

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

BRUNA GOULART DELA VEDOVA

DEPARTAMENTO DE PESSOAL: CENTRALIZADO OU DESCENTRALIZADO

**CRICIÚMA
2015**

BRUNA GOULART DELA VEDOVA

DEPARTAMENTO DE PESSOAL: CENTRALIZADO OU DESCENTRALIZADO

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

Orientador: Prof. Esp. Leonel Luiz Pereira

CRICIÚMA

2015

BRUNA GOULART DELA VEDOVA

DEPARTAMENTO DE PESSOAL: CENTRALIZADO OU DESCENTRALIZADO

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

Criciúma, 29 de Junho de 2015.

Banca Examinadora

Prof. Leonel Luiz Pereira – Especialista - (UNESC) – Orientador

Prof. Adilson Pagani Ramos – Mestre - (UNESC) – Examinador

Dedico este trabalho aos meus familiares que se dedicaram para minha formação, amigos e colegas de trabalho por todo apoio, carinho e colaboração.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, pela minha vida e por guiá-la, graças à força que Ele me deu hoje estou aqui.

Agradeço aos meus pais Hiolanda e Demervalter por toda força e dedicação que me deram para que hoje eu pudesse tomar minhas decisões de forma correta, e a educação que me deram que levarei comigo para todo o sempre.

Ao meu irmão mais velho que sempre me incentivou a não desistir e nunca desanimar de seguir meus sonhos.

Aos meus amigos (as) que sempre tiveram ao meu lado nos momentos felizes e tristes, me dando apoio e segurança em seguir em frente.

Aos meus colegas de trabalho que vivenciaram comigo boa parte da minha faculdade me apoiando e incentivando de que estava no caminho certo, e me apoiando no TCC.

Ao meu orientador Prof. Leonel que se dedicou a me orientar para que este trabalho fosse desenvolvido de forma correta.

Aos demais professores do curso de Ciências Contábeis por todo esforço em ensinar seus alunos, para que tivéssemos uma excelente formação profissional.

Não poderia deixar de agradecer meus colegas de classe, que justos passamos quatro anos e meio nos ajudando e sendo companheiros uns dos outros.

Enfim a todos que me ajudaram a chegar hoje aonde cheguei, contribuindo para a realização de um sonho.

“Apesar dos nossos defeitos, precisamos enxergar que somos pérolas únicas no teatro da vida e entender que não existem pessoas de sucesso ou pessoas fracassadas. O que existe são pessoas que lutam pelos seus sonhos ou desistem deles”.

Augusto Cury.

RESUMO

VEDOVA, Bruna Goulart Dela. **Departamento de pessoal: centralizado ou descentralizado**. 2015. 59 páginas. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

O departamento de pessoal se tornou um setor de grande importância para as organizações, sendo o responsável por todas as questões trabalhistas. O mundo dos negócios está a cada dia mais competitivo, o que torna o departamento de pessoal um setor necessário para a tomada de decisões junto à empresa em relação aos funcionários, uma gestão qualificada neste departamento é indispensável para evitar falhas e auxiliar em um desenvolvimento da empresa e de seus profissionais. O estudo em questão visa verificar as rotinas desenvolvidas pelo departamento de pessoal de uma rede de supermercados de Criciúma, onde os serviços estão centralizados em uma única filial, desta forma tendo algumas dificuldades com as questões trabalhistas de outras filiais. O objetivo geral deste trabalho é identificar os benefícios que a descentralização pode trazer ao departamento de pessoal do supermercado. Para isso foi utilizado a pesquisa bibliográfica descritiva dando suporte para melhor entender as rotinas trabalhistas do setor. Com o estudo de caso percebe-se que a descentralização do departamento de pessoal motivará os funcionários, trazendo mais segurança aos mesmos e diminuindo a rotatividade de empregados.

Palavras-chave: Departamento de pessoal. Gestão qualificada. Descentralização

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARH	Administração de Recursos Humanos
DP	Departamento Pessoal
RH	Recursos Humanos
ASO	Atestado de Saúde Ocupacional
FGTS	Fundo de garantia do tempo de Serviço
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Diferença recrutamento interno e externo.....	28
Quadro 1 - Vantagens e Desvantagens Recrutamento interno.....	28
Quadro 2 - Principais definições sobre salário.....	31
Quadro 3 - Relação de faltas injustificadas.....	35
Quadro 4 - Quantidade de questionários enviados e respondidos por filiais.....	40

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Departamento de Pessoal centralizado	43
Gráfico 2 - Necessidade do Departamento de Pessoal na organização	43
Gráfico 3 - Aspectos Trabalhistas e Previdenciários	44
Gráfico 4 – Descentralização	45
Gráfico 5 - Dificuldades com Departamento de Pessoal Centralizado	46
Gráfico 6 – Comunicação	47
Gráfico 7 – Melhorias	48
Gráfico 8 - Dificuldades com deslocamento	49
Gráfico 9 - Departamento de pessoal Centralizado.....	49
Gráfico 10 - Descentralização como forma de segurança em relação aos aspectos trabalhistas	50

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 TEMA E PROBLEMA	12
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	13
1.3 JUSTIFICATIVA	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 SURGIMENTOS DA ADMINISTRACAO DE RECUROS HUMANOS	15
2.2 ADMINISTRACAO DE RECURSOS HUMANOS	16
2.3 GESTÕES DE PESSOAS E SUAS MUDANÇAS	17
2.4 ORGANIZAÇÃO	18
2.5 AS PESSOAS	19
2.6 A CULTURA ORGANIZACIONAL E CLIMA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DE PESSOAS	19
2.7 MOTIVAÇÃO HUMANA	20
2.8 GESTORES DE RECURSOS HUMANOS	21
2.9 QUALIDADES DE VIDA NO TRABALHO	22
2.9.1 Segurança no trabalho	23
2.10 DESCENTRALIZAÇÃO DO SETOR PESSOAL.....	24
2.10.1 Vantagens e desvantagens da descentralização	25
2.11 OS SUBSISTEMAS DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	26
2.11.1 Recrutamento e seleção	27
2.11.1.1 Recrutamento	27
2.11.1.2 Seleção	29
2.11.2 Benefícios	30
2.11.3 Salário	31
2.11.3.1 Cargos e Salários	32
2.11.4 Departamento de Pessoal	33
2.11.4.1 Admissão.....	33
2.11.4.2 Folha de pagamento.....	34
2.11.4.3 Férias	35
2.11.4.4 Rescisão do Contrato de Trabalho	36
2.11.4.5 Cartão Ponto	36
3 METODOLOGIA	38

3.1 ENQUADRAMENTOS METODOLÓGICOS.....	38
3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	39
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....	41
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	41
4.2 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR PESSOAL.....	42
4.2.1 Diagnóstico dos questionários sobre descentralização do Departamento de Recursos Humanos da empresa.....	42
4.3 PROPOSTAS DE MELHORIAS.....	50
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	52
REFERÊNCIAS.....	53
APÊNDICE(S).....	55
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO NA PEQUISA DE CAMPO.....	56

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho visa demonstrar a importância de fazer uma descentralização do setor de pessoal de uma rede de supermercados de Criciúma, compreendendo os conceitos do setor de pessoal.

O departamento de pessoal é o setor que trabalha diretamente com os funcionários da empresa, cuidando dos direitos e deveres não só dos empregados, mas também da empresa, é o responsável por gerenciar a relação de trabalho.

Neste capítulo apresenta-se o tema e problema da pesquisa, demonstrando os problemas encontrados com setor de pessoal centralizado, assim como os objetivos gerais e específicos da pesquisa em questão, seguindo sua justificativa buscando explicar o motivo pelo qual foi escolhido este tema.

1.1 TEMA E PROBLEMA

O departamento de pessoal é um subsistema da área do departamento humano da empresa, utilizado para o gerenciamento da relação de trabalho, auxiliando a empresa e o empregado com seus direitos e deveres que devem ser cumpridos e respeitados por ambas as partes. A área de recursos humanos surgiu no século XX, com o impacto da Revolução Industrial, com a necessidade de atender os objetivos das organizações e das pessoas. Os departamentos de Recursos Humanos nas organizações evoluíram com o passar do tempo, isto por que o antigo Departamento de Pessoal preocupava-se apenas com o pagamento da folha, recrutamento e seleção, admissões e demissões de funcionários. Com o crescimento no mundo dos negócios e a forte concorrência, a área de Recursos Humanos passou por grandes mudanças e inovações precisando ser mais estratégico, assim passando a se preocupar com outros fatores que também estão relacionados com o empregado e empregador.

Empresas com mais de uma filial necessita de um departamento de pessoal próprio e de acordo com as conformidades exigidas pela lei, o DP quando centralizado as informações são transferidas as filiais por meio de arquivo ou malote, já no DP descentralizado onde pelo menos um profissional capacitado faça o trabalho relativo ao setor pessoal, o diálogo entre as duas partes é direto, assim o

funcionário poderá sempre questionar quando estiver com alguma dúvida referente à relação de emprego.

A descentralização do departamento de pessoal facilita para que os profissionais de gestão de pessoas tenham mais tempo de planejar e desenvolver seus deveres, agilizando a comunicação entre líderes e recursos humanos, possibilitando mais conhecimentos tanto para o empregado quanto ao profissional de gestão de pessoas.

Em um supermercado de grande porte de Criciúma o departamento de pessoal é centralizado, obtendo algumas dificuldades com cartões pontos, rescisões entre outros fatores de responsabilidade do setor pessoal, pelo fato de serem lojas em bairros diferentes e afastados uns dos outros e duas filias em outras cidades.

Diante deste assunto abordado, visando uma melhoria para o departamento de pessoal de toda rede de um supermercado, levanta-se um seguinte questionamento: Quais os benefícios que uma descentralização pode trazer ao departamento de pessoal de um supermercado de Criciúma?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral deste estudo consiste em identificar os benefícios que uma descentralização no departamento de pessoal poderá trazer a um supermercado de Criciúma.

Para atingir os objetivos gerais têm-se como objetivos específicos os seguintes:

- Descrever as principais atividades do departamento de pessoal;
- Verificar os problemas com base na modelagem de estrutura centralizada;
- Propor uma nova estrutura de departamento de pessoal.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo aborda a importância de um setor de pessoal descentralizado em uma rede de supermercados na região de Criciúma, visando uma melhoria para

a empresa e seus funcionários em relação à comunicação e fácil acesso entre ambas as partes.

Toda empresa necessita de uma administração de pessoal qualificada, que possa atender a demanda de funcionários. Hoje em dia as pessoas têm a consciência de seus deveres e direitos dentro do mercado de trabalho, passando a gerenciar sua carreira e seus objetivos profissionais dentro da empresa, cabendo a empresa estimular o desenvolvimento de seus funcionários.

O setor administra toda a situação do empregado desde sua admissão até sua rescisão, estando sempre atento as mudanças das leis trabalhistas para evitar erros futuros.

Departamento de pessoal centralizado está causando dificuldades com a jornada de trabalho do funcionário, assim, como seu registro. Dificuldades no momento da rescisão, tendo que o gerente da loja fazer a demissão, entre demais serviços que cabe ao departamento de pessoal exercer. O difícil acesso entre o DP e os funcionários pode causar desentendimentos futuros entre funcionários e empresa, acarretando em prejuízos para organização, como a saída de um trabalhador qualificado. Diante disto, visando à importância que o funcionário tem para empresa e da responsabilidade do departamento de pessoal com toda a organização, a parte teórica deste trabalho demonstra principais aspectos que compõem os deveres que o departamento de pessoal tem com seus funcionários e como um DP descentralizado facilitará para o melhor entendimento entre ambas as partes.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica são os principais conceitos utilizados para o desenvolvimento do trabalho, servindo como suporte para encontrar informações que explique o tema estudado, assim, facilitado em um melhor entendimento.

No próximo tópico serão apresentados conceitos sobre a administração do departamento de pessoal e suas rotinas trabalhistas.

2.1 SURGIMENTOS DA ADMINISTRACAO DE RECUROS HUMANOS

A administração de recursos humanos surgiu com o propósito de aproximar o empregado da empresa a fim de melhorar sua relação um com o outro e trazer benefícios não só para a empresa, mas também para o funcionário.

A área de Recursos Humanos surgiu no século XX, a partir do crescimento das organizações e após o forte impacto da Revolução Industrial, assim, poder reduzir o conflito industrial entre os objetivos das organizações e os objetivos individuais. (CHIAVENATO, 2004).

Chiavenato (2004, p.17) complementa que:

Na década de 1950 as Relações Industriais passou a ser conhecida como Administração de Pessoal, sua função não era apenas uma atividade mediadora entre organização e pessoa, mas sim, administrar as pessoas de acordo com a legislação trabalhista.

Com o crescimento dos recursos econômicos e com o aumento da concorrência no mercado de trabalho, as empresas estão valorizando a cada dia mais seus funcionários, pois eles são os responsáveis pelo serviço prestado e pelo movimento que a empresa gera durante todo ano.

Conforme o entendimento de Chiavenato (2004, p.18):

Em 1970, surgiu a administração de recursos humanos, que envolve todo o processo de gestão que hoje conhecemos, onde as pessoas não são recursos utilizados pela organização e sim constituem um poderoso ativo que impulsiona a competitividade organizacional, da mesma forma que o mercado e a tecnologia. Assim, parece-nos melhor falar em Administração de Pessoas para ressaltar a administração com as pessoas como parceiros e não sobre as pessoas como meros recursos.

Com a mudança significativa no mundo dos negócios a partir do século XX as organizações precisaram se desenvolver e ampliar seus relacionamentos com seus funcionários, assim criou a administração de recursos humanos como uma

forma de incentivar mais seus funcionários e não apenas como interesse pelo seu serviço prestado.

2.2 ADMINISTRACAO DE RECURSOS HUMANOS

Todas as organizações necessitam de uma boa Administração de Recursos Humanos para que possam alcançar seus objetivos futuros e se manterem no mercado.

Segundo Chiavenato (2003, p.165):

A administração de Recursos Humanos é uma área de estudos relativamente nova. O profissional de RH ainda é um executivo encontrado somente nas grandes organizações e, excepcionalmente, nas medias organizações.

Para que os objetivos das organizações sejam alcançados, necessita de um conjunto de pessoas que cumpram a missão da empresa, cada uma com sua função estabelecida, transformando seu serviço no sucesso da empresa. Não se pode administrar as pessoas, mas sim o serviço que elas desenvolvem. As pessoas passam boa parte de seus dias na organização em que trabalham produzindo serviços em equipes, assim sendo necessária a administração das atividades de pessoas.

Ao se falar de Recursos Humanos, a principal referência é a administração das pessoas que desempenham seu papel de trabalhador nas empresas. As pessoas passam seu maior tempo se relacionando dentro das organizações onde trabalham desta relação surge a produção de bens, produtos e serviços que não podem ser desenvolvido sozinhos. Porém não se administra as pessoas e sim as atividades das pessoas (FARACO, 2007).

De acordo com Chiavenato (1999, p.17) “as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir as suas missões”.

A Administração de Recursos Humanos veio como uma forma de planejar, organizar e controlar os serviços prestados por várias pessoas, a fim de que o resultado obtido no final seja o esperado.

Para uma boa administração é importante que o administrador tenha formação acadêmica, principalmente nos cursos de administração, ciências

contábeis ou psicologia, podendo assim passar informações corretas e um entendimento certo sobre as leis trabalhistas.

Segundo Chiavenato (2004, p.128):

A área de recursos humanos é uma área interdisciplinar: envolve necessariamente conceitos de Psicologia Industrial e Organizacional, de Sociologia Organizacional, de Engenharia industrial, de Direito do Trabalho, de Engenharia de Segurança, de medicina do Trabalho, de Engenharia de Sistemas, de Cibernética etc.

Para Chiavenato (2004, p.128) “os assuntos tratados pelo setor de Recursos Humanos podem ser tanto internos quanto externos.” Entre os externos destacam-se: Pesquisa de mercado de trabalho; Recrutamento e seleção; Pesquisa de salários e benefícios; Relações com Sindicatos; Relações com entidades de formação profissional; Legislação Trabalhista; etc. Entre as técnicas utilizadas no ambiente interno destacam-se: Análise e descrição de cargos; Avaliação de Cargos; Treinamento; Avaliação de desempenho; Plano de carreiras; Plano de benefícios sociais; Política salarial; Higiene e segurança e outros.

2.3 GESTÕES DE PESSOAS E SUAS MUDANÇAS

Nas organizações não existia uma gestão de pessoas que cuidasse dos direitos das pessoas dentro da empresa, e sim as pessoas eram encaradas como o próprio a ser administrado, com o passar do tempo as pessoas ganharam importância dentro da organização sendo ela responsável pelo serviço prestado, fazendo com que a organização chegue a sua meta esperada e se mantenha no mercado de trabalho.

Antes as pessoas eram encaradas pela organização como um recurso que deveria ser administrado, mas com o passar do tempo e com as mudanças que ocorreram nas organizações, os conceitos sobre gestão de pessoas ainda tem o foco principal o controle sobre as pessoas, as empresas vêm sofrendo grande pressão na forma de gerir as pessoas (DUTRA, 2006).

Segundo Dutra (2006, p.2) As principais mudanças na empresa tem sido:

- Estruturas e formas de organização do trabalho flexíveis e adaptáveis as contingências impostas pelo ambiente, gerando demanda por pessoas em processo de constante adaptação;
- Processos decisórios ágeis e focados nas exigências do mercado, por decorrência descentralizados e fortemente articulados entre si, necessitando de pessoas comprometidas e envolvidas com o negócio e com uma postura autônoma e empreendedora;

- Velocidade para entrar e sair de mercados locais e globais e revitalizar seus produtos e ou linhas de produtos, demandando pessoas atualizadas com as tendências do mercado e de seu campo de atuação tanto em termos nacionais como internacionais;
- Alto grau de competitividade em padrão global, necessitando de pessoas que articulem muito bem entre si, formando um time em processo contínuo de aprimoramento e aperfeiçoamento.

De outro lado, as alterações em padrões de valorização socioculturais e transformações tecnológicas têm afetado profundamente o conjunto de expectativas das pessoas com relação as organizações e com seu trabalho (DUTRA, 2006, p. 37), entre elas:

- Pessoas cada vez mais conscientes de si mesmas e, por consequência, mais mobilizadas pela autonomia e liberdade em suas escolhas de carreira e de desenvolvimento profissionais;
- pessoas mais atentas a si mesmas em termos de sua integridade física, psíquica e social, que cultivam a cidadania organizacional e exercem maior pressão por transparência na relação da empresa com elas e por processos de comunicação mais eficientes;
- pessoas com expectativa de vida maior, ampliando seu tempo de vida profissional ativa; como decorrência disso, há maior exigência de condições concretas para contínuo desenvolvimento;
- pessoas que demandam oportunidades e desafios profissionais e pessoais e contínua atualização e ganho de competência como condição para a manutenção da competitividade profissional.

As mudanças que ocorreram com o passar do tempo fez com os trabalhadores tivessem mais oportunidades profissionais, e tenham seus direitos garantidos, criando uma competitividade profissional.

2.4 ORGANIZAÇÃO

A organização é formada por seres humanos que cooperam umas com as outras para assim poder alcançar seus objetivos e suas metas, uma organização sem seus funcionários não existe. A vida das pessoas constitui uma infinidade de interações com outras pessoas e com organizações, o ser humano é social e interativo.

Para Chiavenato (2004, p.22) “devido suas limitações individuais, os seres humanos são obrigados a cooperar uns com os outros, formando organizações para alcançar certos objetivos que a ação individual isolada não conseguiria alcançar”.

As organizações são coordenadas por duas ou mais pessoas, e a cooperação entre elas é essencial. Uma organização só existe quando: há pessoas

capazes de se comunicarem e que estão dispostas a contribuir em ação conjunta a fim de alcançarem um objetivo comum.

2.5 AS PESSOAS

Para Faraco (2007, p.34) “as organizações dependem de pessoas para proporcionar-lhes o necessário planejamento e organização, para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar e funcionar”.

As pessoas são a principal ferramenta necessária para que uma organização de certo, mesmo com o avanço tecnológico, as máquinas nem sempre conseguem substituir a mão-de-obra qualificada do ser humano, e até mesmo para operar as máquinas necessita de uma boa equipe de trabalho. Não há organização sem pessoas. Toda organização é constituída de pessoas e delas depende o seu sucesso e continuidade.

Revela Chiavenato (2003, p.80):

A moderna gestão de pessoas procura tratar as pessoas como pessoas, e simultaneamente, como importantes recursos organizacionais, mas rompendo a maneira tradicional de tratá-las meramente como meios de produção. Pessoas como pessoas e não simplesmente pessoas como recursos ou insumos. Até há muito pouco tempo, elas eram tratadas como objetos e como recursos produtivos- quase da mesma forma como se fossem máquinas ou equipamentos de trabalho, como meros agentes passivos da administração.

As pessoas se transformaram em parte das organizações com o passar do tempo, delas vêm todo lucro que a empresa gera, sem elas as organizações não conseguiriam se manter no mercado de trabalho por muito tempo, pois uma organização sozinha sem funcionários não existe.

Toda organização necessita de pessoas que contribua para o sucesso, desta forma toda pessoa esta diretamente envolvida com o processo produtivo da empresa seja ela funcionário, cliente ou fornecedores.

2.6 A CULTURA ORGANIZACIONAL E CLIMA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DE PESSOAS

As organizações precisam definir como serão administradas, não apenas para os gestores, mas todas as pessoas envolvidas nesse processo, assegurando uma organização adequada na empresa e para as pessoas que nela trabalham.

Desta forma a cultura organizacional veio para orientar o comportamento daqueles que formam uma organização.

Com o passar do tempo a cultura organizacional pode ser modificada, para poder se adaptar as mudanças que ocorrem no mercado de trabalho e a preferência de seus clientes.

Conforme Marras (2005, p.290) “é pela sua cultura que uma empresa fixa a marca do seu perfil e também orienta ou controla o comportamento daqueles que a formam”.

Chiavenato (2004, p.99) complementa que:

Para se conhecer uma organização, o primeiro passo é conhecer sua cultura. Fazer parte de uma organização significa assimilar sua cultura. Viver em uma organização, trabalhar nela, atuar em suas atividades, desenvolver carreira nela é participar intimamente de sua cultura organizacional.

Para Faraco (2007, p.49):

o clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. O termo clima organizacional refere-se especificamente as propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, aqueles aspectos da organização que levam a provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes.

O clima organizacional está diretamente ligado à cultura organizacional e ao clima de ambiente do trabalho, a produtividade e inovação de seus funcionários, desta forma o clima está ligado mais a parte interna da empresa refletindo a grau de satisfação dos colaboradores e sua motivação dentro da empresa.

2.7 MOTIVAÇÃO HUMANA

Segundo Faraco (2007, p.43), “motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que da origem a uma propensão a um comportamento específico”.

Os gestores que não estimulam seus funcionários acabam fazendo que eles desanimem isso acaba prejudicando na capacidade produtiva e comprometendo a empresa na sua competição no mercado de trabalho.

Apesar das dificuldades enfrentadas pelas organizações com as pessoas, elas precisam continuar seu desafio de atrair sua mão-de-obra e criar condições

para que as pessoas permaneçam desenvolvendo seu trabalho com eficácia e satisfação (BERGAMINI, 1997).

As pessoas se motivam quando lhes são demonstrados que seus esforços e dedicações poderão trazer benefícios e sustentabilidade a si mesmo, a motivação vem principalmente da necessidade de cada pessoa, e quando seu gestor lhe passa segurança a capacidade e vontade de produzir acaba aumentando e superando suas metas. Segundo Marras (2005, p.33) “a motivação é um tema que vem polarizando as atenções dos cientistas e estudiosos desde o início do século XX, quando oficialmente se tem notícia das primeiras pesquisas e estudos científicos nessa área”.

Um dos grandes problemas encontrados pelas empresas é que seus funcionários não estão satisfeitos com o cargo em que ocupam, com seus salários, sendo que tem que cumprir ordens mesmo não gostando do que lhe é solicitado.

Para Bergamini (1997, p.26) “a motivação cobre grande variedade de formas comportamentais. A diversidade de interesses percebida entre os indivíduos permite aceitar, de forma razoavelmente clara, que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões”.

A empresa precisa estar atenta a capacidade e talento de seus funcionários, identificando suas necessidades, reconhecendo seu desempenho, fazendo que o funcionário se motive a cumprir metas estabelecidas pela empresa. Chiavenato (2003 p.89) argumenta que “a motivação constitui um importante campo do conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano”.

Desta forma entendeu-se que as pessoas não buscam apenas remuneração, mas também o reconhecimento de seu trabalho, a desmotivação faz com que a produtividade dos colaboradores diminua.

2.8 GESTORES DE RECURSOS HUMANOS

O gestor de Recursos Humanos gerencia a carreira dos funcionários, faz o plano de carreira da empresa, cuida do processo seletivo, cria estratégias de gerenciamento e precisa saber selecionar profissionais de qualidade que a organização necessita.

O gestor de pessoas é um novo profissional que ocupa um cargo em unidades de Administração de Recursos Humanos ou mesmo Administração de

Pessoal, requer dele atitudes e práticas diferenciadas em relação ao que era desenvolvido no passado nas empresas (GIL, 2001).

Com o surgimento da administração de recursos humanos, surgiu a necessidade de líder que comandasse os deveres e direitos dos funcionários como entrada e saída, faltas, pagamento entre outros segmentos que influenciam os empregados.

Segundo Marras (2005, p.59), “a postura de um gestor de RH esta diretamente relacionada ao seu perfil cognitivo e cultural, no seu sentido mais amplo”.

Para ocupar o cargo de gestor o preferencial é que seja um profissional graduado em administração de empresas, com especialização em RH, com estilo de liderança. O chefe de pessoal e que a contabilização e registro dos empregados, assim, como suas horas trabalhadas, suas faltas, para efeito de folha de pagamento.

Com o surgimento dos sindicatos dos trabalhadores e das leis trabalhistas ficou cada vez mais importante que se tenha nas empresas um profissional qualificado que cuide do pessoal, assim formando um bom relacionamento entre as duas partes.

2.9 QUALIDADES DE VIDA NO TRABALHO

O ambiente de trabalho deve estar sempre limpo, adequado ao ambiente da empresa, para que não prejudique a saúde de seus colaboradores. Para Marras (2005, p.31):

Enquanto as organizações preocupam-se em ser mais competitivas, produzindo melhor a custos menores, os empregados buscam no interior das empresas onde trabalham a compensação do estresse causado pela busca frenética de resultados. A conscientização do desejo de viver qualitativamente melhor é algo patente e palpável para a grande massa dos trabalhadores.

Chiavenato (2004, p.348) argumenta que:

Qualidade de vida implica criar,manter e melhorar o ambiente de trabalho, seja suas condições físicas – higiene e segurança-, seja suas condições psicológicas e sociais. Tudo isso redundando em um ambiente de trabalho agradável e amigável e melhora substancialmente a qualidade de vida das pessoas nas organizações.

Quando não há um ambiente de trabalho adequado, podem-se ocasionar doenças nos colaboradores, incluindo o estresse.

Conforme Chiavenato (2004), o estresse é um conjunto de reação física que pode ser decorrente de estressores (acontecimentos ou situações) que existem no ambiente.

A qualidade de vida do profissional dentro da área de trabalho este diretamente ligado as circunstância física em que a empresa apresenta, como por exemplo, uma iluminação inadequada pode prejudicar o processo produtivo do empregado. Então a higiene e segurança adequada são dois fatores importantes para a qualidade de vida do profissional.

2.9.1 Segurança no trabalho

Segurança do trabalho é uma medida técnica indispensável nas empresas seja ela por iniciativa própria ou legal, a segurança do trabalho previne contra as condições inseguras do ambiente de trabalho, assim cuidando do bem-estar do empregado.

Para Ribeiro (2006, p.205):

A segurança do trabalho é o conjunto de medidas técnicas, administrativas, educacionais, médicas e psicológicas, empregadas para prevenir acidentes, seja eliminação de condições inseguras do ambiente, seja pela instrução ou pelo convencimento das pessoas para a implementação de práticas preventivas.

Segundo Marras (2004, p.199) “é a área que responde pela segurança industrial, pela higiene e medicina do trabalho relativamente aos empregados da empresa, atuando tanto na área de prevenção quanto na de correção”.

A segurança do trabalho é um instrumento de prevenção de acidentes nas empresas, podendo ser considerada como um fator decisivo para o aumento da produção, os acidentes de trabalhos são extremamente negativo para o processo produtivo, desta forma se pode entender melhor a importância da segurança do trabalho (CARVALHO; NASCIMENTO, 1993, p.313).

A segurança do trabalho é um fator essencial para evitar acidentes de trabalhos, assim evitando prejuízos para a empresa, aumento da produção e prevenir a saúde e bem estar de seus funcionários.

Ribeiro (2006, p.206) complementa que:

A segurança do trabalho é um conjunto de recursos de ordem material e humana, ainda ignorado por muitos, mal interpretado e nem sempre bem aceito por outros, sem o qual não se pode esperar que haja prevenção de acidentes. Isso significa que a prevenção dos acidentes do trabalho e

conseqüência da aplicação desses recursos ou dessas medidas de segurança.

Um fator importante que o técnico de segurança deve implantar na empresa é a CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes.

Segundo Marras (2004, p.200) a segurança do trabalho no Brasil é regida pela própria CLT, que no seu artigo 163 dispõe o seguinte:

Art. 163. Será obrigatória a constituição da Comissão Interna de Prevenção De Acidentes – CIPA - de conformidade com instruções expedidas pelo Ministério do Trabalho, não os estabelecimentos ou locais de obra nelas especificadas.¹

Para Carvalho e Nascimento (1993, p.315):

A CIPA tem sido um recurso de extrema valia no sentido de prevenir e combater os acidentes no trabalho, envolvendo, entre outras, as seguintes atividades: orientação no combate ao fogo, bem como na utilização de protetores, equipamentos de segurança e outros instrumentos destinados a prevenir acidentes no local de trabalho; treinamentos de equipes no combate a acidentes do trabalho; controles na aplicação de medidas de segurança, sejam elas em virtude da lei, sejam determinadas pela empresa e encaminhamento a diretoria da empresa sugestões e planos de trabalho que visem diminuir e até eliminar acidentes.

A CIPA é um recurso determinado por lei, que evita e combate acidente de trabalho, nela são realizados treinamentos com os funcionários onde eles aprendem recursos necessários para evitar acidentes, e ensinado os mesmo a utilizarem extintores para usar caso ocorra incêndios no local de trabalho.

2.10 DESCENTRALIZAÇÃO DO SETOR PESSOAL

As empresas hoje em dia possuem um alto nível de competitividade, dessa forma tendo seus funcionários como principal elemento para sua produção e juntos construírem uma marca que eleve o produto da empresa e faça com que cresça no mercado e valorize seu produto.

Segundo Gil (2001 p.40):

Muitas ainda são as empresas que mantêm centralizadas suas principais funções, tais como recursos humanos, produção, finanças e marketing. Essa postura , no entanto, vem-se tornando cada vez mais inadequada, visto que os custos operacionais da empresa tendem a elevar- se a inflexibilidade daí decorrente acaba por torná-la menos competitiva. Por isso é que as modernas empresas vêm adotando a descentralização, que transfere responsabilidade e poder de decisão de uma central de comando

¹BRASIL, Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Brasília. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm>. Acesso em: 05 de abr. 2015.

para pessoas de departamentos que se situam mais próximos das situações que demandam sua atenção.

O ser humano é o intelectual da organização e tem o direito de questionar e tirar suas dúvidas sempre que necessário. Para Chiavenato (2004, p.85), “as pessoas constituem o capital humano da organização, esse capital pode valer mais ou valer menos na medida em que contenha talentos e competências capazes de agregar valor a organização e torná-la mais ágil e competitiva”.

Conforme Werren, Reeve e Fess (2001, p.268):

A iniciativa de organizar um negócio em divisões ou unidades operacionais e delegar responsabilidade aos gerentes das unidades operacionais é chamada de descentralização. Nos negócios descentralizados, os gerentes das unidades são responsáveis por planejar e controlar as operações de suas unidades. As divisões são freqüentemente estruturadas de acordo com funções, produtos, clientes ou regiões comuns.

O departamento de pessoal tem a finalidade de cuidar dos benefícios e responsabilidade dos funcionários, se cada empresa que possua filiais tiver um DP inserido nela, facilitará o bom entendimento entre empresa e empregado, assim valorizando o serviço prestado e visando lucro a ambas as partes.

2.10.1 Vantagens e desvantagens da descentralização

A descentralização do departamento de pessoal facilitará na comunicação e ajudará na tomada de decisões, uma pessoa focada em apenas uma filial terá melhor conhecimento das necessidades de seus funcionários, assim, tornando mais capacitados, resultando em uma melhoria para a empresa.

Os negócios estão crescendo cada vez mais, torna-se mais difícil para a diretoria manter contato direto com todos os funcionários, nesse caso, cabe a diretoria delegar autoridade ao gerente mais próximo das operações, resultando em melhores decisões. Com a descentralização os gerentes concentram-se apenas nas suas especialidades, a descentralização possibilita um melhor treinamento aos administradores, sendo um fator positivo para a empresa reter administradores mais qualificados, adquirir mais experiência e desenvolver suas habilidades gerenciais em sua carreira (WERREN; REEVE; FESS, 2001).

Já a desvantagem da operação descentralizada é que a decisão errada do administrador pode afetar negativamente toda empresa na lucratividade dela,

outra desvantagem é o custo na divisão das operações, cada gerente deve ter suas vendas e equipe administrativa garantida, este potencial centralizado pode economizar dinheiro. (WERREN; REEVE; FESS, 2001).

Para Ribeiro (2006, p.24):

A vantagem é que a descentralização e a delegação de tarefas serão os princípios praticados comumente, baseados na confiança mútua e na ética dos negócios. Os executivos e os acionistas serão liberais e aceitarão procedimentos inovadores, desde que esteja assegurado o retorno do investimento de cada ação. Já a desvantagem é que após um período de aplicação desses princípios, ocorrerá um recuo, com um retorno as formas corporativas mais clássicas. Alguns benefícios da descentralização serão esquecidos com frequência. O discurso enfatizará a delegação, mas a realidade será diferente.

A descentralização pode causar algumas desvantagens para a empresa, como no aumento do custo, e também por serem diferentes responsáveis em cada filial, uma decisão diferente tomada pode prejudicar na lucratividade da empresa.

2.11 OS SUBSISTEMAS DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A Administração de Recursos humanos abrange as atividades relacionadas com a relação de trabalho de uma organização. Por esta razão se torna em um amplo departamento onde gerencia todas as questões ligadas a gestão de pessoas, assim, a área de Recursos Humanos é dividida em subsistemas, onde cada um deles é delegado uma função.

Para Chiavenato (2002, p.127) “A administração constitui a maneira de fazer com que as coisas sejam feitas da melhor forma possível, através dos recursos disponíveis, a fim de atingir os objetivos”.

Segundo Marras (2004, p.62) “o sistema de Administração de Recursos Humanos organicamente compõe-se de um conjunto de subsistemas que respondem individualmente por cada uma das funções da ARH”.

Dessa forma, destaca-se alguns dos principais subsistemas que a Administração de Recursos Humanos pode ter em uma organização, sendo entre elas: Recrutamento e Seleção; Benefícios; Salário e Departamento de Pessoal.

2.11.1 Recrutamento e seleção

Recrutamento e seleção é o subsistema responsável pela captação e triagem do profissional e pela seleção de novos colaboradores para a empresa. Dependendo da empresa, esse subsistema pode ser administrado por um profissional qualificado sendo nomeado como analista de RH, ou por uma equipe, isso depende do volume de funcionários que a empresa possui.

Algumas organizações optam por contratar serviços terceirizados para fazer o recrutamento e seleção para sua empresa.

2.11.1.1 Recrutamento

O recrutamento de pessoal é a parte inicial da contratação de um novo profissional para a empresa.

Segundo Marras (2004, p.69):

Recrutamento de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH que tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente à organização, objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa.

Para Ribeiro (2006, p.52): "Recrutamento é um sistema de informações, que visa atrair candidatos potencialmente qualificados, dos quais serão selecionados futuros funcionários da organização".

França (2007, p.30) define que:

o recrutamento é influenciado diretamente pelo mercado de trabalho. Em períodos de recessão, de crise econômica e poucos investimentos, o mercado de trabalho recebe maior oferta de mão-de-obra do que de postos de trabalho. Em períodos de crescimentos e desenvolvimento econômico, a disputa pelos candidatos torna-se acirrada.

O mercado de trabalho disponibiliza vagas de emprego nas organizações, onde as pessoas buscam por oportunidades lhe traga bons rendimentos, cada vaga atrai candidatos potencialmente qualificados para ocupar o cargo dentro da organização. O recrutamento pode ser feito dentro da empresa ou fora dependendo do critério da área de Recursos Humanos.

Existem duas formas de se fazer o recrutamento que são: o recrutamento interno onde atrai o pessoal já contratado pela empresa, ou o recrutamento externo que visa a contratação de novos profissionais.

A diferença do recrutamento interno e externo são:

Figura 1 - Diferença recrutamento interno e externo

Recrutamento interno	Recrutamento externo
<p>➔ Os cargos vagos são preenchidos por funcionários, que são selecionados e promovidos dentro da organização</p>	<p>➔ Os cargos vagos são preenchidos por candidatos externos que são selecionados e ingressam na organização</p>
<p>➔ Os candidatos são recrutados internamente dentro dos quadros da própria organização</p>	<p>➔ Os candidatos são recrutados externamente no mercado de recursos humanos</p>
<p>➔ Os candidatos já são conhecidos pela organização, passaram por testes de seleção, passaram por programas de treinamento e foram avaliados quanto ao seu desempenho</p>	<p>➔ Os candidatos são desconhecidos pela organização e precisam ser testados e avaliados pelo processo seletivo</p>
<p>➔ As oportunidades de emprego melhor são oferecidas aos próprios funcionários, que podem subir a postos melhores e desenvolver sua carreira profissional dentro da organização</p>	<p>➔ As oportunidades de emprego são oferecidas ao mercado, cujos candidatos podem disputá-las</p>

Fonte: Chiavenato (2004, p.115).

Segundo França (2007, p.31) “o recrutamento interno é a procura de candidatos dentro da própria organização para o preenchimento de uma vaga”.

O recrutamento interno é uma forma de motivar um funcionário da empresa a subir de cargo, isso faz com que ele se dedique mais no trabalho, evite faltar, e se esforce para cumprir seus deveres de forma correta. Porém possui suas vantagens e desvantagens conforme demonstra a seguir:

Quadro 1 - Vantagens e desvantagens do recrutamento interno

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> * Menos custo direto-mais econômico em relação a tempo e investimento; * conhecimento prévio sobre o perfil do desempenho do “candidato”; *estimula a preparação para a promoção, promovendo medidas especiais de treinamento e criando um clima sadio de progresso profissional; * melhora o moral interno; * demonstra valorização do pessoal que já compõe a empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> * requer pessoas muito bem preparadas e que conheçam muito bem todas as áreas da empresa; * não-aproveitamento do elemento externo; * manutenção do <i>status quo</i>, reduzindo a possibilidade de inovação e novas idéias na empresa.

Fonte: França (2007, p. 33).

Já o recrutamento externo acontece quando o cargo é preenchido por alguém que não esteja dentro da empresa, normalmente é feito após o recrutamento interno, caso não haja nenhum funcionário internamente com o potencial necessário para a vaga.

De acordo com Marras (2005, p.72) “recrutamento externo é o processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho, com o objetivo de suprir uma necessidade da empresa no seu quadro de efetivos”.

Para França (2007, p.33) “[...] a opção pelo recrutamento externo deve ser feita, preferencialmente, após avaliação sobre a alocação de pessoas que já estejam empregadas na empresa”. O recrutamento externo possui algumas vantagens que são: a) Possibilidade de inclusão de novas personalidades e talentos; b) Possibilidade de inovação de composição das equipes de trabalho e c) Possibilidade de atualização no estilo e nas tendências do mercado.

Para as empresas o custo do recrutamento interno é menor do que o externo, porém a empresa precisa divulgar com clareza o cargo a ser preenchido para que o candidato já possa saber se tem o potencial que preencha os requisitos que exige a vaga.

2.11.1.2 Seleção

A Seleção tem por finalidade escolher o profissional para ocupar a vaga disponível. Os candidatos passam por entrevistas e testes, estes procedimentos facilitam os profissionais do RH pela escolha do candidato que melhor corresponde aos requisitos desejados.

Segundo Marras (2004, p.79):

Seleção de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH, que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa.

França (2007, p.34) define que “seleção é a escolha do(s) candidato(s) mais adequado(s) para a organização, dentre os candidatos recrutados, por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados”.

A entrevista normalmente é individual, assim, quem faz a seleção pode obter mais informações do candidato como suas experiências anteriores, estado civil, graus de escolaridade entre outras, desta forma facilitando em sua escolha.

Segundo França (2007, p.40):

A entrevista é um instrumento importante para o processo de seleção. Exatamente por esta razão, ela deve ser conduzida por um profissional experiente e capaz de identificar quando fatores de ordem pessoal podem estar interferindo no processo (antipatia, atração, rejeição etc.). É recomendável que vários entrevistados avaliem o mesmo candidato, para minimizar esse problema. O entrevistador deve ter sempre presentes as expectativas da área.

Além das entrevistas são aplicados também testes psicológicos, que visa demonstrar o comportamento humano.

Conforme Marras (2005 p.84):

Existe uma grande variedade de testes utilizados pelos selecionadores, como instrumentos acessórios à entrevista de seleção. É decisão do entrevistador realizar ou não certos testes no candidato e, a princípio, essa decisão está relacionada com o tipo de entrevista executado, o tipo de dúvidas encontradas durante a entrevista e a metodologia do entrevistador.

O teste faz com que se tenha uma visão mais detalhada de cada candidato, levando em consideração suas habilidades e comportamentos.

Realizado todo processo de seleção o selecionador verificará os dados de todos os candidatos e determinar qual tem o melhor perfil para a vaga em aberto.

2.11.2 Benefícios

Os benefícios também fazem parte do subsistema da ARH, tendo grande importância para a empresa e seus funcionários. O benefício é uma forma de incentivar e ajudar as pessoas que trabalham na empresa, tendo em vista que há um setor que cuida especialmente deste item.

Para Araújo (2006, p.168):

Imagine a seguinte situação: uma pessoa busca um emprego ou estágio em organizações que atendam ao seu perfil profissional e, ao mesmo tempo, que satisfaçam a suas necessidades pessoais. Por causa disso, essa pessoa começa a querer saber o que as organizações selecionadas têm para oferecer e pensa: "se elas pudessem oferecer transporte, alimentação e planos assistenciais não seria nada mal". Via de consequência você no lugar da pessoa em questão, provavelmente estará mais interessado se tais benefícios forem oferecidos. Entre os benefícios oferecidos pelas empresas os que mais se destacam são: a) Plano de saúde; b) Bolsa de estudo; c) Vale transporte; d) Vale alimentação e e) Seguro de vida.

As empresas atualmente oferecem estes benefícios, objetivando a melhoria do ambiente de trabalho e incentivar seus funcionários. As pessoas hoje buscam em seus trabalhos não só uma boa remuneração, mais também um ambiente qualificado e uma melhor qualidade de vida para ela e seus familiares.

Segundo Ribeiro (2006, p.267) “além do salário, tudo o que é concedido ao funcionário acaba tendo valor salarial como um plano de saúde, por exemplo”.

Conforme Marras (2005, p.137) “denomina-se benefício o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários. O somatório compõe a remuneração do empregado”.

Os benefícios oferecidos pela organização são de suma importância não apenas para o empregado, mas também para a empresa, pois ela se torna mais competitiva no mercado de trabalho, diminui o índice de rotatividade da empresa, e ao empregado possibilita uma melhor qualidade de vida.

2.11.3 Salário

O salário é que mais motiva uma pessoa a procurar um emprego e nele permanecer, tendo em vista sua necessidade e o sustento de toda família.

Segundo Ribeiro (2006, p.267) ”o salário é um poderoso motivador, pois com ele realizamos nossas funções na sociedade”.

Para Marras (2004, p.92) “existem diversas maneiras de definir o termo salário, dependendo de sua forma de aplicação ou como ele se apresenta para o empregado ou para o empregador”. Algumas principais definições sobre o salário são:

Quadro 2 - Principais definições sobre salário

Tipo de Salário	Definição
1. Salário nominal	É aquele que consta na ficha de registro, na carteira profissional e em todos documentos legais. Pode ser expresso em hora, dia, semana, mês etc.
2. Salário efetivo	É o valor efetivamente recebido pelo empregado, já descontadas as obrigações legais (INSS,IR etc.)
3. Salário compressivo	É o que tem inserido no seu bojo toda e qualquer parcela adicional (hora extra etc.)
4. Salário profissional	É aquele cujo valor está expresso na lei e se destina especificamente a algumas profissões (por exemplo, médicos, engenheiros).
5. Salário relativo	É a figura de comparação entre um salário e outro na mesma empresa.
6. Salário absoluto	É o montante que o empregado recebe, líquido de todos os descontos, e que determina o seu orçamento.

Fonte: Marras (2004, p.92).

Segundo Fidelis (2008, p.63):

Na história das relações entre empregador e empregado, o salário é o elemento de suma importância no processo de contratação. É o valor fixado no ato da contratação e pago ao trabalhador pelo exercício das suas atividades no posto de trabalho. Pode ser fixado por mês (mensalista), hora (horista), dia (diarista) ou por tarefa (tarefeiro).

Além do salário as organizações procuram beneficiar seus empregados de outras formas, a fim de incentivar a atender as necessidades de todos. O salário é o valor justo pago pelo serviço prestado à empresa durante determinado período, já todos os benefícios que a empresa oferece fazem parte da remuneração como vale refeição, vale transporte, etc.

2.11.3.1 Cargos e Salários

Uma empresa que possua uma política de cargos e salários dentro da organização precisa fazer uma hierarquia dos cargos, assim podendo identificar qual o salário mais justo para cada cargo, tendo como critério não só o cargo em que a pessoa esta, mais também a escolaridade que cada funcionário possui.

Segundo Marras (2004, p.97):

Descrição de cargo é o processo de sintetização das informações recebidas e prospectadas no passo anterior de análise das funções, padronizando o registro de dados de maneira a permitir um rápido e fácil acesso aos contornos de cada um dos cargos da empresa. Além de registrar o universo de tarefas que compreendem um cargo, a descrição registra a análise dos diversos requisitos exigidos pelo cargo, como: escolaridade, experiência, responsabilidades, condições de trabalho, complexidade das tarefas, conhecimentos etc.

O gerenciamento da política de cargos e salários é um fator muito importante para a empresa, pois com ele se pode definir as responsabilidades e deveres de cada cargo, estabelecendo uma estrutura salarial para cada função, oferecendo oportunidades e estimulando seus empregados, desta forma aumentando a produtividade da organização e evitando perdas de funcionários por baixo salário.

2.11.4 Departamento de Pessoal

Departamento de Pessoal é o setor responsável pela contratação, registros e demais informações legais, faz parte do subsistema da Administração de Recursos Humanos.

Segundo Marras (2005, p.189):

O departamento de pessoal (DP) é um dos subsistemas da administração de RH. Tem por objetivo 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.

O departamento de pessoal é um setor que faz parte da área de Recursos Humanos, lida com as leis que regulamentam as normas trabalhistas, por esta razão o profissional do DP precisa estar sempre atualizado sobre as novas leis e nas mudanças que nela podem ocorrer. O Departamento de pessoal administra desde a admissão do funcionário até seu desligamento.

Entre as funções mais importantes do DP destacam-se: admissão; controle de registro de ponto; férias e rescisão contratual.

2.11.4.1 Admissão

Após passar pelo processo de recrutamento e seleção o profissional é encaminhado para o DP, onde é informado sobre os documentos necessários para sua admissão, entre os documentos exigidos destacam-se: Carteira de trabalho; carteira de identidade; título de eleitor; carteira de reservista; cadastramento do PIS; comprovante de escolaridade; fotografias; Cópia dos documentos: Cadastro de Pessoas Física (CPF), Carteira de Identidade (RG), Certidão de nascimento, Certificado de Reservista, Certidão de casamento, certidão de nascimento dos filhos menores de 24 anos (para o imposto de renda) e de (para salário-família), comprovante de vacinação dos filhos até sete anos, comprovante de escolaridade, comprovante de residência, cartão do PIS, entre outros documentos que a empresa achar necessário solicitar.

Para Ribeiro (2006, p.51) “a admissão de pessoal é um processo contínuo, que costuma ocorrer em determinado mercado (de recursos humanos e de trabalho), no qual competem indivíduos e organizações”.

Segundo Marras (2004, p.190) “uma vez findo o processo seletivo, pela área de recrutamento e seleção da empresa, o candidato escolhido é enviado ao DP para receber a lista de documentos legais necessários para seu registro na empresa”.

O empregador também deve solicitar o ASO (atestado de saúde ocupacional) onde prova que esta apto para cumprir a função que irá exercer.

Logo após o recolhimento de todos os documentos é feito o registro do empregado e as anotações necessárias na carteira de trabalho, o funcionário deve assinar sua ficha de registro, assim firmando seu vínculo com a empresa.

2.11.4.2 Folha de pagamento

É uma das principais funções desenvolvidas pelo DP, é feito o cálculo do o salário a pagar, impostos a recolher, entre outros, normalmente o salário é pago pelas empresas no quinto dia útil do mês seguinte.

Segundo Marras (2005, p.192):

Atualmente, a grande maioria das empresas realiza essa atividade de forma terceirizada, contratando empresa especializada na confecção de folha de pagamento. Essa atividade, na verdade, é um processo contábil de entrada e saída, de crédito ou débito, onde por um lado entra a remuneração do empregado (salário mais todas as verbas de crédito como horas extras, adicionais, bônus, gratificações etc.) e de outro os descontos legais (INSS, IR etc.) e os descontos eventuais como vale-refeição, vales, faltas e atrasos etc.

Em alguns casos a empresa oferece ao funcionário um adiantamento salarial, sempre feito em forma coletiva em uma data destinada, na maioria das empresas é feito um adiantamento de 30% (trinta por cento) ou 40% (quarenta por cento), o adiantamento salarial é descontando na folha de pagamento junto com os demais descontos.

Para Fidelis (2008 p.88) “folha de pagamento é o processo final das informações sobre a remuneração do trabalhador, ou seja, a contabilização dos proventos ou vencimentos brutos que o trabalhador terá de receber em relação aos descontos legais autorizados”.

Para Gonçalves (2012, p.92):

Qualquer empresa, ou seja, qualquer firma individual ou sociedade que assume o risco de atividade econômica urbana ou rural, com fins lucrativos ou não, estão obrigadas a preparar mensalmente a folha de pagamento da

remuneração paga ou creditada a todos os segurados a seu serviço, devendo manter em cada estabelecimento, uma via desta.

A empresa tem a obrigação de fazer o recolhimento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), que é de 8 % sobre o salário e acrescido de outros valores salariais.

Conforme Fidelis (2008, p.114) “após a finalização dos lançamentos de todas as verbas de vencimentos e de descontos na folha de pagamento, é apurado o valor das verbas que integram a remuneração do trabalhador (base de cálculo)”.

O FGTS é uma reserva que o empregado possui ao longo de seu contrato de trabalho e poderá ser sacado caso seja demitido sem justa causa, ou em situações especiais previstas em lei.

2.11.4.3 Férias

As férias são quando o trabalhador ao completar 12 meses de empresa consecutivos tem o direito de 30 dias de descanso remunerado.

No art. 129 da CLT “todo trabalhador terá direito anualmente ao gozo de um período de férias, sem prejuízo da remuneração”².

As férias deverão ser concedidas ao funcionário em até 11 meses consecuentes de trabalho, caso ao contrário a empresa deverá pagar as férias em dobro.

Segundo Fidelis (2008, p.141) “o trabalhador que tiver mais de 32 faltas injustificadas no período aquisitivo não tem direito às férias”. Segue uma relação de faltas injustificadas em período aquisitivo:

Quadro 3 - Relação de faltas injustificadas

Faltas injustificadas no período aquisitivo	Dias de descanso (gozo) de férias
Até 5 faltas	30 dias corridos
De 6 a 14 faltas	24 dias corridos
De 15 a 23 faltas	18 dias corridos
De 24 a 32 faltas	12 dias corridos
Acima de 32 faltas	0 dias corridos

Fonte: Fidelis (2008, p.140).

²BRASIL, Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Brasília. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm>. Acesso em: 05 de abr. 2015.

A empresa poderá converter 1/3 (um terço) do período de férias como direito de abono pecuniário, para que isso aconteça o empregador deve solicitar ao empregador por escrito até 15 dias antes do período aquisitivo, assim, o trabalhador ira descansa dois terços das férias e recebe um terço em dinheiro (FIDELIS, 2008).

O aviso das férias deverá ser comunicado pelo empregador até 30 dias com antecedência da data do seu aviso. As férias são calculadas em cima do salário base considerando os proventos aquisitivos que recebe, em cima deste valor é acrescentado 1/3 que resultará no valor das férias, deste valor deve ser feito os descontos INSS e feito o recolhimento do FGTS depositando na conta vinculada do trabalhador.

2.11.4.4 Rescisão do Contrato de Trabalho

O Departamento de Pessoal também é o setor responsável pelo desligamento do empregado, assim, todo colaborador independente de ter pedido ou foi demitido deve se dirigir ao DP para legalizar sua saída da empresa.

Cabe ao DP identificar a situação do empregado na empresa como as pendências e irregularidades dele como empréstimos realizados, ferramentas em seu poder, material retirado do almoxarifado e etc., assim fazer o registro de sua quitação (MARRAS, 2005).

O desligamento do funcionário da empresa por ser feito também por término de contrato por prazo determinado, assim, após o nonagésimo dia de trabalho, o contrato será extinto. O trabalhador terá seus direitos pagos após o término (GONÇALVES, 2009).

Quando o empregado possui mais de um ano de empresa a rescisão deve ser homologada na entidade sindical pelo qual pertencem, se tiveram menos de um ano a saída pode ser feita direto na empresa.

2.11.4.5 Cartão Ponto

As empresas que tiverem mais de 10 empregados são obrigadas a fazer o registro do controle de jornada de trabalho.

A CLT em seu art. 74, parágrafo 2º trás que “este controle pode ser manual, mecânico ou eletrônico, no entanto, deverá conter: horário de entrada; o horário de saída; e pré-assinalação do período de repouso ou almoço”^{3, 4}.

O funcionário poderá acionar o Poder Judiciário para reclamar as horas extraordinárias que não foram pagas, a empresa pode usar desses cartões para fazer sua defesa, é importante que a empresa tenha o controle de horário. (GONÇALVES, 2009).

O registro de jornada é de suma importância para o empregado e empregador, evitando erros, faz com que as horas extras sejam pagas corretamente e auxilia a empresa em casos de processos trabalhistas.

³BRASIL, Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Brasília. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm>. Acesso em: 05 de abr. 2015

⁴BRASIL. Portaria nº 3.626, de 13 de janeiro de 1991. Dispõe sobre o registro de empregados, as anotações na Carteira de Trabalho e Previdência Social e o registro de horário de trabalho.. **Ministério do Trabalho e Emprego**. Disponível em: <http://portal.mte.gov.br/data/files/FF8080812BCB2790012BCF0704AB1C02/p_19911113_3626.pdf>. Acesso em: 05 maio 2015.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo descreve-se o enquadramento metodológico que será utilizada na elaboração deste trabalho, sendo definido quanto ao objetivo, seus procedimentos e abordagem do problema.

3.1 ENQUADRAMENTOS METODOLÓGICOS

Em relação aos objetivos da pesquisa, este estudo caracteriza-se como descritiva.

Na pesquisa descritiva o pesquisador constata e descreve o que acontece sem interferir na realidade, apenas registrando-a. Para possibilitar essa descrição, há que se observar e registrar as observações, relacionar os fenômenos da maneira a poder conhecê-los e interpretá-los (NASCIMENTO; GURGACZ, 2007, p.32).

Para Sampiere, Collado e Lucio (2006, p.100) “o objetivo do pesquisador consiste em descrever situações, acontecimentos e feitos, isto é, dizer como é e como se manifesta determinado fenômeno”.

Em relação aos procedimentos será feito estudo de caso na empresa em questão, detalhando mais o conhecimento sobre o assunto abordado. O estudo de caso coleta dados com intuito de preservar o objetivo do trabalho estudado.

Conforme Martins (2004, p.88):

O estudo de caso não pode ser considerado um recurso metodológico que realiza a análise do objetivo da pesquisa em toda sua unicidade, mas é uma tentativa de abranger todas as características mais importantes do tema em que esta sendo pesquisado. Pode, como uma análise qualitativa, complementar a coleta de dados nos trabalhos acadêmicos ou, constituir em si, um trabalho monográfico.

Será feito também o Levantamento ou Survey, aplicando questionário com gerentes, subgerente e com os líderes dos setores, podendo obter mais informações sobre o problema abordado, obtendo assim uma coleta de dados. Conforme Martins (2004, p.86), “o questionário e o formulário são constituídos por uma serie de perguntas que devem ser respondidos por escrito e sem a presença do pesquisador”.

Outro procedimento utilizado será a pesquisa bibliográfica trazendo informações teóricas científicas de autores da área de estudo contribuindo com o tema estudado.

Para Andrade (2001, p.39), “a pesquisa bibliográfica é habilidade fundamental nos recursos de graduação, uma vez que constitui o primeiro passo para todas as atividades acadêmicas”.

Martins (2004, p.86) caracteriza a pesquisa bibliográfica como “o ponto de partida de toda pesquisa, levantamento de informações feito a partir de material coletado em livros, revistas, jornais, sites de internet e em outras fontes escritas, devidamente publicadas”.

No que se refere à abordagem do problema, este estudo será feito de forma qualitativa. Para Sampieri, Collado e Lucio (2006, p.5):

O enfoque qualitativo é utilizado, sobretudo para descobrir e refinar as questões da pesquisa. Com frequência esse enfoque está baseado em métodos de coleta de dados sem medição numérica, como as descrições e observações. Regularmente, questões e hipótese surgem como parte do processo de pesquisa, que é flexível e se move entre eventos e sua interpretação, entre as repostas e o desenvolvimento da teoria. Seu propósito consiste em “reconstruir” a realidade, tal como é observada pelos atores de um sistema social predefinido.

Diante do exposto trabalho apresentado, estes são os procedimentos metodológicos científicos utilizados pelo pesquisador para proporcionar um melhor entendimento sobre o tema abordado.

3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para efetuar a pesquisa na empresa objeto de estudo, aplicou-se um questionário com perguntas fechadas. Este procedimento foi feito com 10 questões, para identificar a opinião dos funcionários com relação à descentralização do Setor Pessoal e sua maior dificuldade com a centralização.

Foram enviados 286 questionários com erro amostral de 5%, utilizando a fórmula de barbata, distribuídos nas 6 lojas que não possuem setor pessoal.

Os formulários foram encaminhados via malote interno às psicólogas de cada filial, por ser o setor de maior relacionamento com os funcionários, facilitando a coleta dos dados.

Quadro 4 - Quantidade de questionários enviados e respondidos por filiais

Filial	Quantidade enviada	Quantidade respondidos
1	86	72
2	40	40
4	53	47
5	43	38
6	30	30
7	34	34
Total	286	261

Fonte: elaborado pela autora.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo descreve-se o estudo de caso, que tem por finalidade comparar a pesquisa bibliográfica com as atividades que são desenvolvidas dentro da empresa objeto de estudo.

Para atingir os objetivos específicos foi necessária a coleta de dados dentro da organização em estudo, foi aplicado um questionário com os funcionários, para saber como são realizados as funções do departamento de Pessoal na organização.

Por fim, será apresentado as propostas e melhorias para o Departamento de Pessoal, a fim de tornar mais eficiente, com intuito de crescimento da organização e redução de rotatividade de funcionários. Primeiro será apresentado as características da empresa objeto de estudo.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa objeto de estudo teve início em 08 de julho de 1942, impulsionado pela boa fase do setor de mineração, abriu no bairro Colonial Criciúma-SC o que seria o início da empresa, um pequeno botequim. Meses depois visando maiores possibilidades no bairro Metropolitana, muda-se pra lá e abre uma pequena venda de secos e molhados.

Como os negócios estavam expandindo, abre em sociedade entre irmãos dois pequenos armazéns, um no bairro São Marcos e outro na Mina União.

O pequeno negócio permaneceu em regime familiar de 1942 a 1968, quando a sociedade se desfez. Um dos irmãos mudou-se para o distrito do Rio Maina, e abriu a empresa de atividades de alimentos, a venda de tecidos e roupas.

Em 1982 foi separado as atividades alimentícias e de vestuários, nesta época acontece a transição para sistema de supermercados. Com o crescimento do distrito do Rio Maina, surgiu a necessidade de expandir seus negócios. Em 1990 inaugurou-se a loja pioneira do local, que contava com 1.000 metros de área de vendas, cerca de 4.000 metros de área construída, com estacionamento coberto, padaria própria, assim, incorporando um novo conceito de supermercado.

Em 1996 inaugura sua primeira filial no bairro Mina União, em 2002 com seus planos de expansão inaugurou uma filial no bairro Próspera, em 2006 outra

filial na Santa Luzia. Em novembro de 2008 inaugurou na Forquilha sendo sua primeira loja fora da cidade de Criciúma, a última loja da rede foi construída em 19 de julho de 2012 em Imbituba-SC.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR PESSOAL

A empresa objeto de estudo, possui o departamento de Recursos Humanos centralizado no bairro Próspera, que cuida de todo processo relacionado a gestão de pessoas, desde sua admissão até sua demissão da empresa.

Todo processo desenvolvido neste setor é de responsabilidade da gerente de Recursos Humanos e do gestor de DP, que conta com o auxílio de quatro auxiliares de Departamento de Pessoal e mais um estagiário, o gestor conta também com o auxílio de uma técnica de segurança para casos de acidentes de trabalhos, e auxílio em compras de equipamentos de segurança de trabalho.

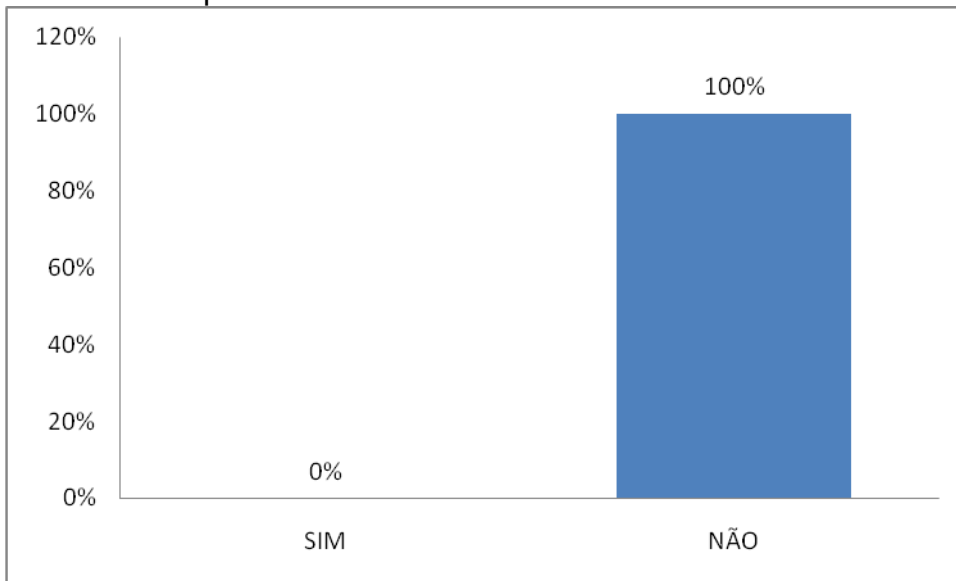
Todos os processos relacionados a gestão de pessoas de outras filiais são encaminhados ao Departamento de Pessoal central para que sejam solucionados.

4.2.1 Diagnóstico dos questionários sobre descentralização do Departamento de Recursos Humanos da empresa

A primeira pergunta em questão foi se na filial em que trabalha possui um Departamento de Pessoal, esta pergunta já se sabia que todos responderiam que não, sendo que o Departamento de Pessoal da empresa está centralizado na filial da Próspera onde não foi feita a pesquisa.

Dos questionários enviados 100% voltaram respondidos e todos com a resposta não, como demonstra o gráfico a seguir:

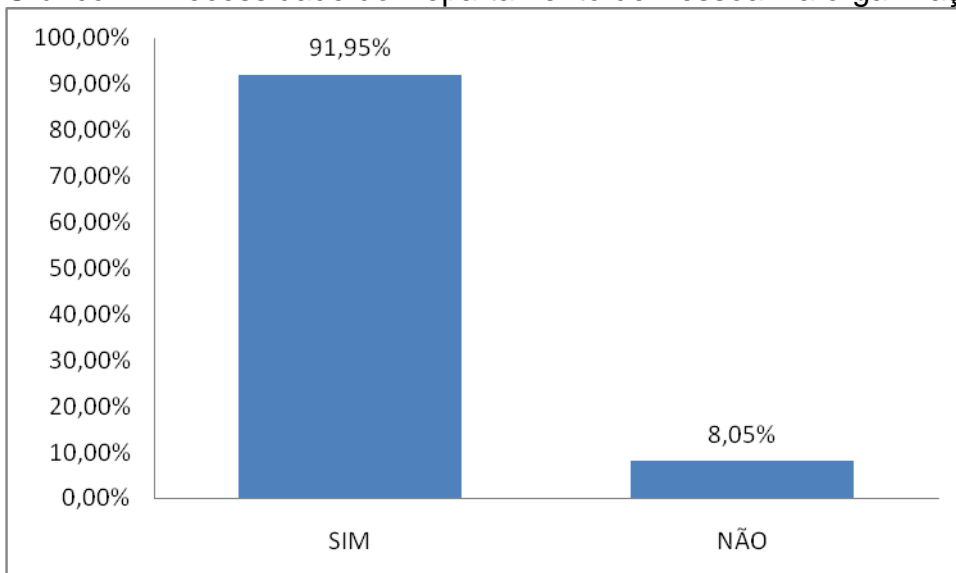
Gráfico 1 - Departamento de Pessoal centralizado



Fonte: elaborado pela autora.

A segunda pergunta diz respeito se gostariam que tivesse um departamento de pessoal na filial em que trabalha, dos 261 questionários que voltaram respondidos 240 responderam que sim e 21 responderam que não tem necessidade em ter um Departamento de Pessoal descentralizado. Segue gráfico:

Gráfico 2 - Necessidade do Departamento de Pessoal na organização



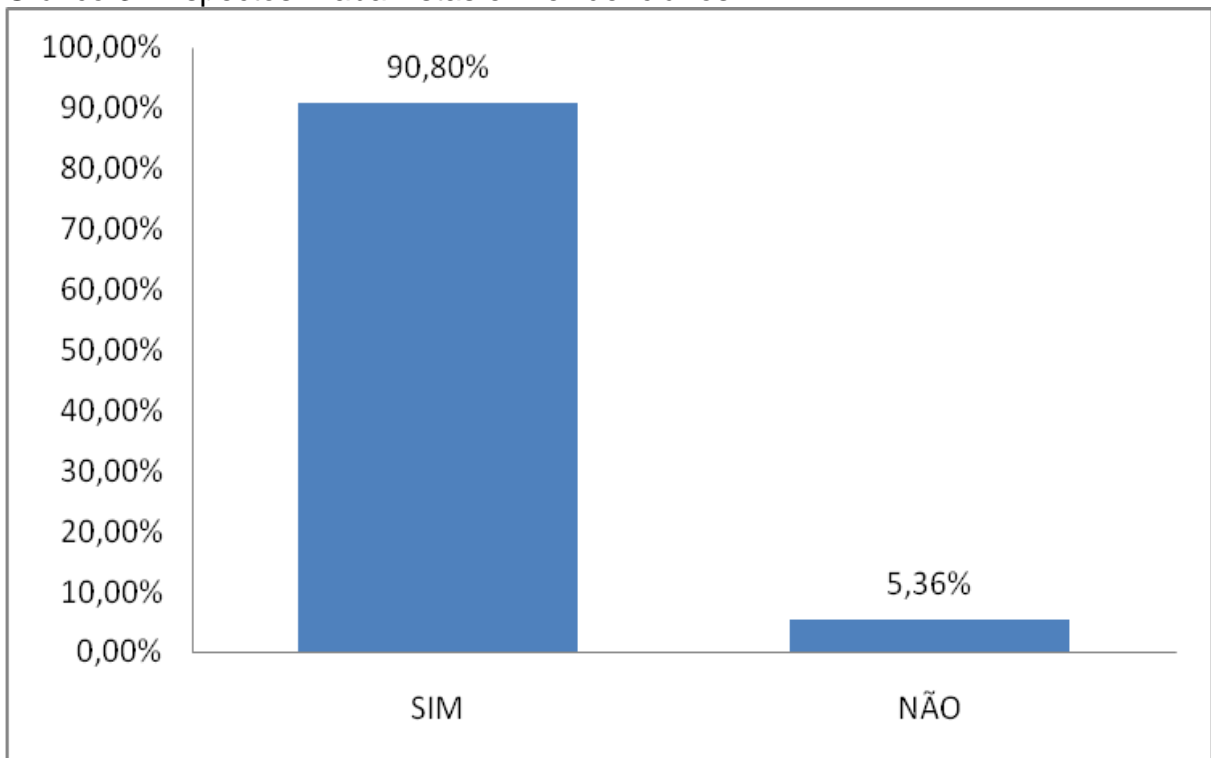
Fonte: elaborado pela autora.

Próxima pergunta foi se o departamento de pessoal fosse descentralizado os assuntos referentes aos aspectos trabalhistas e previdenciários seriam melhores

esclarecidos, 237 funcionários responderam que sim e 14 responderam que não. Observa-se que o número de respostas negativas nesta questão, foi menor que o número total de funcionários que responderam a questão anterior também como negativa. Desta forma, os que responderam que não veem a necessidade de ter um departamento de pessoal na filial em que trabalha se contradizem ao informar que o DP na loja trará melhores esclarecimentos.

A vantagem da descentralização é que as tarefas serão baseados na confiança e ética dos negócios, aceitarão procedimentos inovadores, desde que esses procedimentos tragam retorno de cada ação (RIBEIRO, 2006). Segue gráfico:

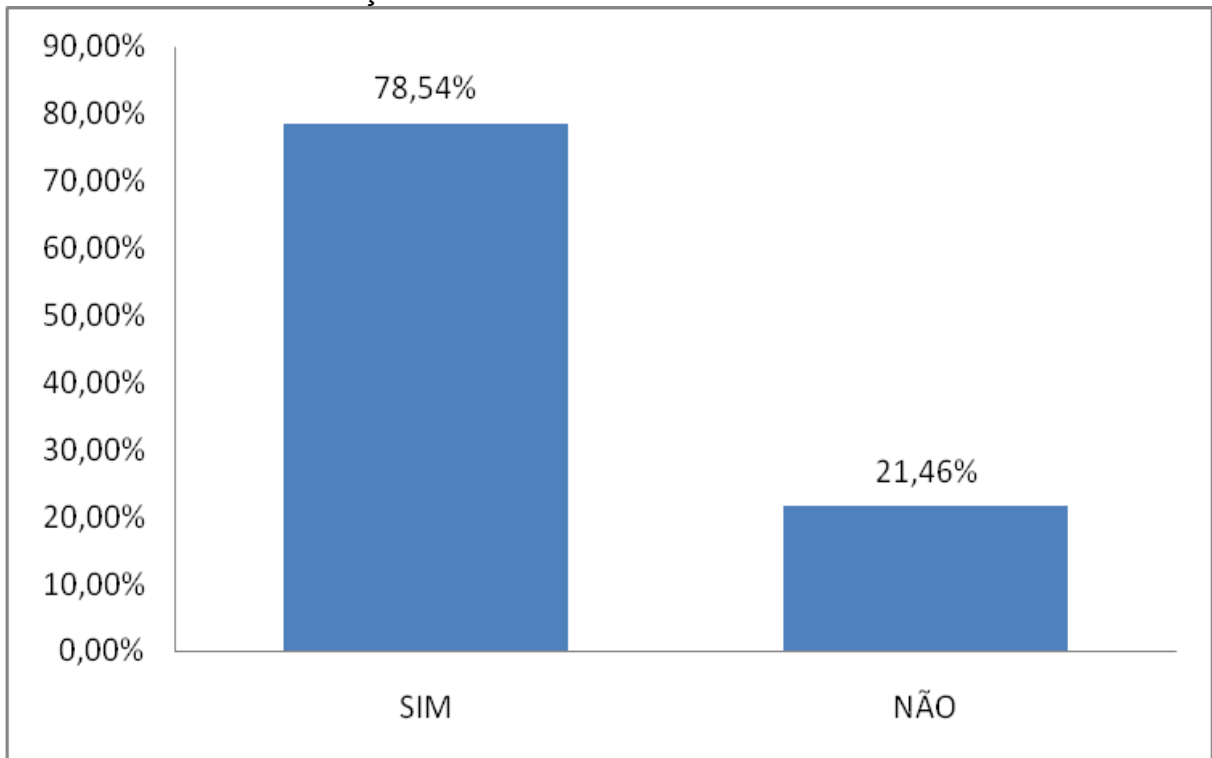
Gráfico 3 - Aspectos Trabalhistas e Previdenciários



Fonte: elaborado pela autora

A quarta pergunta foi se o departamento de pessoal centralizado dificulta a comunicação entre funcionários e Setor Pessoal, 205 funcionários responderam que sim, possuem dificuldades de se comunicar com o DP centralizado, já como se pode ver no gráfico abaixo 56 responderam que não.

Gráfico 4 – Descentralização



Fonte: elaborado pela autora.

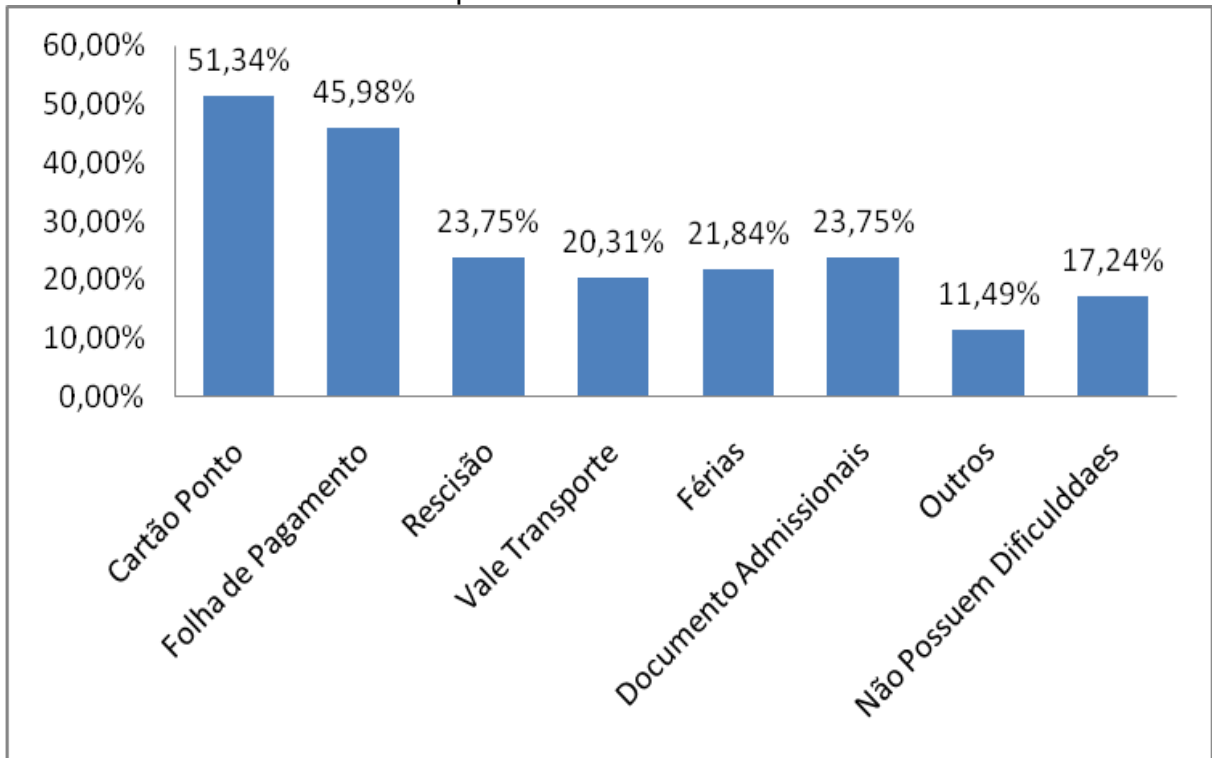
O quinto questionamento foi para descobrir qual a maior dificuldade encontrada pelo funcionário com o departamento de pessoal centralizado, foi colocado como opções: cartão ponto, folha de pagamento, rescisão, vale transporte, férias, documentos admissionais e a opção outros para caso o funcionário tenha alguma outra dificuldade que não fosse relacionada a alguns dos outros itens.

Dos 261 questionários respondidos 30 assinalaram todas as questões alguns deles assinalaram também a opção outros, porém não responderam qual seria a dificuldade e 5 responderam dificuldade com a distribuição de uniformes, pelo qual não é de responsabilidade do departamento pessoal, 45 pessoas responderam não possuem dificuldades, 58 assinalaram as opções cartão ponto e folha de pagamento, 32 pessoas assinalaram problema com rescisão, 27 assinalaram férias, 23 pessoas responderam que tem dificuldades com o vale transporte, 32 pessoas assinalaram documentos admissionais, cartão ponto e folha de pagamento, 14 pessoas responderam apenas a opção cartão ponto.

Com essa pergunta percebe-se que a maior dificuldade dos funcionários em relação aos procedimentos feitos pelo DP é com o cartão ponto, onde 134 pessoas encontraram dificuldades e depois é com a folha de pagamento onde 120

peças assinalaram como sendo uma das dificuldades encontrada pelo mesmo. Abaixo segue o gráfico demonstrando as respostas:

Gráfico 5 - Dificuldades com Departamento de Pessoal Centralizado

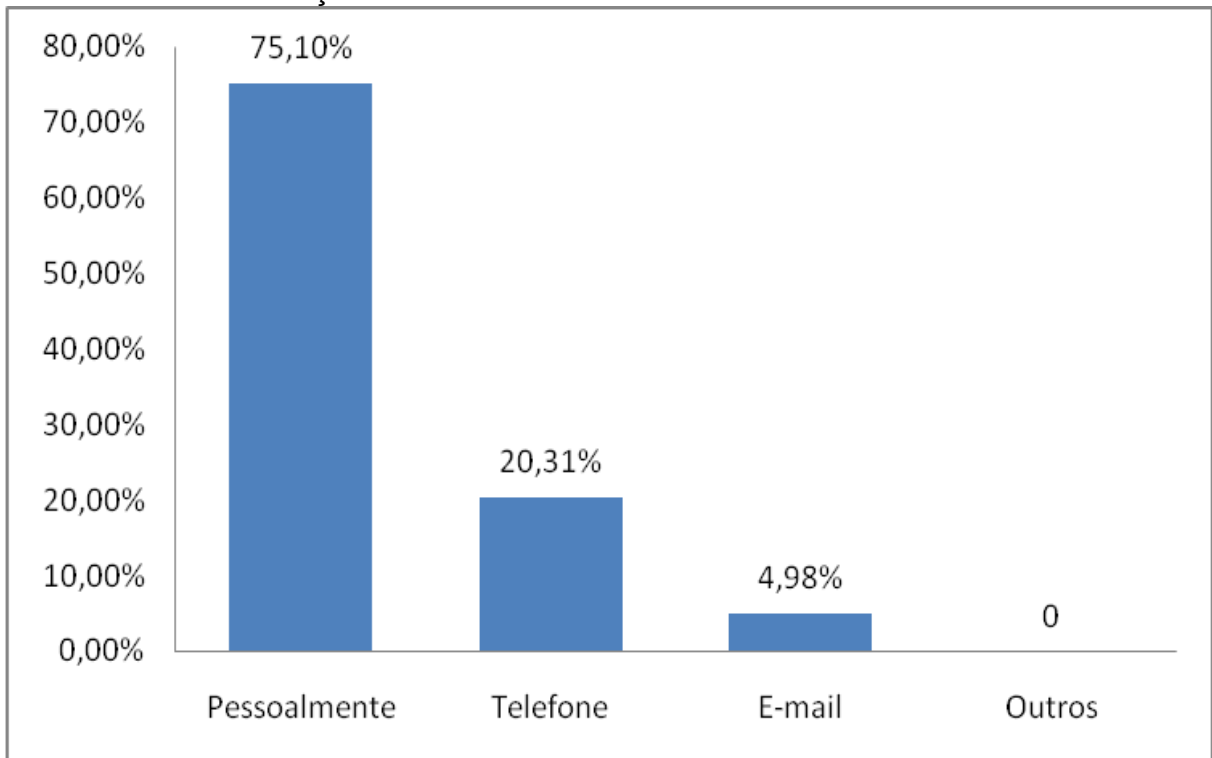


Fonte: elaborado pela autora

A sexta pergunta era qual a melhor forma de esclarecimentos relacionados a assuntos do departamento de pessoal com seus funcionários. Foram colocadas as seguintes sugestões: telefone, e-mail, pessoalmente e a opções outros.

O item mais assinalado foi a opção pessoalmente, onde 196 pessoas respondem ser a melhor forma de esclarecimento, 53 pessoas preferem esclarecer suas dúvidas pelo telefone, sendo mais rápido para se comunicar. Já via e-mail 13 pessoas responderam como a melhor forma para entrar em contato com o Setor Pessoal, na opção outros ninguém assinalou, como demonstra o gráfico nº6:

Gráfico 6 – Comunicação



Fonte: elaborado pela autora.

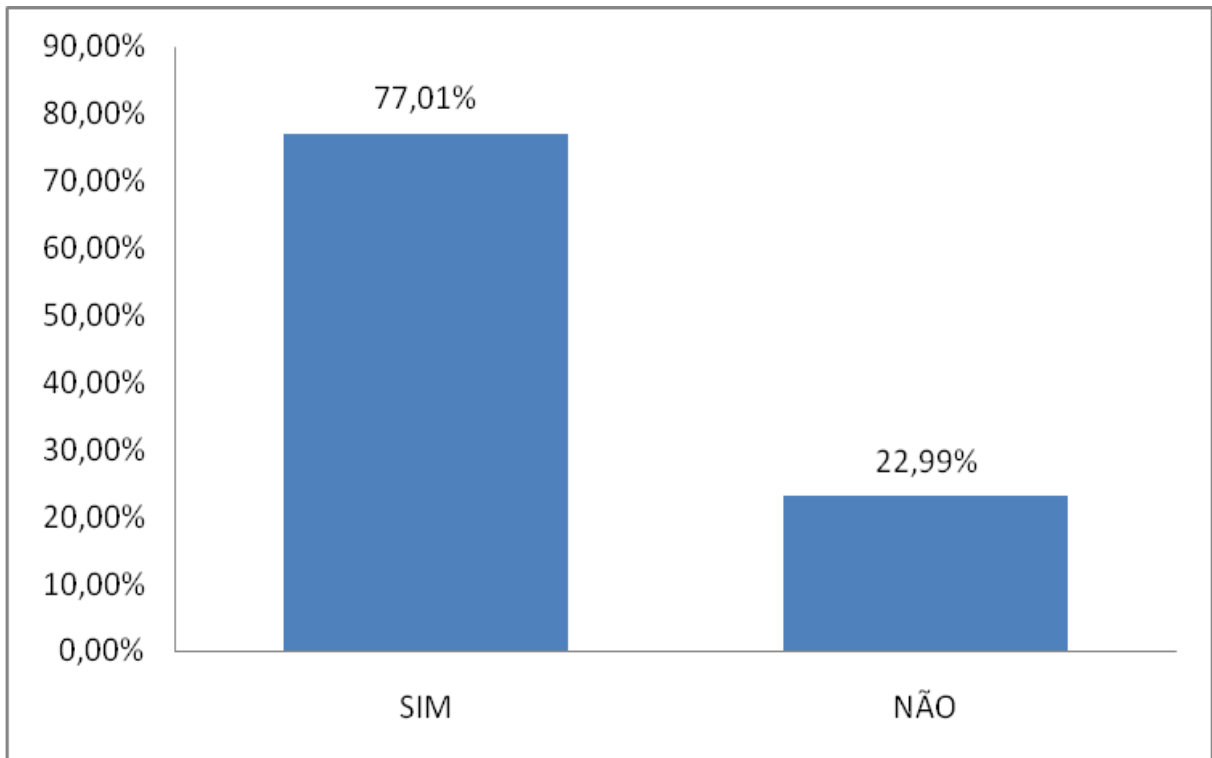
O sétimo questionamento é se a descentralização do departamento de pessoal ajudaria a melhorar seu trabalho junto com a empresa. Esta pergunta está relacionada aos itens da quinta pergunta, onde muitos destacaram suas dificuldades com relação ao DP e na quarta pergunta onde a maioria demonstra dificuldade na comunicação com o Departamento de Pessoal.

A organização é constituída pelo capital humano, este capital pode valer mais ou menos dependendo do talento e competência capazes de torná-la mais competitiva e ágil (CHIAVENATO, 2004).

A maioria respondeu que sim, a descentralização ajudará a melhorar seu trabalho junto a empresa, sendo que os funcionários terão mais segurança ao esclarecer suas dúvidas, desta forma beneficiando não só aos funcionários mais também a empresa evitando uma parte da rotatividade de funcionários.

O gráfico abaixo demonstra que de 261 questionários respondidos 201 pessoas concordam que a descentralização trará melhores condições ao empregado perante a empresa, 60 pessoas acreditam que não irá melhorar.

Gráfico 7 – Melhorias



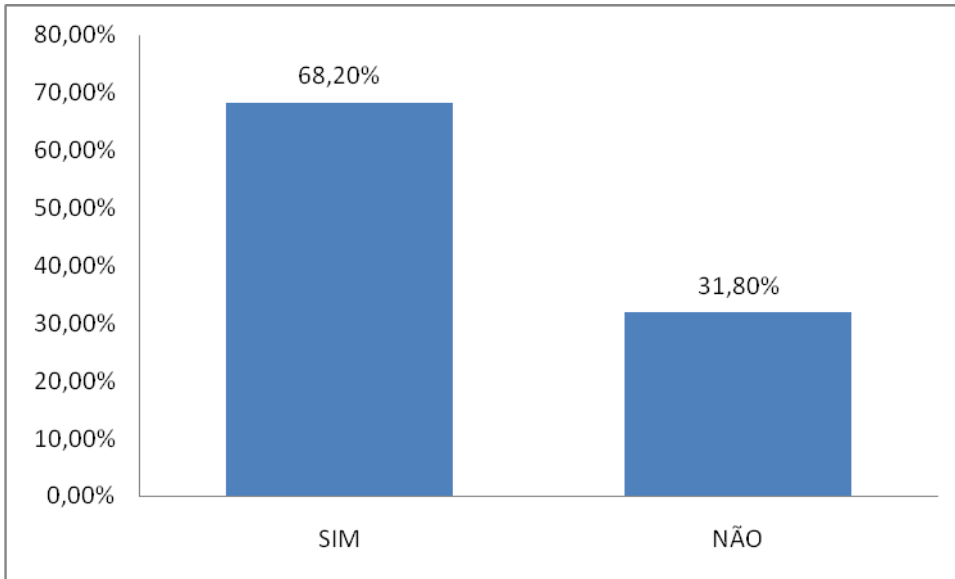
Fonte: elaborado pela autora

A oitava pergunta está relacionada com o acesso ao departamento de pessoal, que estão na mesma cidade, mas em bairros distantes. Então foi questionado se os funcionários têm dificuldades em se deslocarem até o Departamento de Pessoal central.

Sobre esta questão Maras (2005) diz que o Departamento de Pessoal é que efetiva todos os registros legais que são necessários para a admissão dos funcionários, desta forma é o setor que mais tem relação direta com o capital e trabalho dos funcionários.

Dos questionários respondidos 178 responderam que sim e 83 pessoas responderam que não, esta resposta alguns estão se contradizendo na resposta da pergunta quatro onde 56 pessoas dizem não ter dificuldades com a comunicação, como demonstra o gráfico nº8:

Gráfico 8 - Dificuldades com deslocamento

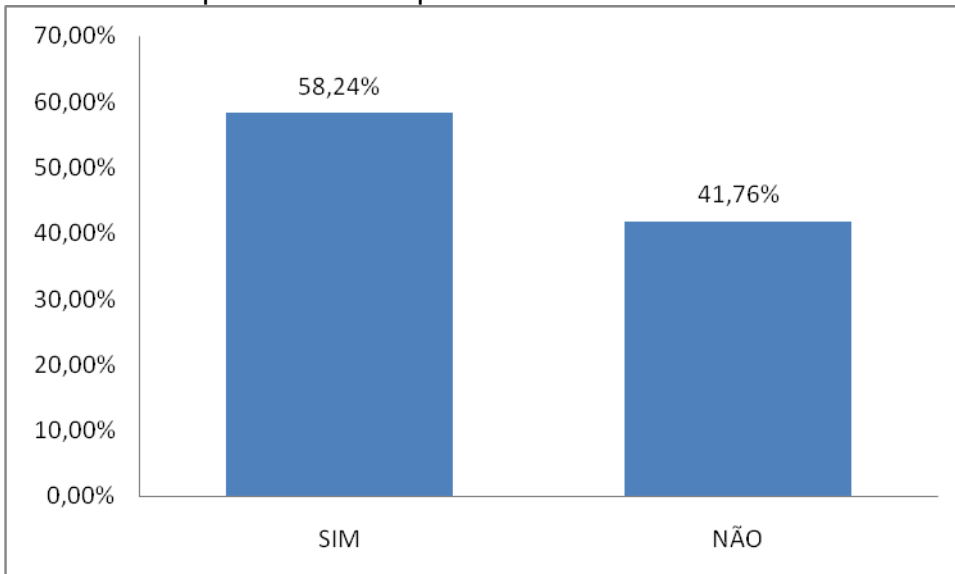


Fonte: elaborado pela autora.

A pergunta de nº 09 (nove) é para analisar a forma em que o departamento de pessoal centralizado atende sua demanda de funcionários. Se na opinião deles está de forma correta ou se estando centralizado dificulta que todos sejam atendidos corretamente.

Neste questionamento 152 funcionários assinalaram a opção não e 109 a opção que sim, como demonstra gráfico:

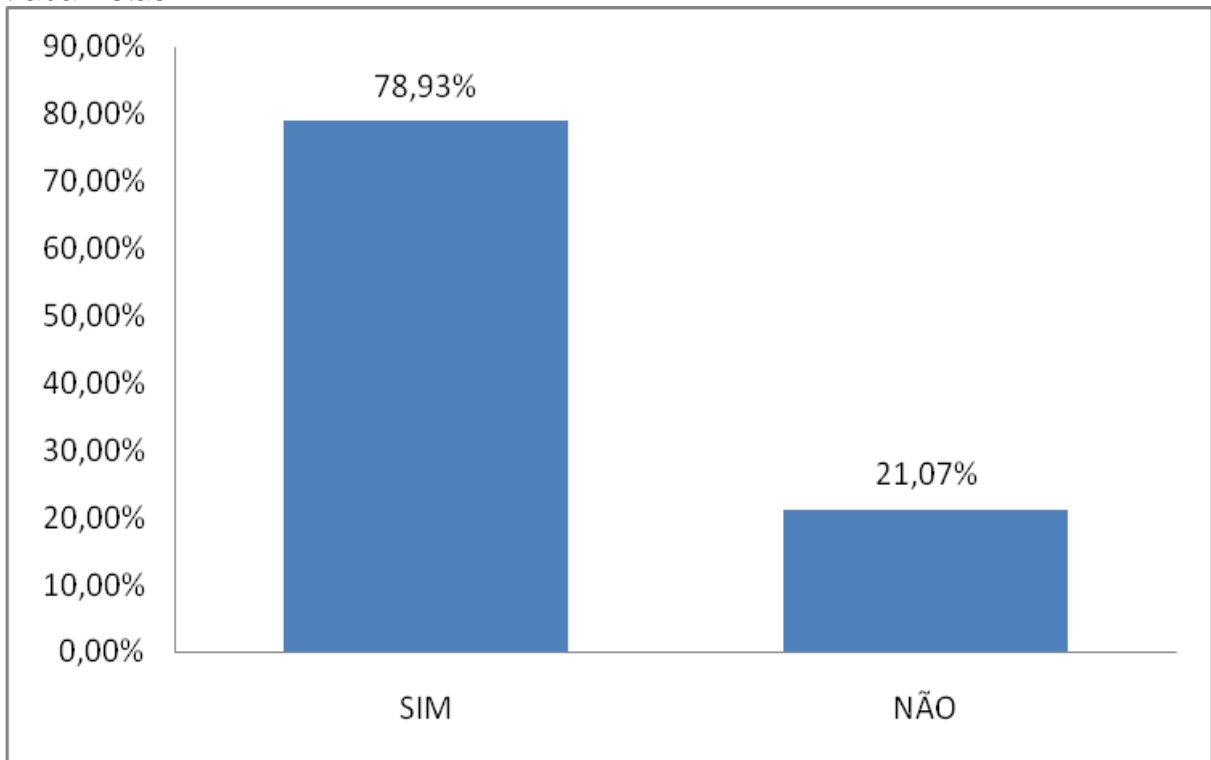
Gráfico 9 - Departamento de pessoal Centralizado



Fonte: elaborado pela autora.

A décima e última pergunta é se com um departamento pessoal centralizado terá mais segurança em relação aos esclarecimentos de aspectos trabalhistas. O motivo é o que impulsiona a pessoa a agir e de origem ao comportamento específico (FARACO, 2007). Esta frase de Faraco demonstra a resposta dos funcionários em relação a última pergunta, onde 206 responderam que sim e 55 que não, já que quando o funcionário tem mais segurança em relação a seus direitos trabalhistas, ele fica mais motivado e aumento sua produção. Segue gráfico demonstrando:

Gráfico 10 - Descentralização como forma de segurança em relação aos aspectos trabalhistas



Fonte: elaborado pela autora

Diante do Diagnóstico dos questionários apresentados, fica evidente a necessidade da descentralização do departamento de pessoal da empresa em estudo.

4.3 PROPOSTAS DE MELHORIAS

Com os questionários, percebe-se que o setor está com maiores dificuldades com a comunicação e os funcionários têm dificuldades com o

entendimento em relação às rotinas trabalhistas, como: cartão ponto; rescisão; folha de pagamento e admissões. Percebe-se também que o departamento de pessoal não está conseguindo atender a demanda de funcionários pelo fato de ser distante uma filial da outra, alguns assuntos são levados aos gerentes, que recorrem ao departamento de pessoal centralizado para resolver.

O departamento de pessoal da empresa possui um gerente de Recursos Humanos, um gestor e quatro auxiliares para atender a demanda de funcionários.

Os serviços feitos pelo departamento de pessoal da empresa estão de acordo com a legislação, porém o número de funcionários e filiais que a empresa possui, dificulta a interação entre departamento de pessoal e funcionários. Para que se minimize o problema de comunicação e evite-se a rotatividade por falta de melhores esclarecimentos em relação a seus diretos trabalhistas, é necessário que tenha em cada filial um auxiliar de departamento de pessoal para a realização das rotinas trabalhistas. Como o número de filiais é maior que o número de profissionais do setor, sugere-se que para cada duas filiais fique um auxiliar de departamento de pessoal auxiliando nas rotinas trabalhistas, podendo ficar dois dias e meio em uma filial e dois dias e meio em outra filial.

Sugere-se também uma modificação no processo de recrutamento, onde o responsável explica as normas da empresa juntamente com seus direitos e deveres, no recrutamento deve também ser analisada a carteira de trabalho do profissional verificando quantos registros já houveram e o período trabalhado em outras empresas, pois candidato com vários registros pode ser indicativo de rotatividade.

A descentralização do departamento facilitará na comunicação, nas admissões, férias, rescisões e demais funções feitas pelo setor vão ser feitas na própria filial em que o funcionário trabalha e os gerentes não terão mais que resolver problemas trabalhistas.

Com o departamento de pessoal centralizado cada auxiliar faz apenas alguns serviços, a descentralização beneficiará também para o crescimento profissional de cada auxiliar de DP, já que vão começar a gerenciar toda rotina trabalhista.

Desta forma se reestrutura o departamento de pessoal da empresa, trazendo mais segurança aos funcionários e os motivando a permanecer trabalhando, assim, beneficiando também a empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A principal ferramenta hoje nas empresas são as pessoas, desta forma, toda organização necessita de um setor que cuide das relações trabalhistas, as pessoas são responsáveis pelo processo de desenvolvimento da empresa, do lucro que irá gerar.

O mercado de trabalho está cada vez mais competitivo, a motivação do funcionário é fundamental para que não o perca para a concorrência. Se o departamento de pessoal passa transparência em relação aos direitos trabalhistas incentiva o empregado a continuar na empresa, aumentando a produção e beneficiando a organização. A administração de Recursos Humanos deve sempre deixar claro que quando o empregado e empregador caminham juntos no mesmo objetivo o sucesso é alcançado.

Diante do exposto, foi definido o objetivo geral que é identificar os benefícios que uma descentralização no setor de pessoal poderá trazer à uma rede de supermercados de Criciúma, para atingir os objetivos gerais se tem como objetivos específicos: Descrever as principais atividades do setor de pessoal; Verificar os problemas com base na modelagem de estrutura centralizada; Propor uma nova estrutura de setor de pessoal.

O primeiro objetivo foi realizado por intermédio de pesquisa bibliográfica onde se identificou as principais atividades, o segundo objetivo foi alcançado por meio do estudo de caso, onde foi realizado um questionário com alguns funcionários da empresa e o terceiro objetivo foi realizado por meio da pesquisa bibliográfica junto com o estudo de caso propondo uma reestruturação do setor de pessoal.

Com a pesquisa realizada, entende-se a importância que o setor de pessoal possui para a organização e para os funcionários, desta forma, nota-se que pelo número de funcionários e de filiais que a empresa possui, a descentralização do setor de pessoal é a melhor forma de atender toda demanda de funcionários, evitando erros, trazendo melhorias para o setor e para o desenvolvimento econômico da empresa.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução a Metodologia do Trabalho Científico**. 5 ed. São Paulo:Atlas,2001.

ARAÚJO, Luis Cesar G. de. **Gestão De Pessoas Estratégias e Integração Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.428p.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BRASIL, Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. **Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho**. Brasília. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm>. Acesso em: 05 abr. 2015.

_____. Portaria nº 3.626, de 13 de janeiro de 1991. Dispõe sobre o registro de empregados, as anotações na Carteira de Trabalho e Previdência Social e o registro de horário de trabalho.. **Ministério do Trabalho e Emprego**. Disponível em: <http://portal.mte.gov.br/data/files/FF8080812BCB2790012BCF0704AB1C02/p_19911113_3626.pdf>. Acesso em: 05 maio 2015.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Thomson, 1993. P. 345

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão De Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio De Janeiro. Ed Campus, 1999. 457p.

_____. **Recursos Humanos**. 7 ed. São Paulo: Atlas,2002. 631p

_____. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos básicos**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2004.515p.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão De Pessoas: Modelos, processos, tendências**. São Paulo: Atlas, 2006.

FARACO, Adroaldo. **Administração de Recursos Humanos completa e atualizada**. 1 ed. Criciúma: do autor,2007.274p.

FIDELIS, Gilson José. **Gestão de Pessoas: Rotinas Trabalhistas e Dinâmicas do Departamento de Pessoal**. 2 ed. São Paulo: Érica,2008.220p.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos PRH: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos.** São Paulo: Atlas, 2007. 267 p.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas.** 1 ed. São Paulo:Atlas,2001.307p.

GONÇALVES, Gilson Gonçalves. **Resumo prático de Rescisão de Contrato De Trabalho.** 4 ed. Curitiba: Juruá, 2010. 186p.

_____. **Rotinas Trabalhistas de A a Z.** 2 ed. Curitiba: Juruá, 2012. 154p.

LUCIO, Pilar Baptista; COLLADO, Carlos Fernández; SAMPIERI, Roberto Hernández. **Metodologia de Pesquisa.** 3 ed.São Paulo: McGraw-Hill,2006.584p.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao estratégico.** 2 ed. São Paulo: Futura, 2004.332p.

_____. _____. 3 ed. São Paulo: Futura, 2005.332p.

MARTINS, Rosilda Barros. **Metodologia Científica.** 5 ed. São Paulo: afiliada, 2008.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal.** 3ª Ed. São Paulo: Ver. E Atual 2001. 182 p.

RIBEIRO, Antonio De Lima. **Gestão De Pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2006. 310p.

WARREN, Carl S.; REEVE, James M.; FESS, Philip E. **Contabilidade gerencial.** Australia: Pioneira, 2001. 461 p.

APÊNDICE(S)

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO NA PEQUISA DE CAMPO

Prezado colaborador,

Este instrumento de coleta de dados tem como objetivo identificar e compreender questões sobre o Departamento de Pessoal do supermercado objeto de estudo localizado na cidade de Criciúma no ano de 2015. Não serão identificados os respondentes. Sendo assim, pedimos que você seja sincero em suas colocações, já que sua colaboração será fundamental para os resultados desta pesquisa.

QUESTIONÁRIO

1- Tem Departamento de Pessoal em sua loja?

SIM NÃO

2- Gostaria que tivesse Departamento de Pessoal em sua loja?

SIM NÃO

3- Se o Departamento de Pessoal fosse descentralizado os assuntos referentes aos aspectos trabalhistas e previdenciários seriam melhor esclarecidos?

SIM NÃO

4- O Departamento de Pessoal centralizado dificulta a comunicação com os funcionários de outra loja?

SIM NÃO

5- Qual a maior dificuldade encontrada com o Departamento de Pessoal centralizado?

Cartão Ponto Folha Pagamento Rescisão Vale Transporte Férias
 Documentos admissionais Outros:

6- Você prefere esclarecimentos via:

Telefone E-mail Pessoalmente

Outros: _____

7- A descentralização ajudaria o Departamento de Pessoal a melhorar seu trabalho junto com a empresa?

SIM NÃO

8- Pelo fato das lojas serem distantes umas das outras prejudica no acesso ao Departamento de Pessoal?

SIM NÃO

9- O Departamento de Pessoal centralizado atende de forma correta a demanda de funcionários?

SIM NÃO

10- A descentralização do Departamento de Pessoal lhe trará mais segurança em relação aos esclarecimentos dos aspectos da relação do trabalho?

SIM NÃO