



**Isadora Schmidt**

*Aluno(a) formando(a) do Curso de Administração. Artigo apresentado como requisito formal para a obtenção do Diploma de Graduação em Administração. UniBrasil Centro Universitário. is\_adoraa@hotmail.com*

**Jéssica Helena Sottili da Silva**

*Aluno(a) formando(a) do Curso de Administração. Artigo apresentado como requisito formal para a obtenção do Diploma de Graduação em Administração. UniBrasil Centro Universitário. jessica@cursoevidente.com.br*

**Paula Pires Soldatovic**

*Aluno(a) formando(a) do Curso de Administração. Artigo apresentado como requisito formal para a obtenção do Diploma de Graduação em Administração. UniBrasil Centro Universitário. paulohpiovezan@yahoo.com.br*

**Paulo Henrique Piovezan**

*Aluno(a) formando(a) do Curso de Administração. Artigo apresentado como requisito formal para a obtenção do Diploma de Graduação em Administração. UniBrasil Centro Universitário. psoldatovic@gmail.com*

**Isabela Laginski Lippel**

*Professor (a) Orientador (a) do Trabalho de Conclusão de Curso de Administração. Graduação em Administração UEPG, Mestrado em Engenharia da Produção UFSC. Unibrasil Centro Universitário. isabela.lippel@terra.com.br*

**Correspondência/Contato**

*UniBrasil - Centro Universitário Autônomo do Brasil. Rua Konrad Adenauer, 442 - Tarumã - Curitiba - PR - 82821-020*

*cadernosdenegocios@unibrasil.com.br  
http://apps.unibrasil.com.br/proppex/*

**Editor responsável**

*Claudio Marlus Skora  
[claudio.skora@unibrasil.com.br](mailto:claudio.skora@unibrasil.com.br)*

# **ESTRUTURAÇÃO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS COM O OBJETIVO DE FORMALIZAR AS RELAÇÕES DE TRABALHO E REDUZIR AS QUEIXAS TRABALHISTAS: PROPOSTA PARA UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE**

**STRUCTURING THE HUMAN RESOURCES AREA, IN ORDER TO FORMALIZE THE WORKING RELATIONSHIPS AND REDUCE THEIR COMPLAINTS IDENTIFIED IN SMALL COMPANIES**

---

## **RESUMO**

Com a evolução dos processos e tecnologias ao longo dos anos, as empresas começaram a buscar novas estratégias para enfrentar a competitividade e se manter no mercado. A partir deste contexto, o setor de recursos humanos torna-se mais valorizado, pois se percebe a importância do capital humano para enfrentar o mercado globalizado. Porém, com a falta de estruturação desta área, pode haver complicações e diversas queixas trabalhistas, como resultado da carência de formalização nas relações de trabalho. Tendo em vista essa percepção, esta pesquisa ação tem como finalidade propor a estruturação da área de recursos humanos, a fim de formalizar as relações de trabalho e reduzir as queixas, identificado em uma empresa de pequeno porte. Para melhor compreensão da temática escolhida, foi realizada uma pesquisa qualitativa com diversos profissionais de diferentes áreas para trazer legitimidade às propostas.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Relações de Trabalho. Processo de Estruturação.

---

## **ABSTRACT**

With the evolution of the processes and Technologies along the years, companies began searching for new strategies to face the competitiveness and keep on the market. From this context, the human resources sector becomes more valued, because it realizes the importance of human capital to face the globalized market. However, with the lack of this area, there may be complications and several labor complaints, as result of the formalization absence at work relations. Given this perception, this action research aims to propose structuring the human resources area, in order to formalize the working relationships and reduce complaints identified in small companies. For better understanding of the chosen thematic, a qualitative research was realized with different professionals came from some areas of work to provide legitimacy to proposals.

**Keywords:** People Management. Relations of Work. Structuring Process.

*Submetido em 19.02.2016. Aprovado em 08.05.2016  
Avaliado pelo sistema double blind review*

## 1 INTRODUÇÃO

Embora as pessoas tenham sido sempre fundamentais no ambiente empresarial, hoje elas desempenham um papel ainda mais central para a obtenção da vantagem competitiva de uma empresa. (Bohlander; Snell; Sherman, 2003).

Planejar, gerir e manter o processo de gestão da qualidade das pessoas tem uma importância fundamental nas empresas, independentemente de seu porte, uma vez que são compostas por pessoas. Portanto, a área de recursos humanos abrange muito além de contratação e demissão de funcionários, também tem como finalidade conhecer às necessidades e expectativas, no sentido de proporcionar um crescimento e desenvolvimento pessoal.

Contudo, mesmo sabendo-se da importância do capital humano, algumas empresas ainda resistem em implantar a área de Recursos Humanos, principalmente as de pequeno porte, pois consideram outros setores mais relevantes, como por exemplo, comercial e financeiro. (Oliveira, 2010).

Chiavenato (2003) conceitua recursos humanos como sendo uma área interdisciplinar que tem a capacidade de envolver inúmeros conceitos oriundos de várias áreas, por tratar diretamente com o ser humano, ou seja, indivíduos diferentes, com pensamentos divergentes e personalidades distintas, o que requer de qualquer especialista na área de recursos humanos uma experiência e um bom volume de conhecimento em áreas diferentes.

Dessa forma, mesmo com tamanha importância para o desenvolvimento da empresa sabe-se que o setor de recursos humanos, muitas vezes, é tratado apenas como um departamento de pessoal, o que é um erro grave, porque, pode-se dizer que a área citada atua para garantir a eficiência e melhoria dos processos, garantindo o sucesso dos resultados da empresa, o que inclui a identificação de oportunidades para formação, clima organizacional, benefícios melhorados, retenção de talentos, dentre outros.

Portanto, Recursos Humanos é a área que trabalha com os aspectos relativos ao elemento humano nas organizações, pois segundo Milkovich e Boudreau (2006, p. 19), a administração desta área é entendida como “uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho; sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização e de seus empregados em atingir seus objetivos”.

Tendo em vista que cada parte da organização interaja, entre si, de maneira adequada com a finalidade de alcançar os objetivos da instituição, Dutra (2009) afirma que, “os processos de gestão de pessoas são interações entre partes com um objetivo e dentro de parâmetros previamente definidos”.

Já política de relações trabalhistas trata da relação entre a organização e seus membros, envolvendo questões ligadas ao trabalho de maneira geral e as negociações e acordos tratados com os sindicatos. Godinho (2007) comenta que a relação de trabalho refere-se a toda modalidade de contratação de trabalho humano modernamente admissível e deve ser regida pelas leis especiais ou residualmente pelas disposições do Código Civil.

Desta forma, o setor de recursos humanos está presente em muitas organizações, inclusive nas de médio e pequeno porte. Contudo, como já visto, algumas empresas ainda resistem em formalizar as relações trabalhistas desta área.

Seguindo este contexto, realizou-se a aplicação do questionário de auto avaliação do MPE Brasil, em uma pequena empresa do setor de tecnologia da informação, onde se identificou problemas no tocante as relações trabalhistas e a falta de um departamento de recursos humanos estruturado, assim, nota-se uma oportunidade de pesquisa a ser desenvolvida, buscando apresentar as ferramentas necessárias para a estruturação dessa área.

Portanto, como objetivo geral pretende-se estruturar a área de recursos humanos a fim de formalizar as relações de trabalho em uma empresa de pequeno porte, que vem passando por processos trabalhistas e está sob monitoramento do Ministério do Trabalho.

Sendo assim, o desenvolvimento da pesquisa será baseado nos seguintes objetivos específicos:

- Identificar os principais problemas, no tocante às relações trabalhistas que estão ocorrendo na empresa e que necessitam de ações imediatas;
- Levantar informações do âmbito legal, para formalização de documentos, com a finalidade de estruturar as relações trabalhistas da empresa pesquisada;
- Desenvolver os modelos de documentos, para formalizar as relações trabalhistas na empresa em questão;
- Apresentar as principais atividades da área de Recursos Humanos, com o intuito de estruturar viavelmente o departamento, na atual condição da empresa.

Tendo em vista o que foi evidenciado até o momento, essa pesquisa justifica-se pelo seu grau de importância, pois a empresa em questão não possui um departamento de Recursos Humanos estruturado, e devido a isso vem sofrendo ações trabalhistas e o monitoramento constante de órgãos fiscalizadores, e com essa estruturação também serão possíveis à melhoria e normatização dos processos, auxiliando no estudo deste tema, bem como no exemplo, dos modelos de formalização para aplicação em outras empresas de pequeno porte.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na sequência serão apresentados conceitos teóricos imprescindíveis para o entendimento do tema tratado. A exposição das ideias presentes nas obras estudadas fundamentam os conceitos abordados no trabalho e servirão de suporte para o desenvolvimento da pesquisa que está relacionado ao entendimento dos temas de recursos humanos e relações de trabalho.

### 2.1 Gestão estratégica de pessoas

Para compreender melhor sobre o tema, fez-se necessário mostrar o seu conceito. Primeiramente Gil (2001, p. 17) explica que "Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais".

Já no que tange à estratégia, refere-se os planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização. (PETER WRIGHT, MARK J. JOHN PARNELL, 2009).

Essa área também pode ser utilizada estrategicamente pela organização, tendo como característica a visão de que as pessoas são como ativos pertencentes à empresa e, fundamentais para o sucesso desta.

Assim, Pereira (2008, p.106) explica que "recursos humanos passou a ter a função estratégica de atrair, reter e motivar as pessoas necessárias à realização dos negócios da empresa".

Dessa forma, pode-se dizer que gestão estratégica de pessoas procura preparar o profissional de diferentes áreas da organização em seu melhor desempenho. O autor Vilas Boas e Andrade (2009) aponta que um dos aspectos mais importantes do planejamento estratégico é a sua ligação com a função de gestão de pessoas, por que são as pessoas que vão permitir a consecução da estratégia organizacional. A razão está na busca de uma integração das funções de gestão de pessoas aos objetivos globais da empresa, pois todas as demais áreas de gestão e operação nas indústrias ou prestadores de serviço dependem, de forma direta ou indireta, de decisões relacionadas as dessa área administrativa.

Do mesmo modo, Dutra (2006) descreve que o setor de recursos humanos utilizados como estratégico busca o envolvimento das pessoas no alcance dos objetivos organizacionais e ao mesmo tempo, no de seus próprios. É uma via de mão dupla, em que as pessoas contribuem para que a organização prospere, e esta ajuda no desenvolvimento das pessoas.

Albuquerque (2003), conclui que a administração estratégica de pessoas serve como pano de fundo para promover mudanças organizacionais e instrumento adequado para dar respostas aos desafios do ambiente empresarial. Complementa que essa ação deve ser alinhada diretamente à estratégia da organização, representada pelas funções staff (diretoria, departamento ou setor de gestão de pessoas) e linha (demais gestores de pessoas).

Desta forma, percebe-se que a direção e o gerenciamento das pessoas na organização são de fundamental importância para que os objetivos sejam alcançados, uma vez que os resultados estão diretamente ligados ao trabalho, conhecimento, e comprometimento das pessoas.

## **2.2 Área de recursos humanos**

O setor de Recursos Humanos, de uma forma mais primitiva, pode ser avaliado como um departamento mecanicista que cuida da folha de pagamento e da contratação do profissional que exigia dele apenas experiência e técnica. (SOVIENSKI; STIGAR, 2008).

Já segundo Dessler (2003, p.2) “é o conjunto de políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento”.

Por tanto, o departamento de pessoal é uma área da empresa que organiza e administra todas as documentações necessárias durante as realizações de rotinas trabalhistas. Neste contexto Franco (1996, p. 45) relata que é uma seção que “cuida das relações dos empregados com a empresa, tanto no campo social, como no que diz respeito aos direitos e deveres dos empregados”.

Pois, segundo Marras (2002) essa área é responsável por efetivar todos os registros legais e necessários para a administração burocrática exigida pelas práticas administrativas e pelas legislações que regem a relação capital e trabalho. Sua estruturação é composta por admissões de novos empregados; Demissões de empregados; Registros legais em controles diversos; Aplicação e manutenção das leis trabalhistas e previdenciárias; Folha de pagamento (férias, 13º salário, etc.); Normas disciplinares.

## **2.3 Processos de estruturação e relações de trabalho**

O processo de estruturação está diretamente ligado com as relações de trabalho, que é responsável pela formalização entre o funcionário e a organização, entendendo-se que é de grande importância para a empresa, sendo necessários processos que estabeleçam esses vínculos de forma correta e regulamentada.

Desse modo, Carrion (2004, p. 98) no art. 41 da CLT dispõe que “em todas as atividades será obrigatório para o empregador o registro dos respectivos trabalhadores,

podendo ser adotados livros, fichas ou sistema eletrônico, conforme instruções a serem expedidas pelo Ministério do Trabalho”.

Segundo Godinho (2007) a relação de trabalho refere-se a toda modalidade de contratação de trabalho humano modernamente admissível e deve ser regida pelas leis especiais ou residualmente pelas disposições do Código Civil.

Já Marras (2002, p.84) explica que:

Relações trabalhistas respondem pelo planejamento e execução de programas relacionados à área trabalhista-sindical, bem como pela prestação de assessoria a todas as áreas da empresa, situadas em linha ou em *staff*, em questões referentes às políticas e diretrizes no campo das relações entre capital e trabalho e no correto cumprimento e interpretação de normas legais ligadas a esses cenários (CLT, leis complementares, convenções coletivas de trabalho, acordos coletivos de trabalho e outros).

Nesse sentido de relação entre o funcionário e a organização alguns autores comentam que além de um contrato de trabalho formalizado, uma espécie de manual, também conhecido como regimento interno, pode ser utilizado pela empresa como uma forma de complementar as informações contidas nos contratos.

Chiavenato (2002) explica que um manual é uma parte necessária da comunicação de um programa de relacionamento com os empregados. Nele são fixadas as regras e as políticas dentro das quais os empregados e os administradores tem que operar. Porém é necessário incluir um aviso que apesar desse manual conter políticas específicas, ele não é base de um contrato formal de trabalho.

Para expor os processos de estruturação, Marras (2002) estabelece seis funções que o departamento de pessoal deve exercer a fim de formalizar a relação de trabalho:

**a) Admissões de Novos Empregados:** uma vez findo o processo seletivo, o candidato escolhido recebe uma lista contendo documentos legais necessários para o seu registro na empresa, que serão utilizados na realização de sua entrada formal na instituição.

**b) Demissões de Empregados:** independente da razão de sua saída da organização, se demissório ou demitido, o empregado deve dirigir-se ao departamento de pessoal, onde será realizada a formalização da sua saída e verificação de possíveis pendências.

**c) Registros Legais e Controles Diversos:** nessa função desempenhada pelo departamento de pessoal, cabem registros de documentos e controles diversos que tenham valor perante o Ministério do Trabalho, sendo os que seguem:

- **Rescisão Contratual:** refere-se às contas finais de acerto realizado com o empregado demitido ou demissionário. Neste documento constam todos os proventos e descontos relativos à movimentação havidos com relação ao empregado até a data do desligamento.

- **Entrevista de Saída:** trata-se de uma pesquisa realizada com o funcionário em processo de desligamento, que tem como objetivo principal detectar o nível de satisfação com relação às políticas e práticas da empresa, ambiente de trabalho, relacionamento com colegas e supervisores.

- **Absenteísmo:** tem por finalidade a análise das faltas no trabalho, bem como atrasos e saídas antecipadas durante um determinado período. O seu papel é o de subsidiar análises de variações e tendências de horas perdidas de trabalho.

- **Baixa na carteira:** a baixa na carteira de trabalho corresponde ao registro da saída efetiva do empregado da respectiva empresa.

**d) Aplicação e manutenção das leis trabalhistas e previdenciárias:** o departamento de pessoal baseia toda a sua prática trabalhista nos preceitos legais estabelecidos nas legislações trabalhistas e previdenciária. Entre esses instrumentos, destacam-se a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT); Consolidação das Leis da Previdência Social (CLPS); Convenção Coletiva de Trabalho (CCT); Leis Complementares e Medidas Provisórias etc.

**e) Folha de pagamento:** essa é uma das principais funções do departamento de pessoal, e resume-se em calcular, registrar e pagar salários, bem como efetivar o recolhimento dos impostos respectivos.

Dessa forma o seu correto desenvolvimento proporciona à empresa a formalização dos vencimentos e descontos de todas as atividades do empregado, tornando-se um documento de extrema importância.

**f) Normas disciplinares:** são normas internas estabelecidas que regem o comportamento de todos os empregados da organização. É nessas normas ou procedimentos que se encontram enraizada toda a estrutura cultural da empresa, razão da importância desse instrumento.

## 2.4 A importância da área de recursos humanos

A importância desse setor para as empresas, independente de seu porte, pode ser entendida através do conceito de administração de recursos humanos abordado por Milkovich; Boudreau (2000, p.19), que afirma que essa área abrange “uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho; sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização e de seus empregados em atingir seus objetivos”.

Para Chiavenato (2005) a crescente importância dessa área, se dá, tendo em vista que o principal gargalo para as operações do negócio acontece por que há inabilidade da empresa em recrutar e manter uma boa força de trabalho. Entende que é através dessa área, que cuida das pessoas que formam a equipe, que o administrador tem ajuda para executar as tarefas e alcançar metas e objetivos.

Complementando, Dutra (2009) afirma que, tendo em vista que as relações de trabalho se tornarão cada vez mais complexas, as empresas necessitarão preocupar-se com todas as pessoas com as quais mantiverem relações trabalhistas, independentemente de qual

seja a forma de contratação legal. Demonstrando assim, que a área de recursos humanos é de extrema importância para atender essas exigências.

## 2.5 Dificuldades de estruturação

Todo projeto apresenta dificuldades, no entanto a proposta de estruturação da área de recursos humanos com o objetivo de formalizar as relações de trabalho e reduzir as queixas trabalhistas para uma empresa de pequeno porte aponta dificuldades em detectar e identificar os documentos necessários para efetivar a formalização da relação trabalhista entre as partes envolvidas.

Dessa forma, a dificuldade está presente no momento de verificar quais são os documentos pertinentes para a formalização trabalhista, atendendo às necessidades momentâneas da empresa, visto que o setor de recursos humanos é um setor amplo e abrangente.

Sendo assim, outra dificuldade presente durante a estruturação está na esfera do desenvolvimento dos documentos detectados como pertinentes para a formalização, ou seja, há complexidade no momento da confecção dos documentos de forma que atenda todas as necessidades da empresa e que, ao mesmo tempo, estejam enquadrados nas leis previstas para o segmento e aceitos perante a Justiça do Trabalho.

Ainda no tocante às dificuldades, visto que o processo de estruturação trata-se de uma proposta que causarão mudanças na organização, a resistência das pessoas em aderir os novos procedimentos pode ser visto como uma dificuldade a ser enfrentada.

Assim, Oliveira (2003) enfatiza que vencer a resistência das pessoas é o maior desafio a ser enfrentado porque a inovação é vista como uma destruição do estado atual das coisas seja em que momento for (*status quo*), motivo pelo qual se torna fácil a compreensão do porque as pessoas se sentem intimidadas pela mudança.

Assim, (Kurtz e Duncan, 1998) consideram a resistência à mudança como um fenômeno natural e inevitável, pronto a surgir durante a implementação de mudanças ou inovações em organizações.

Os motivos que geram a resistência às mudanças são muitos, para Oliveira (2003) os principais são: a não percepção da necessidade de mudanças, a idade, a escolaridade, a falta de confiança nas pessoas que estão empreendendo, os acontecimentos históricos que antecederam a desconfiança de que as mudanças possam afetar as condições de subsistência, a contrariedade diante de posições ditatoriais, a falta de participação no planejamento e na implementação das mudanças, o questionamento que as mudanças possam provocar nos valores e crenças do grupo, entre outros.

De modo geral, as causas da resistência à mudança são geradas nos aspectos lógicos, psicológicos, ou sociológicos.

Neste sentido, para reduzir o impacto e minimizar a resistência deve salientar os benefícios proporcionados àqueles que serão submetidos ao processo de mudança.

Oliveira (2003) previne sobre os cuidados que se deve ter com as pessoas resistentes a mudanças e defende que o maior risco para as inovações não vem de fora da organização, mas ao contrário, vem de dentro dela e que o maior problema são aqueles resistentes às mudanças.

Dessa forma, nota-se que apesar das dificuldades presentes durante o processo de estruturação, a organização possui meios de enfrenta-los e supera-los de forma a atingir seu objetivo almejado.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Os procedimentos metodológicos utilizados neste estudo podem ser classificados como: pesquisa aplicada, exploratória, bibliográfica, documental e pesquisa-ação.

Para Lima e Miotto (2007) é importante definir e expor com clareza os métodos e os procedimentos metodológicos (tipo de pesquisa, universo delimitado, instrumento de coleta de dados) que envolverão a sua execução, detalhando as fontes, de modo a apresentar as lentes que guiaram todo o processo de investigação e de análise da proposta.

O presente estudo se classifica quanto ainda, a sua natureza, como pesquisa aplicada, pois de acordo com Vergara (2000) a pesquisa aplicada tem finalidade prática e é motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, de solução imediata ou não.

Quanto aos objetivos, classifica-se como pesquisa exploratória, que segundo Andrade (2001) a finalidade desse tipo de pesquisa, sobretudo quanto bibliográfica, é proporcionar maiores informações sobre determinado assunto; facilitar a delimitação de um tema de trabalho; definir os objetivos ou formular as hipóteses de uma pesquisa ou descobrir novo tipo de enfoque para o trabalho que se tem em mente.

Em relação a classificação da abordagem da pesquisa, detectou-se como qualitativa, pois Godoy (1995) explica que algumas características principais de uma pesquisa qualitativa são: considerar o ambiente como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave; possuir caráter descritivo; o processo é o foco principal de abordagem e não o resultado ou o produto; a análise dos dados foi realizada de forma intuitiva e indutivamente pelo pesquisador; não requereu o uso de técnicas e métodos estatísticos; e, por fim, teve como preocupação maior a interpretação de fenômenos e a atribuição de resultados.

Quanto aos procedimentos de coleta de dados, se dará por meio de pesquisas bibliográficas e documentais a fim de analisar as queixas trabalhistas sofridas pela organização, e propor a estruturação da área de recursos humanos e formalização das relações trabalhistas. Também seguirá os procedimentos de coleta de dados por meio de pesquisa-ação.

Os autores Kemmis e Mc Taggart definem pesquisa-ação como:

Pesquisa-ação é uma forma de investigação baseada em uma auto-reflexão coletiva empreendida pelos participantes de um grupo social de maneira a melhorar a racionalidade e a justiça de suas próprias práticas sociais e educacionais, como também o seu entendimento dessas práticas e de situações onde essas práticas acontecem. A abordagem é de uma pesquisa-ação apenas quando ela é colaborativa... (KEMMIS e MC TAGGART, 1988, apud Elia e Sampaio, 2001, p.248).

No quadro abaixo está demonstrado os instrumentos utilizados para a coleta dos dados que auxiliou no desenvolvimento do trabalho.

**Quadro 1 – Instrumento de Coleta de Dados**

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	<b>INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS</b>	<b>PROCEDIMENTO DE TRATAMENTO DOS DADOS</b>
Identificar os principais problemas no tocante às relações trabalhistas que estão ocorrendo na empresa.	- Uma única entrevista com o diretor da empresa. (identificar os cargos) - pesquisa bibliográfica	- Análise do conteúdo obtido; - Análise do discurso obtido nas entrevistas;
Levantar informações de âmbito legal para formalização de documentos para estruturação das relações trabalhistas da empresa pesquisada.	- Uma única entrevista com o gestores de cada setor (especificações necessárias para a regularização junto ao Ministério do trabalho). - pesquisa documental (documentos referentes a ações trabalhistas sofridas pela organização). - Uma única consultoria com advogado (a) trabalhista; - estudar a rotina dos cargos - pesquisa bibliográfica	- Análise do conteúdo obtido;
Desenvolver os modelos de documentos para formalizar as relações trabalhistas na empresa em questão.	- pesquisa documental - pesquisa bibliográfica	- Análise do conteúdo obtido;
Apresentar as principais atividades da área de recursos humanos, com intuito de estruturar viavelmente o departamento, na atual condição da empresa.	- pesquisa documental (documentos referentes a especificações das normas e dos funcionários) - mapear exigências a serem feitas quanto às regularizações. - pesquisa bibliográfica	- Análise do conteúdo obtido; - Análise do discurso obtido Nas entrevistas;

fonte: os autores (2014).

Para isto, a coleta de dados foi desenvolvida de acordo com os objetivos específicos da pesquisa. Já para tratar os dados coletados, foi feita uma análise de conteúdo. Pois, segundo Vergara (2009, p. 43), a análise de conteúdo é “considerada uma técnica para o

tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema”. Destaca que o pesquisador deve gravar e transcrever as entrevistas e depoimentos e analisar os dados de acordo com categorias previamente escolhidas, de acordo com sua relevância.

## 4 PERFIL DA ORGANIZAÇÃO

A empresa estudada presta serviços de tecnologia da informação para desenvolvimento de softwares e programas específicos para uso exclusivo de prefeituras, principalmente nos setores de saúde, educação e saneamento.

Iniciou suas atividades no ano de 1988 na cidade de Foz do Iguaçu onde mantém até hoje sua matriz. O projeto foi idealizado por seu fundador que ainda continua a frente do empreendimento.

Trata-se ainda de uma empresa de pequeno porte, considerando o número de funcionários. E seu faturamento anual gira em torno de R\$ 2.000.000,00 (Dois milhões de Reais). Atualmente trabalha com quinze contratos distribuídos em nove clientes nos estados do Paraná, Pará, Bahia e São Paulo.

A empresa em questão é constituída por 45 funcionários, todos contratados pelo regime da CLT, que são qualificados com grau de escolaridade, sendo ensino médio e superior. Não apresenta uma política definida para gestão de pessoas e nem um departamento de pessoal. As atividades básicas desse setor são realizadas pelo gerente administrativo juntamente com uma auxiliar, e apoio de um contador para os assuntos mais burocráticos.

Os principais produtos que a empresa oferece hoje aos seus clientes podem ser classificados em: consultoria em informática para identificação e análise de situações críticas; desenvolvimento de softwares para melhoria de processos; atendimento em loco para instalação e treinamento de funcionários; atendimento via *Help Desk* para sanar dúvidas e registrar ocorrências quanto ao funcionamento dos programas; visitas periódicas aos clientes para manutenção dos softwares, quando necessário.

Dentre os concorrentes diretos, são encontradas duas empresas. Destas, a principal é a Governança Brasil S/A, que segundo informações do próprio site, a sua estrutura de atendimento possui mais de 30 unidades de negócios, que atuam nos poderes Legislativo, Executivo e Judiciário, e nas esferas Municipal, Estadual e Federal. Atualmente, conta com aproximadamente 10 mil cópias de sistemas instalados em todo o país, distribuídos por cerca de 1.000 municípios.

A empresa encontra-se amplamente comprometida com todas as regulamentações e leis direcionadas a cada um dos setores das prefeituras, e precisa estar atenta às mudanças

para poder ajustar seus programas de softwares, pois é responsável por qualquer erro de sistema que venha a ocorrer. E sempre que identificado algum problema que possa prejudicar seus clientes, ela entende que é cabível as sanções e toma as medidas necessárias.

Existem alguns tipos de punição, porém as mais comuns são as multas contratuais ou ainda atraso nos pagamentos dos serviços prestados. Todo contrato vem celebrado com alguma penalização, mudando de acordo com cada prefeitura.

A empresa deixa claro que apesar de atuar no mercado há mais de 20 anos ainda não analisou as necessidades e expectativas das diversas partes envolvidas no negócio, por isso a busca pela excelência ainda não havia sido tratada como um fator de primeira importância. Entende também que essa excelência sendo instituída, pode reduzir a possibilidade de conflitos internos e problemas administrativos e jurídicos. Por este motivo, em 2014, após queixas trabalhistas de alguns funcionários, a empresa sentiu a necessidade de uma consultoria para diagnosticar possíveis situações existentes, e assim inicializar a operação de mudanças.

Com relação ao organograma da empresa, ele é dividido por processos, sua tomada de decisão é centralizada na diretoria composta, apenas, pelo dono da empresa. O mesmo repassa as informações e funções para os gerentes de cada departamento. E o gerente administrativo possui apenas um auxiliar para cuidar das funções relacionadas aos recursos humanos.

## **5 PERFIL DA ORGANIZAÇÃO**

### **5.1 Identificar os principais problemas no tocante às relações trabalhistas que estão ocorrendo na empresa e que necessitam de ações imediatas**

Segundo dados obtidos através do questionário aplicado ao diretor, atualmente a empresa não possui uma área de Recursos Humanos desenvolvida e as práticas relacionadas à rotina desse setor são administradas minimamente pela secretária, que além de executar outras funções que lhe são atribuídas, também é responsável por coletar e enviar a documentação mensal referente aos funcionários para uma empresa de contabilidade. Porém, essa documentação não é conferida no seu retorno à empresa, assim gerando divergências quando repassadas aos funcionários.

Além disso, não há uma padronização dos processos, os documentos são arquivados de forma inadequada e sem identificações que pudessem facilitar o manuseio.

Ainda de acordo com as informações levantadas através da entrevista realizada, detectou-se que houve queixas trabalhistas. Sendo as mais relevantes em relação às horas extras realizadas pelos funcionários, sem comprovação da remuneração, por não haver

qualquer tipo de controle do ponto referente às horas trabalhadas. O pagamento salarial mensal é efetuado informalmente, e como consequência, de forma inexata, equivocada e sem controle.

Outra queixa mencionada é em relação às despesas utilizadas em viagens a trabalho, tais como alimentação, transporte e hospedagem. Pois, apesar de a empresa fornecer adiantadamente o valor para os gastos, não mantinha o controle dessa movimentação, ou seja, não exigia recibos e relatórios descritivos, dessa forma, abriu uma lacuna para o funcionário questionar tais direitos.

Após essas queixas serem formalizadas por mais de um funcionário, no ano de 2014 o Ministério do Trabalho abordou a empresa iniciando assim, um processo de investigação feito minuciosamente através do acompanhamento das rotinas de trabalho, análise dos documentos de registros exigidos por lei e entrevistas com os funcionários.

Em seguida, houve análise dos dados mensurados durante a etapa de investigação, que foi o ponto de partida para a ação de regularização dos processos trabalhistas por parte da empresa.

O Ministério do Trabalho estipulou um prazo de dois anos para que a empresa realizasse toda a regulamentação legal dos processos das relações trabalhistas estabelecidas de forma informal até o momento.

Além disso, os órgãos competentes estipularam que não houvesse a reincidência das queixas trabalhistas por no mínimo cinco anos, para evitar novas multas.

Portanto, em análise das informações obtidas, fica nítido que a empresa não havia se preocupado até o momento com a implantação da área de recursos humanos. Seu interesse, de acordo com declarações do próprio dono, era apenas com a parte comercial e financeira não tendo interesse de dedicar tempo e investimento financeiro com outros departamentos.

Porém, agora há a necessidade de regularizar a situação da empresa perante os órgãos regulamentadores, para poder continuar exercendo suas funções.

Deve ser esclarecido que essa proposta de estruturação se trata do princípio do departamento pessoal, portanto, da formalização da relação trabalhista num primeiro momento.

O conceito atual de recursos humanos que define o setor responsável por identificar as pessoas como recursos ativos da organização, exercendo funções estratégicas de gestão de pessoas, tendo em vista a importância da inclusão das pessoas nas estratégias da empresa, buscando vantagem competitiva e conquista de objetivos mútuos, será uma proposta em longo prazo.

Sendo assim, primeiramente será proposta a estruturação da área de recursos humanos, focando a formalização dos processos, buscando atender o momento da empresa, a fim de reduzir ou extinguir as queixas trabalhistas de forma viável. Para então num futuro próximo a empresa, já com a estruturação pronta e funcionando, possa incluir em seus objetivos organizacionais a evolução dessa área, ampliando para a gestão de pessoas de forma estratégica.

## **5.2 Levantar informações do âmbito legal, para formalização de documentos com a finalidade de estruturar as relações trabalhistas da empresa pesquisada**

Com o objetivo de formalizar as relações trabalhistas no âmbito legal, estabeleceu-se uma consultoria com uma advogada trabalhista especialista em relações de trabalho com experiência de aproximadamente 25 anos no segmento, defendendo causas em prol da empresa e prestando serviço de consultoria a empresas que possuem a necessidade de formalização trabalhista, ajustes nos procedimentos de rotina administrativa na esfera jurídica e acompanhamento dos processos.

Por motivos de preservar sua imagem, a advogada prefere ser chamada por Senhora Rezende.

Com a intenção de deixar a proposta aqui tratada mais aperfeiçoada e significativa, a entrevista e consultoria com a advogada Senhora Rezende teve a finalidade de realizar um levantamento de todos os documentos primordiais para efetivar a formalização trabalhista entre as partes empregado e empregador, sendo esses documentos legais e aceitos pelos órgãos trabalhistas em casos da necessidade de comprovação de quitação dos devidos pagamentos da empresa para com o trabalhador, assim dando a real oportunidade da empresa estar devidamente prevenida e aparada.

Através da consultoria com a advogada trabalhista, identificaram-se três documentos a serem implantados, que irão servir como comprovantes de quitação das obrigações da empresa para com o empregador, atendendo as necessidades momentâneas da empresa, no sentido de resguardá-la de condenações em possíveis ações trabalhistas enfrentadas com os órgãos competentes no futuro.

Assim, propõe-se a utilização de três documentos que são reconhecidos pelo Ministério do Trabalho e aceitos como comprovantes: o holerite, o relatório de viagens a trabalho e o cartão ponto simples.

O holerite refere-se a um documento emitido pelo empregador onde se demonstram os vencimentos de um trabalhador assalariado.

Este documento, segundo a Senhora Rezende, é emitido pelo empregador e entregue ao empregado, ficando uma cópia em poder da empresa como arquivamento e prevenção,

para qualquer eventual necessidade de comprovação de quitação dos deveres da empresa para com o seu empregado contratado.

Quanto ao relatório de viagens a trabalho, trata-se de um documento aplicável em empresas que prestam serviços em outras regiões de onde está localizada, assim, há a necessidade de deslocamento do empregado até o local de prestação de serviço, caracterizando dessa forma a viagem a trabalho.

Neste caso, conforme afirma a advogada, a empresa tem o direito de desenvolver um relatório de viagem adaptando-o da melhor maneira em benefício de atender as suas necessidades e esclarecimentos quanto às viagens realizadas pelos funcionários, o qual deverá ser preenchido pelo funcionário referenciando a viagem em questão.

Esse documento ficará em posse do empregador, arquivado e utilizado em necessidade de comprovação perante o Ministério do Trabalho.

Lembrando que as atividades realizadas em outras regiões devem respeitar a carga horária de jornada estipulada em contrato de trabalho, pois, ainda que haja o controle de jornada do empregado nos casos de viagens a serviço e, havendo a necessidade de o empregado pernoitar na cidade onde o serviço está sendo prestado, o período de descanso não deve ser considerado como tempo à disposição do empregador e, portanto, não deve ser considerado como jornada extraordinária.

No que refere-se ao cartão ponto, com base no artigo 74, parágrafo 2º da CLT e portaria MTPS 3626/91, que determina “registro manual, mecânico ou eletrônico para os estabelecimentos com mais de 10 (dez) empregados”, sendo obrigatória a marcação de ponto com a anotação da hora de entrada e saída, devendo ser pré-assinalados os intervalos para repouso e alimentação. A marcação do cartão de ponto poderá ser feita em registros manuais, mecânicos ou eletrônicos, isto é, por meio de relógio de ponto, cartão magnético ou manuscrito, em livro, cartão ou ficha de ponto.

Portanto, segundo o Ministério do Trabalho, poderá ser adotado qualquer tipo de registro de marcação de ponto escolhido pela empresa, desde que conste a assinatura do empregado em todas as formas de controle utilizado. Por segurança judicial, o funcionário deverá assinar o espelho do cartão de ponto emitido ao fim de cada mês, para validade perante o Ministério do Trabalho, caso ocorra uma demanda trabalhista, o que vale é o espelho de ponto, portanto, é preciso e necessário imprimir-lo e repassar ao funcionário para assinar ao final de cada mês. Assinando o espelho de ponto, o funcionário estará admitindo o registro verdadeiro das marcações.

Sendo assim, no caso da empresa estudada, propõem-se a utilização do cartão simples, ou seja, o registro do ponto manuscrito em ficha de ponto.

O funcionário deverá devidamente preenchê-la e ao final do mês o empregado e o empregador irão assinar, sendo que a via original será de posse do empregador e a cópia será entregue ao colaborador.

### 5.3 Desenvolver os modelos de documentos, para formalizar as relações trabalhistas na empresa em questão

#### 5.3.1 HOLERITE

Este documento é de suma importância e possui um padrão a ser seguido para a sua confecção, conforme modelo apresentado na figura 01, na sequência.

**Figura 01 – Holerite**

Código		Nome do Funcionário	CBO	Emp.	Local	Depto.	Setor	Seção	Fl.
BANCO XXXX AGENCIA XXXX CONTA XXXX		025		NOME FUNCIONARIO		xxxx-xx - Função			
Cód.	Descrição	Referência	Vencimentos	Descontos					
10	SALARIOS	180,00	1.816,79						
1602	HORAS EXTRAS 100%	14,42	291,00						
3037	DSR HORA EXTRA		69,84						
3508	DESCONTO VALE REFEIÇÃO			14,02					
5560	INSS			195,98					
5901	VALE TRANSPORTE	6,00%		109,01					
			<b>Total de Vencimentos</b>	<b>2177,63</b>	<b>Total de Descontos</b>				
					<b>319,01</b>				
			<b>Valor Líquido</b>	<b>1.858,62</b>					
Salário Base	Sal. Contr. INSS	Base Cál. FGTS	FGTS do Mês	Base Cál. IRRF	Faixa IRRF				
1.816,79	2.177,63	2.177,63	174,21	1981,65					

ASSINATURA DO FUNCIONÁRIO

DATA

DECLARO TER RECEBIDO A IMPOTÊNCIA LÍQUIDA DISCRIMINADA NESTE RECIBO

fonte: os autores e rezende (2015).

O modelo apresentado foi desenvolvido e confeccionado juntamente com a Senhora Rezende tendo como apoio os dados da Secretaria de Inspeção do Trabalho, para a proposta de formalização das relações trabalhistas na empresa estudada.

Observando este documento, percebe-se que a sua utilização irá demonstrar corretamente os vencimentos e descontos referentes ao mês de trabalho dos funcionários, sendo uma cópia de poder do empregador e outra cópia entregue ao empregado.

Contudo, para que o holerite esteja completo, enquadrado na lei e tenha validade perante o Ministério do Trabalho, são obrigatórias as seguintes informações, conforme apresentados dos quadros 02, 03 e 04 a seguir.

### Quadro 02 – Dados de Identificação

<b>Assinatura:</b> deve conter a data do recebimento e a assinatura do funcionário.
<b>Dados da empresa:</b> localizados na parte superior, indicam a razão social da empresa e o número do CNPJ (Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica).
<b>Dados do trabalhador:</b> devem conter o nome e cargo do trabalhador.

fonte: secretaria de inspeção do trabalho (sit).

Os dados de identificação apresentados referem-se às informações do empregado e do empregador bem como a assinatura do funcionário que deve conter no documento. Estes são dados importantes para a identificação do funcionário em questão e a assinatura é indispensável, pois demonstra a ciência do funcionário para com as informações contidas no holerite.

### Quadro 03 – Dados de Receita

<b>Salário base do trabalhador:</b> é o salário fundamental, sem o acréscimo de importâncias fixas ou variáveis com as quais se completa a remuneração dos empregados.
<b>Adicional noturno:</b> considera-se trabalho noturno, na atividade urbana, aquele executado das 22 horas de um dia às 5 horas do dia seguinte.
<b>Parcelas integrantes:</b> Além do salário pago em dinheiro, compreendem-se na remuneração do empregado, para todos os efeitos legais, as gorjetas, a alimentação, a habitação ou outras prestações in natura que a empresa, por força do contrato ou do costume, fornecer habitualmente ao empregado. Nestes casos, deverão também constar do holerite. Parcelas pagas a título de prêmio também integram a remuneração do empregado e devem ser discriminadas no contracheque.
<b>Horas extras do trabalhador:</b> as horas extraordinárias são aquelas que ultrapassam o limite legal ou contratual da jornada diária ou semanal. A remuneração da hora extraordinária deve ser, pelo menos, 50% superior à da hora normal, salvo se acordo, convenção coletiva de trabalho ou sentença normativa estabelecer limite superior, quando então prevalecerá o maior.

fonte: secretaria de inspeção do trabalho (sit).

Os dados de receita, conforme apresentado, são as informações que demonstram a receita do mês de referência, ou seja, os valores que o funcionário possui o direito de receber pelos dias trabalhados.

#### Quadro 04 - dados das deduções e os descontos

<p><b>Desconto de adiantamento:</b> há empresas que adiantam uma porcentagem do salário alguns dias antes do pagamento. Quando de seu desconto por ocasião do pagamento dos vencimentos, ele deve estar discriminado.</p>
<p><b>Contribuição Previdenciária:</b> o empregador deve descontar, no ato do pagamento da remuneração dos empregados, as contribuições e outras importâncias por eles devidas à Previdência Social. A contribuição varia de 8% a 11%.</p>
<p><b>Imposto de Renda na Fonte (IR):</b> é calculado sobre o valor do rendimento do trabalhador depois de descontada a contribuição do INSS. De acordo com a tabela do IR.</p>
<p><b>Contribuição sindical:</b> está prevista na legislação federal (artigos 578 a 610 da CLT) e é o desconto de um dia de trabalho por ano (equivalente a 3,33% do salário), geralmente no mês de março. Os empregados que não estiverem trabalhando no mês de março serão descontados no primeiro mês subsequente ao do reinício do trabalho.</p>
<p><b>Vale transporte:</b> é o benefício pelo qual o empregador antecipa e custeia parte das despesas de seus empregados realizadas com o deslocamento residência-trabalho e vice-versa. A concessão do vale transporte autoriza o empregador a descontar mensalmente do empregado beneficiado a parcela correspondente a 6% do seu salário-base.</p>
<p><b>Habitação e Alimentação:</b> os descontos por fornecimento de habitação e alimentação para atender aos fins que se destinam, não poderão exceder, respectivamente, a 25% e 20% do salário contratual. Quando a alimentação for preparada pelo próprio empregador, o seu valor deve ser apurado na base de até 25% do Salário-Mínimo.</p>

fonte: autores e rezende (2015)

O quadro acima onde é exposto os dados das deduções e os descontos demonstram todos os valores que deverão ser descontados da receita total do mês vigente.

Ainda, quanto aos descontos, também poderão ser objeto de desconto, mas apenas mediante autorização por escrito do empregado, os valores referentes a planos de saúde, inclusive odontológico quando houver, seguro, previdência privada, entidade cooperativo-cultural ou recreativa-associativa dos empregados.

Por fim, encerra a confecção do holerite, incluindo o Rodapé, que indica os valores do salário-base, da contribuição ao INSS, a base de cálculo do FGTS, o FGTS do mês, a base de cálculo do imposto de renda e a faixa do imposto de renda.

Portanto, esse documento indispensável estará completo, enquadrado na lei, esclarecendo todas as informações quanto aos pagamentos de forma inquestionável e indubitosa.

### 5.3.2 RELATÓRIO DE VIAGEM

Para atender as necessidades da empresa estudada, desenvolveu-se juntamente com a Senhora Rezende um Relatório de Viagem, conforme o modelo apresentado na figura 02, na sequência.

O objetivo do desenvolvimento e da proposta de aplicação deste formulário é o esclarecimento e a prestação de contas referente a qualquer deslocamento do funcionário a trabalho com destino a outra região.

Dessa forma, este relatório foi desenvolvido pensando em atender as necessidades atuais da empresa, ou seja, quando houver a necessidade da prestação de serviço do funcionário em outra localização, ele deverá retirar no departamento pessoal o Relatório de Viagem, dentro de um prazo máximo de 24 horas após o seu retorno à empresa, irá devidamente preencher, assinar e devolver ao departamento pessoal para o arquivamento.

Esse documento dará a oportunidade do funcionário em viagem, fazer um breve relatório expondo tudo o que por ventura anseie relacionado à viagem realizada, assim a empresa terá total conhecimento do ocorrido durante o período em que seu funcionário esteve ausente.

**Figura 02 – Relatório de Viagem**

<b>RELATÓRIO DE VIAGEM</b>		
<b>IDENTIFICAÇÃO DO COLABORADOR</b>		
Nome: _____		
RG: _____	CPF: _____	Nº Matricula: _____
Setor: _____	Cargo: _____	Chefia Direta: _____
<b>IDENTIFICAÇÃO DA VIAGEM</b>		
<input type="checkbox"/> Viagem Municipal <input type="checkbox"/> Somente Ida <input type="checkbox"/> Viagem Estadual <input type="checkbox"/> Ida e Volta <input type="checkbox"/> Viagem Interestadual <input type="checkbox"/> Viagem Internacional                      Origem: _____ Destino: _____		
Percurso: _____		
Data e hora de Saída: _____	Data e hora de Chegada: _____	
<b>DESPESAS REALIZADAS</b>		
* Abaixo descrevo os gastos realizados. Comprovantes e recibos em anexo		
Diárias de hotel	R\$ _____	
Refeições/lanches	R\$ _____	
Passagens aérea ou rodoviária	R\$ _____	
Táxi ou ônibus local	R\$ _____	
Combustível para veículo	R\$ _____	
Pedágio	R\$ _____	
Telefonemas	R\$ _____	
Outros gastos (especificar):	_____	
Total das despesas realizadas:	R\$ _____	
Adiantamento para viagem:	R\$ _____	
Restituição à empresa	R\$ _____	
Reembolso dos gastos excedentes	R\$ _____	
O adiantamento do valor foi realizado através de depósito bancário Banco _____		
Agência: _____ Nº da conta bancária _____		
OBS: Em caso de necessidade de reembolso de gastos, esse será realizado através de depósito bancário na conta informada acima.		
<b>DESCRIÇÃO SUCINTA DA VIAGEM</b>		
Objetivo da viagem	_____	
Atividades desenvolvidas	_____	
Houve problemas ou dificuldades?	_____	
Campo de observações destinado ao colaborador viajante	_____	
Campo de observações destinado ao colaborador responsável	_____	

## RELATÓRIO DE VIAGEM

### ANEXOS

Lista de anexos:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_
9. \_\_\_\_\_
10. \_\_\_\_\_
11. \_\_\_\_\_
12. \_\_\_\_\_
13. \_\_\_\_\_
14. \_\_\_\_\_
15. \_\_\_\_\_
16. \_\_\_\_\_
17. \_\_\_\_\_
18. \_\_\_\_\_
19. \_\_\_\_\_
20. \_\_\_\_\_

E, por ser verdade, firmo a presente declaração e alego não haver nenhuma outra informação que não tenha sido aqui declarada.

Curitiba, de \_\_\_\_\_ de 201

\_\_\_\_\_  
Nome/RG

#### SETOR RESPONSÁVEL PELA PRESTAÇÃO DE CONTAS DA EMPRESA

Nome do funcionário / Empresa / Carimbo

Data de recebimento do relatório:

fonte: os autores e rezende (2015).

Para que o relatório de viagem esteja completo e contemple as necessidades de esclarecimento sem admitir lacunas para dúvidas, deverá conter os seguintes campos, conforme apresentados no quadro 05, abaixo.

#### Quadro 05 – Dados do Relatório de Viagem

**Identificação do Colaborador:** consiste na identificação do colaborador através do seu nome completo, RG, CPF, número da matrícula quando houver, setor em que trabalha, o cargo em que atua e sua chefia direta.

**Identificação da viagem:** Nesse campo o empregado irá identificar se a viagem que está realizando é municipal, estadual, interestadual ou internacional. Irá especificar o local de origem e destino, bem como o percurso realizado, a data e a hora de saída e de retorno ao seu posto de trabalho.

**Despesas realizadas:** Neste campo serão especificados as despesas que foram realizadas e os recursos financeiros disponíveis pela empresa para que o empregado utilizasse. Em caso de restituição à empresa ou reembolso ao empregado, este ato deverá ser devidamente informado neste campo. Além disso, todo movimento envolvendo valor, deverá ser feito através de depósito bancário na conta informada neste item.

**fonte:** os autores e rezende (2015)

Além desses campos demonstrados, o relatório de viagem deve dispor de um campo para que sejam necessárias de complementação tanto por parte do empregado, quanto do empregador.

Logo após os campos preenchidos, deverão ser listados e anexados os comprovantes de depósitos bancários na conta informada, recibos de serviços tomados durante a viagem como, estadia de hospedagem em hotel, refeição, pedágio, telefonemas e outros, sendo a execução desse procedimento indispensável, pois ele relata toda a movimentação de valores antecipados, ressarcimentos e devoluções ocorridas durante o processo.

Este formulário deverá ser assinado pelo empregado, que afirma estar de acordo com as informações do relatório, e entregue ao departamento pessoal onde será arquivado na pasta do funcionário e manuseado quando se fizer necessário.

Percebe-se que através da utilização deste relatório, a empresa terá o conhecimento e o controle assíduo das viagens realizadas por seus funcionários, assim, ficando esclarecido em documento oficial o objetivo da viagem, os gastos financeiros efetuados em depósitos bancários, os possíveis problemas ocorridos durante o percurso da viagem entre outras informações que são importantes perante os órgãos regulamentadores.

Dessa forma, a empresa terá um documento enquadrado na legalidade e aceito perante o Ministério do Trabalho, quando houver a obrigação de esclarecimento e prestação de contas referente a viagens realizadas.

### 5.3.3 CARTÃO PONTO SIMPLES

Desenvolveu-se também com o suporte da Senhora Rezende o registro do ponto manuscrito em ficha de ponto, conforme o modelo exposto a seguir, através da figura 03.

O cartão ponto simples, como apresentado, consiste em uma ficha que registra os horários de entrada e saída do colaborador em seu posto de trabalho, bem como o registro dos intervalos para o repouso e alimentação.

Essa ficha deverá ser entregue ao empregado no primeiro dia útil, já contendo as condições contratuais de trabalho no cabeçalho, conforme modelo.

Para que a ficha do cartão ponto tenha validade perante o Ministério do Trabalho, deve conter obrigatoriamente os dados tanto do empregador quanto do empregado. Além disso, na ficha devem estar devidamente registrados os quatro pontos principais, sendo: entrada, saída para o intervalo, retorno do intervalo e a saída ao fim da carga horária diária.

Em caso do funcionário realizar horas extras, estas deverão ser também discriminadas na ficha. Assim como, em casos que houver a necessidade de ausência do empregado em seu trabalho, esta deve ser informada na ficha, no dia em que ocorreu. E em caso de afastamento médico, apresentar o atestado médico, sendo que este deve ser anexado juntamente à ficha, para comprovação.

Percebe-se com a implantação desta ficha ponto, que a empresa terá em seu poder, um documento enquadrado na lei e aceito pelo Ministério do Trabalho como comprovante de quitação das suas obrigações para com os seus funcionários, demonstrando os horários de trabalho e de descanso realizados por seus funcionários, bem como as horas extras efetuadas.

**Figura 03 – Cartão Ponto Simples**

FOLHA DE PONTO INDIVIDUAL DE TRABALHO							
EMPREGADOR: NOME / EMPRESA   XXXXXXXXXXXXXXXXXX						CEI / CNPJ Nº 00.00.000/0000-00	
ENDEREÇO: Rua Amélia nº 1234							
EMPREGADO(A): JOÃO BASTISTA				CTPS Nº E SÉRIE: 0390000 SÉRIE 001-0 PR		DATA DE ADMISSÃO: 01/01/2015	
FUNÇÃO: ASSISTENTE DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO				HORÁRIO DE TRABALHO DE SEG. A SEXTA FEIRA: 08:00 ÀS 12:00 E DAS 13:00 ÀS 18:00			
HORÁRIO AOS SABADOS: -----			DESCANSO SEMANAL: SÁBADO E DOMINGO		MÊS: MAIO		ANO: 2015
DIAS MÊS	ENTRADA MANHÃ	ALMOÇO		SAÍDA TARDE	EXTRAS		ASSINATURA DO TRABALHADOR
		SAÍDA	RETORNO		ENTRADA	SAÍDA	
01							
02							
03							
04							
05							
06							
07							
08							
09							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							
26							
27							
28							
29							
30							
31							
RESUMO GERAL						VISTO DA EMPRESA	
+		Dias / Horas Normais		R\$			
+		H. Extras / Adicionais		R\$			
(-)		Faltas no Mês		R\$			
(-)		Outros Descontos		R\$			
Total Líquido a Receber				R\$			
Curitiba,      de                      de 201						_____ Nome / RG	

fonte: os autores e rezende (2015)

#### **5.4 Apresentar as principais atividades da área de recursos humanos, com o intuito de estruturar viavelmente o departamento, na atual condição da empresa**

Visto que a empresa não possui uma área de Recursos Humanos desenvolvida e as práticas relacionadas à rotina desse setor são administradas minimamente pela secretária, sem controle algum e com divergências, fica nítida a necessidade da contratação de uma pessoa específica para desenvolver as principais atividades dessa área.

Pensando nesse primeiro momento, em sanar os problemas de formalização das relações de trabalho e também levando em consideração que a empresa tem contratada uma terceirização para serviços de contabilidade, a proposta é a contratação de um auxiliar de departamento de pessoal, que de acordo com dados obtidos através de consulta à tabela do sindicato da categoria, o piso salarial é de R\$1.462,00 para trabalhar 44 horas semanais. Sendo esse profissional apto a exercer as atividades exigidas para essa área.

Para que haja padronização dos processos a pessoa contratada deverá executar as funções atribuídas de acordo com a descrição de cargo proposta no quadro 06 que segue abaixo.

Lembrando que as tarefas listadas abaixo foram estabelecidas a partir de atender a necessidade da empresa e de acordo com as atividades de rotina realizadas pelos por um auxiliar de departamento pessoal.

**Quadro 06 – Descrição de Cargo Auxiliar de Departamento Pessoal**

<b>Descrição de Cargo</b>	
<b>1. Identificação</b>	Data:
Título do Cargo: Auxiliar de Departamento Pessoal	
Departamento: Recursos Humanos	
<b>2. Missão do Cargo</b>	
Executar serviços gerais do departamento de pessoal.	
<b>3. Descrição das Tarefas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controlar admissões, preenchendo as fichas e solicitando os documentos necessários no ato da contratação;</li> <li>- Agendar os exames admissionais, de rotina e demissionais, controlando os recibos e atestados de cada funcionário;</li> <li>- Registro do funcionário no livro, assinatura em duas vias do contrato de trabalho enviado pela contabilidade, e registro da carteira profissional;</li> <li>- Controle da frequência através do registro de ponto; cálculo de férias, indenizações e outros proventos;</li> <li>- Controle das horas extras dos funcionários para inclusão no holerite;</li> <li>- Auxiliar na preparação de folha de pagamento, calculando as deduções relativas às obrigações previdenciárias, atrasos, faltas, alimentação, adiantamentos, entre outros descontos para envio das informações à empresa de contabilidade; E para posterior conferência antes do repasse aos funcionários;</li> <li>- Repassar ao setor de contas a pagar os valores a serem depósitos na conta de cada funcionário;</li> <li>- Responsável por coletar assinatura nos holerites;</li> <li>- Acompanhamento dos relatórios de viagem, bem como, seus registros de notas fiscais, depósitos de valores e arquivamento correto das fichas nas pastas de cada funcionário;</li> <li>- Atender os funcionários, tirando dúvidas, prestando informações trabalhistas e de Previdência Social;</li> <li>- Preparar relatórios com informes sobre tributos federais, para cumprimento das obrigações adicionais;</li> <li>- Efetuar a conferência dos lotes enviados para processamento de dados.</li> <li>- Digitar todas as informações relativas ao arquivo pertinentes ao setor.</li> <li>- Controlar o vencimento dos prazos de experiência nos contratos de trabalho;</li> <li>- Controlar a distribuição de Vale-Transporte, através do levantamento do número de usuários, valores e quantidades de vale, para atender as necessidades de transporte dos colaboradores;</li> <li>- Preencher formulários para aposentadoria, a pedido de colaboradores (INSS);</li> <li>- Controlar as rescisões contratuais, os depósitos dentro dos prazos e o acompanhamento dos funcionários no sindicato, quando for acima de um ano trabalhado. E ainda o fornecimento das guias de FGTS e seguro desemprego se for o caso.</li> <li>- Manter arquivo organizado de todos os documentos e informações referentes a cada funcionário, para futura comprovação.</li> </ul>	

**fonte:** os autores (2015).

Outra sugestão que pode ser aderida pela empresa após contratação do profissional dessa área, seria investir em um curso de qualificação, como uma forma de treinamento para suprir necessidades de adequação ao cargo.

Há vários tipos de cursos disponíveis e com custos acessíveis, um exemplo são os cursos ofertados pelo SENAC PR, como o de rotinas de pessoal, princípios básicos de contabilidade, cálculo de rescisão trabalhista, auxiliar de recursos humanos entre outros que estão disponíveis no site da instituição.

A realização dos cursos permite atualizar-se com a legislação vigente e também desempenhar atividades administrativas do setor de pessoal como: admissão, folha de pagamento e rescisão contratual.

Dessa forma, a contratação de um funcionário responsável pelas atividades desenvolvidas nessa área, será de suma importância para minimizar os erros decorrentes da falta de fiscalização dos registros, aperfeiçoar os processos no tocante à relação de trabalho e ainda potencializar o bom desenvolvimento de todas as áreas dentro da empresa.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com o desenvolvimento da presente pesquisa, percebe-se que a área de recursos humanos é fundamental nas instituições, visto que essas se encontram em um ambiente extremamente competitivo, sendo assim, dar valor ao capital humano é um diferencial importante para manter este padrão exigido pelo mercado, e desta forma, proporcionar o crescimento da empresa.

Além disso, frente a esse cenário de competitividade e exigências, planejar o setor de recursos humanos torna-se imprescindível, pois o equilíbrio entre as áreas da empresa é fundamental para que a organização possa manter-se no mercado buscando o seu desenvolvimento e evolução organizacional.

Porém, apesar da significativa importância do setor de recursos humanos no desenvolvimento de empresas, muitas ainda possuem a falta de estruturação desta área, conforme pôde ser confirmado através do relato do diretor da empresa estudada, onde o mesmo declara que existe a intenção de implantar o departamento em questão, porém este processo de implantação veio sendo adiado tendo em vista o investimento financeiro necessário e, além disso, o foco principal da organização seria até então, o comercial e financeiro.

Além disso, detectou-se que o setor de recursos humanos é responsável pela formalização das relações de trabalho e a carência dessa atividade gera complicações na esfera jurídica e diversas queixas trabalhistas.

A partir deste contexto, buscou-se com os resultados da pesquisa realizada, aprofundar o entendimento sobre o tema e, desta forma, contribuir para o desenvolvimento das organizações, em especial as de pequeno porte.

Para isso, este trabalho buscou responder: como uma empresa de pequeno porte pode estruturar a área de recursos humanos e formalizar as relações trabalhistas.

Além disso, o trabalho procurou pesquisar possibilidades e dificuldades para a implantação do departamento de RH em uma empresa de pequeno porte. Buscou-se, portanto, propor como uma pequena empresa pode formalizar as relações trabalhistas com a finalidade de reduzir as queixas, junto aos órgãos fiscalizadores, atendendo sempre a real necessidade da organização.

A partir disso, como desafio, propõe-se, inicialmente, a estruturação da área de recursos humanos, focando na formalização dos processos, considerando o momento atual da empresa, com o intuito de reduzir ou, até mesmo, extinguir queixas trabalhistas enfrentadas atualmente.

Para a citada formalização, buscou-se levantar informações no âmbito legal, para formalizar documentos, onde, após uma consultoria com uma advogada trabalhista, pode-se desenvolver documentos necessários para a padronização e formalização das relações de trabalho.

Dentre os documentos, foi proposto um modelo de holerite, relatório de viagem e cartão ponto simples, em todos estes devem constar os dados e assinatura dos colaboradores, pois com esta devida formalização de documentos, caso haja alguma queixa trabalhista, a empresa conseguirá comprovar que seguiu as normas impostas pela CLT.

Com isto, a pesquisa respondeu os objetivos propostos, onde foram identificados os principais problemas, levantando informações na legislação para formalização de documentos, após a coleta destas informações desenvolveu-se modelos de documentos, e apresentou as principais atividades da área de recursos humanos.

Sendo assim, acredita-se que com estes dados a empresa pesquisada, possa implantar, de forma viável, o departamento de recursos humanos, formalizar as relações trabalhistas e diminuir as queixas trabalhistas deixando de estar sob monitoramento do Ministério do Trabalho.

Além disso, com a proposta aqui tratada, a organização poderá desenvolver, não somente a área de recursos humanos, mas também a sua estrutura como um todo, pois o RH é essencial para que uma empresa cresça de forma estruturada e enquadrada na lei.

Ainda, com a realização desta pesquisa, pode-se concluir que, a partir do plano de negócio definido pela diretoria, o departamento de gestão de pessoas pode orientar os colaboradores na busca dos resultados esperados.

Dessa forma, procurou salientar ao diretor da empresa, que o profissional aprecia trabalhar em uma empresa que se mantém de forma organizada, trabalha dentro das leis previstas para o segmento e atende aos direitos do trabalhador, assim, sentindo quando seus pontos positivos estão sendo valorizados e utilizados, refletindo no bom desenvolvimento de suas funções, mantendo o seu comprometimento para com a empresa e contribuindo na conquista dos objetivos almejados.

O mencionado diretor percebeu que com esta proposta a empresa irá trabalhar de forma estruturada, pois terá toda a relação trabalhista bem organizada, evitando processos no âmbito legal.

Portanto, com este estudo, pode-se afirmar que o departamento de RH é suma importância, tanto em grandes como em pequenas empresas. Entendeu-se que, este setor deve nascer junto com a organização, visto que este é responsável por toda a estruturação das relações trabalhistas, e também que consegue desenhar planos de carreira e desafios de acordo com perfil e aptidão de cada colaborador, sempre alinhado às metas da empresa, e acompanha de perto os colaboradores, tendo uma relação mais próxima, pensando sempre nas pessoas, visto que toda e qualquer organização é formada, e depende de pessoas, entendendo que este é o capital mais valioso para a instituição.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. **A gestão estratégica de pessoas**. In: Fleury, M.T. (coord). As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2003.p.35-50.
- ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução a Metodologia do trabalho científico**: Elaboração de trabalhos na graduação. 5.Ed – São Paulo: Atlas, 2001.
- AUGUSTO, C.A. **Pesquisa Qualitativa**: Rigor Metodológico no tratamento da teoria dos custos de transação em artigos apresentados no congresso da Sober. Brasília, V. 51, (2007-2011). Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/resr/v51n4/a07v51n4.pdf>> Acesso em 15 de Novembro de 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 7ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- COSTA FILHO, Hercílio; MARQUES, Clauber Antonio Ceolin. Subsistemas de Recursos Humanos. **Semana de Estudos Contábeis e de Administração – FAFIPA**. Paranaíba. 2010. Disponível em <[http://www.fafipa.br/site/images/stories/artigos/administracao\\_anais/2010/014\\_subsistemas\\_de\\_recursos\\_humanos.pdf](http://www.fafipa.br/site/images/stories/artigos/administracao_anais/2010/014_subsistemas_de_recursos_humanos.pdf)> Acesso em: 01 de outubro de 2014.
- CURSOS DE GESTÃO NO PARANÁ. Disponível em <<http://www.pr.senac.br/>> Acesso em: 02 de junho de 2015.
- DIREITOS E DEVERES DO EMPREGADO. Disponível em <[http://www3.mte.gov.br/trab\\_domestico/trab\\_domestico\\_recibo.asp](http://www3.mte.gov.br/trab_domestico/trab_domestico_recibo.asp)> Acesso em 18 de maio de 2015.
- DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 2ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**: modelos, processos, tendências e perspectivas. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ÉSTHER, Ângelo Brigato. **Relações de trabalho**: conceitos, instâncias e condicionantes. FJF/FEA DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS I. Juiz de Fora, 2011. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/facc/files/2011/03/UNID-3-RH-I-2010-Rela%C3%A7%C3%B5es-de-poder-e-de-trabalho-Conceitos-inst%C3%A2ncias-e-condicionantes.pdf>> Acesso em 15 de Novembro de 2014.
- ENGEL, Guido Irineu. Pesquisa – ação. **Revista Educar da UFPRn**. Curitiba, n. 16, p.182. 2000. Disponível em: <[http://www.educaremrevista.ufpr.br/arquivos\\_16/irineu\\_engel.pdf](http://www.educaremrevista.ufpr.br/arquivos_16/irineu_engel.pdf)>Acesso em: 30 de setembro de 2014
- FLEURY, Maria Tereza Leme. **Cultura Organizacional e relações do trabalho**. Tese de livre-docência. São Paulo, FEA/USP, 1987.
- FLEURY, Afonso C. C. & VARGAS, Nilton (org.). **Organização do trabalho**. São Paulo: Atlas, 1983.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**. Enfoque nos Papéis Profissionais. São Paulo: Atlas, 2006.
- GIL, Antônio Carlos. **Administração de Recursos Humanos**; um enfoque profissional. São Paulo; Editora Atlas, 1994.
- GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. In: Revista de Administração de Empresas. São Paulo: v.35, n.2, p. 57-63, abril 1995.
- IORIO, Cecilia Soares. **Manual de administração de pessoal**. 15ed. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2013.
- KURTZ, P., DUNCAN, A. **Shared service centres: overcoming resistance to implementation of a shared service centre**. Management Accounting, Montvale, v. 76, n. 7, p. 47-48, 1998.
- LEVIN, J. **Estatística aplicada a ciências humanas**. São Paulo: Arbra, 1985.

LIMA, T.C & MIOTO, R.C. **Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico**: a pesquisa bibliográfica. Santa Catarina, 2007. Disponível em:

<<http://www.scielo.br/pdf/rk/v10nspe/a0410spe.pdf>> Acesso em 15 de Novembro de 2014.

LOBOS, Julio. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo; Editora Atlas, 1997.

MACHADO, Romulo. **A Importância do RH**. RH Portal – RH na Prática. São Paulo, agosto/2013. Disponível em: <[http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc\\_cad=z3z3eb7gi](http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?idc_cad=z3z3eb7gi)> Acesso em: 14 de novembro de 2014.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 6ed. São Paulo: Futura, 2002.

MELO, Marlene Catarina de O. L. **Estratégias do trabalhador informático nas relações de trabalho**. Belo Horizonte, Faculdade de Ciências Econômicas, 1991 (Tese, Professor Titular).

OLIVEIRA, A. F. **Avaliação do impacto da implantação de uma inovação tecnológica nos clientes externos de uma empresa de prestação de serviços** - o caso da tecnologia de reconhecimento de fala em uma empresa de Telecomunicações no estado de Minas Gerais. 2003. 140f. – Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina - Depto Engenharia de Produção, Florianópolis, 2003. Disponível em: <[www.teses.eps.ufsc.br/Resumo.asp?4850](http://www.teses.eps.ufsc.br/Resumo.asp?4850)>. Acesso em: 18 de janeiro de 2015.

OLIVEIRA, J. A. **A influência da área de RH na produtividade das pequenas empresas**. XIII SemeAd – Seminário de Administração. São Paulo (2010)

PRIES, Ludger. **Sistemas de relações industriais aos processos de globalização e privatização**: considerações analíticas e conceituais. Avanços na pesquisa, nº. 01 de fevereiro de 1995

ROBBINS, S.P; DECENZO, D. **Administração de recursos humanos**. 6ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

SILVA, Douglas Santiago Pires; SILVA, José Kennedy Lopes. **A Importância dos Recursos Humanos nas Organizações**. Portal dos Administradores. São Paulo, mar/2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-importancia-dos-recursos-humanos-nas-organizacoes/21626/>> Acesso em: 02 de outubro de 2014

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão de Pessoas**: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5ed. Rio de Janeiro; Editora FGV, 2006.

VERGARA, S.C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas (2005)

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

## APÊNDICE

Entrevista realizada com o Diretor, para análise das práticas de Recursos Humanos e Relações de Trabalho utilizado pela organização.

O roteiro desta entrevista tem como o objetivo a análise das praticas de Recursos humanos que vem sendo desenvolvida pela empresa estudada e vem sendo observada pelos alunos do UniBrasil e apenas os pesquisadores tem acesso á estes questionários.

1. A empresa conta hoje com uma área de Recursos Humanos?
2. Quem é responsável por administrar as práticas de Recursos Humanos da organização? E de que forma é realizado?
3. As funções e responsabilidades das pessoas (dirigentes e colaboradores) estão definidas, formalizadas e conhecidas por todos?
4. Os principais processos da área de Recursos Humanos são executados de forma padronizados, de forma com que seja tudo documentado?
5. Visto que houve algumas queixas trabalhistas, como a empresa esta se organizando para atender as especificações perante o Ministério do Trabalho?
6. O que a empresa entende por relações de trabalho? Qual a importância de formalizar as práticas de Recursos Humanos?
7. A organização esta apta a desenvolver a estruturação dos recursos humanos e da formalização das relações de trabalho?
8. Quais são os principais problemas que estão ocorrendo?
9. Que dificuldades são encontradas por parte da organização diante dos atuais problemas?
10. No atual momento quais práticas de Recursos Humanos percebe serem importantes para formalizar algumas relações de trabalho, sendo viável à realidade da empresa?

## ANEXO A- Termo de aprovação



### TERMO DE APROVAÇÃO

**ESTRUTURAÇÃO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS COM O OBJETIVO DE  
FORMALIZAR AS RELAÇÕES DE TRABALHO E REDUZIR AS QUEIXAS  
TRABALHISTAS: PROPOSTAS PARA UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE**

**ISADORA SCHMIDT  
JESSICA HELENA SOTTILI DA SILVA  
PAULA PIRES SOLDATOVIC  
PAULO HENRIQUE PIOVEZAN**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel em Administração pelo Centro Universitário Autônomo do Brasil – UNIBRASIL., mediante banca examinadora composta por:

Prof.(a) ISABELA LAGINSKI LIPPEL – Orientador(a) e Presidente

Prof.(a) FRANCIELE LOURENÇO

Curitiba, sexta-feira, 19 de junho de 2015