

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**

**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**GUILHERME CASAGRANDE BOSQUETTO**

**IMPLANTAÇÃO DE INDICADORES GERENCIAIS: UM ESTUDO  
CASO EM UMA CONSTRUTORA LOCALIZADA NO SUL DE SANTA  
CATARINA**

**CRICIÚMA**

**2019**

**GUILHERME CASAGRANDE BOSQUETTO**

**IMPLANTAÇÃO DE INDICADORES GERENCIAIS: UM ESTUDO  
CASO EM UMA CONSTRUTORA LOCALIZADA NO SUL DE SANTA  
CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Esp. Everton Perin

**CRICIÚMA**

**2019**

**GUILHERME CASAGRANDE BOSQUETTO**

**IMPLANTAÇÃO DE INDICADORES GERENCIAIS: UM ESTUDO  
CASO EM UMA CONSTRUTORA LOCALIZADA NO SUL DE SANTA  
CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Tributária.

Criciúma, xx de xx de 2019.

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Esp. Everton Perin - UNESC

Prof<sup>a</sup>. Esp.

Prof.

**Dedico este trabalho a todos que me apoiaram e me ajudaram de qualquer maneira para a construção do mesmo, seja de modo afetivo ou racional, fizeram parte do desenvolvimento deste.**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por me proporcionar saúde para correr atrás dos meus sonhos, por me tornar todos os dias mais forte para enfrentar as dificuldades cotidianas e demais e por incluir amor dentro do meu ser para que eu faça tudo com dedicação e carinho.

Agradeço também aos meus familiares e amigos próximos, pela paciência, pelas orações, por acreditarem que eu seria capaz. Assim como agradeço imensamente pelo amor e carinho de todos.

Agradeço também todos os professores que passaram por essa caminhada, me disponibilizando tempo e conhecimento, de uma forma muito importante me tornaram quem sou hoje. Mas, em especial, ao meu orientador que se manteve prontamente ao meu lado na criação e desenvolvimento desse projeto, dedicou seu tempo e paciência para correções e sugestões para que pudesse deixar o trabalho da melhor maneira possível.

Enfim, agradeço de coração todos que participaram da minha vida, me agregando pontos positivos e alegrias para essa jornada, agradeço inclusive, aqueles me fizeram mal, me deixando assim mais forte para enfrentar problemas maiores e conquistar benefícios melhores.

**“A maior recompensa para o trabalho do homem não é o que ele ganha com isso, mas o que ele se torna com isso.” John Ruskin**

# IMPLANTAÇÃO DE INDICADORES GERENCIAIS: UM ESTUDO CASO EM UMA CONSTRUTORA LOCALIZADA NO SUL DE SANTA CATARINA

Guilherme Casagrande Boschetto<sup>1</sup>

Everton Perin<sup>2</sup>

**RESUMO:** A avaliação de indicadores de desempenho nas empresas tem-se mostrado como uma ferramenta de gestão que auxilia os administradores a tomarem melhores decisões. Os indicadores são utilizados para medir e avaliar o desempenho da empresa no setor. A elaboração desses indicadores devem ser realizadas de acordo com as metas e objetivos da empresa. Diante disto, a contabilidade destaca-se como apoio aos administradores, uma vez que, o contador pode auxiliar na elaboração de relatórios e indicadores que analisam a realidade empresarial. Portanto, o objetivo geral deste estudo, consiste em identificar mecanismos de gestão relacionados a segurança do trabalho e rotatividade em uma construtora localizada no sul de Santa Catarina. Para tentar atingir os objetivos propostos, foi realizando uma pesquisa qualitativa, quantitativa, e uma pesquisa bibliográfica, para obter maior conhecimento na área e um estudo de caso. Posteriormente, foram analisados os dados e elaborados quadros com os índices de desempenho encontrados, sobre os acidentes de trabalho com afastamento inferior e superior a quinze dias, e também a rotatividade dos funcionários desde o início da empresa. Também foram elaboradas propostas estratégicas para melhorar a organização dos indicadores estabelecidos.

**PALAVRAS – CHAVE:** Construção Civil. Indicadores de Desempenho. Segurança no Trabalho. Rotatividade.

**AREA TEMÁTICA:** Contabilidade Gerencial.

## 1 INTRODUÇÃO

Pela evolução do mercado, cujas mudanças interferem diretamente nas empresas, tanto nos desenvolvimentos de produto quanto na gestão das organizações. As empresas vêm buscando melhorar seu sistema de produção tentando afastar os riscos internos. Crepaldi (2004) afirma que todos os empreendimentos estão sujeitos a algum tipo de risco. Portanto, uma alternativa é que as projeções e metas realizadas pela empresa, tenham a relação de risco relacionadas com as tomadas de decisões por parte dos gestores.

Tendo como principais problemas que afetam os setores: mão-de-obra qualificada, falta de investimento nos processos construtivos, perdas de produtividade, fornecedores qualificados e planejamento de obra.

---

<sup>1</sup> Acadêmico do curso de Ciências Contábeis da UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.

<sup>2</sup> Professor, Especialista, UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.

O Sebrae (2018), traz a indústria da construção é um dos setores mais representativos do país. O setor reúne construtoras, fabricantes e comerciantes de materiais, máquinas e equipamentos, serviços técnicos especializados, serviços imobiliários e consultorias de projetos, engenharia e arquitetura. A atividade movimentada diversas áreas e exerce influência direta e indireta no resultado econômico do Brasil. Sendo assim, a capacidade produtiva e o desenvolvimento nacional estão diretamente relacionados ao desempenho do setor. Além disso, a cadeia de construção tem relevante função social, pois cria oportunidades de trabalho para uma faixa da população com baixa escolaridade e pouca qualificação profissional.

São inúmeras as incertezas que se alteram rapidamente no ambiente macroeconômico, os empresários precisam de métodos que os auxiliem e garantam mais segurança na tomada de decisões estratégicas. Segundo a pesquisa do Sebrae (2018), sobre as perspectivas do setor, a cadeia da construção passou por um momento de forte expansão, principalmente até o ano de 2012, até 2019.

Araújo (2018), informa que o ramo da construção civil precisa de ferramentas que os auxiliem diretamente no processo de tomada de decisão. Algumas destas ferramentas estão relacionadas as ciências contábeis, principalmente ao ramo contabilidade gerencial.

Este trabalho buscou identificar quais as principais ferramentas e contribuições a contabilidade gerencial pode fornecer aos gestores no destas empresas. Essas ferramentas são desconhecidas por grande parte dos empreendedores, e podem e devem ser desenvolvidas com o apoio do contador, uma vez que, é parte relevante na elaboração de dados e informações sobre a empresa. O contador apresenta-se como um profissional apto para repassar conhecimento aos gestores, por meio de relatórios financeiros e gerenciais que demonstram a realidade da empresa.

Diante deste contexto, o presente estudo tem como objetivo geral em propor a implantação de indicadores gerenciais em uma construtora localizada no sul de Santa Catarina. Para atingir o objetivo geral definem-se os objetivos específicos:

- Realizar um estudo de caso em em uma construtora localizada no sul de Santa Catarina;
- Propor a utilização de índice desempenho relacionado com acidente de trabalho e rotatividade de funcionários em uma construtora localizada no sul de Santa Catarina;
- Descrever estratégias para minimizar os impactos dos acidentes de trabalho e rotatividade de funcionários.

Desta forma, este trabalho torna-se relevante em sua área, pois não há muitos estudos em cima dos indicadores de desempenho relacionados com acidentes de trabalho na construção civil. Destaca-se, também, que este estudo pode servir como inspiração para gestores aplicarem o indicador estudado em suas empresas, para assim tentar melhorar os resultados. Além de aplicar os métodos que serão propostos para minimizar os impactos e consequentemente trazer maior rentabilidade.

Este artigo científico tem a seguinte estrutura: em primeiro lugar será apresentado o embasamento teórico da pesquisa, abordando a contabilidade gerencial, trazendo dados econômicos da Construção Civil, bem como os indicadores de desempenho relacionados com a segurança no trabalho, os principais conceitos para entendimento do trabalho e estudos relacionados. Logo em seguida, serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento da pesquisa. Por fim, demonstra-se a análise do estudo de caso com base dados levantados, a conclusão do estudo e referências bibliográficas.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para melhor compreender o tema abordado por este artigo, faz-se necessária a abordagem conceitual sobre a contabilidade, contabilidade gerencial, contador gerencial e processo decisório nas empresas. Também será caracterizado o cenário da construção civil, e indicadores de recursos humanos e segurança no trabalho na construção civil.

### 2.1 CONTABILIDADE

Segundo Schrickel (1999, p.30), “a contabilidade tem por objetivo captar, registrar, acumular, resumir, conferir e interpretar os fenômenos da natureza econômico-financeira que afetam a empresa”. Ou seja, ela tem a função de fornecer informações confiáveis para o tomador de decisões nas organizações.

E para Oliveira et. al. (2009), traz a finalidade da contabilidade como contribuir para a análise da situação patrimonial com o máximo de dados sobre compra de bens, investimentos, estoques, contas a pagar e a receber, demonstrativo dos resultados. Também pode auxiliar na eficácia das medidas tomadas, na boa utilização dos recursos, entre outras informações.

Por isso, faz-se necessário o uso de dados confiáveis e tempestivos. Os valores coletados pela empresa são fornecidos por vários setores e níveis (organização, processos e pessoas), que serão coletadas de acordo com o propósito que devem ser. Pizzolato (2000) afirma que “a contabilidade costuma ser chamada de linguagem da empresa.” No entendimento deste autor, é através desta coleta que consegue-se divulgar em forma monetária as informações sobre a empresa.

Para Dolabela (2002), a contabilidade evoluiu através dos anos, sendo respeitada nas últimas décadas, ajudando as organizações dessa área a alcançar o seu merecido lugar no cenário econômico e social do nosso país. A contabilidade precisou se adequar a realidade dos negócios e tecnologias, acompanhando a evolução do mercado.

Para Mário et al (2013), a contabilidade, é compreendida como um “banco de dados” que contempla informações sobre os eventos econômicos e empresariais, mensurados por medidas monetárias, o qual não se limita apenas à geração de informações sobre eventos realizados, mas também sobre acontecimentos planejados. Apresenta-se na sua mais moderna expressão como um sistemas de informação, possibilitando o entendimento de ambos -contabilidade e sistema de informação – de modo similar. Isto se deve, principalmente, ao fato da contabilidade mostrar-se, desde as suas primeiras manifestações, uma forma metódica e sistemática, com objetivos bem definidos e uma visão de conjunto.

No processo de evolução das ferramentas contábeis, a tecnologia de informação, através de sistemas gerenciais, permite o processamento dos dados contábeis de forma mais eficiente e eficaz, melhorando assim, a confiabilidade e agilidade dos relatórios contábeis, destaca Mário *et al* (2013).

Marion (2012), com o advento da Lei 11.637/2007 que sancionou a adoção obrigatória das normas internacionais de contabilidade em todas as entidades no Brasil, privadas e públicas, a maioria dos profissionais passou a concentrar tempo e esforço para absorver e implantar as novas normas, e para o autor, os avanços têm sido notáveis, e elogiados no mundo inteiro.

Como Gitman (2003) comenta, as informações contábeis geram dados e

informações para as empresas, as quais irão fornecer subsídios e demonstrar a situação atual da organização, seus lucros e prejuízos e, muitas vezes, oferece projeções indispensáveis para o administrador. Padoveze (2000), traz isso de forma clara, citando que “a informação contábil deve ser útil para o futuro. O passado só é importante se possibilitar ação futura”. Portanto, é importante citar que o profissional contábil deve analisar as demonstrações contábeis para interpretar não só o presente da empresa, mas também, projetar o futuro desta entidade, baseando-se não somente nos números, mas também, conhecendo o mercado de atuação destas organizações, bem como, deve estar atento as mudanças econômicas nacionais e mundiais.

Sobre o papel do contador, Gitman (2003) destaca que:

A função básica do contador é desenvolver e fornecer dados para avaliar o desempenho da empresa, avaliando sua posição financeira e pagando impostos. Usando os princípios contábeis geralmente aceitos, o contador prepara as demonstrações financeiras que reconhecem a receita por ocasião da venda (tenha o pagamento recebido ou não) e reconhece as despesas quando elas ocorrem (GITMAN, 2003, p.236).

Atividades financeiras e contábeis estão inúmeras vezes relacionadas, e em alguns casos são difíceis de serem distinguidas. Em empresas maiores, diversos contadores estão envolvidos em várias atividades financeiras, mas há duas diferenças básicas entre elas, é o que relata Gitman (2003), onde para o autor, uma está relacionada com a ênfase nas demonstrações contábeis, e a outra, com a tomada de decisões.

Assaf (2009) traz o Balanço Patrimonial como o demonstrativo mais utilizado na contabilidade. Tem como objetivo demonstrar em termos monetários a posição patrimonial da empresa em determinado período. As contas são classificadas de uma forma que seja de fácil entendimento a análise financeira. O Ativo compreende os bens, direitos e aplicações. Já o Passivo traz a origem desses recursos, que podem ser capital próprio ou de terceiros. O Patrimônio Líquido são os recursos da própria empresa, como capital social e lucros ou prejuízos.

Para o autor, além do Balanço Patrimonial, a Demonstração do Resultado do Exercício-DR também fornece informações importantes. É onde estão demonstradas as receitas, despesas e custos de um determinado período.

A demonstração de resultados do Exercício visa fornecer, de maneira esquematizada, os resultados (lucro ou prejuízo) auferidos pela empresa em determinado exercício social, os quais são transferidos para contas do patrimônio líquido. (ASSAF, 2009, p. 64)

A contabilidade opera com vários relatórios que são exigidos por Lei como, por exemplo, o Balanço Patrimonial, que demonstra a situação econômico-financeira de uma entidade em uma determinada data. De acordo com Marion (2009, p. 52) “é o mais importante relatório gerado pela contabilidade. Assim pode-se identificar a saúde financeira e econômica da empresa.” Desta forma, a utilização das informações presentes nestes demonstrativos que sejam de forma confiável e tempestiva, podem ser utilizados como ferramentas de gestão para melhorar o desempenho da empresa.

Pizzolato (2000) cita que a contabilidade também pode utilizar relatórios de simples análises para que facilite o entendimento dos administradores.

A respeito dos usuários das informações contábeis Pizzolato (2000) afirma:

As informações contábeis são classificadas em duas famílias, os internos e os externos, os usuários externos são considerados legítimos interessados na vida das empresas, pois estas devem estar subordinadas aos interesses e objetivos da sociedade em que se insere.

Portanto, pode-se dizer que os usuários externos são os clientes, fornecedores, bancos, credores em geral, órgãos governamentais diversos, analistas financeiros e órgãos controladores de impostos, etc. Diferente dos usuários externos Pizzolato (2000) define os usuários internos, como os próprios administradores, acionistas, investidores, contadores, etc.

Pizzolato (2000), ainda destaca que a finalidade das informações contábeis gerenciais podem ser classificadas em planejamento e controle, as quais, devem ser atividades integradas. Através das informações contábeis os gerentes podem tomar decisões mais seguras, possibilitando o desenvolvimento de cenários para a empresa e prever possíveis problemas que podem ocorrer no futuro.

### **2.1.1 Contabilidade Gerencial**

Para uma correta tomada de decisões, os gestores devem ter sempre em mãos os demonstrativos econômico-financeiros de suas empresas, a fim de, averiguar como anda a empresa antes de realizar mudanças no mercado, afirma Gitman (2003). A contabilidade gerencial pode ser uma fonte de identificação, mensuração, análise e comunicação de informações financeiras utilizadas pelo contador e administradores para planejamento e controle de uma empresa, para assegurar o uso apropriado de seus recursos.

Na visão de Constante (2010), a contabilidade gerencial estabelece informações sobre dados de diversas áreas, com a finalidade de manter os gestores das organizações informados para possam tomar as decisões sobre como minimizar perdas, aumentar a lucratividade e, com isso, reduzir os riscos dos investimentos. Veiga (2010), conclui a afirmação alegando que a contabilidade objetiva estruturar as informações para que os gestores tomem decisões, tais como corte de gastos, investimentos em setores que venham a gerar lucro, diminuir ou aumentar a produção de bens ou serviços, e facilitar o planejamento estratégico, controle e *feedback* das tomadas de decisões. A contabilidade gerencial, busca através de seus relatórios auxiliar tanto o contador quanto aos empresários nas tomadas de decisões.

Para Padoveze (2006), a contabilidade gerencial pode ser definida como o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações, utilizada pela administração para planejamento, avaliação e controle das organizações. Neste sentido, percebe-se que a contabilidade gerencial consiste em um mecanismo de apoio para a tomada de decisões de qualquer empresa, desenvolvendo-a de maneira estratégica, a fim de, torná-la uma ferramenta indispensável aos gestores.

Complementado, Ludicibus (2009) classifica a contabilidade gerencial como um sistema de desempenho que envolve a coleta, o processamento e a avaliação dos dados pela gerência. Para isso, deve-se ter um entendimento sobre o sistema organizacional da empresa, possibilitando que os administradores montem suas estratégias, pois elas são específicas para cada instituição. Por isso, a elaboração do planejamento estratégico e dos indicadores é exclusivo para cada organização, e com um sistema que seja abastecido de informações válidas, ajudará na elaboração do planejamento e nas tomadas de decisões assertivas.

Como o mercado em expansão, e o fluxo de informações cada vez mais acentuado, as empresas que não se atualizam podem acabar perdendo espaço no mercado, e ficarem com baixa perspectiva de crescimento. Marion (1991), destaca que um bom sistema de contabilidade gerencial isolado, não dá garantia de que a empresa

terá sucesso em seus negócios, porém, um sistema de contabilidade gerencial ineficaz traz desvantagens grandes, como dificultar o aprimoramento de desenvolvimento de produtos ou serviços, o gerenciamento dos processos, marketing, e todas as áreas da empresa.

Desta forma, Marion (1991) indica que a contabilidade gerencial ajuda as empresas a desenvolverem mais seu próprio método de tomada de decisões a tempo hábil e coerente ao que o mercado espera, para assim, tornar a empresa competitiva para agregar crescimento e expansão.

### **2.1.2 Contador Gerencial**

Para Silva (2012) o contador gerencial deve se aprimorar para realizar essa atividade, pois deve possuir conhecimento não só da contabilidade geral mas também própria empresa, conhecendo as práticas de aquisição de produtos ou realização de serviços, para então promover seu parecer aos administradores da empresa. Este profissional necessita de um conhecimento aprofundado no assunto para realizar análises de relatórios e suprir os administradores de informações relevantes à segurança da empresa. Um bom profissional contábil, deve entender e visualizar a necessidade de informações que a empresa cliente necessita, para assim, garantir um suporte mais efetivo.

Com isto, Siqueira *et al.* (2009), afirmam que o contador tem papel fundamental dentro das empresas, auxiliando os gestores, não apenas com as obrigações fiscais, mas disponibilizando informações fundamentais das entradas e saídas, evidenciando a situação da empresa frente a alguma dificuldade de cunho administrativo ou comercial.

Rosa e Santos (2010) mostram sobre a evolução do papel do contador, pois sua função foi ampliada para atender as mudanças do mercado, gerando informações essenciais aos gestores das empresas. Essas informações devem ser detalhadas para permitir identificação das operações ou possíveis problemas, na qual devem ser usadas por quem tenha competência e tempo necessário para compreender seu significado e adotar planos estratégicos.

Respeitando a classificação de Sá (2005), o qual traz que os contadores estão cada vez mais tendo uma função relevante para a tomada de decisões, pois ele não somente registra as transações financeiras e patrimoniais da empresa, como gera informações com segurança e competência para os usuários. Além disso, cita que o contador gerencial não é apenas aquele contador onde presta serviços para o fisco, mas sim atuando de forma a conhecer os processos completos da atividade da empresa e transmitir os dados apresentados pela empresa de maneira simples e objetiva.

### **2.1.3 O Processo Decisório nas Empresas**

Diariamente são tomadas decisões nas organizações. Essas muitas vezes pode levar o risco de descontinuidade da empresa no mercado, afirma Marion (1991). Estas decisões mais relevantes necessitam de um cuidado maior, uma análise mais aprofundada a respeito dos dados disponíveis. Uma vez que uma decisão, se mal tomada, pode trazer riscos para a empresa. Para Machado *et al.*, (2015), após determinar as anomalias que comprovam algum problema, a contabilidade permite gerar relatórios para dar apoio aos gestores da empresa, evidenciando o grau de risco que a empresa se encontra, permitindo interpretar e adotar as medidas necessárias

para que a administração elimine ou corrija os erros, dando meios para que a empresa consiga atingir suas metas.

Constante (2010) ainda traz que as tomadas de decisões que são fundamentadas em informações contábeis precisas, melhoram os processos e corrigem as prováveis falhas em cada setor da empresa que demonstrou prejuízo ou diminuição nos lucros.

Em uma empresa há diferentes situações. Frequentemente os responsáveis pela administração estão tomando importantes decisões, vitais para o sucesso da empresa. Então, há necessidade de dados e informações corretas, de subsídios que ajudem para uma boa decisão. Decisões tais como: comprar uma máquina, qualidade de um produto, contrair uma dívida, qual quantidade de material para estoque comprar ou até mesmo reduzir custos, etc. destaca Marion (1991).

O autor ainda traz que com certa frequência principalmente as pequenas empresas, enfrentam problemas de se manterem no mercado. Os empresários criticam a carga tributária, os encargos sociais, a falta de recursos, juros altos etc., fatores estes que sem dúvida, contribuem para levar uma empresa a falência.

Constante (2010) afirma que as organizações precisam da contabilidade para a tomada de decisão dos gestores. Porém, para o autor, ainda em muitos escritórios de contabilidade os contadores se atem a atender o fisco e acabam sem utilizar a vertente da informação contábil, que é o auxílio para as tomadas de decisões.

Além das tomadas de decisões internas para a empresa citamos também de acordo com Marion (1991) as decisões tomadas fora dos limites da empresa que não se restringem aos administradores e gerentes, mas também outros segmentos:

- Investidores: É através de relatórios contábeis que se delimita a situação econômica da organização; assim, o investidor tem em mãos os dados que são necessários para retroceder sobre as viáveis decisões. Os relatórios apresentam a capacidade da organização em gerar lucros ou prejuízos e outros dados necessários.
- Fornecedores de bens e serviços a crédito: Usam os relatórios para verificar a capacidade de pagamento da organização compradora.
- Bancos: Usam os relatórios para aprovar empréstimos, limites de créditos etc.
- Governo: Não só utiliza os relatórios para a arrecadação de impostos, como também para os dados estatísticos, no sentido de melhor redimensionar a economia (IBGE, por exemplo).
- Sindicatos: Utilizam os relatórios para determinar a produtividade do setor, fator preponderante para reajustes de salários.
- Outros interessados: Funcionários, órgãos de classe, pessoas e diversos institutos como CVM, a CRC etc.

Diante do contexto aqui apresentado, observa-se que os gestores em diferentes níveis hierárquicos, e independente do tamanho da organização, precisam tomar decisões continuamente, e para melhorar estas decisões, as informações contábeis precisam estar disponíveis, claras e objetivas.

## 2.2 INDICADORES DE DESEMPENHO

Muller (2014) traz a avaliação de desempenho como uma estratégia para manter a competitividade da empresa no mercado, construindo um elo entre os processos, objetivos, estratégias e execução das atividades da empresa. Serve também para saber se a organização está atingindo os objetivos e metas traçadas, e

se a empresa está no caminho certo delimitado no planejamento estratégico. Portanto, a medição dos processos é imprescindível para avaliar o desempenho da empresa, e a escolha de bons indicadores de desempenho traz claro entendimento da estratégia da empresa.

Os indicadores de desempenho analisam as técnicas pelas reações de suas atitudes no produto estimado. Dessa forma, no momento em que se consegue acompanhar e extrair os dados que são usados ao longo de uma construção de uma entidade consegue-se inquirir a qualidade do produto final que será abstraído.

Um sistema de indicadores de desempenho confiável já é realidade nas organizações, mas o que ainda fica a desejar e precisa ser aprimorado, são as diretrizes, para assim alcançar os objetivos estabelecidos e otimização dos resultados, deste modo promovendo melhorias contínuas, citam Siqueira *et al.* (2009).

Para melhor entendimento da visão, Ludicibus (2009) afirma que os indicadores de desempenho estão ligados com as execuções de serviços na produção, onde o aperfeiçoamento do processo e investimentos feitos nas operações ocasionem retornos positivos, onde as observações das atividades e dos resultados do processo, consigam verificar o cenário atual com um modelo estabelecido de acordo com os dados levantados, assim dando suporte para as tomadas de decisões, controle dos processos da organização e planejamento.

Os indicadores são fórmulas ou regras que permitem ao usuário a análise dos dados para quantificar o desempenho da empresa, sendo assim, um instrumento de gestão que controla a atividade operacional e o planejamento estratégico definido, afirma Muller (2014).

No entendimento de Muller (2014) os indicadores são medidas de desempenho sinais vitais da organização, interligando as estratégias, recursos e processos da organização. É uma forma objetiva e clara para medir a situação real da empresa. Os indicadores podem ser financeiros e não financeiros e tem o objetivo de entender a realidade da empresa, avaliar a necessidade de mudanças, corrigir situação que estão fora e controle, estabelecer as prioridades do empreendimento, planejar para atender as expectativas dos clientes, estabelecer um cronograma que condiz com a realidade do cenário.

O autor ainda traz o medidores de desempenho como fundamentais para controlar as atividades operacionais da empresa, alimentar o sistema de gestão, controlar o planejamento estratégico, criar, implantar e conduzir estratégias competitivas, identificar possíveis gargalos, favorecer a limitação de desperdícios, medir o quão bem as atividades estão sendo executadas, etc.

Para Silva (2012) os indicadores não financeiros são fundamentais também para avaliar o desempenho da empresa, e podem ser aplicados nas mais diversas áreas, como marketing, produção, logística, vendas, recursos humanos, entre outras. Esses indicadores devem considerar o índice de evolução para análise, como por exemplo a análise de produtividade.

Luz (2000) que lembra que os indicadores são ferramentas úteis para identificar as questões que devem ter prioridade, e serve não somente para a formulação das políticas da empresa, como também, como parâmetros de orientação, fortalecimento e ação de fiscalização das políticas e do planejamento estratégico delimitado para a empresa.

Os indicadores ligados à gestão normalmente se classificam como simples. Indicadores compostos são resultados da composição de diversos indicadores, cada qual com o seu grau de importância ou de representatividade, como foi definido por Muller (2014), citado em vários estudos sobre o tema. A partir desta classificação

genérica é que se identificam as diversas maneiras de agrupar, definir e de utilizar os indicadores. Autores como Bogoni e Todesco (2011), por exemplo, sugerem indicadores subdivididos nos seguintes grupos:

1. Ocupacionais: permitem a medição da eficiência de um processo, como por exemplo, consumo de materiais, recursos humanos, financeiros, etc;
2. Qualidade: medem os níveis de qualificação em relação ao envolvimento e comprometimento dos empregados;
3. Estratégicos: avaliam a atividade empresarial, produtos e serviços, medindo o nível de satisfação dos clientes.

Costa (2003) cita que a grande mudança econômica e mercadológica que ocorre diariamente no cenário econômico traz os indicadores como forma de monitorar e avaliar o desempenho proporcionando maior competitividade e crescimento da organização. A medição do desempenho tende a mostrar aos organizadores pontos fortes e fracos, afim de que possa ser elaborado sistema de qualidade para priorizar as intervenções necessárias para o crescimento da empresa. Também tem como papel direcionar e melhorar a aplicação dos recursos e dos impactos estratégicos na organização. Portanto, os indicadores têm papel fundamental na motivação das pessoas envolvidas nos processos da empresa, uma vez que, os colaboradores estão diretamente ligados ao resultado que a empresa apresenta.

### **2.2.1 Barreiras na medição do desempenho**

Costa (2003) traz algumas dificuldades que são encontradas no processo de realizar a medição do desempenho nas empresas.

Cita que, em algumas empresas esses indicadores são utilizados como controle e punição, para identificar pessoas que não tiveram um bom desempenho, o que acaba ocasionando um ambiente de intimidação. Quando a medição de desempenho é utilizada dessa forma, traz resistência das pessoas envolvidas, dificultando a coleta dos dados. Desta forma, a melhor estratégia é criar uma cultura organizacional, onde os colaboradores vejam vislumbram oportunidades de melhoria.

Em concordância com Lantelme (1994), cita que o tempo muito longo entre a coleta dos dados e a análise também pode ser uma barreira para as medições. Pois, o *feedback* para as pessoas envolvidas acaba se tornando apenas uma informação histórica e não um processo o qual permite o aperfeiçoamento das atividades. Além disso, é importante que a informação seja apresentada de forma clara e objetiva, permitindo rápida interpretação dos dados para facilitar a comunicação. Essa boa prática depende do apoio do sistema gerencial, pois deve-se envolver todos os níveis da organização e participação das pessoas envolvidas nos processos, com oportunidades para discussão e contribuições de melhorias.

Ainda destaca que a transparência com as informações apresentadas é imprescindível para a tomada de decisões. Em todos os setores do mercado, o vínculo dos processos de medição de desempenho vem plenamente vinculado aos indicadores de recursos humanos. Algumas empresas veem como alternativa a aplicação de recompensas para estimularem o desempenho das pessoas.

### **2.2.2 Implantação da medição de desempenho**

A medição do desempenho, segundo Muller (2014), envolve diferentes níveis da organização, como: mercado, negócio, fábrica, chão de fábrica. Deve permear toda a empresa para garantir o desempenho organizacional. Na implantação

de um medidor de desempenho, devem ser observados alguns aspectos, tais como:

1. Desenvolvimento de um indicador que envolva toda a organização;
2. Ter as metas da organização definidas e escolher quais tipos de medidores pode auxiliar no atingimento destas;
3. Identificar os processos da empresa;
4. Compreender os clientes e seus desejos;
5. Determinar o que medir, porque medir e como medir;
6. Validar as medidas, submetendo a conhecimento de todos os envolvidos;
7. Captar, monitorar e montar relatórios para divulgar o desempenho;
8. Avaliar e melhorar continuamente os indicadores, etc.

A melhoria do desempenho deve ser reconhecida e premiada. Os programas de incentivo, segundo Muller (2014) são muito eficientes para aliar os interesses da organização com o dos funcionários, uma vez que o empregado ganha mais se a empresa estiver bem.

Muller (2014) ainda cita que os medidores de desempenho devem ter avaliação e melhoria contínua para que continue atingindo os objetivos da organização. A informação que os dados agregam valor para a organização e dão suporte para a tomada de decisões. Assim como o *feedback* proporciona o ajuste das metas e estratégias da organização.

## 2.3 CONSTRUÇÃO CIVIL

Figueredo (2017), afirma em sua pesquisa para a Federação das Indústria do Distrito Federal, o ramo da construção civil representa 6,2% no Produto Interno Bruto- PIB do Brasil. Em termos de estabelecimentos, o ramo possuía no ano da pesquisa 176 mil estabelecimentos, correspondente a 34% do total da indústria do país, e em termos de emprego, gera 2,6 milhões de vagas.

Conforme Araujo (2018), o ramo da Construção Civil como uma das mais importantes áreas para o desenvolvimento de uma sociedade, no âmbito econômico, social e ambiental, e dessa forma, gera grande impacto ambiental e social, pois utiliza de recursos naturais, geração de resíduos e também inúmeros acidentes de trabalho.

O ramo da Construção Civil apresenta particularidades como o caráter único do produto, uso intensivo de mão de obra e grau de precisão menor do que em outros tipos de indústria, seja em termos de precisão dimensional ou de prazos e custos, assim ocasionando alguns obstáculos para execução de indicadores de desempenho, pois é mais complexo o controle e monitoramento dos empreendimentos executados, e para a tomada de decisão, as informações devem estar em total alinhamento com a realidade da empresa, proporcionando uma gestão eficaz, afirma Araujo (2018).

Ainda cita que o canteiro de obras é um ambiente que necessita de planejamento, pois são ambientes que já configuram riscos de acidente. O planejamento tem objetivo de utilizar o espaço físico da melhor forma possível, de forma que facilite o trabalho de homens e máquinas e que desempenhem suas atividades com segurança e eficiência, buscando minimizar o deslocamento de materiais, produtos e mão de obra.

Para acompanhar os dados sobre os impactos do trabalho na saúde dos empregados, o governo criou a Rede Nacional de Saúde do Trabalhador-RENAST interligada com o Sistema Único de Saúde-SUS, onde, extraem dados sobre acidentes de trabalho e trazem dados para analisar a situação dos acidentes.

A Portaria Ministerial 1.679/2002 criou o Centro de Referência em Saúde do Trabalhador-CEREST, que tem por objetivo prover apoio para o desenvolvimento e organização de processos de capacitação para educação permanente para os



profissionais.

A Previdência Social traz o Anuário Estatístico de Acidentes de Trabalho – AEAT, com base no Código de Atividade Econômica desenvolvida, e com dados de Comunicação de Acidente de Trabalho-CAT, gera relatórios anuais com indicadores de acidente de trabalho. Em 2015 em Santa Catarina foi registrado que a cada 100 trabalhadores, 45 sofreram acidente de trabalho. A cada 1000 trabalhadores, 8 foram acidentes letais, e 14 com incapacidade temporária de trabalho.

Já, o anuário de 2017 traz os seguintes números:

Quadro 1: Indicadores de acidente de trabalho 2015 a 2017

Ano	Acidentes Registrados No Brasil	Vinculados a Construção Civil	%
2015	622.379	43.376	6,97%
2016	585.626	37.159	6,35%
2017	549.405	30.025	5,47%

FONTE: Elaborado pelo Autor. (2019)

Com base no Quadro 1, pode-se analisar que cerca de 6% do total de acidentes de trabalhos que aconteceram entre os anos de 2015 a 2017, foram relacionados ao ramo de Construção Civil. Um índice relevante, que traz impactos diretos na produção.

A Câmara Brasileira de Indústria da Construção-CBIC traz que a mão-de-obra representa mais de 50% do custo total de uma obra, sendo assim, um fator relevante para ser levado em consideração.

Bogoni e Todesco (2011) citam que o gestor deve estar preparado para administrar os impactos de uma obra, e deve garantir um produto com qualidade para o consumidor e ao mesmo tempo atendendo as necessidades da empresa, deste modo deve seguir fatos que são demonstrados pelos indicadores de desempenho.

### 2.3.1 Indicadores de Desempenho na Construção Civil

Latelme (1994) traz os indicadores de qualidade como os que possuem uma grande fachada para se mirar a procura do retoque dos processamentos de fabricação, em razão da definida competência de melhor uso dos recursos físicos existentes, detectando e quantificando quais são os elementos que possam ser relativos a perdas dessa eficiência, apresentando consigo elementos fundamentais referentes a orientação do serviço, posto que pode-se conquistar uma técnica para rotinas de inspeções no qual será ponderado o recebimento e os material, juntamente com as funções realizadas nas etapas para dessa maneira conseguir introduzir as ideias nos processos, dessa forma evoluindo com um produto final de qualidade, porém mantendo os esforços de acordo com os objetivos estabelecidos.

Os indicadores de qualidade, para Bogoni e Todesco (2011) são ferramentas importantes para a qualidade do serviço prestados em uma construção, pois os indicadores podem indicar correções do processo que podem ser implantadas ainda durante a execução da obra. Esses indicadores fornecem informações que possibilitam identificar os problemas e a falta de qualidade nos serviços de construção, ajudando na tomada de decisões para intervenções mais eficazes que buscam a melhoria do serviço prestado.

Bogoni e Todesco (2011) caracterizam os medidores de desempenho como parte importante do processo de planejamento e controle, pois captura dados que

podem ser utilizados nas tomadas de decisões. Afirmam também, que os indicadores podem ser divididos em dois grupos:

- 1- Globais: caráter em conjunto com o objetivo de dar ênfase ao desempenho da empresa no setor em que está inserida e permite comparações com o mercado ou setor;
- 2- Específicos: fornece informações para o gerenciamento da empresa e processos individuais, relacionados as estratégias e atividades específicas da empresa. São utilizados para planejamento e melhoria dos processos internos.

Ainda afirmam que os indicadores trazem dados importantes para a execução do serviço, pois, pode-se obter a sequência dos processos e rotinas realizadas no recebimento de materiais para verificar os serviços executados em todas as fases de uma construção, com o objetivo de implantar melhorias necessárias ainda no processo de construtivo, elevando a qualidade do produto, reduzindo custos e deixando os clientes mais satisfeitos.

De acordo com Costa (2003), indicadores são instrumentos indispensáveis para analisar a qualidade das funções efetuadas e desempenhadas em uma construção. Uma vez que a elaboração de indicadores de performance para a construção predial complementa que os impasses provocam as não conformidades mais variadas. Com estes dados se consegue censurar essas complicações também no ciclo de energia, permitindo a prática e planejamento de decisões para que se faz mais efetivas para a beneficiação desta dificuldade.

A autora ainda cita que poucas empresas utilizam dessa ferramenta como estratégia de gestão decorrente da dificuldade de determinar o que medir e de que maneira medir. E em muitas empresas é predominante somente indicadores contábeis, que indicam resultados já realizados e não focam na visão estratégica para permitir aos gestores tomarem decisões e flexibilidade para resolução de problemas.

Para Araújo (2018), a eficiência da mão-de-obra é um contexto de vital aplicabilidade no sucesso de uma construtora. Isso ocorre em razão de esse contexto representar uma considerável força, além de ser um dos pontos mais difíceis de conferir num quadro de obras.

Dentre as infraestruturas a serem controlados duas precisam montar com atenção maior, estrutura e alvenaria. Araujo (2018), comenta que, além de serem infraestruturas correspondentes a grande parte da força, as duas são a base para as demais infraestruturas. Ou seja, as demais infraestruturas são seus clientes já que dependem de sua qualidade na hora de serem executados.

Os autores Carraro (1998), mostra que é preciso utilizar indicadores que possibilitem uma simples coleta de dados e uma baixa força de implantação. Ele acredita que a melhor maneira de quantificar essa coleta é de modo direto no local de força do serviço. Obtendo a quantidade de horas verdadeiramente disponibilizadas no dia e o setor de alvenaria que foi executada com essa mão-de-obra.

### **2.3.2 Indicadores de Recursos Humanos**

Segundo Bogoni e Todesco (2011) a produtividade da mão-de-obra no setor de construção civil é item primordial para o sucesso de uma construtora. Isso acontece porque esse item está diretamente relacionado com o custo total do empreendimento e com a qualidade do serviço final entregue ao cliente. E também é um dos pontos mais difíceis de ser gerenciados no canteiro de obras.

A gestão dos recursos físicos e de mão-de-obra estão entre os maiores

desafios que serão enfrentados no futuro das organizações. Dentre os problemas, é possível citar a produtividade. Pois, além de ser difícil de administrar, muitas vezes os gestores da empresa não têm conhecimento do volume de mão-de-obra necessária para executar o empreendimento, e acaba sem parâmetros para reverter os problemas no canteiro de obras relacionados com a mão-de-obra, afirmam Bogoni e Todesco (2011).

Os autores trazem o indicador como sendo a razão entre a quantidade de mão-de-obra e a quantidade do serviço produzido. Esse indicador permite avaliar a produtividade do empreendimento.

Lantelme (1994) traz uma contradição no comportamento das empresas. Por um lado, as empresas reconhecem a necessidade de estabelecer ações na área de recursos humanos a fim de melhorar o desempenho e, por outro lado, não julgam que informações como rotatividade, absenteísmo, acidentes de trabalho ou reclamações trabalhistas sejam importantes para seus programas de melhoria. Pode-se explicar este comportamento considerando que a maioria das empresas de construção civil trabalha com mão de obra sub-empregada, e consideram que estes indicadores não fornecem informações importantes para a melhoria da qualidade, já que estes aspectos do desempenho fogem ao controle e responsabilidade dos gerentes.

Outra classificação é sugerida e defendida por autores como Fernandes e Berton (2005) que agrupam e classificam em Indicadores Demográficos, Financeiros, Operacionais, de Desempenho ou Processos e Indicadores de Clima Organizacional e Balanço. Seguindo essa classificação, temos:

- 1- Demográficos: principal objetivo é auxiliar na compreensão da força do trabalho e capital humano disponível, como: sexo, idade, rotatividade, etc.
- 2- Financeiros: é o investimento em pessoas de forma geral que a empresa faz;
- 3- Operacionais: relacionados aos processos internos por setor, e pode também trazer uma variante com o nível de eficácia operacional na percepção dos clientes e empregados;
- 4- Clima organizacional: indicadores operacionais e de processos relacionados com liderança, motivação da equipe, e percepções no meio organizacional.

Araujo (2018), demonstra que há 3 posturas de medição da mão-de-obra usada. A primeira delas seria a orientação em campo regular de trabalhadores, a segunda, o quadro de pagamento dos trabalhadores e a terceira, os dados fornecidos pelos encarregados, sendo que esses são capazes de ser confrontados com a produção da mão-de-obra.

### **2.3.3 Segurança no trabalho**

Martins (2012) traz o conceito de segurança no trabalho como o segmento incumbido de oferecer condições de proteção à saúde do trabalhador, local de trabalho, e a recuperação, quando houver algum acidente. O exame médico é uma das medidas preventivas da medicina do trabalho, e é obrigatório, pois faz a capacitação física e mental do trabalhador.

O autor ainda traz a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes - CIPA, importante aliado dos empregadores. Tem como objetivo observar e relatar as condições e riscos do ambiente de trabalho e solicitar as correções necessárias para neutralizar os riscos.

Todesco e Brogni (2011) traz os indicadores de segurança no trabalho,

rotatividade e absenteísmo e número de reclamações trabalhistas, decorrem de uma grande variedade de causas, por exemplo, salários, incentivos, condições de trabalho etapas da obra, etc., representando uma medida indireta de produtividade, motivação e qualidade do processo produtivo da empresa. Embora não forneçam informações específicas para melhoria dos processos a curto prazo, apontando as causas dos resultados obtidos, os indicadores deste grupo são considerados importantes indicadores setoriais.

Araujo (2018) traz que os indicadores do grupo Recursos Humanos, de uma maneira geral, representam as medidas globais do desempenho da empresa. A simples avaliação destes resultados não fornece informações para melhoria dos processos e identificação de causas de problemas. Sugere-se que as empresas complementem estas informações com entrevistas de desligamento, levantamento dos motivos das faltas, avaliação das causas e datas de ocorrência de acidentes, avaliação dos aspectos motivacionais da mão-de-obra e outros dados que permitam obter informações para orientar suas ações de melhoria.

Conforme Araujo (2018), em seu artigo científico intitulado de Segurança do trabalho na construção civil: medidas de proteção em canteiro de obras, a segurança no trabalho é um conjunto de medidas que tem o objetivo de prevenir e minimizar os acidentes de trabalho, doenças ocupacionais, e garantir a saúde e integridade do trabalhador. O Programa de Condições e Meio Ambiente de Trabalho-PCMAT traz a regulamentação dessas medidas com uma série de parâmetros administrativos, de planejamento e organização para ser implementado na área da Construção Civil, baseados na Norma Regulamentadora-NR-18.

A Lei 8.213 de 1991 (art.19) define acidente de trabalho como sendo a lesão corporal, perturbação funcional, ou doença que causa morte, perda, redução permanente ou temporária da capacidade de trabalho, que ocorre pelo exercício do trabalho.

Para Araújo (2018), as principais causas do acidente de trabalho estão relacionadas com os Equipamentos de Proteção Individual-EPI. Muitos fatores podem interferir para a não utilização ou utilização incorreta dos equipamentos, como: não adaptação do trabalhador à máquina, desconhecimento do trabalhador dos riscos que está sujeito no trabalho, etc. Para isso, são necessárias estratégias com medidas de proteção para manter os trabalhadores seguros e as chances remotas de acidente de trabalho. Algumas medidas podem ser citadas, como: utilização de Equipamentos de Proteção Individual, utilização de Equipamentos de Proteção Coletiva, sinalização de segurança, análise preliminar dos riscos, treinamento e conscientização dos funcionários, etc.

A Norma Regulamentadora 18-NR-18 traz instruções de segurança no trabalho no setor de Construção Civil, com o objetivo de estabelecer as diretrizes administrativas, planejamento e organização para a implantação de medidas de segurança, controle e sistemas preventivos de acidentes de trabalho.

Essa norma dispõe sobre: áreas de vivência, demolição, escavações e fundações, carpintaria, armações de aço, estruturas de concreto, estruturas metálicas, operações de soldagem, escadas, medidas de proteção contra quedas em alturas, movimentação e transporte de materiais e pessoas, andaimes, alvenaria e revestimentos, dentre todos os itens envolvidos no processo de construção civil.

O item 18.28 traz o treinamento dos funcionários quanto a execução das atividades com segurança. O treinamento deve ser no momento da admissão e periódico, com o objetivo de garantir que a pessoa desempenhe suas atividades com segurança. O treinamento deve ter carga mínima de 6 (seis) horas, e abranger os

seguintes assuntos: informações sobre as condições e meio ambiente de trabalho; riscos inerentes a sua função; so adequado dos Equipamentos de Proteção Individual – EPI; informações sobre os Equipamentos de Proteção Coletiva - EPC, existentes no canteiro de obra.

De modo geral, a NR-18 traz a forma como os materiais devem estar dispostos, como por exemplo: devem ser protegidas as partes móveis dos motores, transmissões e partes perigosas das máquinas, obrigatória colocação de tapumes, sempre que executar obras de construção, demolição ou reparo, onde for necessário para impedir o acesso de pessoas estranhas ao serviço, entre outros.

### **3 PROCEDIMENTOS METOLÓGICOS**

Neste tópico serão abordados os procedimentos quanto ao enquadramento metodológico, coleta e análise dos dados.

#### **3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO**

Para realizar o estudo proposto por este artigo científico foi realizado uma pesquisa do tipo bibliográfica. Para Gil (2002) A pesquisa bibliográfica pode ser caracterizada por utilizar matérias como base de estudo desenvolvidos anteriormente, como artigos científicos. Portanto, enquadra-se neste estudo, uma vez que foi realizado uma análise de estudos anteriores do tema.

Também caracteriza-se como uma pesquisa quantitativa, pois busca analisar um determinado índice. E Gil (2010) afirma que pesquisas quantitativas trazem coleta de informações com base em números estatísticos.

Desta forma, este estudo caracteriza-se como qualitativo, uma vez que, para analisar o índice de acidentes de trabalho, é necessário entender e estudar os aspectos deste assunto. Segundo Gil (2010) a pesquisa qualitativa te como objetivo medir frequências, intesidade e motivação do público-alvo da pesquisa.

Por fim, enquadra-se com estudo de caso. Appolinário (2014) traz o estudo de caso como uma investigação em que analisa uma determinada situação e explica como ela está acontecendo, sem interferência do pesquisador, de uma forma que possibilite ao pesquisador descrever, analisar e trazer sugestões quanto a situação pesquisada. Neste caso, foi realizado um estudo de caso em uma empresa de Construção Civil em Criciúma, com o objetivo de encontrar o índice de acidente de trabalho e traçar estratégias para minimizar os impactos.

#### **3.2 PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS**

Para atingir os objetivos propostos nesta pesquisa que é apresentar uma proposta de indicador de desempenho em relação ao acidente de trabalho e a rotatividade de funcionários em uma empresa de Construção Civil em Criciúma/SC, e posteriormente elaborar estratégias para minimizar os impactos, foi realizada a coleta de documentos da obra que trazem informações de quantidade de funcionários, e quantidade de acidentes que ocorreram num desde a abertura da empresa, aproximadamente 4 anos.

A utilização desses relatórios tem como objetivo desenvolver um índice através de uma planilha no Microsfit Excel para encontrar a informação necessária para o estudo proposto. Posteriormente, de posse desses dados, foi dado início ao estudo de caso.

## 4 ESTUDO DE CASO

O estudo de caso foi realizado em uma empresa de Construção Civil localizada na cidade de Criciúma/SC. Foi analisado um período abrangido de aproximadamente 4 anos. Com isso, foi elaborado o cálculo do índice de acidente de trabalho e rotatividade dos funcionários que aconteceu neste período, buscando analisar os efeitos destas variáveis para a empresa.

Para a realização do estudo de caso foram utilizando os seguintes relatórios:

1. Relatório de funcionários registrados;
2. Relatórios de funcionários que sofreram acidente de trabalho;
3. Resumo da folha de pagamento e encargos sociais.

A obtenção destes relatórios tem finalidade realizar o índice de acidente de trabalho na obra em estudo, bem como de posse dessas informações, poder traçar estratégias buscando minimizar os impactos dos acidentes de trabalho.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa estudada está localizada no sul de Santa Catarina. Atualmente possui 26 colaboradores, dentre eles mestres de obras, serventes, pedreiros, carpinteiros, pintores e auxiliares. A empresa iniciou suas atividades em 2015, tem aproximadamente 4 empreendimentos entregues e 4 em construção. A empresa trabalha com construção e incorporação de edifícios residenciais, comerciais, prediais e industriais. Tem como diferencial a busca por inovações tecnológicas, excelência na prestação de serviços e cumprimento dos prazos de entrega. Possui certificado da ISO 9001 e certificação no Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat.

Missão: Trabalhar no objetivo de garantir um atendimento personalizado e de confiança aos nossos clientes, contribuindo na realização de seus sonhos.

Visão: Ser referência na construção civil do sul catarinense, dobrando sua participação no mercado até 2023.

Valores: confiança, organização, nobreza, seriedade, transparência, respeito, união, inovação, responsabilidade ambiental.

Para preservar a privacidade, e por solicitação dos empresários, a empresa responsável e a obra não serão identificadas por sua razão social.

Em conversa com gestores da empresa foi identificado a necessidade e a preocupação com a rotatividade de funcionários no setor, bem como acidentes de trabalho, que podem trazer gastos significativos para a empresa. Diante disto, foram elaborados índices de desempenho e estratégias para minimizar os impactos.

### 4.2 DIAGNÓSTICO OPERACIONAL

Diante das características operacionais e estruturais da empresa objeto deste estudo, foram realizados levantamentos das principais informações relacionadas a rotatividade de funcionários e sobre a incidência de acidentes de trabalho no ambiente laborativo da mesma.

Sendo assim, passa-se a discorrer, particularmente, cada uma das áreas abordadas, visando proporcionar a maior eficiência para a empresa e maior segurança aos seus colaboradores.

#### 4.2.1 Diagnóstico sobre Acidentes de Trabalho

No primeiro item abordado, ficou transparente a intenção dos gestores criarem procedimentos para minimizar significativamente os índices de acidente de trabalho nos canteiros de obras da construtora.

O Quadro 2, demonstra a quantidade de acidentes de trabalhos que historicamente aconteceram na empresa objeto deste estudo.

Quadro 2: Números de acidentes de trabalho.

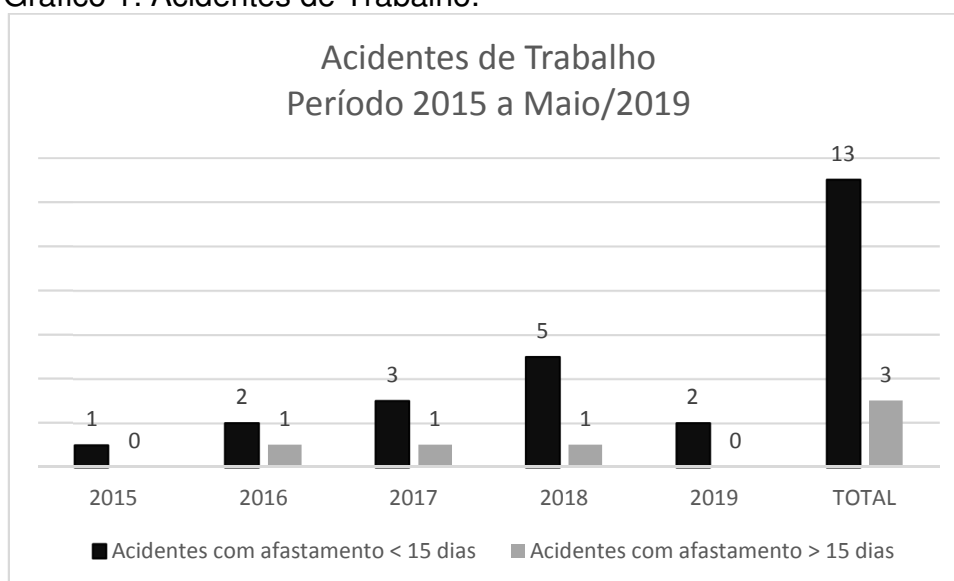
<b>Acidentes de Trabalho</b>			
<b>Ano</b>	<b>Acidentes com afastamento &lt; 15 dias</b>	<b>Acidentes com afastamento &gt; 15 dias</b>	<b>Total</b>
<b>2015</b>	1	0	1
<b>2016</b>	2	1	3
<b>2017</b>	3	1	4
<b>2018</b>	5	1	6
<b>2019</b>	2	0	2
<b>Total</b>	13	3	16
<b>Média em 4 anos</b>	3,25	0,75	4

FONTE: Elaborado pelo Autor. (2019)

Destaca-se que o número de acidentes de menor gravidade, que o colaborador permaneceu menos de 15 dias afastado de suas atividades laborativas, é aproximadamente 330% superior aos casos mais graves, no qual os funcionários acidentados ficam mais de 15 dias sem trabalhar.

Entende-se relevante informar que atualmente a empresa apresenta cartilhas de segurança no trabalho para todos os colaboradores quando do momento da efetivação da contratação. Também, são entregues materiais impressos com demonstrativos das normas de segurança no trabalho.

Gráfico 1: Acidentes de Trabalho.



FONTE: Elaborado pelo Autor. (2019)

Conforme gráfico apresentado, em 2015 quando a empresa iniciou seus

trabalhos, houve 1 acidente de trabalho com afastamento inferior a 15 dias. Já no ano de 2016 esse número dobrou, e ainda, apresentou um acidente com afastamento superior a 15 dias, ou seja, o funcionário precisou ficar afastado por um certo período determinado. Em 2017 o número de acidentes de trabalho inferior a 15 dias subiu para 3 e os acidentes superiores a 15 dias permaneceu o mesmo. Já, no ano de 2018 foram registrados 5 acidentes com afastamento inferior a 15 dias, e os acidentes com afastamento superior a 15 dias foi apenas 1. E no ano de 2019, foi analisado até o mês de maio, e ocorreram somente 2 acidentes com afastamento inferior a 15 dias.

#### 4.2.2 Diagnóstico sobre Rotatividade de Funcionários

Além da análise das informações sobre acidente de trabalho, outra variável observada estava relacionada com a Rotatividade de Funcionários. Os gestores afirmaram desconhecer o motivo, em detalhes, sobre as principais causas relacionadas às demissões, por parte da empresa ou motivada pelos funcionários.

Sendo assim, se buscou junto à organização que presta serviços de contabilidade para a empresa, as informações históricas sobre a quantidade de substituição dos colaboradores. A própria prestadora de serviços não possui informações qualitativas que poderiam contribuir com uma análise mais aprofundada, que ajudariam significativamente para entender melhor o índice de rotatividade.

Com as informações coletadas na empresa e na organização contábil, apurou-se um percentual histórico de rotatividade dos colaboradores. As quantidades levantadas contemplam os funcionários contratados e demitidos desde a abertura da empresa em 2015 até maio/19. O Quadro 3 apresenta tais informações:

Quadro 3: Índice de Rotatividade

<b>Índice de Rotatividade – 2015 a 05/2019</b>		
Total de Funcionários Registrados no período	75	Índice
Total de Funcionários Demitidos no período	49	65%

FONTE: Elaborado pelo Autor. (2019)

O alto índice apurado, na visão dos gestores, gerá diversos prejuízos à empresa. Estes vão desde aos desembolsos sobre despesas vinculadas ao processo legal de contratação e demissão de funcionários, indenização de aviso prévio, multa sobre saldo de FGTS, antecipação no pagamento de férias indenizadas, bem como do 13º salário.

Além dos gastos financeiros, há diversas variáveis que não podem ser mensuradas economicamente, mas impactam de forma direta na lucratividade da operação e, também, na qualidade do serviço entregue pela equipe de colaboradores. Estas estão vinculadas a experiência dos funcionários em relação à cultura da empresa, padrão de qualidade exigido, maior vínculo dos colaboradores com os objetivos estratégicos definidos pela empresa.

#### 4.3 PROPOSTA DE INDICADOR DE DESEMPENHO

Após a elaboração do diagnóstico realizado na empresa, nas áreas objeto do presente estudo, buscou-se propor indicadores de desempenho que atendessem diretamente os interesses dos gestores da empresa e do grupo de colaboradores.

##### 4.3.1 Indicador de Desempenho sobre Acidentes de Trabalho



De acordo com os índices históricos e, levando-se em consideração as características da empresa, bem como da atividade econômica exercida, a proposta de indicador de desempenho sugerida contempla a redução significativa dos acidentes de trabalhos ocorridos nas suas dependências.

Para isso, ficou definido que em relação aos acidentes de trabalhos com maior gravidade, aqueles com afastamento do trabalhador por mais de 15 dias, a meta será de inexistência desta ocorrência. Já em relação aos índices vinculados aos acidentes de menor gravidade, o que será tolerado, é no máximo a ocorrência de 1 acidente deste tipo a cada ano.

O acompanhamento deste indicador ficará a cargo do responsável técnico da segurança do trabalho, que deverá executar integralmente as ações estratégicas a serem definidas pela gestão.

#### **4.3.2 Proposta de Indicador sobre Rotatividade de Funcionários**

Diante dos volumes, considerados excessivos pelos atuais gestores da entidade analisada, propõe-se uma redução significativa nos índices de rotatividade, sendo aceitável que o índice percentual de rotatividade fique, no máximo em 15%, anualmente. Como a empresa possui 26 colaboradores, espera-se que tenha até 4 substituições em 2019.

### **4.4 ESTRATÉGIAS PARA ATINGIMENTO DAS METAS**

Nesta última variável dos objetivos traçados para o presente estudo, passa-se a apresentar o escopo de ações que contribuirão diretamente no atingimento das metas propostas pela empresa.

#### **4.4.1 Estratégias para cumprimento do indicador sobre Acidentes de Trabalho**

Como o objetivo traçado foi no sentido de reduzir a zero os acidentes de trabalho, com afastamento superior a 15 dias, e considerar como relativamente aceitável a ocorrência de apenas 1 acidente de trabalho por ano, com afastamento menor que 15 dias, a empresa reservou para 2019 recursos na ordem de R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais) para que o técnico de segurança contratado execute diversas ações, tais como: a) capacitação dos funcionários; b) instalação de câmeras na obra com objetivo de acompanhar a utilização de todos os equipamentos de segurança pertinentes; c) aumento no tempo dispendido pelo técnico de segurança para controle efetivo de suas funções nos canteiros de obra.

Além disso, buscando um engajamento de todos os envolvidos na operação das atividades de construção civil, a empresa irá oferecer a equipe de colaboradores uma meta financeira que será de 30% da remuneração mensal de cada indivíduo, para o caso atingimento das metas estabelecidas.

#### **4.4.2 Estratégias para cumprimento do indicador de Rotatividade de Funcionários**

Em relação à rotatividade dos funcionários, a proposta neste quesito buscará redução em 50% os níveis apurados historicamente. Para tal objetivo a empresa se compromete: a) contratar uma especialista em recursos humanos, preferencialmente, com formação acadêmica de psicóloga para dar suporte aos funcionários; b) plano de

fidelidade com benefícios para os funcionários como plano de saúde, plano odontológico, descontos em farmácias, etc; c) Vislumbra-se, também, a contratação de uma empresa especializada em recursos humanos para definir um plano detalhado para o atingimento destes indicadores.

Do ponto de vista financeiro, a empresa irá propor um plano de cargos e salários que garanta vantagens relevantes aos funcionários que permanecerem mais tempo nos quadros da organização.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A utilização de um sistema de medição de desempenho traz inúmeros benefícios para as empresas que utilizam para minimizar gastos desnecessários que podem ser utilizados como investimentos.

A contabilidade atua como *staff* para muitas empresas, e pode auxiliar nas tomadas de decisões, metas e objetivos da empresa, através de relatórios de análises não somente financeiras e econômicas, como também os relatórios não financeiros, e indicadores de qualidade.

Este trabalho teve como objetivo realizar uma proposta de indicadores de desempenho em uma empresa do ramo de Construção Civil. O ramo estudado tem como algumas de suas características a grande rotatividade de funcionários e um número considerável de acidentes de trabalho. Desta forma, foi identificada uma oportunidade de realizar medições de desempenho que avaliasse esses fatores e que resultou em propostas que buscam minimizar os impactos financeiros e não-financeiros.

Diante disto, foi realizado um estudo de caso em uma empresa de ramo de Construção Civil localizada no sul de Santa Catarina. Para isso, em entrevista com os gestores da empresa, foi possível identificar a preocupação deles em relação a esses indicadores. A inclusão dos conceitos de indicadores de desempenho permite uma abrangência muito maior sobre a perspectiva de cada indicador analisado.

A análise de rotatividade apresentou um índice de 65% desde a abertura da empresa. E a proposta é diminuir em 50% este número, utilizando ferramentas e estratégias que mantenham o funcionário motivado e atuante na empresa.

Para os acidentes de trabalho, embora a empresa já possuía algumas estratégias de segurança de trabalho, ainda precisa ser ajustado, para que esse número se reduza a zero. Para isso, a estratégia proposta foi o investimento de R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais), em câmeras, treinamentos e técnico de segurança em tempo integral para estar auxiliando no dia-a-dia.

Portanto, considerando os objetivos propostos inicialmente, pôde-se concluir que após as análises e estudos realizados, a abordagem desejada e a proposta dos indicadores foi implementada com sucesso, podendo considerar então que a utilização de indicadores de desempenho poderão auxiliar efetivamente aos gestores nos processos de tomada de decisão e no planejamento de metas da empresa. Gerando com isso, uma maior qualidade de trabalho para seus colaboradores e, conseqüentemente, maior produtividade. Também, buscou-se como reflexo da implantação destes indicadores uma melhora na lucratividade das obras, haja vista que a empresa teria, no caso de atingimento das metas traçadas, menor custo na execução dos seus serviços.

## REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, A. **Estrutura e análise de balanços**: um enfoque econômico-financeiro. Atlas. São Paulo, 2001.

ASSAF NETO, A.; LIMA, F.G. **Curso de Administração Financeira**. Atlas. São Paulo, 2009.

APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da Ciência**. Cengage Learning. São Paulo. 2014.

ARAUJO, Patrícia Moraes de Araújo; JÚNIOR, Luiz Rodrigues P. Domingues; **Segurança do Trabalho na Construção Civil: Medidas de Proteção em Canteiro de Obras**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 03, Ed. 08, Vol. 11, pp. 68-80, Agosto de 2018.

BROGNI, Lucas. TODESCO, Bruno. **Análise da utilização de indicadores de desempenho na gestão de obras de construtoras da Região Metropolitana de Curitiba**. Universidade Federal de Curitiba. 2011.

BRASIL. **Lei 8.213 de 24 de Julho de 1991**. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8213cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm)> Acesso em 26/04/2019.

BRASIL. **Norma Regulamentadora 18**. Disponível em <<http://www.normaslegais.com.br/legislacao/trabalhista/nr/nr18.htm>> Acesso em 07/05/2019.

BRASIL. **Anuário Estatístico de Acidentes do Trabalho**. Disponível em <<http://sa.previdencia.gov.br/site/2019/04/AEPS-2017-abril.pdf>> Acesso em 20/05/2019.

COSTA, Dayana Bastos. **Diretrizes para concepção, implementação de uso de sistemas de indicadores de desempenho para empresas da Construção Civil**. Programa de pós-graduação em Engenharia Civil da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2003.

COSTA, Maria Lívia da Silva; ROSA, Vera Lúcia do Nascimento. **5s no canteiro**. São Paulo: O Nome da Rosa, 1999.

CARRARO, F. **Produtividade da mão-de-obra no serviço de alvenaria**. Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. 1998.

CONSTANTE, F. **A contabilidade como ferramenta gerencial aplicada em uma empresa do ramo industrial-comercial**. CENTRO UNIVERSITÁRIO MUNICIPAL DE SÃO JOSÉ. Santa Catarina, 2010. Disponível em: <https://bit.ly/2OOqAtz>. Acesso periódico durante o desenvolvimento do trabalho.

CREPALDI, S.A. **Contabilidade Gerencial**. Atlas. São Paulo, 2004.

DOLABELA, F. **Empreendedorismo a viagem do sonho**: como se

preparar para ser um empreendedor. AED. Brasília, 2002.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton.  
**Administração estratégica.** São Paulo: Saraiva, 2005.

FIGUEREDO, Patricia. **Construção Civil representa 6,2% do PIB do Brasil.**  
Disponível em <<https://www.sistemafibra.org.br/fibra/sala-de-imprensa/noticias/1315-construcao-civil-representa-6-2-do-pib-brasil>> Acesso em 20/05/2019.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** Atlas. São Paulo, 2010.

GITMAN, L.J. **Administração Financeira:** Uma abordagem Gerencial. Addison Wesley. São Paulo, 2003.

IUDICIBUS, S. **Contabilidade Gerencial.** Atlas. São Paulo, 2009.

LATELME, Elvira Maria Vieira. **Proposta de um sistema de indicadores de qualidade e produtividade para a Construção Civil.** Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 1994.

MARIO, P.C; ALVES, A.D.F.; CARMO, J.P.S.; SILVA, A.P.B.; JUPETIPE, F.K.N. **A Utilização de Instrumentos de Contabilidade Gerencial em Entidades do Terceiro Setor.** Sociedade, Contabilidade e Gestão. Rio de Janeiro, 2013.

MARION, J.C. **Contabilidade Empresarial.** Atlas. São Paulo, 1991.

MARION, J.C. **Contabilidade empresarial.** Atlas. São Paulo, 2009.

MARTINS, Sergio Pinto. **Direito do Trabalho.** Atlas. São Paulo, 2012.

MÜLLER, Cláudio José. **Planejamento estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2014

OLIVEIRA, Gustavo Pedro de. **Contabilidade Tributária.** 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

OLIVEIRA, Luís Martins de; et al. **Manual de Contabilidade Tributária.** 3. Ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

PADOVEZE, Clóvis Luíz. **Contabilidade Gerencial:** um enfoque em sistema de informação contábil. Atlas. São Paulo, 2006.

PEREIRA, Mauricio Gomes. **Artigos Científicos:** Como redigir, publicar e avaliar. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2014.

PIZZOLATO, N.D. **Introdução a contabilidade gerencial.** Pearson Education do Brasil. São Paulo, 2000.

ROSA, L.L.S.; SANTOS, S.V. **A importância da contabilidade gerencial para a administração**. 2010. Disponível em: <https://bit.ly/2RUmOR5>. Acesso periódico durante o desenvolvimento do trabalho.

SIQUEIRA, R.C.; SANTOS, V.S.; VELLOSO, V.F.; QUINTAIROS, P.C.R.; OLIVEIRA, E.A.A.Q. **Aplicação da contabilidade gerencial no processo de tomada de decisão nas empresas**. Universidade do Vale do Paraíba, 2009. Disponível em: <https://bit.ly/2oQMPof>. Acesso periódico durante o desenvolvimento do trabalho.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Governança corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas e conselho de administração : novo modelo de gestão para redução do custo de capital e geração de valor ao negócio**. 3.ed. atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 2012.

SEBRAE. **Boletim informativo: construção civil**. Acesso em 15/5/2019. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/fique-por-dentro-da-construcao-civil-com-os-boletins-de-inteligencia,254de4a64a872510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>

SCHRICKEL, Wolfgang Kurt. **Demonstrações financeiras**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SÁ, Antônio Lopes de. **Fundamentos da contabilidade geral**. 2. ed. rev. e atual Curitiba, PR: Juruá, 2005.

TODESCO, Bruno. Brogni Lucas. **Análise da utilização de indicadores de desempenho na gestão de obras de construtoras da Região Metropolitana de Curitiba**. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. 2011.

VEIGA, C.P.M. **Contabilidade gerencial como ferramenta no processo de tomada de decisão voltado para micro e pequenas empresas**. Universidade Federal do Pará, 2010. Disponível em <<https://bit.ly/2zVpAy1>>. Acesso em 20/04/2019.