas.
Jr. et al, 2011	Gastos anormais involuntários que não geram um novo bem.	Saídas de dinheiro do caixa ou banco.	Todos gastos incorridos no processo de produção.	Gasto relativo ao imobilizado.	Gastos relativos aos bens e serviços consumidos no processo de geração de receitas. “As empresas têm despesas para gerar receitas e não para produzir seus bens e serviços

Fonte: Elaborado pela autora

Martins (2003) define o material direto como aquele cuja transformação pela mão-de-obra direta leva ao produto acabado. Mão-de-obra direta, como acaba de ser dito, é a que transforma o material direto no produto acabado. Todos os demais custos de fabricação são por exclusão indiretos. Incluem como parcelas principais: materiais indiretos, salários indiretos, encargos sociais, etc. Assim, a conceituação de Mão de obra direta (inclusos na parte da taxa de Mão-de-obra Direta todos os encargos sociais, férias, 13. salário, descanso remunerado, feriados etc.; a taxa deve ser global, mesmo que alguns pequenos erros existam na previsão desses itens. Os tempos não trabalhados deixam normalmente de fazer parte da Mão-de-obra Direta, tornando-se Custos Indiretos para rateio aos produtos. Mas é obrigatório que o mesmo tratamento seja dado pela Contabilidade Financeira para se evitar distorções. (MARTINS, 2003, p. 103). As definições no quadro 4, servirão de orientação aos gestores das

empresas como conceitos básicos para a correta apuração dos custos e despesas. E requer atenção aos custos das *horas não trabalhadas* pelos funcionários, pois estes valores integram o custo de produção, porém a empresa não terá o futuro retorno e/ou sacrifício através da geração de receitas.

2.2.2 Custeio ABC como método de apuração dos custos com funcionários

Essa pesquisa trata da apuração de custos com a saúde, assim, procurou-se um método de custeio que mais se adaptasse ao modelo das empresas, pois conforme relatado pelos proprietários das empresas, a empresa A, utiliza um método de custeio através de software específico, porém preferiu não comentar sobre a sua utilização, a empresa B, utiliza planilhas de excel para apuração do custo, considerando todos os custos e despesas no cálculo. Porém em relação ao custo com a saúde dos funcionários, nenhuma das 3 empresas utiliza qualquer tipo de controle de custos relacionado às pessoas da empresa e não utilizam métricas ou comparativos de cálculo com a saúde dos funcionários relacionando com o impacto no processo produtivo. Por esse motivo, optou-se em utilizar o cálculo do custo da produção, com base no custeio ABC, por atividades, pois assemelha-se ao tipo das empresas objeto dessa pesquisa.

Para definir o ABC, PEREZ, JR et al. (2011), diz que o custeio baseado em atividades, ABC, é uma metodologia que surgiu como instrumento da análise estratégica de custos relacionados com as atividades que mais impactam o consumo de recursos de uma empresa. Segundo os autores, a metodologia do custeio baseado em atividades parte do princípio de que todos os custos de uma empresa são originados na execução de algumas atividades, como: Contratar mão-de-obra; Pagamento de fornecedores e salários; transportar mercadorias; Compra de matéria-prima; Faturar e receber. Os custos de produção são gerados a partir da execução destas atividades que irão gerar o consumo de recursos da empresa. Desta forma, são as atividades que devem estar sob cuidadosa observação e análise pela Contabilidade Gerencial e de Custos” (PEREZ, JR et al. (2011) e ressalta a diferença do ABC de outros sistemas

de custeio justamente pela identificação que faz dos custos por atividade e da maneira como aloca os custos aos produtos por meio de maior número de parâmetros.

A complexidade da atividade industrial, obrigou a modernização e adaptação da contabilidade de custos, com a automatização dos processos produtivos e aumento considerável do CIF, esses passaram a ser os maiores responsáveis pelas distorções na apuração do custo dos produtos fabricados, e para sua apropriação ao produto, utiliza-se como base critérios subjetivos de rateio. (Martins, 2003). O autor ainda diz que uma atividade é uma ação que utiliza recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros para se produzirem bens ou serviços. E composta por um conjunto de tarefas necessárias ao seu desempenho. As atividades são necessárias para a concretização de um processo, que é uma cadeia de atividades correlatas, inter-relacionadas. Num departamento são executadas atividades homogêneas. Assim, o primeiro passo, para o custeio ABC, é identificar as atividades relevantes dentro de cada departamento. Pode ocorrer de a empresa já possuir uma estrutura contábil que faça a apropriação de custos por centro de custos, centros de trabalho, por centros de atividades etc., o que irá possibilitar adaptações importantes. Para Martins (2003, pag.43)

Departamento é a unidade mínima administrativa para a Contabilidade de Custos, representada por pessoas e máquinas (na maioria dos casos), em que se desenvolvem atividades homogêneas. Diz-se unidade mínima administrativa porque sempre há um responsável para cada Departamento ou, pelo menos, deveria haver. Esse conceito que liga a atribuição de cada Departamento à responsabilidade de uma pessoa dará origem a uma das formas de uso da Contabilidade de Custos como forma de controle;

Nesse cenário, o Custeio Baseado em Atividades, surgiu como uma tentativa de alocar os recursos produtivos de uma empresa de forma mais eficiente. “O que distingue o ABC do sistema tradicional, é a maneira como ele atribui os custos aos produtos. Portanto, o grande desafio, a espinha dorsal, a verdadeira “arte” do ABC está na escolha dos direcionadores de custos”. (Martins, 2003). define direcionadores de custos, como fatores que determinam o custo de uma atividade. Para efeito de custeio de produtos, o direcionador deve ser o fator que determina ou influencia a maneira como os produtos “consomem” (utilizam) as

atividades. Assim, o direcionador de custos será a base utilizada para atribuir os custos das atividades aos produtos. “O rastreamento é uma alocação com base na identificação da relação de causa e efeito entre a ocorrência da atividade e a geração dos custos. Essa relação é expressa através de direcionadores de custos de primeiro estágio, também conhecidos como direcionadores de custos de recursos (isto é: de recursos para as atividades).” (Martins, 2003). São exemplos de direcionadores: número de empregados; área ocupada; tempo de mão-de-obra (hora-homem); tempo de máquina (hora-máquina); quantidade de kwh; estimativa do responsável pela área etc. Martin, (2003), ressalta, sobre a utilização de rateio quando não houver possibilidade de alocação direta nem o rastreamento; para fins gerenciais, rateios arbitrários não devem ser feitos. No processo de atribuição de custos às atividades, a simples divisão de departamentos em centros de custos já facilita o processo. Já se obtém maior grau de precisão na abertura dos departamentos em centros de custos, identificando bases mais apropriadas de alocação, principalmente se os centros de custos refletirem as atividades. Sabe-se que nem sempre num centro de custos se desenvolve uma atividade, isto é, os conceitos não são iguais. Podem ocorrer três situações: segundo Martins (2003): Um centro de custos executa uma atividade; 1 (um) centro de custos executa parte de uma atividade (tarefa); e 1 (um) centro de custos executa mais de uma atividade (pode ser uma função). De acordo com o grau de precisão desejado, do escopo do projeto ABC, a empresa deverá analisar a necessidade de agregar dois ou mais centros de custos ou de subdividir algum. Para aplicar os conceitos do ABC em sua plenitude, seria necessário, no segundo caso, reunir alguns centros de custos para termos uma atividade, e no terceiro, desmembrar um centro de custos em suas várias atividades. Então o ideal é reorganizar a Contabilidade de Custos, orientando os custos para as atividades, O ABC trabalha com o conceito de centro de atividades. Entretanto, quando o objetivo do ABC é apenas custear produtos é possível “aproximar” os conceitos de centro de custos e atividades, numa adaptação da teoria à prática.

Nessa pesquisa, a abordagem está relacionada a apuração do custo com a saúde, utilizando como elementos o absenteísmo e os gastos com convênio médico. Assim, no que confere a correta apuração do custo e a utilização de um método de custeio que mais se

aproxime do utilizado pelas empresas dessa pesquisa e conforme relata Martins, (2003), que os CIF contribuem para distorções na apuração do custo dos produtos fabricados, para sua apropriação ao produto, foi utilizado o Custeio ABC para o cálculo dos custos com a saúde dos trabalhadores. (quadros 19 a 21).

3 MÉTODO

O presente capítulo define a estratégia de investigação adotada, o universo e a amostra, objeto do estudo, e descreve os instrumentos e procedimentos utilizados para a coleta e análise de dados. Estes elementos compõem o método de pesquisa, entendido como o “conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento” (GIL, 2008). Esse estudo envolve uma pesquisa empírica, através do estudo de três empresas, nas quais serão estudados os procedimentos utilizados, os benefícios, os problemas, as lições aprendidas, entre outras questões importantes para avaliar o modelo e a sua aplicação prática.

O presente estudo apresenta uma proposta mais adequada ao paradigma baseado na concepção pragmática devido à natureza da questão e do objetivo de pesquisa cuja reflexão sugerida ao proprietário da pequena empresa pode ajudá-lo a aplicar a metodologia *people analytics* de maneira prática tendo em vista a melhoria de desempenho de seus colaboradores da empresa. A estratégia de investigação utilizada é a quali-quantitativa. Segundo Creswell (2007), a estratégia de investigação quantitativa é aquela em que o pesquisador utiliza primariamente alegações pós-positivistas e faz uso de levantamentos e experimentos com muitas variáveis, já a estratégia qualitativa adota diferentes paradigmas e emprega métodos diversos de coleta e análise de dados.

A coleta de dados foi realizada através da aplicação de um questionário, a pesquisa descritiva e seus resultados mostraram que a maioria dos gestores não utilizam ferramentas analíticas ou mesmo planilhas simples para controle do custo com a saúde dos colaboradores. Somente são utilizados os dados extraídos da folha de pagamento e cartão de ponto.

Porém esses dados sozinhos, não tratados, não proporcionam um retorno satisfatório, com informações claras e precisas aos proprietários.

Todos gestores realizam planejamento operacional e financeiro anual, tendo uma pessoa responsável pelo acompanhamento entre o realizado e o planejado; porém não são tratados separadamente os custos com funcionários, principalmente os custos com absenteísmo ou presenteísmo.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, realizadas no período de 20/07/2018 a 20/09/2018 com os próprios diretores da empresa ou com os responsáveis pelo setor de departamento pessoal das mesmas.

Yin (2001), em relação às entrevistas, explica que:

Quanto mais o respondente auxiliar dessa última maneira, mais o papel dele se aproximará do papel de um "informante" do que o de um mero respondente. Informantes-chave são sempre fundamentais para o sucesso de um estudo de caso. Essas pessoas não apenas fornecem ao pesquisador do estudo percepções e interpretações sob um assunto, como também podem sugerir fontes nas quais pode-se buscar evidências corroborativas - e pode-se iniciar a busca a essas evidências. (Yin, 2001)

As entrevistas semiestruturadas são conduzidas com base em um roteiro, podem conter perguntas abertas e fechadas.

Boni e Quaresma (2005), defendem que é a melhor opção quando há dificuldade em se conseguir mais de uma oportunidade para entrevistar alguém e quando há vários entrevistadores no campo de pesquisa para a coleta de dados. O guia de entrevista semiestruturada fornece um conjunto claro de instruções para os entrevistadores, e pode fornecer dados qualitativos confiáveis e comparáveis.

Entrevistas semiestruturadas são muitas vezes precedidas por observação, entrevistas informais e não estruturadas, a fim de permitir que os pesquisadores desenvolvam uma compreensão profunda do tema de interesse necessário para o desenvolvimento de questões semiestruturadas relevantes e significativas.

Muitos pesquisadores preferem utilizar as entrevistas semiestruturadas porque as perguntas ser preparadas com antecedência. Isso permite que o entrevistador esteja preparado e pareça podem competente durante a entrevista. Na parte da análise de dados desse trabalho será utilizado um cálculo do tempo de produção utilizando o método de custeio ABC.

Ao elaborar as questões, para aplicação do questionário às empresas, preocupou-se em, pesquisar dados necessários para uma análise de elementos de custos relacionados a saúde dos funcionários, entender o cálculo da produtividade e resultados do negócio das empresas, afim de identificar se a empresa utiliza algum tipo de indicador para mensurar seu

desempenho, ainda a pesquisa buscou identificar através dos dados fornecidos as possíveis perdas com o absenteísmo. Saber se os gestores enxergam a necessidade do controle do custo com a saúde dos funcionários, quais os objetivos do sistema de custeio utilizado, e se atende às necessidades da apuração do custo com a saúde, quais elementos de custos relacionados a saúde dos funcionários são utilizados no custeio, buscou ainda dados para análise e discussão do controle de tempo na produção. (horas máquina, horas homem, etc). Extrair dados para o cálculo e análise do valor do salário médio dos funcionários da produção, Análise e discussão sobre o custo mensal com convênio dos funcionários, saber se a empresa possui algum relatório que aponte o Custo com a saúde dos funcionários e por fim se empresa utiliza algum método de controle para medir o absenteísmo e suas causas.

3.1 PARADIGMA E ESTRATÉGIAS DE PESQUISA

O paradigma dessa pesquisa, segundo as quatro linhas de pensamento definidas por Creswell (2007), enquadra-se na linha do pragmatismo, a qual é caracterizada pela aplicação de soluções para os problemas, orientada para a prática no mundo real. O pesquisador procura ‘o que’ e ‘como’ pesquisar a partir das consequências pretendidas. Faz uso de variadas técnicas e procedimentos de coleta e análise de dados, além de diferentes visões e suposições.

A proposta do presente estudo mostra-se mais adequada ao paradigma baseado na concepção pragmática devido à natureza da questão e do objetivo de pesquisa cuja reflexão sugerida ao dirigente da pequena empresa pode ajudá-lo a aplicar os princípios de gestão do capital humano tendo em vista a melhoria de desempenho da empresa.

Quanto a definição da estratégia de investigação, que caracteriza o processo de pesquisa, ou seja, a maneira pela qual o pesquisador coletará e analisará os dados, e fornecerá uma direção específica para a operação, em um nível mais aplicado, do projeto de pesquisa (Creswell, 2007). A presente pesquisa envolve métodos mistos, também chamada de pesquisa quali-quantitativa, uma vez que este estudo tende a basear-se em alegações pragmáticas. É a pesquisa que inclui pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa, pois embora sejam

diferentes, elas não se excluem, sendo a parte quantitativa relacionada com coleta de dados sobre custos e outros fatores relacionados ao capital humano das empresas.

Outro aspecto metodológico que confere uma abordagem mais ampla à pesquisa é *sua lógica de pensamento, raciocínio ou de argumentação*. A dedução é a argumentação que torna explícitas verdades particulares contidas em verdades universais, enquanto que na indução a conclusão está para as premissas como o todo está para as partes (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007). O método dedutivo, partindo de teorias gerais existentes, prediz fenômenos particulares.

A presente pesquisa, portanto, assenta-se numa lógica dedutiva, isto é, o estudo move-se do geral para o específico. O presente estudo foi desenvolvido sob a lógica dedutiva, uma vez que parte de teorias gerais existentes sobre fundamentos de custo e de gestão do capital humano, e busca verificar sua aplicação no contexto específico e particular das MPEs.

A pesquisa é exploratória quando o fenômeno estudado é novo ou precisa ser compreendido em razão de ser objeto de poucas pesquisas ou nunca ter sido abordado com uma determinada amostragem (CRESWELL, 2007). Na pesquisa exploratória se busca por padrões ou ideias, em vez de testar ou confirmar hipóteses, no sentido de obter *insights* e familiaridade com a área do assunto para investigação mais rigorosa num estágio futuro, como no presente estudo, que visa entender os processos de gestão de custos associados ao capital humano em MPEs.

Trata-se de um estudo exploratório, uma vez que tem como objetivo predominante a compreensão de um tema pouco estudado, qual seja, os impactos dos custos relacionados com os elementos absenteísmo e a falta de saúde do trabalhador no desempenho de MPEs, utilizando ferramentas afetas à área de *People Analytics*, que sugere ferramentas mais precisas de apuração de custos relacionados à área de recursos humanos. Yin (2001), define o estudo de caso como uma estratégia de investigação que, de maneira informal, realiza-se observações diretas ao longo da visita de campo, somando àquelas ocasiões durante as quais estão sendo coletadas outras evidências, como as evidências provenientes de entrevistas. Ainda, YIN (2001, pag.108) faz o seguinte questionamento a respeito:

As entrevistas podem assumir formas diversas. É muito comum que as entrevistas, para o estudo de caso, sejam conduzidas de *forma espontânea*. Essa natureza das entrevistas permite que você tanto indague respondentes chave sobre os fatos de uma maneira quanto peça a opinião deles sobre determinados eventos. Em algumas situações, você pode até mesmo pedir que o respondente apresente suas próprias interpretações de certos acontecimentos e pode usar essas proposições como base para uma nova pesquisa. (Yin, 2001)

3.2 UNIVERSO DE PESQUISA

As empresas estudadas neste trabalho se localizam na cidade de Cristina (MG), localizada numa região serrana no Sul de Minas Gerais, a 394 km de Belo Horizonte, bem próxima a Maria da Fé.

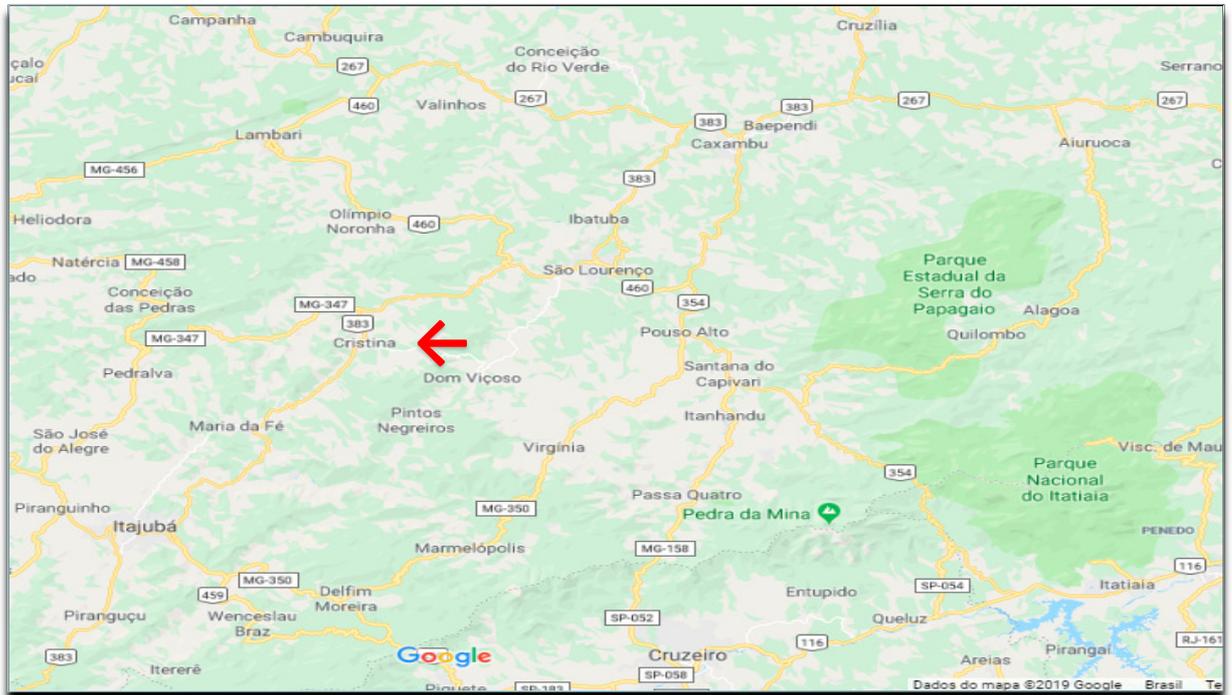
A cidade possui um museu que guarda objetos da antiga Estrada de Ferro Sapucaí. Sua praça central, abriga um Chafariz datado de 1869. A cidade possui belas cachoeiras e casas coloniais muito bem conservadas. Em 15 de julho de 1872 Cristina foi elevada à categoria de cidade (Prefeitura de Cristina, 2018).

Segundo (IBGE, 2018), Cristina possui uma população, estimada em 10.258 pessoas, sendo que, em 2016, o salário médio mensal era de 1,6 salários mínimos. O município possui 84 empresas de pequeno porte, potenciais indústrias no ramo de EPI. A cidade também se destaca pelo número de microempreendedores individuais (MEI) no total de 184 formalizados na região na categoria EPI “Costura e acabamento de luvas”. (Prefeitura de Cristina, 2018).

O comércio e com destaque o setor de Indústrias de EPI, são atividades com expressivo desenvolvimento e empregabilidade na cidade.

As fabricas de luvas estão localizadas próximas uma da outra, porém a percepção é que não existe uma cooperação mútua entre elas, como no caso dos *clusters*.

Figura 9 – Localização da cidade de Cristina – MG



Fonte: Google Maps

Figura 10 – Vista aérea da cidade de Cristina – MG

Fonte: <https://www.cidade-brasil.com.br/municipio-cristina.html>

Todas as Empresas mantêm colaboradores, com vínculos, ou seja, regime CLT e colaboradores terceirizados sem vínculo empregatício, que efetuam a mão de obra de forma artesanal em suas próprias residências, porém é fator determinante que esses terceirizados cumpram com a produção e entreguem para que não pare o processo produtivo e/ou atraso nas entregas aos seus clientes.

3.3 AMOSTRA

A Amostra constitui-se por um subconjunto ou por uma parcela representativa do universo, sendo composta por alguns dos membros de uma população, considerados para o objetivo da pesquisa, podendo ser formada por apenas um elemento em estudos fenomenológicos ou variar de um ou mais sujeitos nos projetos de pesquisa qualitativos. É por meio da amostra que se exploram, se estabelecem ou se estimam as características do universo ou população (GIL, 2008).

O processo de seleção de amostras no presente estudo foi não probabilístico, tendo as empresas sido selecionadas por facilidade de acesso e sem qualquer procedimento estatístico, baseado apenas no conhecimento do pesquisador. Esse tipo de amostragem aplica-se em pesquisas exploratórias como a deste estudo sendo, portanto, desprovida de rigor estatístico, o que diminui a possibilidade de inferir para o universo os resultados obtidos para a amostra.

GIL (2008), destaca que, a amostragem por acessibilidade ou por conveniência, isto é, não probabilística, constitui o menos rigoroso de todos os tipos de amostragem. O pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de algum modo, representar o universo. Aplica-se esse tipo de amostragem em pesquisas exploratórias ou qualitativas, em que não é exigido elevado grau de precisão.

Para o presente estudo foram selecionadas três pequenas empresas do Sul de Minas Gerais. A escolha dessa região deve-se à existência de um aglomerado de empresas fabricantes de Luvas de couro de proteção individual. Foram escolhidas empresas de diferentes portes e escolhidas por conveniência.

Observa-se que elas não se ajudam entre si e essa atividade é responsável por empregar a maior parte dos empregos na cidade.

A amostra foi constituída por pequenas empresas consideradas representativas do universo, selecionadas pelo pesquisador por conveniência, isso é, sem qualquer procedimento estatístico, conforme a disponibilidade dos seus gerentes, compondo, portanto, uma amostragem do tipo não probabilística, selecionada por acessibilidade ou por conveniência.

3.4 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Considerados o paradigma de pesquisa e a estratégia de investigação que será usada, o próximo passo é a identificação dos métodos de coleta e análise de dados que serão empregados no estudo (CRESWELL, 2007).

A presente pesquisa adotou como instrumentos de coleta de dados o questionário com perguntas fechadas e abertas e a entrevista semiestruturada. O questionário por ser o meio mais rápido e menos dispendioso de obtenção de informações e a entrevista por ser a mais flexível de todas as formas de coleta de dados de que dispõem as ciências sociais (GIL, 2008).

O primeiro passo foi a entrevista com os proprietários de algumas empresas da região afim de identificar qual seria apropriada para aplicação dessa pesquisa, assim, foram escolhidas 3 empresas, foram conduzidas entrevistas individuais, em local de conveniência do entrevistado e do entrevistador, no período de janeiro a agosto/2018, usando como roteiro o questionário (Anexo A e B), com os diretores e/ou gerentes das empresas, preparado com antecedência. A duração de cada entrevista levou em torno de 30 minutos. O questionário foi preenchido pelo entrevistado em meio físico e de forma assistida pelo pesquisador. Na primeira parte da entrevista o respondente foi instruído a responder conforme sua vontade e assim preferiram não informar valores exatos, apenas estimativas por se tratar de uma cidade pequena onde há uma aproximação entre as pessoas. Na segunda parte da entrevista foram feitas as perguntas de final aberto cujas respostas foram gravadas em áudio pelo pesquisador, mediante autorização do entrevistado.

As perguntas foram através de conversa informal, para que não gerasse constrangimento nas respostas, possibilitou aos respondentes uma reflexão sobre as práticas de gestão de recursos humanos da empresa, de modo a fornecer antecipadamente uma disposição de assuntos para o entrevistado considerar ao responder às questões abertas. Antes do início da entrevista foram fornecidas informações sobre o propósito da pesquisa e explicações acerca da confidencialidade dos dados. Além disso, foi informado ao entrevistado, conforme aconselha Gil (2008), que as informações coletadas seriam usadas no relatório de pesquisa sem mencionar o nome do respondente e da empresa.

3.5 DESCRIÇÃO E ESTRUTURA DAS ORGANIZAÇÕES

As empresas, objeto dessa pesquisa estão localizadas no Sul de Minas Gerais, e tem como objeto de atividade, a fabricação de equipamentos e acessórios para segurança pessoal e profissional - CNAE 3292202, com tempo de atividade entre 9 (nove) e 17 (dezesete) anos. Quanto a tributação, estão enquadradas no Simples Nacional. Conforme detalhamento no quadro 5, demonstra o volume de vendas em número de pares por ano e o faturamento em reais anual, o número de funcionários internos (CLT) e externos (Prestadores de serviços) das 3 empresas. As empresas objeto dessa pesquisa serão denominadas, empresas A, B e C.

Todos esses itens serão analisados e discutidos no capítulo 4, com as considerações necessárias ao entendimento.

Quadro 5 – Caracterização das Empresas

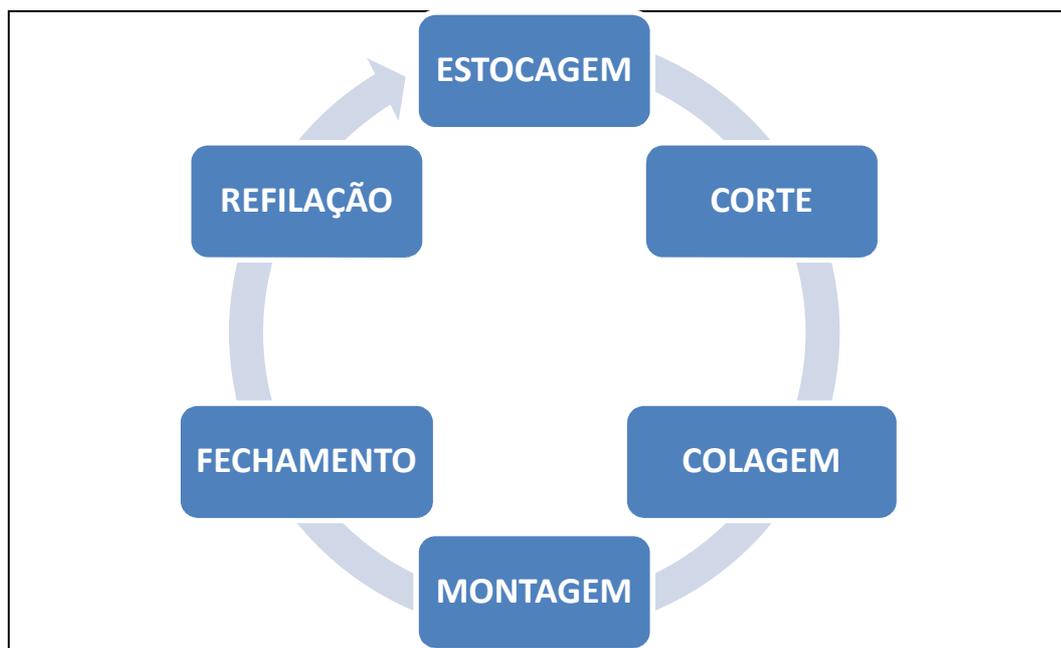
<i>Denominação Social</i>	Ramo atividade CNAE	Porte	(data de início de atividade no CNPJ)	Quantidade de funcionários (CLT)	prestadores serviços externos	Faturamento anual Bruto em milhões
<i>Empresa A</i>	CNAE 3292202	EPP	2004	65	40	R\$ 4,80
<i>Empresa B</i>	CNAE 3292202	EPP	2001	55	35	R\$ 3,96
<i>Empresa C</i>	CNAE 3292202	ME	2009	15	10	R\$ 1,88

Fonte: Resposta da entrevista. Elaborado pela autora.

O valor do faturamento corresponde ao ano de 2017, pois eram as informações mais precisas que as empresas possuíam no momento da aplicação do questionário. Em relação ao volume vendido no ano, foi informado a quantidade em milhões de pares. Quanto as áreas das empresas, estão demonstradas na figura 11, a sequência das atividades, divididas por departamentos denominados aqui como processos/atividades, são eles:

- | | |
|---------------------------|----------|
| 1. CORTE | 1ª.ETAPA |
| 2. COLAGEM | 2ª.ETAPA |
| 3. MONTAGEM | 3ª.ETAPA |
| 4. FECHAMENTO | 4ª.ETAPA |
| 5. QUALIDADE/REFILAGEM | 5ª.ETAPA |
| 6. ESTOCAGEM MP/LOGISTICA | 6ª.ETAPA |

Figura 11 – Desenho do processo produtivo



Fonte: Resultado da entrevista. Elaborado pela autora

Na figura 11, foi demonstrado de forma simplificada os departamentos que correspondem às etapas do processo produtivo, sem considerar as áreas administrativas, sendo o mesmo desenho usado nas 3 empresas A, B e C.

A linha de produção foi desenhada na seguinte ordem:

A empresa recebe a matéria prima (couro), que vem, em sua maioria, de fornecedores da Região Sul do Brasil, conforme informação dos gestores, corresponde a 90% da matéria prima utilizada.

Após o recebimento do couro, este é separado, pois não é entregue em perfeito estado para uso, existindo muitas rebarbas a serem separadas nessa primeira etapa, e em seguida, procede-se o corte utilizando facas próprias para moldar os formatos das luvas, através do equipamento de corte Balancim (Figura 12). Cada Balancim é operado por 1 (um) funcionário/dia.

Após a separação e corte do couro, **(primeira etapa)**, procede-se a **(segunda etapa)**, correspondente ao empilhamento, e é nessa etapa que procede o (carimbo do Certificado de Aprovação do ministério do trabalho) e após a colagem manual das peças para facilitar a montagem no momento da costura. (Figura 13) Na **(terceira etapa)**, as etiquetas do fabricante são anexadas às peças, conforme estabelece as normas legais.

Então, as luvas são encaminhadas para a **(quarta etapa)** sendo o fechamento final da luva, elaborado pelas costureiras. Já na **(quinta etapa)**, Após a luva pronta que é costurada pelo avesso, é colocada uma a uma num outro equipamento de nome *Virador* (figura 15) para voltar ao lado correto (chamado essa etapa de Refilação) na sequência as luvas passam pela *Mão quente* (Figura 14), procede-se o corte das rebarbas e verificação de possíveis imperfeições, e caso não passe no controle de qualidade a luva é descartada. Na **(sexta etapa)** e etapa final do acabamento.

As empresas A, B e C, fabricam uma variedade de produtos, porém não foi informado, quantos modelos são fabricados. São alguns exemplos de outros modelos/produtos que ambas fabricam: Luvas de raspa, luvas Mista, luva clute, perneira, mangote, avental, entre outros modelos e além desses produtos fabricados, as empresas também revendem outros produtos de EPI, fabricados em outros estados do País.

As vendas são efetuadas para dentro do estado de Minas Gerais e para outros estados do Brasil, com ênfase para São Paulo e Rio de Janeiro. Para essa pesquisa, cabe lembrar que foi escolhido a luva de raspa, como produto da pesquisa para as 3 empresas.

As empresas fabricam os produtos com a finalidade de estocagem, ou seja, afim de manterem um estoque de segurança, mas também possuem a fabricação sob encomenda. Ambas, preferem trabalhar com estoque *just in time*, pelo fato do preço elevado da matéria prima. Porém, se há falta de couro ocorre *setup* na produção, ocasionando atrasos na produção e entrega. Trata-se, portanto de uma estratégia para diminuição de custo.

São utilizados diversos equipamentos na produção como: **Balancim**, é uma máquina utilizada no corte da matéria prima (couro), etapa 1, para a confecção das luvas, houve uma evolução no seu mecanismo de utilização, passando de mecânico para o hidráulico, assim assumindo menor risco de acidente de trabalho e aumento da produção para a empresa; **Máquinas de costuras Industriais**.

Para o processo de fechamento das luvas são executadas as seguintes tarefas: Colocação do Dedo “ovo”, que é o polegar, fechamento das palmas, colocação do chamado “macarrão”, que é o reforço da luva e o fechamento final, sendo diversos modelos; **Mão quente**, equipamento no formato de uma mão humana, em material de aço; **Virador**, utilizado para virar a luva para o lado correto, visto que a luva é costurada pelo avesso.

As Figuras 12 a 15, a seguir, representam os principais equipamentos e máquinas utilizadas na produção das luvas.

Figura 12 – BALANCIM HD-2C 20T



Fonte: <https://www.baratomaquinas.com.br/balancim-hd-2c-25t-p5/>

Figura 13 – Máquina de costura industrial



Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=BNnkv5gYBz4>

Figura 14 – Mão quente



Fonte: Arquivo próprio da autora

Figura 15 – Virador



Fonte: arquivo próprio da autora

Figura 16 - Produtos fabricados – Luvas de raspa



Fonte: <http://www.ktequipamentos.com.br/luva-vaqueta-mista-longa.html>

São também utilizados no processo produtivo: 1. Facas de vários tamanhos e modelos, feitos sob encomenda, de acordo com o modelo da luva a ser fabricada; 2. Carimbo, para a colocação do CA; 3. Mesas de madeira para apoio dos produtos.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esse capítulo mostra a análise e discute os resultados obtidos a partir da coleta de dados. Conforme detalhado no capítulo 3, os dados foram coletados via entrevista semiestruturada, por meio do questionário apresentado. Inicia-se com a apresentação das respostas do questionário qualitativo, seguida por uma visão das práticas adotadas e importância relativas ao absenteísmo dos funcionários. Na sequência analisa o questionário quantitativo, informado o número de funcionários, ausências em horas e valor do salário dos funcionários Celetistas, bem como o valor pago aos terceirizados, valor estimado do faturamento mensal e anual das 3 empresas. Por fim, apresenta os resultados e aspectos gerenciais da pequena empresa no contexto da aplicação do *people analytics*.

4.1 PERFIL DA AMOSTRA

A amostra corresponde ao universo de 3 empresas, aqui denominadas A, B e C. e foi aplicado um questionário (Apêndices A e B), realizado através de entrevista informal, aos três dirigentes dessas empresas escolhidas com o propósito de determinar o perfil sócio econômico das empresas. Com base nas informações levantadas foi possível obter uma clara caracterização das empresas, quanto ao ramo de atividade, forma de tributação, tempo de existência e a pessoa responsável por responder às questões, que estão demonstradas no quadro 5, das 3 empresas pesquisadas. A pesquisa de campo foi baseada em um questionário, do tipo qualitativo, onde os proprietários e/ou gerentes da empresa, responderam às perguntas, conforme o Questionário correspondente às perguntas do Apêndice A. que representa de forma sucinta a estrutura das empresas, A, B e C e com informações relevantes ao desenvolvimento desse trabalho, como o ramo de atividade, porte das empresas, tempo de existência no mercado forma de tributação e pessoas responsáveis pelas respostas do questionário.

4.2 PRÁTICAS ADOTADAS RELATIVAS AO CONTROLE DO ABSENTEÍSMO

Foi investigado sobre a visão que os sócios têm em relação às principais perdas com o absenteísmo, visando entender se a empresa gerencia as causas e consequências do absenteísmo. Nas três empresas existem muitas faltas e atrasos na produção, causando prejuízos significativos, muito embora esses não sejam mensurados. O problema é agravado no inverno, pois a cidade está localizada numa região de frio intenso, e isso causa diversos problemas respiratórios. Esse aumento nas ausências e atrasos, impacta negativamente o fluxo dos processos produtivos, bem como atraso no pedido de clientes. Questionou-se ainda, se a empresa utiliza algum método de controle do absenteísmo ou apenas utiliza o controle de faltas através do apontamento em cartão de ponto. Foi informado que o departamento de recursos humanos da empresa faz os apontamentos através de cartões de ponto eletrônico e enviamos para a contabilidade terceirizada efetuar o fechamento da folha de pagamento. Não fazem o controle do absenteísmo por outras planilhas ou softwares. Em relação aos aspectos relacionados à forma de gestão dos encarregados da produção, quando há ausência de algum funcionário em alguma das etapas do processo produtivo, foi unânime a resposta das 3 empresas em dizer que no caso de falta de funcionário no dia inteiro, por motivos de acidentes de trabalho ou consultas médicas, ou outro motivo, é alocado outro funcionário, que não esteja sobrecarregado afim de substituir o funcionário ausente. Já no caso de atraso em horas é mais complexo, pois se há uma demanda grande de pedidos, acaba gerando um gargalo em toda a produção, pois há demandas intensas e responsabilidades com os clientes. A efetividade desse controle poderá ser visualizada, através das métricas utilizadas e importantes no sentido de agregar as informações relacionadas ao absenteísmo e integre com outras fontes de dados de saúde, permitindo um mapeamento mais abrangente do impacto gerado pelo absenteísmo, demonstrando sua influência sobre a produtividade e sobre outros pilares como (sinistro médico, fator acidentário de prevenção, etc.). Para facilitar o entendimento relacionada às respostas dos gestores em relação a forma de gestão de recursos humanos, foi elaborado o quadro 6, onde proprietários e/ou gerentes, do setor de planejamento e controle de produção, compras, produção e logística responderam às

perguntas sobre como funciona atualmente, o controle de produção da empresa. Os gestores poderiam responder entre "sim" ou "não", assim, as perguntas e respostas são apresentadas conforme quadro 6.

Quadro 6 – Respostas ao questionário (Apêndice B)

NÚM.	PERGUNTAS	RESPOSTAS DAS EMPRESAS		
		A	B	C
12	Para o cálculo da produtividade e resultados do negócio a empresa faz uso de algum tipo de indicador para mensurar seu desempenho, se sim, descreva-os?	Não	Não	Não
13	Há um número significativo de absenteísmo na empresa?	Sim	Sim	Sim
14	Você sabe qual o Custo de 1 (um) funcionário para empresa?	Não	Não	Não
15	Você sabe qual o Custo com a saúde dos funcionários?	Não	Não	Não
16	Você enxerga a necessidade de um controle mais efetivo na apuração do custo com a saúde dos funcionários?	Não	Não	Não
17	Além dos Funcionários CLT, você trabalha com terceirização de serviços	Sim	Sim	Sim
18	Você sabe quanto custa um funcionário por departamento, incluindo os encargos?	Não	Não	Não
19	Os Funcionários fazem horas extras?	Sim	Sim	Sim
20	A empresa possui um número significativo com processos trabalhistas	Não	Não	Não
21	Os funcionários apresentam sintomas de alergia devido ao manuseio do couro	Sim	Sim	Sim
22	A Cidade apresenta períodos no inverno de frio intenso, nesse período há um aumento de absenteísmo	Sim	Sim	Sim
23	É de seu conhecimento que os funcionários apresentam problemas sintomas de problemas de pele causados pelo manuseio do couro.	Sim	Sim	Não

Fonte: Resposta da entrevista. Elaborado pela autora.

As respostas do quadro 6, serviram para identificar se os proprietários têm consciência do impacto do absenteísmo no processo produtivo. Se usam técnicas para formar o custo com funcionário e o impacto desse custo no preço do produto e na produtividade.

As respostas mostraram, que os proprietários possuem conhecimento das ausências dos colaboradores, porém não sabem mensurar o impacto desse absenteísmo na

produtividade e/ou no resultado, acham que não há impacto significativo, pois responderam que não enxergam a necessidade de um controle mais efetivo dessas ausências. Não sabem mensurar o custo hora com um funcionário, nem com o custo da saúde com os funcionários e não fazem uso de qualquer metodologia de apuração de indicadores.

A importância em saber se os funcionários fazem hora extra é pelo fato do cansaço causado aos funcionários. Aumentando o risco de prejudicar a saúde e assim diminuir a produtividade. Quando foi perguntado se as empresas possuíam um número significativo com processos trabalhistas. Não foram apurados valores relevantes em relação aos impactos causados por processos trabalhista. Pelo fato de tratar-se de cidade pequena, os funcionários preferem não optar em buscar a justiça trabalhista e tratar as negociações de maneira amigável.

Folger (2018. Pag.1) apresentou a pesquisa conforme a (tabela 2), dos valores em bilhões que são perdidos a cada anos por empresas de todo o mundo, relacionados à perdas com o absenteísmo de funcionários, confirmando que essa perda pode ocorrer em qualquer atividade executada em qualquer tipo ou tamanho de empresa e em qualquer parte do mundo, nesse sentido, reforça a importância das MPEs em medirem o custo e suas causas com o absenteísmo.

Na pesquisa quantitativa, buscou-se estimar os custos das empresas A, B e C. com a intenção de mensurar os custos com a saúde dos funcionários, o absenteísmo e possíveis ações trabalhistas. Nessa pesquisa foi escolhido como elementos de custo: **O Absenteísmo**, o **custo com uso de plano de saúde dos funcionários**, e custo com processos trabalhistas, sendo quem todos os dados, foram baseados em estimativas, pois as empresas não possuem um controle preciso dessas observações e **o custo com a mão de obra terceirizada**, que também causa impacto significativo no processo produtivo da empresa, pois envolve pessoas.

Quick e Lapertosa (1982), dividiram o absenteísmo em classes, conforme considerações no (Quadro 2). Essas 5 classes estabelecidas pelos autores, como: Voluntário, compulsório, legal, por patologia profissional ou por doença, associa-se às sugestões dadas às empresas A, B e C, pois as mesmas, não possuem registros das causas do absenteísmo.

A importância da análise dessas 5 classes, que determinarão as causas, do absenteísmo, devem ser utilizadas como os elementos e variáveis das tendências que trata a aplicação do *people analytics*. Assim, é de grande relevância que as MPEs criem e utilizem planilhas de controle das causas do absenteísmo, pois a partir da análise dessas variáveis o gestor poderá tomar medidas necessárias à mitigação dos custos com absenteísmo nessas empresas.

Ressalta-se, portanto, a partir do estudo de Quick e Lapertosa (1982), que corroboram com a utilização de dados e variáveis úteis para as análises dos custos com absenteísmo e saúde dos trabalhadores, pois para a empresa avançar na análise de dados, a área de Recursos Humanos, precisa ir além do reporte básico tradicional. Os outros custos associados à saúde do trabalhador, podem incluir, afastamento por (doenças ocupacionais), processos trabalhistas ocasionados por problemas de saúde ocupacional, ou outros processos, variação da sinistralidade com o uso crescente de atendimentos médicos.

São muitos os dados extraídos de softwares de folha de pagamento, ou mesmo de planilhas de controle da empresa que poderão ser usados pela administração para tomadas de decisões mais precisas, bem como tomar medidas necessárias a diminuição do absenteísmo, assim conforme afirma GYMPASS (2018), sendo de extrema importância apurar a real contraprestação do funcionário nos custos da empresa. Assim, um simples controle e apuração de dados conforme o quadro 7, pode ser de grande utilidade para a extração de dados que satisfaçam as informações úteis para a elaboração dos gráficos mais precisos de tendências.

Quadro 7 - Sugestão de Planilha para Controle do Absenteísmo

Nome	Registro	admissão	Função	Setor	Processo Etapa	Tipo de ausência/ Licença	CIDX	Total de atrasos	Observação
João									
Maria									
José									
Pedro									

Fonte: elaborada pela autora

Para o preenchimento do quadro 7, a empresa deverá atualizar constantemente com as informações ocorridas. É necessário o preenchimento a cada ocorrência de admissão e/ou ausência do funcionário: As informações completas são importantes como:

Nome: Deverá ser informado o nome completo do funcionário e Número de registro, para que seja identificado qual funcionário se ausenta mais e porquê. Informar o número do Registro, caso a empresa queira fazer a identificação pelo número e não pelo nome.

Data de admissão: Servirá para identificar o percentual de ausências, por tempo de empresa do funcionário.

Função, Setor e processo/etapa: Informar a função exercida, o setor, bem como, a etapa do processo que o funcionário faz parte. Detalhando ao máximo as informações. Para que o gestor possa identificar qual o setor que existe maior número de ausências, bem como os motivos, e qual o impacto na etapa do processo de fabricação. Assim poderá tomar medidas necessárias para evitar tais perdas decorrentes dessas ausências.

Tipo de licença: É importante informar o tipo de afastamento, para tomar medidas que evitem as ausências desnecessárias, e caso seja por motivos de problemas causados por acidentes de trabalho, má qualidade de vida, a empresa poderá intervir a tempo.

Total dos atrasos: Informar conforme cartão de ponto, ou outro controle de entrada e saída, o total exato das horas relacionadas às ausências do funcionário.

Após a apuração dos dados correspondente ao quadro 7, a empresa poderá criar vários relatórios de tendências e quantificar exatamente quem são os funcionários que mais se ausentam, em qual período, em qual ou quais departamentos, se os atrasos ocorrem mais com as mulheres ou homens, mensurar ainda a faixa etária, entre outras informações relevantes e assim com esses relatórios poderá cruzar esses dados os dados da produtividade. Assim a empresa estará munida de informações necessárias a quantificação do capital humano.

Grandes empresas, como a *Google*, que utiliza mão de obra qualificada, denominada capital intelectual, já utiliza o *people analytics*, para medir esse capital humano, e relatam que já obtiveram bons resultados. Por exemplo, em relação a retenção de talentos, os funcionários

tendem a se ausentar para procurar outro emprego, ou mesmo, por estarem entediados com algum problema no trabalho. E simples técnicas de medição da quantidade e motivo do absenteísmo, a empresa pode tomar medidas preventivas em relação ao problema encontrado.

Esse exemplo de coleta de dados, é através de uma simples planilha de excel, porém existem diversos softwares no mercado capazes de armazenar os dados necessários e extrair relatórios variados de quantificação do capital humano.

De acordo com OMS (2018), CID é a base para identificar tendências e estatísticas de saúde em todo o mundo, contém aproximadamente 55 mil códigos únicos para lesões, doenças e causas de morte. O documento fornece uma linguagem comum que permite aos profissionais de saúde compartilhar informações de saúde de maneira global. Segundo o diretor-geral da OMS, A CID é um produto do qual a OMS realmente se orgulha, ela nos permite entender muito sobre o que faz as pessoas adoecerem e morrerem e agir para evitar sofrimento e salvar vidas.

A partir dessas afirmações, ao informar o CID da doença informado pelo médico, devido à ausência do funcionário. A empresa poderá fazer um controle, por tipo de CID, ou seja, qual CID aparece com mais frequência e assim tomar atitude de tentar resolver o problema, caso seja possível. O Gestor determinará o que será informado na planilha de controle e a empresa obterá o número de dias e ou atrasos detalhadamente relacionados ao absenteísmo. O quadro 7, sugerido, deve ser utilizado durante o mês e permite ações preventivas e corretivas mais específicas sobre o empregado. Apresenta uma melhor abordagem na reversão dos problemas observados por tipo de ausências e motivos.

Existe inúmeras ferramentas para cálculos, porém sugere-se o uso do software Excel, pelo baixo custo e facilidade de manuseio, e atende perfeitamente as finalidades do gestor em uma microempresa. Para a investigação dos impactos do custo com a saúde dos trabalhadores, é necessário identificar uma ferramenta ou um modelo de custos.

Foi questionado aos gestores, qual o número de colaboradores registrados, divididos por gênero e por departamento e questionou-se se sabiam informar o número de faltas por mês, as saídas antecipadas e/ou atrasos.

Os quadros 8 a 10, apresentam o total de funcionários por atividade executada e por gênero, homens e mulheres, por atividade.

Nota-se, portanto, a importância em segregar as funções por atividades e por gênero em cada seção, pois esses dados se transformarão em variáveis úteis nos gráficos de tendências elaborados a partir do *people analytics*, como por exemplo na contratação de futuros funcionários para a substituição ou aumento do quadro de funcionários, o gestor poderá tomar decisões, em contratar homens ou mulheres para determinada função, pois a partir do gráfico de tendência que a empresa elaborar, consegue ter essa informação. Assim, as MPEs precisam se atentar, na quantidade e qualidade dos dados apurados, obtidos através criação constantes de controles periódicos, que meçam a saúde dos funcionários, para que as tomadas de decisões futuras se tornem mais eficientes e seguras. Os quadros 8 a 10 apresentam de forma sintetizada a quantidade estimada de atrasos por atividade em quantidade de dias e horas.

Quadro 8 – Dados de Funcionários atividade e Gênero - Empresa A

EMPRESA A	ATIVIDADES	TOTAL FUNCIONÁRIOS	HOMEM	FALTAS em dias	ATRASOS em horas	MULHER	FALTAS em dias	ATRASOS em horas
	CORTE	10	10	15	35	0	0	0
EMPILHAMENTO/COLAGEM	5	2	0	0	3	1	5	
MONTAGEM	20	0	0	0	20	8	18	
FECHAMENTO	10	0	0	0	10	6	20	
QUALIDADE	15	5	1	4	5	2	7	
ESTOCAGEM MP/FINAL	5	10	3	40	0	0	0	
TOTAL	65	27	19	79	38	17	50	

Fonte: Resultado da pesquisa. Elaborado pela autora.

Quadro 9 – Dados de Funcionários atividade e Gênero – Empresa B

EMPRESA B	ATIVIDADES	TOTAL FUNCIONÁRIOS	HOMEM	FALTAS em dias	ATRASOS em horas	MULHER	FALTAS em dias	ATRASOS em horas
	CORTE	9	9	5	16	0	0	0
EMPILHAMENTO/COLAGEM	6	0	0	6	3	7		
MONTAGEM	14	0	0	14	2	25		
FECHADEIRA	10	4	0	8	2	6		
QUALIDADE	10	7	2	4	2	10		
ESTOCAGEM MP/FINAL	6	5	0	6	0	0		
TOTAL	55	25	7	34	30	7	48	

Fonte: Resultado da pesquisa. Elaborado pela autora.

Quadro 10 – Dados de Funcionários atividade e Gênero – Empresa C

EMPRESA C	ATIVIDADES	TOTAL FUNCIONÁRIOS	HOMEM	FALTAS em dias	ATRASOS em horas	MULHER	FALTAS em dias	ATRASOS em horas
	CORTE	3	3	1	4	0	0	0
EMPILHAMENTO/COLAGEM	2	1	0	1	0	6		
MONTAGEM	6	0	0	6	0	0		
FECHADEIRA	3	0	0	3	0	4		
QUALIDADE	4	2	0	2	0	0		
ESTOCAGEM MP/FINAL	2	2	0	2	0	0		
TOTAL	20	8	1	4	12	0	10	

Fonte: Resultado da pesquisa. Elaborado pela autora.

Quanto à caracterização da população estudada, em relação ao gênero, foi constatado o número de funcionários que compõem a equipe de produção das empresas, aqui denominadas, (A, B e C), sendo a maioria, do sexo feminino, como mostram os quadros a seguir. Os dados mostram que 40% do grupo estudado são homens, enquanto que 60% dos colaboradores são mulheres, observa-se a predominância do gênero feminino. (BECKER e OLIVEIRA, 2008), “pode-se fazer associação com a questão gênero, uma vez que outros estudos referem que as mulheres procuram 1,47 vezes mais o Serviço de Atenção à Saúde dos

Trabalhadores (SAST) do que os homens e, ainda, a chance de uma mulher ter afastamento é de 1,59 vezes maior do que a chance de um homem”.

O absenteísmo, caracterizado como as ausências justificadas ou injustificadas, dos colaboradores em seus postos de trabalho, seja em decorrência de atrasos ou saídas antecipadas no trabalho, tornou-se um grave problema e traz consequências negativas à produtividade da empresa.

As causas do absenteísmo são diversas e estão relacionadas principalmente às condições de trabalho, ergonomia e acidentes de trabalho.

Os funcionários executam as atividades durante um período longo, em posição em pé, ou em posição sentado, sem o devido cuidado na postura. Isso acarreta em pouco tempo problemas de coluna, tendinite, LER, entre outros problemas relatados pelos próprios funcionários.

Assim o people analytics pauta na utilização de dados para entender quais comportamentos no local de trabalho tornam as pessoas mais eficientes, felizes, criativas, líderes, seguidoras, pioneiras, especialistas. E para que os funcionários sintam toda essa energia a empresa precisa investir na qualidade de vida desses colaboradores.

Ainda, quando se fala em benefícios ao funcionários, o plano de saúde se destaca, e no questionário buscou saber o valor gasto com convênio médico, portanto, esse custo não é mensurado de nenhuma forma pelos gestores, nesse sentido, foi utilizado estimativa com base nos valores médios mensais informados pelos gestores, pagos para a assistência médica.

Essa estimativa do custo mensal com convênio médico, está demonstrado no Quadro 11, segregando por empresa.

Quadro 11 – Custo mensal com Convênio Médico

EMPRESA	Total de Funcionários	Custo mensal médio por vida	Valor total por mês
A	65	R\$ 45,00	R\$ 8.775,00
B	55	R\$ 25,00	R\$ 4.125,00
C	15	R\$ 25,00	R\$ 1.125,00

Fonte: Resultado da pesquisa. Elaborado pela autora.

Foi estimado uma média de 2 dependentes por funcionário, custeado pela empresa. Apenas pela empresa A. Foi considerado o valor pago mensalmente de convênio médico, sem considerar os gastos extras com o uso do convênio pelos funcionários e seus dependentes. Essa pergunta serviu para estimar o valor gasto com convênio médico mensal das empresas, para a elaboração da DRE (Demonstração de resultado do Exercício).

No quadro 11, foi apresentando os dados das 3 empresas referente ao gasto mensal com convênio médico, por funcionário. Observa-se que na coluna 4, onde está representado o valor total do custo mensal com convênio médico, a empresa A apresenta um valor gasto muito maior que as demais empresas B e C, isso deve-se ao fato de que conforme entrevista, foi relatado a preocupação da empresa com a saúde dos funcionários, sendo assim, a empresa optou em absorver um custo maior e menor para os seus funcionários. A empresa arca com a maior parte do custo de convênio, afim de amenizar o custo para o funcionário, assim a ideia é a de servir como um incentivo maior ao funcionário em usar o convênio médico e cuidar melhor da sua saúde. Porém, apesar de tal benefício, a empresa ainda não conseguir visualizar o impacto positivo que isso poderia gerar.

É digno de menção que as melhores práticas ocorridas na empresa A, como Ginástica laboral, convênio com farmácias e clube com piscina para uso dos funcionários na cidade, ainda não é visto como um *plus* pelos funcionários.

Quanto aos processos trabalhistas não foi apurado valor significativo em nenhuma das empresas pesquisadas.

Mesmo com os benefícios oferecidos pela empresa A aos colaboradores, no sentido de incentivá-los a produzir mais e evitar o absenteísmo. Tais benefícios fazem com que a empresa A tenha apenas 21% a mais do valor do faturamento da empresa B.

Já a empresa C, supera o faturamento por funcionário em média de 60% em relação a empresa A e B. Nesse contexto, a empresa A, precisa ser melhor investigada afim de entender tal discrepância, visto que é a empresa que oferece maiores benefícios a seus colaboradores.

Quadro 12 A– Faturamento Anual em Reais \$

EMPRESA	Faturamento anual em R\$
A	R\$ 4.800.000,00
B	R\$ 3.960.000,00
C	R\$ 1.880.000,00

Fonte: Resultado da pesquisa. Elaborado pela autora

Com base nos dados relacionados às características das empresas foi elaborado o quadro 12 B, com a finalidade de comparar os resultados entre as empresas, inclusive por funcionários. O faturamento da empresa B, corresponde a 21% da empresa A, mesmo possuindo um número menor de funcionários e o valor do faturamento por funcionário da empresa B, supera o valor do faturamento por trabalhador da empresa A.

Quadro 12 B – Faturamento por trabalhador/Ano em Reais \$

EMPRESA	Mão de Obra			Faturamento em R\$ (reais)	
	CLT	TERCEIRIZADA	TOTAL MO	Anual	Anual por trabalhador
A	65	20	85	R\$ 4.800.000,00	R\$ 56.470,59
B	55	14	69	R\$ 3.960.000,00	R\$ 57.391,30
C	15	5	20	R\$ 1.880.000,00	R\$ 94.000,00

Fonte: Resultado da pesquisa. Elaborado pela autora.

No quadro 12 B são apontados a quantidade de colaboradores registrados e os trabalhadores terceirizados, totalizando assim a quantidade de mão de obra a disposição de cada empresa, portanto, o quadro faz uma relação da quantidade de mão de obra disponível, ou seja, o número geral de colaboradores com o faturamento em Reais anual das empresas, e ainda apresenta o cálculo do faturamento anual pelo número de funcionário. Assim, chegou-se à conclusão que, a empresa C, embora tenha o menor número de colaboradores e um faturamento menor, que as empresas A e B, ainda se destaca com um faturamento por funcionário/ano maior que as empresas A e B.

Esse resultado pode ser justificado, pela presença da maioria dos funcionários serem jovens e possuam uma maior desenvoltura, bem como agilidade na produtividade. Conforme relatado pelo proprietário da empresa C em entrevista.

A estimativa do custo hora por funcionário, para identificar se os gestores têm dimensão do valor do salário médio/hora dos funcionários da produção.

A maioria dos gestores de MPEs não possuem a informação precisa de quanto custa a hora de um funcionário, corretamente, incluindo demais encargos nesse sentido foi exposto, na parte da análise dos dados o cálculo do custo da hora com o funcionário, incluindo os encargos e elaborado uma estimativa do custo com a folha de pagamento.

Para esse cálculo foi considerado os valores da folha de pagamento, informados pelas empresas A, B e C, e chegou-se a uma média aproximada de um salário hora de R\$ 10,76 (dez reais que setenta e seis centavos). Assim, Martins (2003), orienta, que é necessário calcular para cada empresa (ou para cada departamento, se houver variações significativas entre eles) qual o valor a ser atribuído por hora de trabalho, se deseja incluir os encargos sociais no próprio montante da Mão-de-obra Direta. Decorrem da legislação e do contrato de trabalho os repousos semanais remunerados, as férias, o 13^o. salário, a contribuição ao INSS, a remuneração dos feriados, as faltas abonadas por gala, nojo etc., além de vários outros direitos garantidos por acordos ou convenções coletivas de trabalho das diversas categorias profissionais.

O autor ainda diz que a maneira mais fácil de calcular esse valor é verificar o gasto anual da empresa por ano e dividi-lo pelo número de horas em que o empregado

efetivamente se encontra à sua disposição. Nas 3 (três) empresas A, B e C, objeto dessa pesquisa o valor informado de salário médio é de R\$ 1.431,00 (Um mil, quatrocentos e trinta e um reais) e a jornada máxima de trabalho permitida pela Constituição brasileira é de 44 horas semanais (sem considerar horas extras). 220 horas mensais. Na sequência, os dados referentes à folha de pagamento das empresas com base em estimativas e assim elaborado o quadro 13, conforme orienta, Martins (2003).

Quadro 13 – Cálculo do Custo do Salário Hora

CALCULO DO CUSTO HORA POR FUNCIONÁRIO	
Número total de dias do ano	365
(—) Repouso Semanais Remunerados (-) Férias (-) Feriados	90
Dias a disposição da empresa (sem considerar o absenteísmo)	275
(-) faltas abonadas	3
Dias do funcionário a disposição da empresa	272
(a) Salários: 272h X 7,333h x \$6,50	12.965,27
(b) Repouso Semanais + Feriados + Faltas:(48+12+3) = 63 dias x 7,3333 = 352 h x \$6,50	3.003,00
(c) Férias: 30 dias x 7,3333 = 220h x \$6,50	1.431,00
(d) 13 Salário: 220h x \$6,50	1.431,00
(e) Adicional Constitucional de Férias: (1/3 de "C")	477,00
(f) Feriados: 12 x 7,3333h = 88h x \$6,50	572,00
Total da Remuneração Anual de um funcionário	19.879,27
(+) 8% FGTS	1.590,34
Total da Remuneração Anual de um funcionário	21.469,61
Número de horas de trabalho por ano = (7,3333 h/dia x 272 dias)	1.994 h
Custo médio de horas que o funcionário fica à disposição da	<u>21.469,61</u>
	1.994 h
	R\$ 10,76/h

Fonte: Resultado da pesquisa. Elaborado pela autora.

O custo hora com 1 funcionário considerado pelas empresas é de R\$ 1.431,00 ÷ 220 = **R\$ 6,50 (seis reais e cinquenta centavos)** por hora. Considerando semana de seis dias sem compensação do sábado, a jornada máxima diária será de: 44 ÷ 6 = 7,3333 horas, que equivalem a 7 horas e 20 minutos. Assim, pode-se estimar o número máximo de horas que um trabalhador pode oferecer à empresa. As empresas A, B e C, informaram que não possuem uma planilha de controle de absenteísmo, assim foi elaborado um demonstrativo com base em quantidade de horas estimadas, porém servirá como base futura para as empresas implementarem em seus controles.

Na elaboração da composição do custo com a folha de salários foi considerado o valor de R\$ 10,76 (dez reais e setenta e seis centavos) por hora, incluindo os encargos de folha para as empresas optantes pelo simples nacional. Assim, o resultado (da coluna 9), é feito a partir do seguinte cálculo: R\$10,76 (valor do salário hora) x quantidade de horas ausente dos funcionários (coluna 5). Nota-se que o índice de absenteísmo em relação a quantidade de horas a ser descontada do funcionário não impacta significativamente no financeiro de imediato. Os quadros 14 a 16, foram elaborados para demonstrar o absenteísmo em horas e os valores relacionados na folha de pagamento anual, informados pelas empresas, com base na composição do salário hora do funcionário já incluso os encargos pertinentes.

Quadro 14 – Demonstrativo da estimativa do índice de absenteísmo – Empresa A

EMPRESA A	Funcionários		Horas de trabalho			Folha de pagamento		Absenteísmo	
	Atividades/ Processos	total por atividade	horas normais mês	absenteísmo em horas	horas trabalhadas (-) absenteísm o	Gasto mensal	Gasto anual	Custo total em R\$	índice %
	CORTE	10	2200,0	198,0	2002	21.541,52	258.498,24	2.130,48	↑ 9,89
	COLAGEM	5	1100,0	12,3	1088	11.703,30	140.439,56	132,70	↓ 1,13
	MONTAGEM	20	4400,0	168,7	4231	45.529,15	546.349,85	1.814,85	→ 3,99
	FECHAMEN TO	10	2200,0	164,0	2036	21.907,36	262.888,32	1.764,64	↑ 8,06
	QUALIDADE/REFIL AGEM	15	3300,0	33,0	3267	35.152,92	421.835,04	355,08	↓ 1,01
	ESTOCAGEM MP/LOGISTICA	5	1100,0	42,0	1058	11.384,08	136.608,96	451,92	→ 3,97
	TOTAL	65	14300	618,0	13682	147.218,33	1.766.619,97	6.649,67	

Fonte: Resultado da pesquisa. Elaborado pela autora.

A empresa A, possui 65 colaboradores, e seu maior índice de absenteísmo é no departamento de corte. Esse dado foi confirmado pela empresa A, que informou algumas possíveis causas dessas faltas, pois o departamento de corte possui apenas funcionários do sexo masculino, e a maioria já na idade acima dos 35 anos e com tempo maior registrados na empresa. Com isso, pelo fato de trabalharem em pé, ocasiona muitos problemas de saúde relatado pelos próprios funcionários, como dores na coluna. E as faltas ocorrem mais nas segundas-feiras.

Quadro 15 – Demonstrativo da estimativa do índice de absenteísmo – Empresa B

EMPRESA B	Funcionários		Horas de trabalho			Folha de pagamento		Absenteísmo	
	Atividades/ Processos	total por atividade	horas normais mês	absenteísmo em horas	horas trabalhadas (-)	Gasto mensal	Gasto anual	Custo total em R\$	índice %
	CORTE	9	1980	123,0	1857	19.981,32	239.775,84	1.323,48	↑ 6,62
	EMPILHAMENTO/ COLAGEM	6	1320	5,0	1315	14.149,40	169.792,80	53,80	↓ 0,38
	MONTAGEM	14	3080	18,0	3062	32.947,12	395.365,44	193,68	↓ 0,59
	FECHAMENTO	10	2200	180,0	2020	21.735,20	260.822,40	1.936,80	↑ 8,91
	QUALIDADE/REFIL AGEM	10	2200	18,3	2182	23.475,09	281.701,10	196,91	↓ 0,84
	ESTOCAGEM /LOGISTICA	6	1320	62,0	1258	13.536,08	162.432,96	667,12	→ 4,93
	TOTAL	55	12100	406,3	11694	125.824,21	1.509.890,54	4.371,79	

Fonte: Resultado da pesquisa. Elaborado pela autora.

A empresa B, possui 55 colaboradores com maior índice de absenteísmo no setor de fechamento. Com predominância feminina, por conta das metas há uma sobrecarga de trabalho, e como o trabalho é feito 100% do tempo sentadas, as funcionárias passam a ter problemas de saúde como tendinite, dores fortes nas pernas e costas, entre outras doenças dos membros inferiores e superiores. Nota-se, que o motivo das faltas se refere na maioria das vezes por problemas de saúde, pois o trabalho é repetitivo.

Quadro 16 – Demonstrativo da estimativa das horas de absenteísmo – Empresa C

EMPRESA C	Funcionários		Horas de trabalho			Folha de pagamento		Absenteísmo	
	Atividades/ Processos	total por atividade	horas normais mês	absenteísmo em horas	horas trabalhadas (-) absenteísmo	Gasto mensal	Gasto anual	Custo total em R\$	índice %
	CORTE	3	660	7,3	653	7.022,69	84.272,32	78,91	↑ 1,12
	EMPILHAMENTO/ COLAGEM	2	440	6,0	434	4.669,84	56.038,08	64,56	↑ 1,38
	MONTAGEM	3	660	0,0	660	7.101,60	85.219,20	-	↓ -
	FECHAMENTO	4	880	4,0	876	9.425,76	113.109,12	43,04	→ 0,46
	QUALIDADE/REFIL AGEM	2	440	0,0	440	4.734,40	56.812,80	-	↓ -
	ESTOCAGEM /LOGISTICA	1	220	0,0	220	2.367,20	28.406,40	-	↓ -
	TOTAL	15	3300	17,3	3283	35.321,49	423.857,92	186,51	

Fonte: Resultado da pesquisa. Elaborado pela autora.

A empresa C, possui 15 colaboradores, e seu maior índice de absenteísmo é no departamento de colagem e empilhamento, nessa etapa, as luvas vão se acumulando e gerando atraso para os funcionários da montagem. A empresa C, é formada pela maioria de funcionários jovens, e conforme relato, pelo fato de ser uma cidade interiorana e pequena, ocasiona muitas datas festivas com comemorações no centro da cidade e arredores, durante os fins de semana, isso justifica a maioria das faltas serem nas segundas-feiras e emenda de feriados.

Na seção de corte também há ausências, pelo menos 1 vez por semana e consideráveis atrasos nesse departamento. Porém o sócio utiliza como estratégia, colocar um funcionário de outro departamento para substituir o cortador. Só que esse gasto invisível da ausência do funcionário hoje não é computado corretamente na apuração dos custos e resultados.

Outro fator relatado pelo proprietário é a questão do clima da cidade, que está localizada numa região com invernos muito rigorosos, ocasionando assim muitos problemas respiratórios e resfriados, e conseqüentemente absenteísmo dos funcionários.

O quadro 17, estabelece um comparativo de absenteísmo entre as empresas A, B e C.

Quadro 17 - Quadro comparativo de absenteísmo entre as empresas

Atividades/ Processos	Índice de absenteísmo em %		
	A	B	C
	índice %	índice %	índice %
CORTE	 9.89	 6.62	 1.12
COLAGEM	 1.13	 0.38	 1.38
MONTAGEM	 3.99	 0.59	 -
FECHAMEN TO	 8.06	 8.91	 0.46
QUALIDADE	 1.01	 0.84	 -
ESTOCAGEM	 3.97	 4.93	 -

Fonte: Resultado da pesquisa. elaborado pela autora.

Em comparação do índice de absenteísmo nas 3 empresas, nota-se que o maior índice na empresa A e B se encontra no departamento de corte. A Empresa A demonstra um índice considerável no setor do fechamento, esse fato se deve ao cansaço frequente das funcionárias, pois esta etapa é a parte de fechamento final das luvas e exige rapidez com qualidade, no caso do setor de corte o motivo pode estar relacionado à problemas de saúde relacionado a postura do funcionário no manuseio do Balancim. Já a empresa C apesar de apresentar um índice baixo de absenteísmo por atividade em relação às empresas A e B, apresenta na atividade Colagem o maior índice de absenteísmo, o motivo conforme relatado pelo proprietário refere-se aos funcionários dessa atividade serem bem jovens e acabam faltando principalmente na segunda-feira.

O fato é que a postura que o funcionário fica em qualquer das atividades requer muito esforço repetitivo e má postura ocasionando assim sérios problemas de saúde.

As empresas A e B, trabalham com metas por equipe, e nesse sentido, força as funcionárias a evitarem as faltas e com isso acabam forçando ainda mais os membros e acaba ocorrendo o absenteísmo de qualquer forma.

4.3 MENSURAÇÃO DOS CUSTOS COM FUNCIONÁRIOS E O IMPACTO NA PRODUTIVIDADE

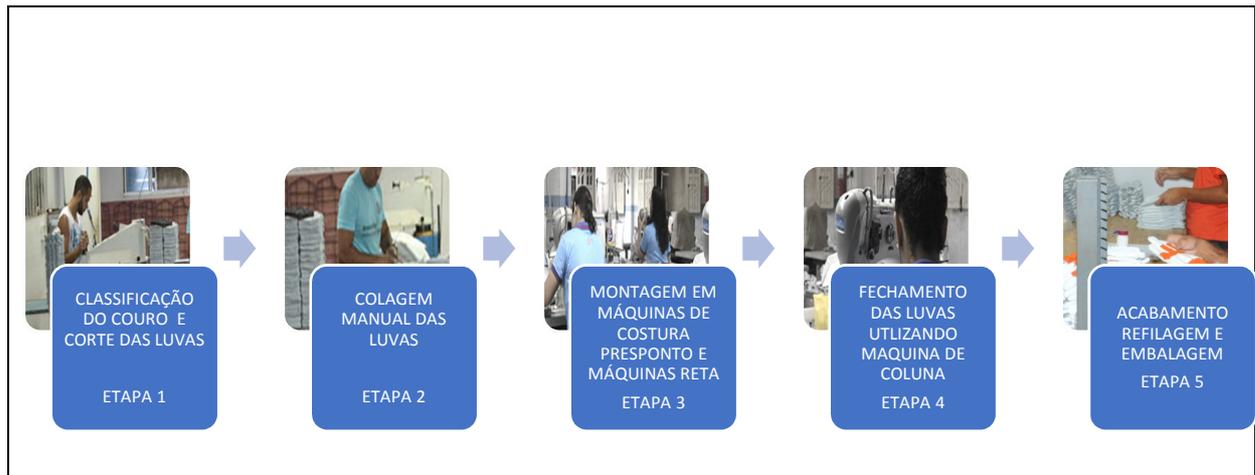
Várias são as ferramentas analíticas possíveis de serem utilizadas pelas empresas para a mensuração e quantificação dos custos com a saúde dos funcionários, bem como medir os seus impactos sobre a produtividade da empresa.

Nessa pesquisa, a ênfase foi nos custos causados pelo absenteísmo e a mensuração dos custos e seus impactos no processo produtivo, foi analisado a partir do fluxo apresentado pelas empresas. Reforça nessa pesquisa a necessidade de análise e controle, dos custos com a com o intuito de permitir que as organizações possam atingir o sucesso almejado, com base em relatórios que permitam apontar tendências. Porém, alguns gestores ainda deixam de dar a devida atenção ao controle dos processos produtivos, implicando em perdas significativas, pelo desconhecimento sobre o funcionamento do seu próprio negócio. Como enfatizado por Martins (2003), é absolutamente necessário que as pessoas responsáveis pela escolha dos critérios conheçam bem o processo produtivo.

O Fluxo Produtivo das empresas A, B e C, desenhado pelos gestores, considerou o processo de apenas 1 produto (luva de raspa) pois as empresas, conforme informado pelos proprietários fabricam outros tipos de EPIs, de tamanhos e peças diferentes, e tempo de linha de produção distintas também. Houve a necessidade de identificar quais as pessoas responsáveis e envolvidas no processo, segregado por atividades ou Processos e a Logística da operação. Questionou-se se há uma metodologia no processo produtivo, logística, técnicas utilizadas, que identifique os departamentos existentes, estratégias adotadas e as pessoas envolvidas de acordo com o tempo gasto em cada processo. Se as empresas utilizam algum controle de separação de custo e despesa e se utilizam algum método de custeio. Após pesquisa informal com alguns proprietários da região, verificou-se que todas as empresas do polo da cidade de Cristina-MG, utilizam o mesmo tipo de processo, semelhante ao processo utilizado na cidade de Franca/SP e Bocaina/SP (que também compõem polo de fabricação de luvas de EPI), observa-se conforme G1 (2018) ANEXO II, que o mesmo processo de fabricação, ocorre em outros estados como o que ocorrem na cidade de Rondônia, observa-se, assim, a

tendência de criação de pequenos negócios próprios, como forma de ocupação, e com a vantagem dessas pequenas produções terceirizadas de poderem executar o trabalho em suas próprias residências. Assim, optou-se por montar um único fluxo do processo, explicando cada etapa, conforme a figura 17.

FIGURA 17 – Fluxograma simplificado do Processo Produtivo



Fonte: Resultado da entrevista elaborado pela autora

O objetivo de entender o processo das empresas, através de um desenho dos processos está intimamente ligado se empresas fazem o Planejamento e Controle da Produção, pois é uma ferramenta estratégica na indústria e garante a eficácia na produção de bens e serviços para atender a demanda do mercado e entender como estão envolvidos os colaboradores de acordo com a sua função e atividade. A partir da análise dos resultados, constatou-se que a empresa não apresenta as características formais, descritas na literatura a respeito do Planejamento e Controle de Produção, no entanto, realiza as atividades de Planejamento e controle da produção, de forma bastante simples. Foi sugerido para que haja um resultado satisfatório a necessidade de aprimorar esse planejamento e controle a partir da criação de um setor específico, bem como da capacitação dos colaboradores envolvidos no processo. Na concorrência pela liderança do mercado, as empresas objetivam produzir mais e gastar menos, aumento nas vendas e menores preços para se manterem competitivas. O Planejamento e Controle da Produção é uma ferramenta gerencial indispensável na indústria,

com a possibilidade de encontrar erros no processo, diminuir o tempo gasto com os processos desnecessários, evitar desperdícios, re-trabalho e maior controle do absenteísmo.

Dando sequência aos resultados obtidos, foi investigado quanto a estimativa do tempo gasto para a fabricação e a quantidade de pares fabricados por dia. Chegou-se às seguintes conclusões, conforme demonstrado no quadro 18.

Quadro 18 - Tempo de Fabricação das luvas

EMPRESAS	Quantidade de Funcionários	Qual o tempo gasto para fabricação de 1 (um) par de luvas, completo. CÁLCULO	Quantidade de Pares de luvas fabricados por hora	Quantidade de Pares de luvas fabricados por dia
A	65	$410 \text{ pares por hora} \div 65 \text{ funcionários}$ $= 6,31 \text{ pares por hora por funcionário}$ $60 \text{ minutos} \div 6,31 = 9,50 \text{ minutos}$ Média de 9 minutos para fabricar 1 par completo	65 FUNCIONÁRIOS produzem 410 pares por hora em média.	3000 pares por dia
B	55	$368 \text{ pares por hora} \div 55 \text{ funcionários}$ $= 6,70 \text{ pares por hora por funcionário}$ $60 \text{ minutos} \div 6,31 = 8,95 \text{ minutos}$ Média de 9 minutos para fabricar um par completo	55 FUNCIONÁRIOS produzem 368 pares por hora em média.	2700 pares por dia
C	20	$123 \text{ pares por hora} \div 20 \text{ funcionários}$ $= 6,15 \text{ pares por hora por funcionário}$ $60 \text{ minutos} \div 6,15 = 9,75 \text{ minutos}$ Média de 9 minutos para fabricar 1 par completo	20 FUNCIONÁRIOS produzem 123 pares por hora em média.	600 pares por dia

Fonte: Resultado da pesquisa. Elaborado pela autora.

A análise de dados do tempo gasto de fabricação, foi baseada nas respostas das entrevistas, qualitativas e as quantitativas com as empresas A, B e C.

Observa-se que a empresa A, possui 65 colaboradores internos e tem uma média diária de fabricação de 3000 pares de luvas. Já a empresa B, possui 55 colaboradores internos e tem uma média diária de fabricação de 2700 pares. E a Empresa C, possui 15 colaboradores internos e tem uma média diária de fabricação de 900 pares. Após estimativa de cálculo, chegou-se ao tempo gasto para confeccionar 1 par completo de luvas é de em média 9 minutos.

Quadro 19 – Demonstrativo do Custo com a Mão de Obra externa

EMPRESA	Total de terceirizados	Total de Pares confeccionados por dia por prestador	Total de Pares confeccionados por dia	Total de Pares confeccionados por mês	Custo pago por par de luvas sem defeito	Custo mensal com terceirização da MO em R\$
A	20	200	4000	4.000 x 22 dias úteis 88.000	R\$ 1,40	R\$ 123.200,00
B	14	200	3000	3.000 x 22 dias úteis 66.000	R\$ 1,35	R\$ 89.100,00
C	5	200	1000	1.000 x 22 dias úteis 44.000	R\$ 1,30	R\$ 57.200,00

Fonte: Resultado da pesquisa. Elaborado pela autora.

Cada prestador efetua o fechamento em média de 200 (duzentos) pares de luvas por dia, sendo o custo mensal com a mão de obra terceirizada apurada na sétima coluna será demonstrada no (quadro 23). O total de pares confeccionados pela empresa A por dia é de 4000 pares, da empresa B 3000 pares e da empresa C, 1000 pares. Os respondentes das três empresas, entendem que esta é uma maneira de reduzir o custo com a folha de pagamento e processos trabalhistas. Pois os terceirizados possuem seu próprio CNPJ e assim não geram vínculo empregatício e ainda é uma forma de ajuda-los com maior empregabilidade.

A visão contábil e jurídica dessa prática de terceirização, é a de redução da carga tributária trabalhista, que é sabido ser altíssima no Brasil, bem como um menor esforço de

controle do departamento interno de recursos humanos. Assim as empresas mantêm fora do estabelecimento uma nova linha de produção, porém não mais sob o seu controle e apenas fica na condição de cobrar desses terceirizados o produto pronto.

Como manobra fiscal trabalhista, as empresas adotaram a prática de somente aceitar como prestador de serviços terceirizados pessoas com cadastro no MEI e que tenham pelo menos 1 (um) funcionário registrado. Pois assim, descartam totalmente riscos trabalhistas e ações indesejadas.

Dessa forma, as empresas acharam meios de mitigar seus custos de maneira lícita e assim causar um menor impacto no processo produtivo.

No quadro 20, é apresentado o cálculo de luvas fabricadas, comparando a produção interna (CLT) e a externa (Prestadores de serviços), mensal e anual de pares de luvas, sem considerar absenteísmo.

Quadro 20 – Quadro demonstrativo da Produção interna e externa

	Produção Interna Mês	Produção externa Mês	Quantidade média produzida por ano (Interno + Externo)
EMPRESA A	66.000	88.000	1.848.000
EMPRESA B	59.400	66.000	1.504.800
EMPRESA C	13.200	44.000	686.400

Fonte: Resultado da pesquisa. Elaborado pela autora.

A empresa A, produz 66.000 pares interno e 88.000 pares com os terceirizados, totalizando 1.848.000 pares produzidos por ano. A empresa B, produz 59.400 pares interno e 66.000 pares com os terceirizados, totalizando 1.504.800 pares produzidos por ano. Já a empresa C, produz 13.200 pares interno e 22.000 pares com os terceirizados, totalizando 686.400 pares produzidos por ano.

Nota-se que a quantidade produzida diária pela mão de obra terceirizada é superior a quantidade produzida pelos funcionários internos, Isso ocorre porque os terceirizados não utilizam somente a hora de trabalho dos funcionários CLT da empresa, que seriam as 7,3333 horas/dia de trabalho, e sim muito mais que 12 horas por dia, pois precisam de fechar conforme a meta estipulada pelas empresas contratantes, no caso, as empresas A,B e C.

Essa foi uma saída encontrada pelas empresas para diminuir o impacto dos custos e evitar problemas trabalhistas.

Porém essa estratégia ainda sofre os mesmos problemas da saúde encontrados nos trabalhadores CLT. Pois trata-se de Mão de obra humana, que para executarem as suas atividades precisam estar bem físicas e mentalmente, e esse excesso de horas trabalhadas para cumprirem as metas estabelecidas geram *stress* e insatisfação. O extremo desse problema são situações apresentadas, em que esses terceirizados recusam-se a pegar a mão de obra em alguns dias do mês, e com isso atrapalha toda a programação das empresas.

Na figura 4, foi apresentado o resultado de uma pesquisa aplicada pela PWC (2015), a opinião dos gestores de grandes empresas, onde relatam a necessidade de ter relatórios consistentes de indicadores e métricas de RH, mas não o têm.

No caso relatado com os funcionários terceirizados é um exemplo da deficiência de relatórios que apontem as possíveis causas do absenteísmo, seja dos colaboradores internos ou externos. Caso as empresas apurassem os dados relacionados a essas perdas de horas trabalhadas, e buscassem maneiras de evita-las, estariam fazendo uso do *people analytics*. E assim, mitigar as perdas relacionadas a esse e outros problemas. As pequenas empresas não enxergam o uso de indicadores e métricas como necessidade ou prioridade. Talvez por desconhecimento ou mesmo por simples acomodação, ou ainda por falta de um investimento maior em RH. Foi elaborado uma planilha para cada empresa com detalhamento das horas gastas pelos funcionários internos nos quadros 21 a 23, que demonstram o tempo gasto por atividade e por número de funcionários. Horas/homem, para fabricação dos pares diários de luvas.

Quadro 21 – Tempo Gasto por atividade com a fabricação das luvas - A

EMPRESA A	número total de Funcionários Total = 65	ATIVIDADES					
		CORTE	COLAGEM	MONTAGEM	FECHAMENTO	QUALIDADE	ESTOCAGEM
		10	5	20	10	15	5
	quantidade de pares p/funcionário por hora/atividade	41	81	41	48	41	54
	quantidade de pares produzidos hora por atividade	410	405	820	480	615	270
	(410/hora x 7,333 hr) trabalhadas por dia =	quantidade pares produzidos p/dia					3000
	3000 x 22 dias úteis	quantidade pares produzidos p/mês					66000
		Tempo para fechamento de 1 par de luvas completo					9 minutos
		Total de horas trabalhadas por dia					7,33h dia

Fonte: Resultado da pesquisa. Elaborado pela autora.

A empresa A, fabrica em média 3000 pares de luvas por dia, com a colaboração de 65 funcionários, considerando o tempo de trabalho de 7,33hr por dia. Chega-se à uma produção mensal de 66.000 (sessenta e seis mil) pares, considerando 22 dias úteis. 1 cortador corta em média 41 pares por hora, 10 funcionários do corte cortam de 410 pares em média por hora. 1 empilhador empilha 81 pares de luvas por hora e o departamento com 5 empilhadores empilham e colam 405 pares por hora, 1 montador monta 41 pares por hora, 20 montadores montam 820 pares por hora, 1 costureiro fecha 48 pares por hora e 10 fecham 480 pares por hora, 1 funcionário da qualidade refila 41 pares por hora, 15 funcionários qualidade refilam 615 pares por hora, 1 funcionário da estocagem libera 54 pares por hora e os 5 funcionários da equipe liberam 270 pares. O quadro 22 apresenta os dados da empresa B.

Quadro 22 – Tempo Gasto por atividade com a fabricação das luvas - B

EMPRESA B	número total de Funcionários Total = 55	ATIVIDADES					
		CORTE	COLAGEM	MONTAGEM	FECHAMENTO	QUALIDADE	ESTOCAGEM
		9	6	14	10	10	6
	quantidade de pares p/funcionário por hora/atividade	41	89	35	58	33	66
	quantidade de pares produzidos hora por atividade	369	534	490	580	330	396
	(369/hora x 7,333 hr) trabalhadas por dia =	quantidade pares produzidos p/dia					2700
	3000 x 22 dias úteis	quantidade pares produzidos p/mês					59400
		Tempo para fechamento de 1 par de luvas completo					9 minutos
		Total de horas trabalhadas por dia					7,33h dia

Fonte: Resultado da pesquisa. Elaborado pela autora.

A empresa B, fabrica em média 2700 pares de luvas por dia, com a colaboração de 55 funcionários, considerando o tempo de trabalho de 7,33h. Chega-se à uma produção mensal de 59.400 (cinquenta e nove mil e quatrocentos) pares, considerando 22 dias úteis. Em média 1 funcionário corta aproximadamente 41 pares de luvas por hora, e o departamento todo com 9 funcionários cortam 369 pares luvas por hora, 1 empilhador empilha 61 pares de luvas por hora e o departamento com 6 funcionários empilham e colam 534 pares por hora, 1 montador monta 35 pares por hora, 14 montadores montam 490 pares por hora, 1 costureiro fecha 33 pares por hora, 10 costureiros fecham 330 pares por hora, 1 funcionário da qualidade refila 33 pares por hora, 10 funcionários da qualidade refilam 330 pares por hora, 1 estocagem libera 66 pares por hora e os 6 funcionários da equipe liberam 396 pares para estocagem. A seguir o quadro 23 apresenta os dados da empresa C.

Quadro 23 – Tempo Gasto por atividade com a fabricação das luvas - B

EMPRESA C	número total de Funcionários Total = 20	ATIVIDADES					
		CORTE	COLAGEM	MONTAGEM	FECHAMENTO	QUALIDADE	ESTOCAGEM
		3	3	5	3	4	2
	quantidade de pares p/funcionário por hora/atividade	41	18	25	25	35	43
	quantidade de pares produzidos hora por atividade	123	54	125	75	140	86
	(123/hora x 7,333 hr) trabalhadas por dia =	quantidade pares produzidos p/dia					600 pares
	900 x 22 dias úteis	quantidade pares produzidos p/mês					13200
		Tempo para fechamento de 1 par de luvas completo					9 minutos
		Total de horas trabalhadas por dia					7,33h dia

Fonte: Resultado da pesquisa. Elaborado pela autora.

A empresa C, fabrica em média 600 pares de luvas por dia, com a colaboração de 20 funcionários, considerando o tempo de trabalho de 7,33h por dia, por funcionário. Chega-se à uma produção mensal de 13.200 (treze mil e duzentos) pares por mês, considerando 22 dias úteis. Em média 1 funcionário corta aproximadamente 41 pares de luvas por hora, e o departamento todo com 3 funcionários cortam 123 pares luvas por hora, 1 empilhador empilha e cola 18 pares de luvas por hora e 3 empilhadores empilham e colam 54 pares por hora, 1 montador monta 25 pares por hora, 5 montadores montam 125 pares por hora, 1

costureiro fecha 25 pares por hora, 3 fecham 75 pares por hora, 1 funcionário da qualidade refila 35 pares por hora, 4 funcionários da qualidade refilam 140 pares por hora, 1 estocagem libera 46 pares por hora e os 2 funcionários da equipe liberam 83 pares.

De acordo com o levantamento do tempo gasto no processo produtivo das luvas. foi detalhado o custo por funcionário, o custo por atividade ou (departamento), o tempo gasto por um funcionário para confecção das luvas.

A Produtividade demonstrada nos quadros 21 a 23, apresenta o cálculo sem considerar absenteísmo, o setor que mais impacta com a falta ou atraso de funcionários é o setor de corte. Pois toda a produção depende dessa primeira atividade que é o corte. Para que não tenha impacto tão significativo, embora seja, as empresas trabalham com estoque de segurança, estocando uma quantidade de cortes para o dia seguinte não parar a produção. Porém se há uma demanda maior, mesmo essa estocagem não atende à demanda no caso de absenteísmo no dia anterior.

Para entender o impacto na produtividade, será usado a empresa A, como exemplo:

Ao considerar o cálculo médio diário por funcionário. Chega-se ao seguinte cálculo e impacto no processo de produção. Se considerarmos a média de pares prontos por dia.

CÁLCULO: 6,5 pares x 7,33 hs = > será fabricado 47 pares em média por funcionário. Na atividade Corte que corresponde o início do processo da produção das luvas, o funcionário, corta em média 300 pares no período de 7h33 que é sua jornada de trabalho.

CÁLCULO: (quantidade de cortes por dia por cortador) 300 pares. Na falta de um cortador, deixará de ser cortado 300 pares de luvas por dia, assim, os demais 5 (cinco) funcionários da linha de produção seguinte, deixarão de efetuar as suas atividades do dia, que irá impactar conseqüentemente na produção do dia seguinte.

CÁLCULO: A média de produção é de 47 pares por funcionário => 47 por dia x 65 (quantidade de funcionários) será igual a 3000 a 3055 pares/dia em média. (se não houver absenteísmo). Foi estimado 160 horas de atraso mês correspondente a uma média de 7h33 horas por dia de atraso na atividade corte. Ou seja, perde-se 1 dia de trabalho. Se deixar de produzir 300 pares dia x 22 = ao final do mês deixarão de ser produzidos = 6.600 pares. A

produção da empresa A mensal é de 66.000 pares, se deixa de produzir 6.600 pares mês, significa perda de produtividade de 10% da capacidade de produção. Se, são gastos 7h33 horas para produzir 300 pares dia. Verifica-se nesse caso, que a capacidade produtiva diminui em 9 horas de trabalho diário. impacta no início do processo e fazendo um gargalo para as demais atividades que farão em maior tempo menos pares de luvas. O quadro 24 A mostra o comparativo da produção diária das 3 empresas, sem considerar o absenteísmo.

Quadro 24 A – Quadro comparativo da produção diária entre as empresas

	EMPRESAS		
	A	B	C
número total de Funcionários	65	55	20
quantidade pares produzidos p/dia	3000	2700	600
quantidade pares produzidos p/mês	66000	59400	13200

Fonte: Elaborado pela autora.

O quadro 24 A apresenta uma comparação da produção diária entre as 3 empresas, destacando o número de funcionários e a quantidade produzida diária e mensal de luvas.

Nota-se que a empresa **C**, fabrica diariamente 30% da produção da empresa A e 33% da empresa B contando com 20 funcionários. Já a empresa **B**, com 55 funcionários produz 90% da produção da empresa **A**. O quadro 24 B apresenta o detalhamento da produção por funcionário e por atividade produzido diariamente.

Os cálculos apresentados no quadro 24 A, não considerou o absenteísmo, ou seja, essa seria a capacidade produtiva apresentada pelos proprietários. Porém se considerar o absenteísmo, a produção será menor, e é nesse sentido que as empresas precisam definir estratégias para entender as causas e eliminar o absenteísmo, aumentando a satisfação de trabalho dos colaboradores e assim aumentando a produtividade.

Quadro 24 B – Quadro Comparativo da produção diária por hora, funcionário e atividade

EMPRESAS																	
A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C
CORTE			COLAGEM			MONTAGEM			FECHAMENTO			QUALIDADE			ESTOCAGEM		
10	9	3	5	6	3	20	14	5	10	10	3	15	10	4	5	6	2
41	41	41	81	89	18	41	35	25	48	58	25	41	33	35	54	66	43
410	369	123	405	534	54	820	490	125	480	580	75	615	330	140	270	396	86
SETORES																	
NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS POR SETOR																	
NÚMERO DE PARES PRODUZIDOS POR HORA/ATIVIDADE POR FUNCIONÁRIO																	
NÚMERO DE PARES PRODUZIDOS POR HORA POR SETOR																	

Fonte: Elaborado pela autora

Merece menção nessa análise é que na atividade corte nas três empresas o volume produzido é coincidente, ou seja, um funcionário corta 41 pares de luvas em 1 hora. Nas atividades, colagem, montagem, fechamento, qualidade e estocagem, as empresas A e B, apresentam números próximos de resultado de produtividade de acordo com o número de funcionários. Já a empresa C, com um número menor de funcionários consegue atingir a mesma produção das empresas A e B nas atividades finais qualidade e estocagem. Tal fato, refere-se a técnica utilizada pela empresa C, onde foi criado um rodízio de funcionários e as tarefas são executadas por uma equipe, onde é distribuído um tempo meta para a execução da demanda existente, e de acordo com o atingimento da meta, é pago uma espécie de bônus em dinheiro, como a maioria dos funcionários são jovens e o turnover é alto, a empresa conta com funcionários dispostos a cumprirem a meta.

4.4 DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE)

Martins (2003 p.13), descreve a importância da contabilidade no processo decisório e de análise dos resultados e ressalta que até a Revolução Industrial (século XVIII), existia basicamente a Contabilidade Financeira (ou Geral), desenvolvida na Era Mercantilista, estava bem estruturada para atender às empresas comerciais. Na apuração do resultado de cada período e no levantamento do balanço final, fazia-se o levantamento dos estoques em termos físicos, já que sua medida em valores monetários era extremamente simples: A contabilidade apurava o valor pago por item estocado fazendo a valoração das mercadorias. O cálculo era feito por diferença, apurando o montante de estoques iniciais e somando as compras do período, comparando com o que ainda restava, apurava o valor de aquisição das mercadorias vendidas, na clássica disposição: **Estoques Iniciais (+) Compras (-) Estoques Finais (=) Custo das Mercadorias Vendidas.**

Assim, fazia o confronto entre o Custo das Mercadorias Vendidas com o montante das receitas líquidas obtidas na venda desses bens, apurava-se o lucro bruto, do qual bastava deduzir as despesas necessárias à manutenção da entidade durante o período, à venda dos bens e ao financiamento de suas atividades. “Daí o aparecimento da também clássica Demonstração de Resultados da empresa comercial”. (Martins, 2003). Porém com o advento das indústrias, tornou-se mais complexo o levantamento do balanço e apuração do resultado, adaptando-se a **DRE tradicional** que antes apurava tão somente o Custo das Mercadorias vendidas, pela DRE apurando-se o CPV (Custo dos produtos vendidos). Iniciou então a adaptação, dentro do mesmo raciocínio, com a formação dos critérios de avaliação de estoques industrial. Ainda, Martins (2003 p.13), afirma a importância do conhecimento da gestão de custos do negócio e diz o seguinte:

O conhecimento dos custos é vital para saber se, dado o preço, o produto é rentável; ou, se não rentável, se é possível reduzi-los (os custos). Assim, a Contabilidade mais moderna vem criando sistemas de informações que permitam melhor gerenciamento de Custos, com base nesse enfoque. Vão ser tratados neste livro conceitos e metodologias relativamente recentes, tais como o *Activity Based Costing* (doravante tratado como ABC) e o Custeio-Alvo, que procuram atingir tal objetivo.

DRUCKER (1997), reforça a ideia e relata que as empresas devem utilizar os recursos produtores de riquezas para cumprir sua finalidade de criar um consumidor. A utilização produtiva dos recursos, como função administrativa da empresa terá uma maior produtividade e isso significa utilizar melhor seus recursos, como resultado de uma atividade empresarial.

Tais padrões ainda estão baseados do dogma do séc.XVIII, que a mão de obra manual é, em última análise o único recurso produtivo em que o trabalho braçal é o único esforço real. Estes padrões ainda expressam a falácia mecanicista – da qual Marx, para deficiência permanente da economia, marxista foi o último crédulo de destaque, que toda atividade humana, poderia eventualmente ser medida em alguma unidade de esforço braçal. Na economia moderna, um incremento de produtividade, jamais é conseguido com esforço braçal, pelo contrário, é sempre uma consequência da eliminação desse esforço, da substituição do operário por alguma outra coisa. Um destes substitutos é evidentemente, o equipamento de capital, isto é, energia mecânica. (DRUCKER, 1997).

A (DRE) das três empresas estudadas foi elaborada a partir de dados estimados com base nas respostas do questionário (Apêndice A e B). A Demonstração de Resultado do exercício é o relatório mais utilizado na contabilidade para análise dos resultados e de fácil compreensão para os gestores de qualquer empresa, pois é através da DRE que o gestor poderá tomar suas decisões em relação a proporcionalidade do custo e despesa em relação ao faturamento. É possível visualizar os gastos efetuados no mês e o acumulado no ano, assim, a empresa poderá projetar o que deseja alcançar e fazer simulações.

Ao examinar a DRE, o gestor não conseguirá enxergar o impacto financeiro em relação ao absenteísmo do funcionário, e talvez seja essa a razão por que eles não enxergarem esse impacto na falta e ou atraso dos funcionários. Pois esses valores são diretamente descontados na folha de pagamento dos funcionários. O quadro 25, apresenta A DRE das 3 empresas, de forma simplificada como sugestão aos gestores, com valores estimados.

Quadro 25 – Demonstração do Resultado do Exercício de 2017, Empresas A, B e C. comparativo

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS DO EXERCÍCIO							
		EMPRESA A		EMPRESA B		EMPRESA C	
item	DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO EMPRESA A	Acumulado no ano 2017	%	Acumulado no ano 2017	%	Acumulado no ano 2017	%
1	[+] Receita Bruta	R\$ 4,800,000.00	100.00%	R\$ 3,960,000.00	100.00%	R\$ 1,880,000.00	100.00%
2	[-] Comissões de Venda	R\$ 96,000.00	2.00%	R\$ 79,200.00	2.00%	R\$ 37,600.00	2.00%
3	[-] Impostos	R\$ 686,400.00	14.30%	R\$ 566,280.00	14.30%	R\$ 201,160.00	10.70%
4	[=] Receita Líquida	R\$ 4,017,600.00	83.70%	R\$ 3,314,520.00	83.70%	R\$ 1,641,240.00	87.30%
5	[-] Custos com mercadorias ou matérias primas	R\$ 401,760.00	8.37%	R\$ 331,452.00	8.37%	R\$ 164,124.00	8.73%
6	[-] Custos com terceiros	R\$ 1,478,400.00	30.80%	R\$ 1,069,200.00	27.00%	R\$ 686,400.00	36.51%
7	[-] Salários e Encargos	R\$ 1,766,619.97	36.80%	R\$ 1,509,890.54	38.13%	R\$ 568,128.00	30.22%
8	[=] Lucro Bruto	R\$ 370,820.03	7.73%	R\$ 403,977.46	10.20%	R\$ 222,588.00	11.84%
9	[-] Custos Fixos	R\$ 218,640.00	4.56%	R\$ 119,490.00	3.02%	R\$ 71,112.00	3.78%
10	[-] Pró-labores	R\$ 64,800.00	1.35%	R\$ 32,400.00	0.82%	R\$ 28,620.00	1.74%
11	[-] Aluguel	R\$ -	0.00%	R\$ 6,720.00	0.17%	R\$ 9,600.00	0.51%
12	[-] Água e Luz	R\$ 4,860.00	0.10%	R\$ 2,430.00	0.06%	R\$ 3,552.00	0.19%
13	[-] Internet e Telefone	R\$ 3,300.00	0.07%	R\$ 1,650.00	0.04%	R\$ 3,300.00	0.18%
14	[-] Manutenção e Limpeza	R\$ 30,000.00	0.63%	R\$ 21,600.00	0.55%	R\$ 7,320.00	0.39%
15	[-] Propaganda e Marketing	R\$ 600.00	0.01%	R\$ 300.00	0.01%	R\$ 600.00	0.03%
16	[-] Serviços PJ (contador, advogado)	R\$ 9,000.00	0.19%	R\$ 4,500.00	0.11%	R\$ 4,200.00	0.22%
17	[-] Taxas e Tarifas	R\$ 780.00	0.02%	R\$ 390.00	0.01%	R\$ 420.00	0.02%
18	[-] Convênio Médico	R\$ 105,300.00	2.19%	R\$ 49,500.00	1.25%	R\$ 13,500.00	0.72%
19	[=] Resultado Operacional	R\$ 152,180.03	3.17%	R\$ 284,487.46	7.18%	R\$ 151,476.00	8.06%
20	[-] Outras despesas	R\$ 16,200.00	0.34%	R\$ 10,200.00	0.26%	R\$ 5,616.00	0.30%
21	[=] Resultado Líquido	R\$ 135,980.03	2.83%	R\$ 274,287.46	6.93%	R\$ 145,860.00	7.76%

Fonte: Resultado da pesquisa. Elaborado pela autora.

Conforme a apresentação do quadro 25, DRE de 2017, pode-se destacar cada item da seguinte forma: O item 1, **Receita Bruta**, corresponde a Receita Bruta de vendas anual, sendo que a empresa C possui um faturamento bem menor em relação ao faturamento e número de funcionários das empresas A e B. O item 2[-] Comissões de Venda, todas trabalham com o mesmo percentual de pagamento de comissões que varia em torno de 2%. O item 3[-] Impostos, está aplicado os percentuais do Simples Nacional (tabela da SRF). A empresa C, paga um percentual menor de tributos, pois de acordo com a sua faixa de faturamento foi enquadrada

na alíquota de 10,7%. E por esse motivo apresenta um lucro Bruto de 11,83% superior às empresas A e B. O item 4[=] Receita Líquida, corresponde às vendas líquidas, nessa parte o gestor pode fazer simulações, aumentando o valor das receitas ou trabalhando melhor o pagamento e/ou percentuais das comissões. O item 5[-] Custos com mercadorias ou matérias primas, corresponde ao ESTOQUE INICIAL (+) COMPRAS (-) ESTOQUE FINAL. Calculados por estimativa. O item 6 [-] Custos com terceiros foi demonstrado em detalhes no quadro 19, nota-se que a empresa C sofre maior impacto no faturamento do que as demais, os custos com terceiros da empresa C, corresponde a 36% do faturamento bruto. O item 7[-] Salários e Encargos estão demonstrados nos quadros 14 a 16, que informa a memória de cálculo. Assim o item 8[=] Lucro Bruto, novamente a empresa C, apresenta o maior percentual, cerca de 12% maior que às empresas A e B, que apresentaram um lucro Bruto de 8% e 10%, respectivamente. **O item 9 [-] Custos Fixos**, corresponde á soma dos itens: (10[-] Pró-labores; 11[-] Aluguel; 12[-] Água e Luz; 13[-] Internet e Telefone; 14[-] Manutenção e Limpeza; 15 [-] Propaganda e Marketing; 16 [-] Serviços PJ (contador, advogado); 17[-] Taxas e Tarifas; 18[-] Convênio Médico); Nota-se nesse montante de custos fixos que o item **18 [-]Convênio médico**, impacta mais na empresa A, com um percentual em relação ao faturamento Bruto de 2,19%, o dobro das empresas B e C. conforme explicado anteriormente, esse impacto ocorre porque a empresa A, como forma de benefício, arca com a maior parte do convênio médico dos funcionários e com isso tem um impacto financeiro maior no seu resultado, que a empresa enxerga como um investimento, embora tenha um resultado líquido menor. Finalmente como resultado Operacional e 21[=] Resultado Líquido a empresa C apresentou em percentual o maior do que as empresas A e B, no montante de 8% aproximadamente. Sendo considerado positivo, considerando crise econômica e demais impactos internos e externos. Observa-se que o custo com a folha de pagamento acarreta um grande custo para as empresas, como demonstrado na DRE, senão o mais alto. Nesse sentido, se a empresa tiver um olhar mais sensível aos Recursos humanos, fará com que esse custo diminua, ou que os resultados encontrados através das métricas desse custo traga melhores resultados às empresas.

Percebe-se a importância da utilização da DRE, que serve com um instrumento pelo qual a administração utilizará nas tomadas de decisões, avaliando e analisando todos os dados econômicos da organização a partir desse relatório.

A DRE se caracteriza como relatório que evidencia os aspectos econômicos e ou patrimoniais da empresa, como a demonstração de lucros ou prejuízos em evidência em um dado período, nesse caso foi apresentado os dados de 2017, comparando assim despesas, em especial, os gastos com a saúde do funcionário.

Por fim, esse relatório (DRE) procurou mostrar às empresas a necessidade de ter os relatórios financeiros apurados e uma segregação dos custos com funcionários segregados para assim poder cruzar dados e tomar decisões acertadas em relação a produtividade da empresa, bem como traçar estratégias de RH.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como ressaltado ao longo desse trabalho, observou-se que as MPEs enfrentam dificuldades específicas em sua concorrência frente às grandes empresas, principalmente quando se trata de gestão de pessoas. Isso porque as MPEs, em geral, já são sobrecarregadas pelos altos custos relativos ao seu faturamento, incluindo a alta carga tributária, concorrência, fatores externos, como oscilação da moeda estrangeira, mudanças de governo e instabilidade da economia.

Além dos aspectos acima mencionados, o custo com pessoal, no mais das vezes, representa um percentual expressivo frente ao volume do faturamento das MPEs que, em sua maioria, possuem baixo nível de automação. Dessa forma, torna-se essencial uma maneira simples e de baixo custo para que as MPEs consigam criar mecanismos e estratégias de gestão de recursos humanos, administrando o custo com a saúde de seus colaboradores.

Para se ter uma visão geral dos aspectos financeiros e dos custos das empresas estudadas nesse trabalho, a partir dos dados da entrevista com os seus proprietários foi elaborada a DRE referente ao ano de 2017. A situação encontrada é semelhante nas três empresas no que se refere ao impacto relativo do custo com o pessoal, isso é, custo da folha de pagamento e custos com terceiros: nas três empresas trata-se do item de maior impacto nos custos gerais. Na empresa A o custo com pessoal chega a 67% da receita bruta, sendo respectivamente 65% e 66% nas empresas B e C.

Essa importância do capital humano, por si só, indica que a gestão desses custos poderá trazer resultados financeiros significativos. Porém, em nenhuma das empresas encontrou-se um gerenciamento adequado do capital humano e dos custos relacionados. Muito pelo contrário: os dados coletados apontam para a existência de muitas faltas e atrasos na produção nas três empresas, causando prejuízos significativos, muito embora esses não sejam mensurados. Esse problema se agrava no período do inverno uma vez que as empresas estão localizadas numa região de frio intenso, o que causa diversos problemas respiratórios nas pessoas. Esse aumento de ausências e atrasos, impacta negativamente o fluxo dos processos

produtivos; quando há pedidos grandes a serem entregues, acaba gerando um gargalo importante na produção.

Apesar desse cenário descrito, o departamento de recursos humanos se limita a fazer os apontamentos através de cartões de ponto eletrônico e enviá-los para a contabilidade terceirizada efetuar o fechamento da folha de pagamento. Somente em caso de ausência do funcionário no dia inteiro há alguma ação gerencial, limitada à alocação de outro funcionário que não esteja sobrecarregado afim de substituir o funcionário ausente. Identificou-se também a presença de horas extras pelos funcionários.

Um outro resultado que chama a atenção é o gasto mensal por funcionário com convênio médico ser significativamente maior na empresa A, pois os sócios optaram em arcar com a maior parte do custo de convênio. Porém, apesar de tal benefício trabalhista, não se percebeu entre os funcionários o impacto positivo desse benefício. É digno de menção que tampouco as melhores práticas ocorridas na empresa A, como Ginástica laboral, convênio com farmácias e clube na cidade, são vistas como benefícios pelos funcionários.

Os respondentes das três empresas, entendem como estratégia de redução de custos a terceirização, sendo que as empresas adotaram a prática de somente aceitar como prestador de serviços terceirizados pessoas com cadastro no MEI e que tenham pelo menos um funcionário registrado. A visão contábil e jurídica dessa prática de terceirização, é a de redução da carga tributária trabalhista.

Chamou a atenção os riscos referentes a processos trabalhistas, serem mitigados através da contratação de empresas terceirizadas, com a exigência de serem registradas como microempreendedores individuais. E, realmente, não foram apurados valores relevantes em relação a custos causados por processos trabalhista. Isso provavelmente se deve também ao fato de tratar-se de cidade pequena, onde os funcionários preferem não optar em buscar a justiça trabalhista e, sim, tratar as negociações de maneira amigável.

As duas empresas maiores, empresas A e B, possuem tanto o faturamento bruto anual como o faturamento médio por trabalhador muito parecidos. Já a empresa C, com um faturamento anual menor que a metade das outras duas, possui uma rentabilidade média por funcionário 65% maior. As causas dessa discrepância precisam ser melhor avaliadas, o que irá

requerer um novo trabalho de pesquisa, como o caso da empresa C, trabalhar com funcionários mais jovens e isso impactar diretamente na produção, qualidade de vida dos funcionários e o impacto que a falta de qualidade pode causar.

Foi relatado também pelos gestores que nas épocas de frio, no inverno, problemas respiratórios e de resfriados se agravam. Mesmo assim, os níveis de absenteísmo não são tão altos quanto deveriam ser, uma vez que os funcionários insistem em ir trabalhar mesmo com problemas de saúde resultando, sim, no aumento do presenteísmo.

O couro que é a matéria prima utilizada na fabricação das luvas, acarreta uma série de problemas de saúde aos que o manuseiam, problemas respiratórios, alérgico nas mãos e rosto, e outros problemas relatados pelos funcionários. Assim, a médio prazo esses problemas começam a afetar a saúde dos trabalhadores, pois apesar do problema, os funcionários não procuram sistema de saúde logo que se inicia o problema para resolver. E outros problemas mais sérios começa a afetar, como alergias crônicas, rinite alérgica, coceira intensa, entre outras. E assim, as faltas passam a ser constantes. Talvez se a empresa passasse a medir o impacto dos problemas de saúde relacionados aos colaboradores, medindo o absenteísmo e suas causas, utilizar programas modernos de Qualidade de vida, onde, com a prática de ginástica laboral, por exemplo, pois, essas são práticas utilizadas pela uso do *people analytics* apresentada nessa pesquisa, como uma tendência a partir do avanço da tecnologia e uso de sistemas de computadores que está transformando a gestão de pessoas e tem como principal objetivo, a coleta, organização e análise de dados sobre o comportamento dos colaboradores, contribui na tomadas de decisão afim de antecipar tendências e aprimorar a estratégia da empresa.

A pesquisa revelou ainda, que os gestores não enxergam o absenteísmo como implicações negativas na produtividade da empresa, ao comparar a importância dada do custo com a saúde dos funcionários. Isso afirma os problemas que as MPEs enfrentam com a falta de conhecimento em gestão de recursos humanos e por não auferirem esses custos com a saúde dos funcionários não têm parâmetro dos impactos negativos que a falta da saúde pode causar a produtividade do negócio. Com isso, é claro a falta de conhecimento dos gestores em relação a identificação e quantificação dos elementos de custos relacionado à saúde do

trabalhador, limitações dos gerentes, como a dificuldades em definir o custo real com a mão de obra unitária. Foi demonstrado o impacto causado pela ausência, e principalmente se a falta ocorre no início do processo produtivo, que é a atividade corte. Pois mesmo que o gestor coloque no lugar do funcionário ausente outro funcionário que ocupe outra atividade para suprir a falta deste, diminuirá a produção na atividade que teve o funcionário tirado. Formando dessa forma um gargalo.

Para o controle do absenteísmo, sugere-se que as saídas e/ou faltas sejam devidamente registrados, demonstrando o CID e a sua causa para que o cálculo de atrasos e faltas seja feito de maneira completa e, principalmente, haja um controle de registro especificando os reais motivos dessas ausências, separar as faltas justificadas das injustificadas e as possíveis causas. A partir desses dados o departamento de recursos humanos poderá criar métricas de controle de absenteísmo, diminuindo a frequência ou mesmo eliminando, trazendo benefícios a melhora da produtividade empresarial. O esforço para medir, e para a decisão de medir, é necessário que as empresas saibam como usar as informações de melhorias encontradas através das ferramentas. Deve-se buscar o equilíbrio entre as métricas, os resultados e a execução, bem como assegurar a conexão das métricas com a estratégia de negócios, a fim de que os proprietários possam enxergar os benefícios alcançados pelo resultado encontrado por essas métricas. Após a aplicação das métricas, os gestores de cada área devem fazer constantes reportes aos empresários, para que possam tomar decisões mais acertadas na produtividade do negócio. A paciência da maturidade da aplicação do sistema é importante. Ressalta-se na aplicação de métricas a importância do trabalho da análise da evolução e tendências históricas da organização. Outra estratégia interessante é o uso do benchmark externo, ou seja, a busca por resultados em empresas externas que utilizaram o people analytics e deram certo, poderá servir como referências e comparação, de como está a sua produtividade e atingir a melhoria através de novos instrumentos. Pesquisas mostram os resultados positivos em empresas como a Xerox, a Ford e a IBM que utilizam o Benchmarking. O Benchmarking é um processo de pesquisa realizada através de comparações de processos e práticas “companhia-a-companhia” e identificar qual a melhor da melhor e com o objetivo de alcançar um nível superior ou vantagem competitiva.

O departamento de recursos humanos, deve ser visto pelos *stakeholders* da organização como o principal gerador de recursos para empresa, pois boas métricas irão depender de práticas, políticas e processos com robustez de gestão.

Os problemas de saúde física e mental dos trabalhadores, além do sofrimento pessoal e familiar, influenciam diretamente na produtividade e nos custos da empresa. Os impactos negativos desses problemas são ainda mais percebidos nas MPE em virtude de sua menor capacidade de lidar com imprevistos e aumentos de custos operacionais. Apesar disso, é ainda muito reduzido o número de estudos abordando esse tema nas MPE, tendo sido propósito deste trabalho auxiliar essa lacuna sugerindo o uso do *People Analytics* como ferramenta de medição do recurso mais valioso de uma organização, os colaboradores e descobrir o que torna esses colaboradores engajados, produtivos e principalmente felizes no ambiente empresarial.

Esse trabalho amplia a discussão acadêmica acerca do uso do *People Analytics*, demonstra a prática à gestão de MPEs e apresenta uma metodologia simples e efetiva, que é aplicável à realidade dos negócios de empresas de pequeno porte ou qualquer tipo de empresa, somando novas percepções a estudos anteriores do tema, servindo ainda de referência em trabalhos futuros de outros pesquisadores. É fato que práticas inovadoras são descartadas simplesmente pela falta de compreensão de seus benefícios, pois na maioria das vezes as mudanças causam grande impacto. Quanto à funcionalidade do *people analytics*, dados são selecionados de diversas fontes, até mesmo de redes sociais dos colaboradores, reviews de usuários, metadata (dados sobre dados), entre outras, é a tecnologia presente para obtenção do sucesso das empresas. Dentre as questões que mais preocupam as organizações estão o baixo engajamento dos profissionais, pouca produtividade nas vendas, dificuldade para reter talentos, baixa satisfação dos clientes e fraudes. O processo era oneroso para as empresas pela dificuldade em reunir os dados, porém agora com dados armazenados pelos softwares e pela internet, tornaram-se fáceis e assim menos oneroso para as organizações.

Como um estudo exploratório, os resultados aqui obtidos podem servir de inspiração e, mesmo, de orientação para futuros estudos, onde através de pesquisas quantitativas

baseadas em uma amostragem com validade estatística, poder-se-á ter um panorama da situação em todo o universo das MPEs no que se refere à gestão dos custos associados ao capital humano.

Futuros estudos podem focar na questão da qualidade de vida dos funcionários, aplicando testes com os funcionários e fazendo uma triangulação com essa pesquisa. Com certeza se tornará um trabalho rico e proveitoso para a sociedade empresarial como um todo.

Por fim deve-se ainda ressaltar que a presente pesquisa é um estudo exploratório, no qual o processo de seleção foi não probabilístico. As três empresas foram selecionadas por facilidade de acesso e sem qualquer procedimento estatístico. Portanto, trata-se de uma pesquisa desprovida de rigor estatístico, o que exclui a possibilidade de inferir para o universo os resultados obtidos para a amostra.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marília. Os preços médios dos planos de saúde particulares no Brasil. Exame, 06.08.2015. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/seu-dinheiro/os-precos-medios-dos-planos-de-saude-particulares-no-brasil/>. Acesso em: 09 jun. 2018.

ANALHP - Associação Nacional de Hospitais Privados. Disponível em: <http://www.anahp.com.br/noticias/noticias-do-mercado/quando-funcionario-paga-tambem-risco-e-ter-reajuste-maior-no-futuro/>. acesso em 08 out. 2018.

ANAZ, Silvio. People analytics, a fronteira tech na gestão de RH. Liderança e Pessoas. HSM Publishing, 18.02.2016. Disponível em: <http://www.revistahsm.com.br/lideranca-e-pessoas/people-analytics-a-fronteira-tech-na-gestao-de-rh/>. Acesso em: 08 jun. 2018.

ANIMASEG - ASSOCIAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA DE MATERIAL DE SEGURANÇA E PROTEÇÃO AO TRABALHO. Disponível em: <https://animaseg.com.br/animaseg/>. Acesso em: 08 jun. 2018.

ARMSTRONG, M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 20. ed. London. Kogan Page, 2012.

BECKER. Sandra Greice. OLIVEIRA. Maria Luiza Carvalho de. Estudo do absenteísmo dos profissionais de enfermagem de um centro

BERSIN, Josh. People Analytics e Crescimento do mercado: dez coisas que você precisa saber. 01.06.2016. Disponível em: <http://joshbersin.com/author/joshbersin/>. Acesso em: 02 jun. 2018.

BONI, Valdete; QUARESMA, Silvia Jurema. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. Tese - Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC. vol. 2, n. 1 (3), janeiro-julho/2005, p. 680-80.

BRAGA, Marcelo. O que é People Analytics e por que ele é importante para o RH? REACHR. 02.05.2018. Disponível em: <https://www.reachr.com.br/novo-blog/index.php/2018/05/02/o-que-e-people-analytics-e-por-que-ele-e-importante-para-o-rh/>. Acesso em dez.2018.

_____. BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. (art. 5º, LXXIV).

_____. BRASIL. Secretaria da Receita Federal. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em <http://idg.receita.fazenda.gov.br/acesso-rapido/legislacao/leis-complementares>>. acesso em 24 set. 2018.

_____. BRASIL. Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del5452.htm. acesso em 24 set. 2018.

_____. CÂMARA DOS DEPUTADOS. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2017/decreto-9255-29-dezembro-2017-786044-publicacaooriginal-154677-pe.html>. Acesso em: 23 out. 2018.

CARROLL, Lewis. Alice através do Espelho (1871). Trad. William Lagos. L&PM Pocket, 2004.

CIMM. Dicionário. 2018. Disponível em: <https://www.cimm.com.br/portal/verbetes/exibir/2140-custeio-variavel>. Acesso em: 10 jun. 2018.

Contadores.com. Excesso de ações trabalhistas levam empresas a prejuízos. Disponível em <https://contadores.cnt.br/noticias/tecnicas/2016/11/04/excesso-de-acoestrabalhistas-levam-empresas-a-prejuizos.html>. Acesso em 20 ago. 2018

CORREIO BRAZILIENSE. No Brasil, 700 mil pessoas sofrem acidente de trabalho a cada ano. Economia, 05.06.2017. Disponível em: https://www.correio braziliense.com.br/app/noticia/economia/2017/06/05/internas_economia,600125/acidente-de-trabalho-no-brasil.shtml. Acesso em: 07 jun. 2018.

CREPALDI, S. Contabilidade Gerencial. Teoria e Prática. 6ª.ed. Atlas, 2012. São Paulo.

CRESWELL, J. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

CRQ – Conselho Regional de Química. Disponível em: Fonte: <https://www.crq4.org.br/downloads/curtumes.pdf>. Acesso em 22 ago. 2018.

DECENZO, D. A., ROBBINS, S. P., VERHULST, S. L. Fundamentals of Human Resource Management, Tenth Edition. Kendallville. John Wiley & Sons Inc., 2010.

DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DA ESCOLA POLITÉCNICA DA USP. <http://pro.poli.usp.br/capitulo-de-livro/gestao-da-qualidade-em-servicos-in-carvalho-m-m-paladini-e-p-org-org-gestao-da-qualidade-teoria-e-casos-rio-de-janeiro-campus/>. Acesso em: 19 jan. 2018.

DRUCKER, Peter Ferlinand. Fator Humano e Desempenho. O melhor de Peter F. Drucker sobre administração. 3ª. edição. São Paulo. S.P. Livraria Pioneira editora. 1997.

EMPRESÔMETRO. Disponível em: <https://www.empresometro.com.br/>. Acesso em 19 jan. 2018.

FEIJÓ, Bruno Vieira. Como contratar Plano de Saúde para os funcionários. PEGN. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Administracao-de-empresas/noticia/2017/02/como-contratar-plano-de-saude-para-os-funcionarios.html>. Acesso em: 09 jun. 2018.

FERREIRA, Pedro Lopes. A medição do estado de saúde: criação da versão portuguesa do MOS SF-36. 1998. Universidade de Coimbra, Centro de Estudos e Investigação em Saúde. Disponível em: <https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/9969> .Acesso em: 09 jun. 2018

FOLGER, Jean. The causes and costs of absenteeism. Investopedia, 16.04.2018. Disponível em: <https://www.investopedia.com/articles/personal-finance/070513/causes-and-costs-absenteeism.asp>. Acesso em: 09 jun. 2018.

FOLHA DE SÃO PAULO. Ministério da Transparência e Sebrae têm programas voltados às microempresas. Estúdio Folha, 02.12.2016. Disponível em: <http://estudio.folha.uol.com.br/pro-etica/2016/12/1837972-ministerio-da-transparencia-e-sebrae-tem-programas-voltados-as-micro.shtml>. Acesso em: 18 jan. 2017.

FRANÇA, A C L. Práticas de recursos humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2007.

FRANÇA, A C L *et al.* As pessoas na organização. São Paulo. Gente, 2002.

FREITAS, André Luís Policani; SOUZA, Rennata Guarino Bastos de. Um modelo para avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho em universidades públicas. Revista Eletrônica Sistemas & Gestão. v.4, n.2, p.136-154, maio a agosto de 2009.

HICKSON, J. D. & PUGH S.D. Os Teóricos das Organizações. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

GARRIDO, G.; MENDONCA, A. V.; Lopes, K.M.O.; SILVEIRA, M. A. Presenteísmo: causas e consequências de um mal subterrâneo. REVISTA DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO (CAD/UFSC). , v.19, p.54 - 67, 2017.

GARRIDO, G.; SILVEIRA, M. A.; SILVEIRA, R. D. Human capital and competitiveness: analytical method for strategic management of human-business interaction. Revista de Negócios, v.23, p.55 - 69, 2018.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6ª.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GYMPASS. Como medir e controlar o absenteísmo no trabalho?

Disponível em: <https://blog.gympass.com/medir-e-controlar-o-absenteismo-no-trabalho/>. Acesso em out.2018.

HENDRIKSEN,E.S.:BREDA,M.S. Teoria da Contabilidade. 5ª.edição americana. Tradução: Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo. Atlas. 1999.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e estatística. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/>. Acesso em: 09 dez. 2018.

PEREZ, JR. et al. Gestão Estratégica de Custos. 7ª.ed. – São Paulo: Atlas, 2011.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de marketing. 14ª ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

LAPA, R. P. Engenheiro de Minas e de Segurança do Trabalho. Diretor da RISKEX. Disponível em: <http://segurancatemfuturo.com.br/index.php/2016/10/10/saude-e-seguranca-no-trabalho-e-um-custo-ou-investimento/>. Acesso em out.2018.

LIMONGI-FRANÇA, A.C. Psicologia do trabalho: psicossomática, valores e práticas organizacionais / São Paulo: Saraiva, 2009.

MALVA, Rachel. People Analytics: um novo olhar. PWC Brasil, 2018. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/sala-de-imprensa/artigos/pwc-people-analytics-um-novo-olhar.html>. Acesso em: 09 jun. 2018.

MARRAS, J. P. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 11. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS, Veridiana Tavares. Reforma trabalhista e as micro e pequenas empresas. Disponível em: <https://veridianatmartins.jusbrasil.com.br/artigos/469573016/reforma-trabalhista-e-as-micro-e-pequenas-empresas>. Acesso em 30 dez. 2018.

MARTINS, Eliseu, 1945, Contabilidade de custos. - 9. ed. - São Paulo: Atlas, 2003.

MILANEZ, Alessandra. Perda de usuários diminui, mas custos altos desafiam convênios. Folha de São Paulo, 25.11.2017. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/seminariosfolha/2017/11/1937739-perda-de-usuarios-diminui-mas-custos-altos-desafiam-convenios.shtml>. Acesso em: 10 jun. 2018.

MOTTA, Flavia Gutierrez. Fatores condicionantes na adoção de Métodos de custeio em pequenas empresas: Estudo multicase em empresas do setor metal-mecânico de São Carlos S.P. 2000.

MUNDO RH. RH e os impactos financeiros do absenteísmo nas empresas. Mundo RH, 22.03.2018. Disponível em: <http://www.mundorh.com.br/rh-e-os-impactos-financeiros-do-absenteismo-nas-empresas/>. Acesso em: 10 jun.2018.

_____. NR 6 - equipamento de proteção individual – EPI. Acesso em 26.05.18, Publicação D.O.U. Portaria GM n.º 3.214, de 08 de junho de 1978 06/07/78.

OMS (Organização Mundial da Saúde), Disponível em: <http://www.who.int/eportuguese/publications/pt/>. Acesso em: 28/07/2018.

PEREIRA, Paulo Teixeira do Valle. Microempresa, Empresa de Pequeno Porte e Microempreendedor Individual: diferenças e características. SEBRAE. Disponível em: <http://blog.sebrae-sc.com.br/epp-microempresa-mei/>. Acesso em: 09 jun. 2018.

PINHEIRO, Mônica. ANÁLISE DO IMPACTO DO ABSENTEÍSMO NAS EMPRESAS. Disponível em: http://www.sistemaambiente.net/Monica_Pinheiro/Analise_do_impacto_do_Absenteismo_nas_impresas.htm. Acesso em: 28/08/2018.

PREFEITURA DE CRISTINA - MG. Disponível em: <https://www.cristina.mg.gov.br/> . Acesso em: 04 jan. 2017.

PUGH, Derek S. HICKSON, J. David. Organizadores da edição brasileira: RODRIGUES et al. Os teóricos das organizações. Rio de Janeiro: QualityMark, 2004.

RAIS – RELAÇÃO ANUAL DE INFORMAÇÕES SOCIAIS Disponível em: <http://portalfat.mte.gov.br/relacao-anual-de-informacoes-sociais-rais/>. Acesso em: 14 jun. 2018.

RECEITA FEDERAL. O que é o Simples Nacional? 2018. Disponível em: <https://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Documentos/Pagina.aspx?id=>. Acesso em: 10 maio 2018.

REYES, Vinícius. Os principais benefícios do ERP para MPE (Pequenas e Médias Empresas). PWI (Password Interativa Sistemas Ltda.), 11.01.2013. Disponível em: <http://www.pwi.com.br/blog/sistema-erp-MPE-pequenas-medias-empresas/>. Acesso em: 02 jun. 2018.

RODRIGUES, M. V. C. Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial. Petrópolis: Vozes, 1994.

SEBRAE. Assunto disponibilizado pela Unidade de Gestão Estratégica do Sebrae Nacional., pag.1. Disponível em <http://datasebrae.com.br/perfil-dos-pequenos-negocios/#oqsao>. Acesso em: 14 jun. 2018.

SEBRAE. Inovações Introduzidas pela Lei Complementar nº 147. Disponível em: http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/guias_cartilhas/na_medida_tributacao.pdf>. Acesso em: 06 jan. 2017.

SILVEIRA, M. A.; BECARO, T. Competitividade com qualidade de vida: Estratégias e práticas baseadas na valorização do fator humano nas organizações In: Competitividade com qualidade de vida: O capital humano como fator de produção.1 ed.Campinas - SP : Cedet, 2015, v.1, p. 21-37.

SILVEIRA, M. A.; GARRIDO, G. Dinamização da inovação de micro e pequenas empresas: fundamentos teóricos sobre os impactos do capital de relacionamento. E&G - Revista Economia e Gestão. , v.17, p.144 - 163, 2018.

SILVEIRA, M. A.; KIKUCHI, L. S. Aspectos psicossociais nas organizações: desempenho competitivo com saúde para o trabalhador In: Saúde Mental e trabalho.1 ed.São Paulo : CREMESP/"Conselho Regional de Medicina de SP", 2016, v.1, p. 45-60.

QUICK,T.C.: LAPERTOSA , J.B. Analise do absenteísmo em usina siderúrgica . Ver. Brás. Saúde Ocupacional., v.10,n.40 , 1982 .

TINOCO, João Eduardo Prudência; SILVA, Tarcisio Pedro da; SELL, Isair; LIMA, Mirian Leopoldina Herbst de. Contabilidade estratégica de Recursos Humanos: no contexto da gestão do conhecimento. XI Congresso Brasileiro de Custos – Porto Seguro, BA, Brasil, 27 a 30 de outubro de 2004. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/2330/2330>. Acesso em: 08 jun. 2018.

Tribunal Regional do trabalho (TRT), 2ª. região. Disponível em: http://www.trtsp.jus.br/consultas/221-pagina-principal/atendimento-e-servicos_trt2/1421-duvidas-frequentes. Acesso em 20 set. 2018.

VETTORI, Enrico. 2015 Health Care Outlook Brazil. Deloitte, 2014. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Life-Sciences-Health-Care/gx-lshc-2015-health-care-outlook-brazil.pdf>. Acesso em: 09 jun. 2018.

VIRÁG, C.E.; ALBU, R.G. Human Resource Management in Micro and Small Enterprises. Bulletin of the Transilvania University of Braşov Series V: Economic Sciences. Vol. 7 (56) No. 2 – 2014. Disponível em: http://webbut.unitbv.ro/BU2014/Series%20V/BULETIN%20V/III-11_VIRAG.pdf. Acesso em: 9 jun. 2018.

WABER, Ben. People Analytics. 1ª ed. Estados Unidos da América, FT Press, 2013. WALTON, R. Quality of working life: What is it? Slon management review, v.15, n. 1, 1973.

YIN, R.K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman. 2001.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS PROPRIETÁRIOS DA EMPRESA

1	Data de abertura/Tempo de existência
2	Atividade exercida
3	Qual o porte da Empresa conforme enquadramento RAIS
4	Qual a forma de tributação da empresa
5	Nome Empresarial/Pessoa/Cargo do responsável pelas respostas
6	Produtos fabricados pela empresa
7	Apresentação breve da estrutura do processo de fabricação das luvas/pessoas envolvidas/Divisão por etapas de Processos/Logística de operação.
8	Observação se há perdas com o absenteísmo.
9	Utilização pela a empresa de algum método de controle do absenteísmo ou apenas utiliza o controle de faltas através do apontamento em cartão de ponto.
10	Busca dos aspectos relacionados à forma de gestão dos encarregados da produção, quando há ausência de algum funcionário em alguma das etapas do processo produtivo
11	Para o cálculo da produtividade e resultados do negócio a empresa faz uso de algum tipo de indicador para mensurar seu desempenho, se sim, descreva-os?
12	Se há conhecimento sobre o absenteísmo na empresa.
13	Valor do Custo de 1 (um) funcionário para empresa.
14	Valor do Custo com a saúde dos funcionários.
15	Indagação sobre a necessidade de um controle mais efetivo na apuração do custo com a saúde dos funcionários.
16	Se há utilização da terceirização de serviços.
17	Se os Funcionários fazem horas extras.
18	Se a empresa possui um número significativo com processos trabalhistas
19	Se os funcionários apresentam sintomas de alergia devido ao manuseio do couro
20	A Cidade apresenta períodos no inverno de frio intenso, nesse período há um aumento de
21	Conhecimento por parte da direção da existência de problemas de saúde causados pelo manuseio do couro.

APÊNDICE B

QUESTIONÁRIO APLICADO NA AMOSTRA SELECIONADA

1	Qual o número de Empregados disponíveis CLT por gênero e por departamento?
2	Qual o número de faltas por mês? Em dias
3	Qual o número de atrasos/saídas antecipadas por mês? Em quantidade de horas
4	Qual o valor do salário médio dos funcionários da produção?
5	Qual o custo mensal com convênio médico? Considerando média de 2 dependentes por funcionário.
6	Você pode informar qual o custo pago por luva para os terceirizados por par completo?
7	Quantos prestadores de serviços externos você tem?
8	Quantos pares mês são feitos pelos terceirizados?
9	Qual o faturamento médio anual em Reais?
10	Qual o tempo gasto para fabricação de 1 (um) par de luvas, completo.
11	Quantos pares são fabricados por dia?
12	Para o cálculo da produtividade e resultados do negócio a empresa faz uso de algum tipo de indicador para mensurar seu desempenho, se sim, descreva-os?
13	Há um número significativo de absenteísmo na empresa?
14	Você sabe qual o Custo de 1 (um) funcionário para empresa?
15	Você sabe qual o Custo com a saúde dos funcionários?
16	Você enxerga a necessidade de um controle mais efetivo na apuração do custo com a saúde dos funcionários?
17	Além dos Funcionários CLT, você trabalha com terceirização de serviços
18	Você sabe quanto custa um funcionário por departamento, incluindo os encargos?
19	Os Funcionários fazem horas extras?
20	A empresa possui um número significativo com processos trabalhistas
21	Os funcionários apresentam sintomas de alergia devido ao manuseio do couro
22	A Cidade apresenta períodos no inverno de frio intenso, nesse período há um aumento de absenteísmo
23	É de seu conhecimento que os funcionários apresentam problemas sintomas de problemas de pele causados pelo manuseio do couro.

Dados

Obs.: os dados são confidenciais. Servem somente para efeito de registro. O nome da empresa não será mencionado, em nenhuma hipótese, no texto da pesquisa.

APÊNDICE C

DADOS CONSOLIDADOS OBTIDOS COM A PESQUISA EMPÍRICA

1	Análise dos elementos de custos relacionados a saúde dos funcionários.
2	A empresa não utiliza para cálculo da produtividade do negócio nenhum tipo de indicador
3	A empresa não utiliza nenhum tipo de indicador para mensurar o desempenho dos funcionários.
4	Apresentou uma média das horas com o absenteísmo.
5	Não possui qualquer controle de custo com a saúde dos funcionários.
6	Objetivos da utilização de um sistema de custeio.
7	Informou os elementos de custos relacionados a saúde dos funcionários utilizados no custeio.
8	Não possui controle e análise de tempo na produção. (horas máquina, horas homem, etc).
9	O Cálculo e análise do custo médio dos funcionários da produção apresentou valor menor que o correto.
10	Não possui planilha de custo mensal com convênio dos funcionários.
11	A empresa não possui relatórios que aponte o Custo com a saúde ou falta de saúde dos funcionários.
12	A empresa não utiliza método de controle para medir as causas do absenteísmo.
13	Não possui estratégia relacionado aos problemas de saúde quanto ao manuseio do couro.

ANEXO 1

NR6 – Item F

“(NR6) ITEM F - EPI PARA PROTEÇÃO DOS MEMBROS SUPERIORES F.1 - Luvas a) luvas para proteção das mãos contra agentes abrasivos e escoriantes; b) luvas para proteção das mãos contra agentes cortantes e perfurantes; c) luvas para proteção das mãos contra choques elétricos; d) luvas para proteção das mãos contra agentes térmicos; e) luvas para proteção das mãos contra agentes biológicos; f) luvas para proteção das mãos contra agentes químicos; g) luvas para proteção das mãos contra vibrações; h) luvas para proteção contra umidade proveniente de operações com uso de água; i) luvas para proteção das mãos contra radiações ionizantes.” ANEXO I LISTA DE EQUIPAMENTOS DE PROTEÇÃO INDIVIDUAL (Alterado pela Portaria SIT n.º 194, de 07 de dezembro de 2010).

ANEXO 2

Reportagem G1 - Famílias trocam a lavoura pela confecção de peças em couro, em RO

A oportunidade garante melhor renda e acelera a produção da fábrica local. Por cada par de luvas produzido os trabalhadores ganham R\$ 0,50.

Fonte: Do G1 RO



Lucimar ajuda na renda da família com o trabalho de confecção (Foto: Magda Oliveira/G1)

Cerca de 60 famílias da Zona Rural de [Espigão D'Oeste](#) (RO) trocaram a produção no campo para trabalhar na confecção de peças feitas em couro. A oportunidade garante, além da renda, o conhecimento em outra área profissional, acelerando a produção de uma fábrica na cidade. Os funcionários terceirizados, como são chamados pelo empresário Vlamir de Oliveira, recebem R\$ 0,50 por cada par de luvas cortado e costurado.

Lucimar Tesch, de 36 anos, faz parte das famílias contratadas para a costura das luvas. Ela, o marido e a filha do casal trabalham com a confecção das peças há um ano e já produziram dois mil pares de luvas por semana. “Eu acredito que a nossa produção é boa, pois trabalhamos os três. Para entregarmos o produto pronto, nós dividimos o trabalho, cada um costura uma parte que compõe a luva”, explica.



Trabalhadores embalam produto pronto para venda
(Foto: Magda Oliveira/G1)

A costureira e agricultora disse que enxergou nesta oportunidade uma nova forma de renda. A lavoura já não garantia mais a renda da família, depois que um acidente impossibilitou que Lucimar trabalhasse no campo.

“Eu fiquei muito feliz com essa oportunidade, pois como estou com o joelho machucado, não podia ajudar meu esposo na renda da casa. Além disso, morando na área rural é difícil arrumar emprego. A única opção era trabalhar na roça”, conta Lucimar.

Todo o material utilizado para a costura das peças é emprestado pela fábrica. O couro utilizado é comprado em São Paulo e diariamente são embalados 3 mil pares de luvas, que são vendidos no **Mato Grosso**, **Acre** e **Rondônia**, segundo Oliveira.

Fonte: G1. Disponível em: <http://g1.globo.com/ro/rondonia/noticia/2013/01/familias-trocam-lavoura-pela-confeccao-de-pecas-em-couro-em-ro.html>. Acesso em dez.2018.