

A relação entre custos e recursos humanos no sistema produtivo: Um estudo de caso sobre a relação Treinamento de Funcionários versus Custos de Produção

RESUMO

Este trabalho busca identificar até que ponto o treinamento (ou a falta dele) aplicado pela empresa aos seus funcionários que atuam direta e fisicamente na linha de produção pode aumentar ou reduzir os custos do processo de produção para a empresa, influenciando assim seus resultados finais, ou seja, aumento do lucro ou prejuízo. Esta identificação foi realizada através da aplicação de uma dinâmica de grupo aos funcionários de uma confecção, tendo como resultado a comprovação, nesta confecção, de que o treinamento de funcionários pode sim reduzir custos, aumentando lucro e/ ou reduzindo prejuízos.

Palavras-Chave: Custos, Recursos Humanos, Custos de Produção, Sistema Produtivo.

1. INTRODUÇÃO

O constante desenvolvimento das empresas e de seus processos produtivos, a busca da redução de custos através do desenvolvimento de melhores técnicas de produção e a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores dentro do ambiente de trabalho têm sido uma preocupação constante das empresas em todo o mundo. Através dessas preocupações, as empresas e os estudiosos da Administração têm desenvolvido estudos e teorias sobre a necessidade de unificar diferentes áreas da empresa para que se encontre a melhor maneira de conseguir todas essas benfeitorias com o menor impacto possível.

Uma das preocupações principais atualmente é com o desenvolvimento dos colaboradores através de sua reeducação constante. Há algum tempo atrás a área de Treinamento e Desenvolvimento das empresas era vista apenas como uma geradora de custos, pouco se percebia a possibilidade de investir nela para gerar uma redução de custos no futuro.

Felizmente, agora se tem percebido que investir em treinamento e desenvolvimento humano é um excelente redutor de tempo perdido com retrabalho, horas-extras, entre outras coisas e, conseqüentemente, um redutor de custos e de prejuízos.

Este é o tema central da realização deste trabalho: verificar se realmente procede a afirmação de que treinamento e desenvolvimento constante são investimentos em pessoas e em redução de custos.

Este trabalho foi desenvolvido através da aplicação de uma dinâmica de grupo às funcionárias de uma confecção de biquínis e vestuário em geral, tendo como foco principal a comparação dos resultados obtidos pelas equipes participantes. O objetivo deste “treinamento” era familiarizar a equipe com as etapas da fabricação de caixinhas e, posteriormente, comparar seu desempenho com o da equipe que não passou pelo treinamento.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS E SUA VISÃO CONTEMPORÂNEA

As pessoas são dentro das organizações o capital humano destas. Este é composto por todos os indivíduos em qualquer posição dentro da hierarquia organizacional. CHIAVENATO (1995, p.24) afirma que o capital humano é o principal diferencial competitivo das organizações bem sucedidas. A área de recursos humanos funciona como mediadora do contexto organizacional com as pessoas, mais do que isso, é o setor dentro da organização empresarial responsável por este capital humano.

Nas primeiras décadas do desenvolvimento da teoria administrativa, os Recursos Humanos foram colocados em um plano secundário do mercado. A área só passou a ser denominada como Administração de Recursos Humanos na década de 60, quando começou a se valorizar e reconhecer a importância do ser humano no contexto organizacional, passando a ser um fator que realmente definiria o sucesso ou o fracasso de uma organização.

Durante a era da industrialização neoclássica, quando a estrutura rígida das organizações foi substituída por unidades estratégicas (que constituía a departamentalização de produtos e serviços), o capital humano começou a ser visto como recursos organizacionais que precisavam ser administrados visando uma otimização em relação às capacidades de adaptação ao ambiente.

A partir de 1990, CHIAVENATO (1995) afirma que se iniciou um período conhecido por Era da Informação, caracterizada por uma estrutura funcional, fluida, flexível e descentralizada, que contribui para a mudança da visão sobre o capital humano da organização. A partir deste fato, o capital humano passou a ser considerado como um ser humano ativo em relação ao ambiente, dotado de inteligência. A Era da Informação vigora até os dias de hoje, com a globalização dos mercados, produtos mundiais e mercados multiculturais. O desenvolvimento da empresa está cada vez mais apoiado em seus Recursos Humanos, uma vez que todas as outras vantagens competitivas estão cada vez mais acessíveis a todos que atuam no mercado.

Todas as decisões para o sucesso da empresa envolvem pessoas. Portanto, as pessoas são, o fator determinante da mudança dentro da empresa e funcionam como um processo dinâmico que está inter-relacionado com o objetivo de prover a organização de capital humano, integrar os indivíduos aos cargos e avaliar o desempenho destes cargos, manter o capital humano e monitorar os indivíduos dentro das organizações. Além disso, outros objetivos são preparar e desenvolver as potencialidades deste material humano abrindo mão de técnicas de treinamento e desenvolvimento, que são parte fundamental no processo de aperfeiçoar, capacitar, desenvolver e formar indivíduos capazes de manter uma instituição competitiva no mercado.

Para enfrentar os desafios desta era onde as informações mudam a cada segundo, a empresa precisa contar com seu material humano. Ele é que proporcionará a agilidade necessária para a mudança, assim como o nível de qualidade em que ela ocorrerá. Desta forma, o fator humano se torna o ponto central da organização.

2.2 INFLUÊNCIA E IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO DE FUNCIONÁRIOS NO PROCESSO PRODUTIVO

A título de breve introdução e, ao mesmo tempo, curiosidade, gostaríamos de salientar um ponto muito delicado e que muitas vezes causa sérias dificuldades na compreensão da linguagem utilizada na administração. Segundo FERREIRA (1987) “A semântica, não raro, tumultua o sentido das palavras que empregamos. (...) Como vemos, aprimorar e aperfeiçoar são sinônimos; logo, se aperfeiçoar-se significa tornar-se melhor, esmerar-se, adquirir maior grau de perfeição (seja no que for...), está claro que aquele que se aperfeiçoa ou se aprimora desenvolve-se, torna-se maior ou mais forte, mais apto, aumenta suas faculdades – progride numa escala de valores. (...) Não há, pois, no nosso entender, diferenças justificáveis entre treinar para aperfeiçoar ou aprimorar e treinar para desenvolver. Quem é treinado, aprimora-

se, aperfeiçoa-se ou desenvolve-se no uso de tais ou quais faculdades, tais ou quais habilidades ou aptidões para... capacitar-se.”

A capacitação e o treinamento consistem em um processo de educação continuada e, muitas vezes, especializada em determinada área, processo ou sistema. Segundo CARVALHO (1988, p.4) “a educação é, basicamente, uma contínua reconstrução de nossa experiência pessoal (...), e o treinamento é um processo de ajudar os colaboradores a adquirir eficiência no trabalho através de apropriados hábitos de pensamento e ação, habilidades, conhecimentos e atitudes”. A capacitação e o treinamento são um importante instrumento administrativo para o aumento e melhoria da produtividade com conseqüente redução de custos, além de um agente motivador comprovado.

Os cursos de capacitação e de treinamento internos são elaborados para curto, médio e longo prazo, dependendo das metas da empresa e/ ou setor ao qual o colaborador está ligado.

O treinamento técnico, dada sua finalidade prática, deve conter essencialmente as informações teóricas mais relevantes para o exercício da profissão, o que, aliás, deve ser o fundamento básico de qualquer treinamento. As aulas, sejam elas quais forem, devem ser ricas de demonstrações práticas, proporcionando a oportunidade de exercitar o raciocínio para que os treinandos tirem suas próprias conclusões sobre o que foi observado.

Existe a necessidade de se completar a mudança de mentalidade da grande maioria das empresas, mostrando que a capacitação e o treinamento estão se tornando uma ferramenta estratégica, e que os fatores de produção, bem como sua evolução e gestão, são impactados pela capacidade e velocidade com as quais o conhecimento humano tem sido desenvolvido, utilizado e atualizado.

Para se ter a exata dimensão da necessidade de treinamento de um setor ou de uma empresa é necessário um diagnóstico, um levantamento dessas necessidades. Sem um profundo e orientado estudo dessas necessidades, o treinamento passa a ser realmente um custo para a empresa, pois retira funcionários da linha de produção causando perda de tempo, sem contar nos demais custos para sua realização (contratação de instrutor e/ ou empresa de consultoria, desgaste de equipamentos, material didático, etc.). É necessário que se realize uma detalhada análise da empresa, das tarefas e do comportamento dos colaboradores para responder às perguntas: quem, onde e o que treinar. Após o levantamento dessas necessidades e a escolha do método de treinamento, é necessário que se avalie o seu resultado.

Existem vários tipos de avaliação de treinamento, como por exemplo, a avaliação subjetiva e a avaliação objetiva. A avaliação subjetiva, feita através da reação dos participantes do treinamento (que manifestam suas opiniões e pontos de vista sobre o treinamento), procura identificar qual o grau de aceitação do treinamento pelos que dele participaram, ela não mede o aprendizado ou desenvolvimentos de capacidade, porém costumam revelar aspectos muito importantes, podendo até mesmo levar a uma revisão ou reformulação do treinamento. Já a avaliação objetiva refere-se ao resultado do treinamento, ao aprendizado adquirido, às modificações de comportamento e ao desenvolvimento constatado de aptidões e capacidades. Este tipo de avaliação obtém melhores resultados quando feito pelos próprios supervisores dos treinandos no setor onde estes trabalham, pois são os supervisores que conseguirão perceber no dia-a-dia de trabalho se as mudanças propostas pelo treinamento foram realmente alcançadas, o que não descarta a aplicação de um teste de conhecimentos ao final do treinamento, para que se tenha um resultado da eficácia do treinamento. Em alguns casos, a avaliação da produção através da medição do aumento e/ ou redução de seus custos mostra se o treinamento foi bem sucedido (são exemplos de fatores a serem avaliados neste caso: aumento ou redução de tempo no processo de produção, redução de desperdício de materiais, diminuição do retrabalho, entre outros).

Através dessa análise podemos concluir que treinamento deixa de ser um gasto e passa a ser mais uma forma de investimento da empresa.

2.3 CUSTOS

Podemos chamar de *Custos* todos os gastos existentes no processo de produção, desde o aluguel do espaço físico onde se localiza a empresa até os gastos com energia elétrica e treinamento de funcionários. A informação obtida através da análise dos custos de um departamento, ou de uma empresa como um todo, pode mostrar fatores que indiquem a necessidade de treinamento de seus funcionários. Mesmo quando se trata de empresa de serviços.

Os custos podem ser classificados como: *Diretos* (que incidem diretamente nos produtos ou serviços, de acordo com seu consumo na produção), *Indiretos* (que incidem na produção ou serviço, mas que não estão diretamente ligados a eles), *Fixos* (que não dependem do volume de produção ou serviços, ocorrem periodicamente, porém são divididos por seu resultado: quanto maior o volume produzido, menor o valor), *Variáveis* (quanto maior o volume produzido, maior o valor atribuído ao produto) e *Semivariáveis* (dispõem de uma parte fixa e uma variável).

2.4 CUSTOS DE PRODUÇÃO COMO INSTRUMENTO DE CONTROLE

É a soma dos gastos com bens e serviços aplicados ou consumidos na produção de outros bens e/ ou serviços.

São considerados elementos básicos dos custos de produção: *Material direto* (matérias-primas, materiais secundários e de embalagem), *Mão-de-obra* (direta ou indireta) e *Gastos indiretos de fabricação* (aluguéis, energia, serviços terceirizados, manutenção, depreciações, seguros diversos, etc.).

Com frequência são encontradas variações nos custos de produção que são facilmente localizadas, outras vezes o tempo gasto nesta análise pode ser muito grande. Torna-se então necessário a definição de um valor X, baixo do qual não será realizado muito esforço para que se encontre o motivo destas variações (pois seria desperdício de tempo e de recursos muito maior que a diferença encontrada na variação, o que não justificaria a pesquisa).

Estando a variação dos custos de produção localizada na mão-de-obra utilizada na linha de produção, algumas razões podem ser levantadas. Segundo MARTINS (1998) “as razões poderiam ser a ineficiência da mão-de-obra, uso de pessoal que não o adequado para a tarefa, inexistência de pessoal treinado para substituir o pessoal em férias, acréscimo de taxa determinado pela Direção, legislação ou sindicato, falta de pessoal nessa faixa de mercado, tendo sido contratado ao preço que foi possível, padrão em horas muito apertado, válido apenas para pessoal de extrema habilidade, do qual a empresa possua talvez um único elemento”.

Para a maioria destes problemas a solução seria a adoção e/ ou melhoria de programas de capacitação/ treinamento dos funcionários diretamente envolvidos no processo de produção. Depois de comprovado o problema na mão-de-obra através do levantamento dos custos de produção e aplicada a capacitação/ treinamento aos funcionários, novamente se realiza o levantamento dos custos de produção (comparando os resultados obtidos anteriormente com os atuais), com maior atenção aos custos ligados à mão-de-obra, observando se houve modificação em seu resultado. Caso a melhoria tenha sido confirmada, significa que o problema foi devidamente encontrado e solucionado, porém se ainda existirem algumas variações, toda a análise deve ser refeita, em todos os indicadores existentes e que não tinham sido observados antes.

2.5 SISTEMA PRODUTIVO E PRODUTIVIDADE DO TRABALHO

Sistema produtivo, segundo OISHI (1995), “é qualquer processo ou procedimento que tem por objetivo transformar um conjunto de entradas em um conjunto específico de saídas”.

Toda atividade que busca alcançar um objetivo (produto ou serviço) é parte de um sistema produtivo, e todo sistema produtivo, toda empresa fundada, existe para atender uma demanda de mercado e, conseqüentemente, satisfazer os clientes que constituem este mercado.

Normalmente, o sistema produtivo é dividido entre sistemas de transformação (onde se pode observar claramente a mudança de estado físico ou químico de matéria-prima) e sistema de serviços (onde não se pode observar claramente esta mudança).

A palavra “produtividade” é muito utilizada atualmente para definir o rendimento ótimo do trabalho. Tal rendimento está ligado a uma série de fatores (qualidade e quantidade de matérias-primas, atualização tecnológica, habilidade profissional, condições ambientais de trabalho, etc.), porém, entre todos os fatores, devemos destacar com um elevado grau de importância o interesse com que os empregados utilizam sua capacidade para obter o aumento na quantidade e qualidade do rendimento de suas tarefas. É a esse fator que se dá o nome de “produtividade do trabalho”, que depende principalmente do grau de motivação do funcionário. De nada adianta as mais modernas instalações e tecnologias para desenvolver o trabalho se a pessoa que o irá desenvolver não está interessada, motivada, em fazê-lo da melhor maneira possível.

A produtividade do trabalho nada mais é do que um processo que obtém o máximo de sua capacidade com o mínimo de tempo e esforço despendido por um funcionário motivado. Percebe-se então que o fator humano é decisivo para aumentar os ganhos de produtividade, sendo constantemente incentivado através de treinamentos e atualizações profissionais oferecidos a todos os funcionários de uma empresa. Segundo CARVALHO & SERAFIM (2004, p. 161) “estatisticamente, a produtividade é a relação entre horas/homem diretamente requeridas para produzir determinadas quantidades de produtos manufaturados. Entretanto, o conceito dinâmico de produtividade deve voltar-se para um horizonte mais amplo, envolvendo o custo total de uma situação de trabalho, comparado com o rendimento útil total resultante dessa situação”.

Alguns fatores podem causar a baixa produtividade do trabalho, em sua grande maioria ligados à falta de interesse e baixa motivação do funcionário para realizar seu trabalho e não propriamente ligados a uma real incapacidade física. São alguns exemplos destes fatores a carência de satisfação de algumas necessidades básicas, não considerar que seu trabalho seja útil, dificuldades de relacionamento na equipe de trabalho, entre outros. Em contrapartida, para o aumento da produtividade do trabalho depende a modernização do maquinário utilizado, do desenvolvimento de processos tecnológicos e, prioritariamente, na contribuição humana, ou no trabalho que sabe como fazer e que tem vontade de executar.

Segundo DRUCKER (2002, p.160) “A produtividade é o resultado composto das produtividades de todos os três ‘fatores de produção’: capital, recursos naturais e recursos humanos”. O que nos mostra a importância de perceber a ligação que existe entre todas as áreas de uma empresa já que não raramente quando se realiza uma alteração em uma destas áreas, as outras conseqüentemente sentirão os impactos.

3. METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

A metodologia utilizada no desenvolvimento deste trabalho consiste no estudo de caso. O estudo de caso, segundo GIL (1988:58), “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos esperados”.

3.2 A EMPRESA E SUA ESTRUTURA

A empresa escolhida para a realização desta pesquisa é a Verão e Cia, uma empresa do ramo de moda praia, com mais de 20 anos de atuação no mercado municipal e regional. Esta empresa foi escolhida por contar com uma linha de produção onde seria possível observar a temática desta pesquisa: um processo produtivo com total e, praticamente exclusiva, participação humana em todas as suas etapas.

A Verão e Cia vem atuando na fabricação e venda de biquínis, maiôs, sungas e demais itens do vestuário de moda praia/ piscina, também tendo diversificado sua produção para peças de roupa como blusas e camisas, mas sem perder seu foco principal e inicial, que é a produção de moda praia.

A empresa, que atravessou várias das mais difíceis fases da economia nacional, chegou a contar com cerca de 20 profissionais de corte-costura em sua linha de produção, contando hoje com apenas três funcionárias no setor. A maior parte de seu processo de produção hoje é terceirizado, pois, segundo a Senhora Dora, proprietária da empresa, é economicamente mais viável.

A empresa chegou a fornecer peças para uma filial de uma grande rede de lojas de departamento que existia na cidade e que foi fechada por falência. Tendo sido nesta fase a época em que a empresa contou com o maior número de funcionárias em sua produção.

3.3 TÉCNICA ADOTADA

A técnica adotada nesta pesquisa foi uma dinâmica de grupo, que consistia na produção de dois tipos de caixas de papel. Esta dinâmica foi aplicada durante quatro dias, na parte da manhã (08:00h às 10:30h), sendo o primeiro dia de apresentação e explicação sobre o trabalho que seria realizado. Ficou decidido que as equipes produziram cinco caixas cada uma (dois de um tipo e três do outro tipo), para que assim fosse mais fácil realizar a comparação dos resultados.

As equipes foram selecionadas aleatoriamente, onde seis funcionárias foram se agrupando por afinidade e, por fim, cada equipe escolheu um nome (equipe A: Empresa Biquíni, equipe B: Empresa Corte & Costura). Através de um sorteio, a equipe Biquíni foi escolhida para começar o processo de “treinamento” com os moldes utilizados para a realização da dinâmica durante o 2º e 3º dias, o objetivo deste “treinamento” era familiarizar a equipe com as etapas da fabricação de caixinhas e, posteriormente, comparar seu desempenho com o da equipe que não passou pelo treinamento. No 4º dia as duas equipes foram reunidas, receberam todo o material necessário e explicações sobre o que fariam a partir daquele momento, inclusive que elas deveriam, naquele momento, colocar um preço em cada tipo de caixa. Feito isso, as equipes começaram a produção das caixas, que aconteceu durante toda a manhã.

4. DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS

Essa seção foi dividida em três partes, sendo que na primeira parte foram discutidos os resultados obtidos pela Equipe A, que passou por um treinamento prévio para a realização da dinâmica, posteriormente os resultados obtidos pela Equipe B, que não passou por nenhum treinamento prévio e, por fim, uma comparação dos resultados obtidos pelas duas equipes ao final da dinâmica.

4.1 EQUIPE A: EMPRESA BIQUÍNI

Atividades (tempo despendido na produção das caixinhas durante a realização da dinâmica, lembrando que esta equipe recebeu treinamento prévio sobre este processo).

Tabela 1. Atividades da Empresa A.

Total							Unitário	
Flower			Box				Flower	Box
	min	seg.	Conver.	min	seg.	Conver.		
Moldar	1	20	1,33	5	45	5,75	0,67	1,92
Recortar	7	8	7,13	19	49	19,82	3,57	6,61
Vincar	4	1	4,02	2	0	2,00	2,01	0,67
Dobrar	1	0	1,00	4	47	4,78	0,50	1,59
Colar	1	0	1,00	8	0	8,00	0,50	2,67
Secar	0	5	0,08	0	56	0,93	0,04	0,31
Acabar	0	0	0,00	0	0	0,00	0,00	-
Total	14	34	14,57	38,00	197,00	41,28	7,28	13,76

4.1.1 CUSTO VARIÁVEL UNITÁRIO E TOTAL

Para a apuração do custo variável unitário foi levantado o preço do papel utilizado para a confecção de cada tipo de caixa multiplicado pela área gasta do papel na produção de cada caixa, dividido pela medida total do papel utilizado. O custo total foi levantado através do custo do material direto utilizado em cada caixa multiplicado pela capacidade máxima de produção de cada tipo de caixa.

Tabela 2. Custo Unitário Empresa A.

Custo unitário	Flower	Box
Material direto	1,46	1,41
Mão de obra	0,46	0,87
Custo variável unitário	1,93	2,29

Tabela 3. Custo Total Empresa B.

Custo total	Flower	Box
Material direto	2.077,20	3.007,06
Mão de obra direta	654,34	1.854,48
Total	2.731,55	4.861,54

4.1.2 RESULTADO TOTAL (BASEADO NA DRE APURADA PELO CUSTEAMENTO MARGINAL)

A Demonstração do Resultado do Exercício - DRE foi elaborada através da alocação dos principais custos e despesas, de modo a facilitar a análise dos resultados. Não busco aqui um resultado excelente, mas sim a comparação do resultado final obtido por cada equipe, no sentido de identificar se houve ou não influência do treinamento neste resultado. As funcionárias participantes dessa equipe concluíram, ao final da dinâmica, que o treinamento realmente auxiliou no processo de produção, que facilitou muito a execução das tarefas e que, em uma empresa real, a prática da capacitação de funcionários pode melhorar muito o desempenho deles, facilitando a produção.

Tabela 4. Resultado Final da Empresa A.

	Flower	Box	Total
Receita vendas	4.963,29	5.743,24	10.706,54
ICMS	893,39	1.033,78	1.927,18
PIS/COFINS	181,16	209,63	390,79
(-) Comissões	248,16	287,16	535,33
(-) Custo variável	2.731,55	4.861,54	7.593,08
Subproduto			-
(=) MCT	909,03	(648,87)	260,16
(-) Custo fixo			10.000,00
(-) Despesa fixa			-
Sucata			-
(=) Resultado			(9.739,84)
Estoque	-	-	-

4.2 EQUIPE B: EMPRESA CORTE & COSTURA

Atividades (tempo despendido na produção das caixinhas durante a realização da dinâmica, lembrando que esta equipe não recebeu treinamento prévio).

Tabela 5. Atividades da Empresa B.

Total							Unitário	
Flower			Box				Flower	Box
	min	seg.	Conver.	min	seg.	Conver.		
Moldar	5	0	5,00	10	0	10,00	2,50	3,33
Recortar	10	0	10,00	21	21	21,35	5,00	7,12
Vincar	3	0	3,00	6	0	6,00	1,50	2,00
Dobrar	2	0	2,00	3	9	3,15	1,00	1,05
Colar	6	0	6,00	3	45	3,75	3,00	1,25
Secar	1	0	1,00	2	15	2,25	0,50	0,75
Acabar	0	1	0,02	0	1	0,02	0,01	-
Total	27	1	27,02	45,00	91,00	46,52	13,51	15,50

4.2.1 CUSTO VARIÁVEL UNITÁRIO E TOTAL

Para a apuração do custo variável unitário foi levantado o preço do papel utilizado para a confecção de cada tipo de caixa multiplicado pela área gasta do papel na produção de cada caixa, dividido pela medida total do papel utilizado. O custo total foi levantado através do custo do material direto utilizado em cada caixa multiplicado pela capacidade máxima de produção de cada tipo de caixa.

Tabela 6. Custo Unitário Empresa B.

Custo unitário	Flower	Box
Material direto	1,46	1,41
Mão de obra	0,86	0,98
Cust var. unt	2,32	2,40

Tabela 7. Custo Unitário Empresa B.

Custo total	Flower	Box
Material direto	1.577,68	2.283,92
Mão de obra direta	921,76	1.586,49
Total	2.499,43	3.870,41

4.2.2 RESULTADO TOTAL (BASEADO NA DRE APURADA PELO CUSTEAMENTO MARGINAL)

A Demonstração do Resultado do Exercício - DRE foi elaborada através da alocação dos principais custos e despesas, de modo a facilitar a análise dos resultados. Não busco aqui

um resultado excelente, mas sim a comparação do resultado final obtido por cada equipe, no sentido de identificar se houve ou não influência do treinamento neste resultado.

As funcionárias que participaram desta equipe relataram que sentiram dificuldades

	Flower	Box	Total
Receita vendas	2.692,66	3.554,31	6.246,96
ICMS	484,68	639,78	1.124,45
PIS/COFINS	98,28	129,73	228,01
(-) Comissões	134,63	177,72	312,35
(-) Custo variável	2.499,43	3.870,41	6.369,85
Subproduto			-
(=) MCT	(524,37)	(1.263,33)	(1.787,70)
(-) Custo fixo			10.000,00
(-) Despesa fixa			-
Sucata			-
(=) Resultado			(11.787,70)
Estoque	-	-	-

para a realização do processo, já que não sabiam como fazer as caixas. Disseram que sentiram a necessidade de ter tido um conhecimento prévio de pelo menos parte do processo, que isso facilitaria a produção. Acreditam que em uma empresa real é fundamental que os novos funcionários participem de um treinamento que lhes permita conhecer o funcionamento da produção, facilitando assim sua adaptação ao trabalho.

Tabela 8. Resultado Final da Empresa B.

4.3 RESULTADO FINAL (COMPARATIVO)

No quadro seguinte está a comparação da eficiência entre as duas equipes considerando-se alguns aspectos mais relevantes a esta análise, como por exemplo o tempo gasto nas atividades de produção direta das caixas e a análise do resultado final obtido.

Tabela 9. Tabela Comparativa entre as empresas A e B.

	Biquíni	Corte & Costura	Eficiência	
			Maior	Menor
Mão de obra unit				
Flower	0,46	0,86	Biquíni	Corte & Costura
Box	0,87	0,98	Biquíni	Corte & Costura
Mão de obra total				
Flower	654,34	921,76	Biquíni	Corte & Costura
Box	1.854,48	1.586,49	Corte & Costura	Biquíni
Mao de obra total	2.508,82	2.508,25	Corte & Costura	Biquíni
Custo variável unit				
Flower	1,93	2,32	Biquíni	Corte & Costura
Box	2,29	2,40	Biquíni	Corte & Costura
Custo variável total				
Flower	2.731,55	2.499,43	Corte & Costura	Biquíni
Box	4.861,54	3.870,41	Corte & Costura	Biquíni
Custo variável total	7.593,08	6.369,85	Corte & Costura	Biquíni

Tempo por unidade Flower				
Atividades	Biquíni	Corte & Costura		
Moldar	0,67	2,50	Biquíni	Corte & Costura
Recortar	3,57	5,00	Biquíni	Corte & Costura
Vincar	2,01	1,50	Corte & Costura	Biquíni
Dobrar	0,50	1,00	Biquíni	Corte & Costura
Colar	0,50	3,00	Biquíni	Corte & Costura
Secar	0,04	0,50	Biquíni	Corte & Costura
Acabar	0,00	0,01	Biquíni	Corte & Costura
Total	7,28	13,51	Biquíni	Corte & Costura
Tempo por unidade Box				
Atividades	Biquíni	Corte & Costura		
Moldar	1,92	3,33	Biquíni	Corte & Costura
Recortar	6,61	7,12	Biquíni	Corte & Costura
Vincar	0,67	2,00	Biquíni	Corte & Costura
Dobrar	1,59	1,05	Corte & Costura	Biquíni
Colar	2,67	1,25	Corte & Costura	Biquíni
Secar	0,31	0,75	Biquíni	Corte & Costura
Acabar	0,00	0,00	Biquíni	Biquíni
Total	13,76	15,50	Biquíni	Corte & Costura
Resultado total	(9.739,84)	(11.787,70)	Biquíni	Corte & Costura

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como podemos observar no quadro anterior, a equipe que recebeu treinamento prévio (equipe A) obteve melhor desempenho no desenvolvimento da atividade. Embora os resultados finais não tenham sido aqueles que uma empresa real esperaria de sua linha de produção, este exercício não busca o lucro, e sim demonstrar que a Capacitação/Treinamento realmente pode interferir positiva ou negativamente no resultado de uma empresa real.

Comparando o tempo gasto nas atividades que envolviam a produção das caixas, observamos que a equipe A obteve, na maior parte do processo, um tempo menor que a equipe B (que não passou por nenhum treinamento anterior) interferindo, assim, no resultado final do exercício (a equipe A obteve menor prejuízo que a equipe B). Para que os critérios de comparação fossem justos, foi definido o número de caixas de cada tipo que as equipes produziram, facilitando assim a medição e a comparação do tempo gasto nas atividades.

Devemos, porém, tomar muito cuidado com relação à adoção de treinamentos dentro de uma empresa real, pois caso não seja realizado um bom trabalho prévio de levantamento e estudo das necessidades de treinamento da empresa e de cada área dentro dela, os funcionários não sejam corretamente esclarecidos e questionados sobre a necessidade desse treinamento, caso não seja contratada uma empresa séria e eficiente para aplicação do treinamento (quando não há dentro da empresa alguém com a habilidade de aplicar determinados treinamentos), os resultados não sejam atentamente avaliados, toda a economia que poderia ser gerada ao final do processo de produção não acontecerá, haverá o desgaste da imagem das atividades de treinamento frente a funcionários, chefes, gerentes e diretores, e a atividade em si acarretará em prejuízos financeiros para a área e a empresa no geral, além do prejuízo emocional de todos os envolvidos na atividade (desde o levantamento da necessidade até a avaliação da atividade após a aplicação).

Durante a aplicação da dinâmica, a proprietária da confecção levantou a questão da inviabilidade da aplicação de capacitação/ treinamento aos funcionários na microempresa, segundo ela: “o custo acaba sendo alto demais”.

Questionada sobre como era feita a contratação de funcionárias para a linha de produção, a proprietária da confecção explicou que apenas são contratadas funcionárias com uma boa experiência em confecção, e caso não seja encontrada uma pessoa com a experiência desejada, é contratada uma pessoa com um pouco menos experiência, porém jamais alguém que não tenha experiência. E que no caso de alguém com pouca experiência, a funcionária novata não passa por nenhum tipo de treinamento e, quando necessário, vai tirando suas dúvidas com as funcionárias mais experientes, quando estas têm uma folga.

Embora afirme não ter o hábito de aplicar técnicas de capacitação/ treinamento às suas funcionárias, a proprietária da confecção concordou, após o término da dinâmica, que esta é uma prática que realmente pode fazer muita diferença, desde que a empresa tenha estrutura físico-financeira que a suporte. Todas as funcionárias participantes da dinâmica comentaram que participar de atividades de capacitação/treinamento pode ajudar na melhoria da produção, além de ser uma maneira de fazer com que todas interajam de modo diferente (descontraindo-se, fora do ambiente normal de trabalho).

Podemos observar com esta pesquisa que, além da influência comprovada nos custos e no resultado geral, a prática de capacitação/ treinamento dentro da empresa pode melhorar o desempenho dos funcionários, fazendo com que eles busquem melhores maneiras de realizar suas atividades, além de contribuir consideravelmente na melhoria do clima organizacional e da motivação dos funcionários, também sendo percebido como uma preocupação da empresa não apenas com seu resultado financeiro, mas com o bem estar e o desenvolvimento de sua equipe.

6. REFERÊNCIAS

CARVALHO, Antônio Vieira de; OZILÉA, Clen Gomes Serafim. **Administração de Recursos Humanos volume 2**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas:** transformando o executivo em um excelente gestor de Pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DRUCKER, Peter. **Fator humano e desempenho:** o melhor de Peter Drucker sobre Administração. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

FERREIRA, Paulo Pinto. **Treinamento de Pessoal:** a técnico-pedagogia do treinamento. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1985.

GUIMARÃES, Ricardo Lima. **A estrutura financeira na indústria da confecção:** estudo de caso-vantagens e desvantagens da produção terceirizada. São João Del Rei - MG: UFSJ, 2005. 40 p. Monografia-departamento de Ciências Administrativas e Contábeis - Pós-Graduação em Administração.

IUDICIBUS, Sergio de. **Análise de custos.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 1998

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

MOLLER, Claus. **O lado humano da qualidade:** maximizando a qualidade de produto e serviços através do desenvolvimento das pessoas. 9 ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

OLIVEIRA, Erick Dawson de. Treinamento e desenvolvimento (T & D): uma ferramenta estratégica para as organizações. **Revista Brasileira de Administração**, Brasília: s.n, v. 15, n. 47, p. 27-33, dez. 2004.

PARANHOS, Jose Luiz B. **Contabilidade decisorial:** análise gerencial de custos e resultados. São Paulo: STS, 1992.

PENNA, E. C. G.; MANHEZZO, M. C. Treinamento e desenvolvimento: as concepções dos funcionários da área de produção de uma empresa de calçados femininos da cidade de Uberaba-MG. **Fazu em Revista**, Uberaba: s.n, n. 4, p. 108-113, 2007.

SOUZA, Lázaro Evair. Mude para vencer: adaptações e correções em produtos e processos de fabricação são quase obrigatórios para lançar na conquista de mercados externos. As vantagens adicionais são aumento da produtividade e redução dos custos de produção. **Pequenas Empresas & Grandes Negócios**, São Paulo: s.n, n. 174, p. 52-55, jul. 2003.