

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

ANA PAULA COUTINHO DE SOUSA

**AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS, PROCESSOS, ATIVIDADES E
CONTROLES NO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS: ESTUDO DE
CASO DA EMPRESA REASON TECNOLOGIA S.A.**

FLORIANÓPOLIS

2009

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS, PROCESSOS, ATIVIDADES E
CONTROLES NO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS: ESTUDO DE
CASO DA EMPRESA REASON TECNOLOGIA S.A.**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Professor Luiz Alberton, Dr.

FLORIANÓPOLIS

2009

ANA PAULA COUTINHO DE SOUSA

**AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS, PROCESSOS, ATIVIDADES E
CONTROLES NO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS: ESTUDO DE
CASO DA EMPRESA REASON TECNOLOGIA S.A.**

Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão do curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota final _____ atribuída pela banca examinadora constituída pelo professor orientador e membros abaixo mencionados.

Florianópolis, SC, 02 de julho de 2009.

Professora Valdirene Gasparetto, Dra.
Coordenadora de Monografias do Departamento de Ciências Contábeis

Professores que compuseram a banca examinadora:

Professor Luiz Alberton, Dr.
Orientador

Professora Eleonora Milano Falcão Vieira

Professor Luciano Rosa

*Dedico esta monografia aos meus pais
Ronaldo e Ivoní, exemplos de fé e coragem. E
àqueles que me ajudaram nesta conquista
árdua, porém gratificante e gloriosa.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiro a Deus por iluminar meu caminho nessa difícil jornada, e por me fazer seguir em frente.

Aos meus pais Ronaldo e Ivoní, pelas oportunidades, pelo amor, carinho, confiança e por me apoiarem em minhas escolhas sempre. Vocês são meus maiores exemplos de vida, luta e confiança.

Aos meus irmãos, Jeferson e Viviane, a minha sobrinha Ana Luiza, e meu cunhado José Carlos, pela paciência, pelo carinho e incentivo nas horas difíceis.

A minha avó Maria Terezinha pelo amor dedicado todos os anos de minha vida.

Ao meu namorado Miro pela compreensão, pelo amor, paciência, apoio e incentivo mesmo quando o stress era grande.

À meu Orientador Professor Dr. Luiz Alberton pelo conhecimento compartilhado, pela paciência e dedicação durante a elaboração desse estudo.

À todos colegas do Curso de Ciências Contábeis, em especial Estefania de Moraes Miguel e Fabiano Costa, pela amizade e companheirismo durante toda trajetória acadêmica.

À UFSC, aos professores e técnicos administrativos que são responsáveis pela qualidade do curso.

Enfim à todos amigos, familiares, que fizeram parte dessa conquista. Obrigada!

RESUMO

SOUSA, Ana Paula Coutinho de. **As práticas de gestão de pessoas, processos, atividades e controles no departamento de recursos humanos:** estudo de caso da empresa Reason Tecnologia S.A. 2009. Monografia (Ciências Contábeis) – Departamento de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

Esta pesquisa tem por objetivo identificar os processos, atividades e controles no Departamento de Recursos Humanos (DRH) da Empresa Reason Tecnologia S.A. Os objetivos específicos são os de identificar teorias, conceitos e práticas de gestão de pessoas da organização, descrever os processos e rotinas na área analisada, identificar os controles internos adotados no DRH da empresa e descrever as práticas de gestão de pessoas da organização, acompanhando as mudanças e necessidades apresentadas atualmente para o bom desempenho das organizações. O DRH atualmente tem fundamental importância e se depara com o grande desafio diante das mudanças hoje apresentadas para a participação desta área no bom desempenho e resultado dos colaboradores e das organizações. A metodologia utilizada é o estudo de caso, a pesquisa é do tipo descritiva, depois de coletados os dados, é elaborada a análise dos mesmos, possibilitando que se chegue às propostas necessárias para a resolução dos problemas e para que os objetivos sejam alcançados. Ao final do trabalho, pode-se perceber que a empresa apresenta não somente consciência diante da legislação e cumpre com os processos, atividades e controles pertinentes ao DRH, como está atentamente a par das novas práticas desenvolvidas pelo DRH com intuito de gerar maior satisfação dos colaboradores e desta forma, maior produtividade. Diante das atividades necessárias para promover continuamente a motivação de seus colaboradores, conforme evidenciado por diversos especialistas na área, permitindo assim que os resultados apresentados sejam maximizados, a empresa busca promover vários incentivos motivacionais, como apoio à formação e língua estrangeira, participação nos resultados e treinamentos.

Palavras chave: RH. Importância do DRH. Processos, atividades e controles.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Os desafios do terceiro milênio	16
Figura 2: Os seis processos de gestão de pessoas	16
Figura 3: O velho e novo papel de recursos humanos.....	16
Figura 4: Pirâmide de Maslow	30
Figura 5: Controle interno	16
Figura 6: Fundamentos de sistemas de gestão da qualidade	49
Figura 7: Organograma Reason.....	53

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Grau de escolaridade dos colaboradores	54
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: As mudanças e transformações na área de RH	20
Quadro 2: As três etapas de gestão de pessoas	21
Quadro 3: As pessoas são recursos ou parceiros da organização?.....	24
Quadro 4: Hierarquia de Maslow, hierarquia de Alderfer e fatores de Herzberg	32
Quadro 5: Modelo de QVT de Walton.....	36
Quadro 6: Controles internos no departamento de recursos humanos.....	44
Quadro 7: Controles internos na folha de pagamento	47

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Distribuição dos funcionários por área.....	54
--	----

LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES

ARH – Administração de Recursos Humanos

CLT – Consolidação das Leis de Trabalho

CTPS – Carteira de Trabalho e Previdência Social

DRH – Departamento de Recursos Humanos

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

PGCS – Plano de Cargos e Salários

RH – Recursos Humanos

S.A. – Sociedade Anônima

SQR - Sistema de Qualidade Reason

OX – Intranet da Empresa Reason Tecnologia S.A

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 TEMA E PROBLEMA.....	10
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 Objetivo Geral.....	12
1.2.2 Objetivos Específicos.....	12
1.3 JUSTIFICATIVA	12
1.4 METODOLOGIA.....	14
1.5 LIMITAÇÃO DA PESQUISA	15
1.6 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1 SURGIMENTO DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS.....	16
2.2 DEFINIÇÃO E DESENVOLVIMENTO HISTÓRICO DOS RECURSOS HUMANOS	18
2.2.1 Definição do Departamento de Recursos Humanos ou Administração de Recursos Humanos	19
2.2.2 Desenvolvimento histórico do Departamento de Recursos Humanos	19
2.3 GESTÃO DE PESSOAS	23
2.4 MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL	27
2.4.1 Teorias motivacionais consagradas.....	29
2.4.1.1 Teoria da hierarquia das necessidades: Abraham Maslow - 1943.....	30
2.4.1.2 Teoria da hierarquia das necessidades: Clayton Alderfer - 1969	31
2.4.1.3 Teoria dos dois fatores: Frederick Herzberg - 1959	32
2.4.2 Motivando Pessoas.....	33
2.5 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	34
2.6 CONTROLES INTERNOS DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS ..	37
2.6.1 Controles Internos	40
2.6.2 Controles Internos no Departamento de Recursos Humanos	43
2.6.2.1 Sugestões para os controles internos no Departamento de Recursos Humanos	45

2.6.3 ISO 9001:2000	48
3 ESTUDO DE CASO	51
3.1 BREVE HISTÓRICO DA REASON TECNOLOGIA S.A.	51
3.2 ROTINAS DO DRH DA EMPRESA REASON TECNOLOGIA S.A.....	55
3.3 CONTROLES INTERNOS NO DRH DA EMPRESA REASON TECNOLOGIA S.A.	56
3.4 CONTROLES NA FOLHA DE PAGAMENTO	58
4 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	60
4.1 QUANTO À PROBLEMÁTICA.....	60
4.2 QUANTO AOS OBJETIVOS	61
4.3 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	61
REFERÊNCIAS.....	63

1 INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea está atravessando um período de grandes transformações sociais, econômicas, políticas e culturais, que resultam num processo de reestruturação produtiva. A intensa e crescente competição em âmbito mundial traz como conseqüências o desenvolvimento e a incorporação, ao ambiente empresarial, de novas tecnologias e modelos de gestão.

Neste ambiente de intensa competição, as empresas estão em um processo de valorização das características pessoais dos funcionários como força impulsionadora dos resultados, em detrimento das práticas vigentes há alguns anos, que se prendiam aos aspectos técnicos das funções.

As transformações que estão ocorrendo nas organizações e na própria sociedade estão exigindo uma nova formatação e um novo papel para o RH. A Era da Informação, uma nova era em que os ativos intangíveis estão ocupando o pódio e tomando conta das prioridades organizacionais. Além disso, as pessoas estão deixando de ser simples recursos organizacionais que precisam ser administrados e controlados pelas empresas para o alcance exclusivo de metas financeiras.

Com base em um breve histórico das práticas de Recursos Humanos (RH), busca-se mostrar esta característica mais ampla, de valorização do aspecto humano nas organizações, que pode ser observada na opinião de especialistas, nas práticas atuais e principalmente nas tendências da área, apresentadas ao longo deste estudo.

Além de identificar diversos controles internos necessários no DRH e na folha de pagamento, necessários para a correta contabilização do atos e fatos ocorridos no departamento.

1.1 TEMA E PROBLEMA

O DRH nas empresas tem papel fundamental, para dar suporte aos funcionários e aos administradores nas questões que lhes interessam. No Brasil, como em todo o mundo, a atividade realizada pela área de RH vem se transformando a cada dia. Atualmente, seu principal desafio é acompanhar a evolução na forma como se administram as empresas em

uma economia globalizada em um mundo ligado pela tecnologia da informação e por diferentes formas.

O modo como se faz Administração de Recursos Humanos (ARH) no Brasil está sendo modificado de maneira brusca. Se até bem pouco tempo o foco dos administradores do DRH estava em realizar atividades burocráticas e de controle, atualmente, a forma como se gerem as pessoas passou a ser um diferencial estratégico independentemente do porte ou nacionalidade da empresa, deste modo o foco do DRH amplia-se.

Além de continuar respondendo por questões de cunho operacional, passa também a ser responsável direto por ajudar a empresa a atrair, reter e desenvolver as pessoas que compõem o seu negócio. Em muitas empresas brasileiras estas preocupações começam a fazer parte de seu dia a dia, porém, muitas das práticas empregadas no DRH atendem as necessidades de âmbito operacional. Necessidades que podem ser melhor explicadas pelos acontecimentos históricos que marcaram a relação de trabalho no Brasil, e que, sem dúvida trazem reflexos até os dias de hoje.

Planejar a área de RH hoje é fundamental, pois o ambiente empresarial está cada vez mais exigente e rigoroso com as organizações. Não há mais espaço para as empresas que seguem modelos de gestão antiquados. As mesmas precisam adequar-se às necessidades humanas, de uma certa forma integrada, sejam elas clientes, proprietários, fornecedores, colaboradores, dirigentes, entre outras. O equilíbrio dinâmico entre todas as áreas da empresa e do ambiente passa a ser fundamental, pois as mudanças estão mais rápidas, constantes e significativas.

Ao DRH compete: manter atualizados os dados cadastrais dos servidores e demais documentos pertinentes ao RH, compilando informações quando solicitadas; controlar a frequência dos funcionários; examinar, emitir pareceres e informações em processos que envolvam matéria relativa à legislação de pessoal; promover a seleção e recrutamento de pessoal para o provimento de cargos e preenchimento de empregos; proceder à integração do pessoal recém-admitido; elaborar e executar, direta e subsidiariamente, programas de formação, aperfeiçoamento e treinamento de pessoal; identificar, junto às respectivas chefias, as deficiências no trabalho, com vista a programas de aperfeiçoamento e/ou remanejamento de pessoal; qualidade de vida no trabalho (QVT); avaliação de desempenho, pesquisa de clima organizacional; saúde e bem estar; bem como executar outras atividades inerentes ao DRH.

Desta forma atendendo às necessidades dos colaboradores e da empresa, visto que se de alguma maneira ambos se sentirem lesados, podem gerar insatisfação e desmotivação,

dentro da organização gerando conflitos internos e conseqüentemente também externos.

Desta forma, busca-se responder a seguinte questão: Quais os processos, atividades e controles são necessários na área de Recursos Humanos (RH) de uma organização?

1.2 OBJETIVOS

Tendo contextualizado a situação atual, a seguir os objetivos da pesquisa.

1.2.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo geral identificar as práticas de Gestão de Pessoas e os processos, atividades e controles no Departamento de Recursos Humano da Empresa Reason Tecnologia S.A., uma empresa de tecnologia que desenvolve e produz equipamentos para o setor elétrico.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral, delinearam-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar teorias, conceitos e práticas de Gestão de Pessoas da organização;
- Descrever as atividades e rotinas na área de RH;
- Identificar os controles internos adotados na Área de RH da empresa pesquisada;
- Descrever as práticas de Gestão de Pessoas na organização.

1.3 JUSTIFICATIVA

Com o ambiente organizacional cada vez mais competitivo, exigindo a criação de

tecnologias cada vez mais avançadas para a geração de novos produtos e melhoria dos processos, o desenvolvimento e a inovação gerencial tornam-se as características essenciais para que se desfrute das vantagens de uma liderança estratégica adequada.

Esta inovação está intimamente relacionada às mudanças organizacionais: nas estratégicas, nas estruturas, nos processos, nos sistemas, na cultura organizacional, e nos padrões de comportamento e no conhecimento de seus colaboradores. Articular essas transformações de forma sistêmica é um desafio para as empresas que desejam mais que sobreviver, manterem-se competitivas.

Esse novo cenário exige um conjunto de práticas para selecionar e reter os talentos necessários, para capacitar as pessoas em novos conhecimentos e habilidades, para recompensar desempenhos e comportamentos eficazes, para estimular o comprometimento das pessoas.

Neste contexto, a área de recursos humanos é convocada a assumir a responsabilidade de dar sustentabilidade às ações, políticas e estratégicas das empresas e aos objetivos relacionados às pessoas, que na realidade formarão alicerces necessários para o seu desenvolvimento neste novo contexto empresarial.

Diante das bruscas mudanças ocorridas no DRH, e com o intuito de identificar quais procedimentos, atividades, rotinas e controles internos são necessários ao setor, busca-se analisar de maneira mais prática, o desenvolvimento e a rotina do DRH da empresa Reason Tecnologia S.A. Juntamente com um estudo aprofundado em autores especialistas na área de RH.

Com um objetivo mais específico, espera-se mostrar à todos os colaboradores, não somente a alta gerência, a preocupação da organização com os assuntos ligados ao pessoal e quais atividades são pertinentes ao departamento e quais não são desenvolvidas atualmente. A fim de se chegar ao objetivo final, motivação X produtividade.

O resultado do levantamento realizado no estudo de caso permitirá aos estudiosos da área, gerentes e executivos de empresas analisar as práticas de gestão de recursos humanos de uma empresa bem posicionada no cenário brasileiro e internacional, contribuindo, desta forma, para o posicionamento de empresas que não definiram ou estão definindo o lugar ou a função da área de recursos humanos de seus negócios.

1.4 METODOLOGIA

Inicialmente foi realizada uma ampla pesquisa bibliográfica, de modo a conhecer os aspectos que norteiam e caracterizam o DRH, assim como demais aspectos ligados ao assunto, como, desenvolvimento histórico do RH, gestão de pessoas ou ARH, motivação organizacional, QVT, e por fim os controles pertinentes à área de RH.

Por fim, um estudo de caso foi aplicado para propiciar o maior conhecimento do ambiente pesquisado, segundo Gil (2002), estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

Quanto aos objetivos esta pesquisa é do tipo descritiva, que de acordo com Gil (2002), tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. Incluem-se neste grupo as pesquisas que tem por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população e aquelas que visam descobrir a existência de associações entre variáveis.

No quesito à abordagem dos dados, o trabalho é considerado qualitativo. Segundo Richardson (1989), a abordagem qualitativa caracteriza-se pelo estudo da complexidade do problema, analisando a interação de certas variáveis, compreendendo e classificando assim, os processos vividos por grupos sociais.

Para o desenvolvimento do presente trabalho, foi necessária a coleta de dados. Os dados da amostra foram coletados em todas as áreas que são: presidência, conselho, produção, desenvolvimento, assistência técnica, suporte, comercial, engenharia, exportação e administrativo e financeiro.

Segundo Lakatos e Marconi (1989, p.44), “pode-se obter estes dados através de documentação direta ou indireta”, eles explicam que:

a direta constitui-se através de pesquisa de campo ou pesquisa de laboratório. A indireta serve-se de fontes de dados coletados por outras pessoas, podendo constituir-se de material já elaborado ou não, dividi-se em pesquisa documental (de fonte primária) e pesquisa bibliográfica (ou de fonte secundária).

As informações sobre a empresa pode-se visualizar no site: (<http://www.reason.com.br>). Obteve-se informações de forma indireta através de documentos fornecidos pela organização.

A trajetória metodológica divide-se em três fases, sendo a primeira fundamentação

teórica, onde são estudados assuntos pertinentes ao tema tais como: definição de desenvolvimento histórico do RH, ARH ou gestão de pessoas, motivação organizacional, QVT e os controles necessários na área de RH.

Na segunda fase apresenta o estudo de caso que inicia com um breve histórico da Reason Tecnologia S.A, e em seguida avalia as atividades, processos e rotinas no DRH da empresa.

Na última fase faz-se a análise dos dados coletados nos documentos disponibilizados pela empresa e apresenta-se um resumo de como estão as práticas e procedimentos da empresa diante das necessidades atuais.

1.5 LIMITAÇÃO DA PESQUISA

Como limitação de pesquisa, são analisadas somente questões pertinentes ao DRH da empresa em questão, onde são coletados .

O próprio estudo de caso possui limitações que segundo Gil (2002), podem ser: falta de rigor metodológico; dificuldade de generalização, a análise de um único ou de poucos casos de fato fornece uma base muito frágil para a generalização; tempo destinado à pesquisa, alega-se que os estudos de caso demandam muito tempo para serem realizados e seus resultados tornam-se pouco consistentes, todavia, a experiência acumulada nas últimas décadas mostra ser possível a realização de estudos de caso em períodos mais curtos e com resultados passíveis de confirmação por outros estudos.

1.6 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O capítulo 1 apresenta a proposta de estudo das rotinas de RH na empresa analisada, bem como as intenções de pesquisa do estudo e a forma que será executada, suas limitações, objetivos e a estrutura metodológica aplicada.

O capítulo 2 é composto da contextualização da inserção do DRH no contexto atual, a fundamentação teórica, surgimento, evolução e influências deste setor dentro das organizações. Justificada a relevância do tema, pois o assunto é de interesse da maioria.

No capítulo 3 apresenta-se o estudo de caso, onde primeiramente faz-se um breve histórico da empresa pesquisada, em seguida apresentando-se a análise dos dados expondo

estratégias para aprimoramento do DRH.

No capítulo 4 apresenta-se, portanto as considerações finais, quanto aos objetivos e problemática e sugestões para trabalhos futuros, seguidas das referências.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresentam-se a contextualização da inserção do DRH no contexto atual, a fundamentação teórica, surgimento, evolução, influências deste setor dentro das organizações, aspectos motivacionais, QVT, e os controles pertinentes a este departamento.

2.1 SURGIMENTO DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS

Para contextualizar o histórico foram consultadas informações em sites tais como: www.guiarh.com.br, www.buritama.sp.gov.br e www.tatimolini.wordpress.com, extraindo-se, portanto as seguintes informações:

- Década de 30: A história do DRH no Brasil inicia-se junto à legislação trabalhista na década de 30, com o movimento sindical e a proteção aos trabalhadores que levaram às modificações significativas nas relações de trabalho no Brasil, surgindo naquele momento a proteção social aos trabalhadores. O RH era constituído pelos donos das empresas. Inspirados no Fascismo, utilizavam-se da máxima "manda quem pode, obedece quem tem juízo". Apesar da tirania, era uma área centrada nos resultados (GUIA RH, 18/12/2008);

- Décadas de 40 e 50: a intervenção governamental nas relações trabalhistas se acentuaram mostrando às empresas a necessidade de ampliação das funções do DRH. Todavia, como marco principal nas relações de trabalho, tivemos em 1943, a promulgação da Consolidação das Leis do Trabalho (a CLT, legislação reguladora do trabalho no Brasil). Esta legislação criou a Carteira Profissional, regulamentou horários de trabalho, definiu férias remuneradas, instituiu as Comissões Mistas nas Juntas de Conciliação, estabeleceu as condições de trabalho para menores, entre outras normas (BURITAMA, 18/12/2008);

- Décadas de 60 e 70: tivemos a promulgação de leis de Segurança no Trabalho, Saúde Ocupacional e Pensões. Com a constante criação de leis reguladoras por parte do Estado, e a necessidade das empresas implementarem e administrarem estas leis, os Departamentos de RH se tornaram cada vez mais valorizados e informatizados dentro das empresas (BURITAMA, 18/12/2008);
- Década de 80: o RH é constituído por psicólogas, em princípio capazes de gerenciar a crise existencial que abate os profissionais do setor. A origem dessa crise está no nascimento de um RH revolucionário, preocupado com os parceiros internos, descobridor das pessoas como os verdadeiros RH e dos interesses dos acionistas, mas ao mesmo tempo incapaz de lidar com tudo isso e com processos, leis e sindicatos ao mesmo tempo (TATIMOLINI, 18/12/2008);
- Década de 90: surgem novas idéias, década das fusões, aquisições e terceirizações. A área de RH passa a ter várias denominações: Gestão de Pessoas, Gestão de Talentos, Gestão Estratégica de RH. Tipicamente, seu foco passa a ser a Gestão por Competências. A construção de modelos de gestão de pessoas passa a ser mais flexível e orgânica (TATIMOLINI, 18/12/2008);

Neste período histórico, quando se observa as atividades que são desenvolvidas pelo DRH, sejam para dar resposta às questões de formulação de políticas de gestão ou para realizar a integração de processos, sistemas e pessoas ao negócio da empresa ou ainda para realizar as atividades de cunho legal e burocrático, verifica-se a necessidade do uso intensivo de tecnologia.

Para dar respostas estratégicas de gestão de pessoas o DRH necessita de soluções (processos e sistemas) corporativos que sejam sincronizados e integrados.

Pensar na empresa hoje e no futuro significa entender que obter excelência empresarial deve ser um trabalho realizado com e através das pessoas. Ou seja, significa realizar a gestão com a participação efetiva dos gestores de área, do DRH e dos colaboradores.

A globalização é uma realidade, por isso têm-se empresas de todos os tamanhos presentes em praticamente todas as nações do mundo realizando suas operações. E o intensivo uso de tecnologias nas mais diversas atividades das empresas são uma necessidade, que são supridas através de softwares diversos, planilhas de cálculo, bancos de dados e correio

eletrônico, e a tendência é que fiquem cada vez mais complexos e integrados, cada vez mais amigáveis e flexíveis.

A globalização domina o horizonte competitivo. O conceito não é novo, mas, sim a intensidade do desafio a ser enfrentado. Implicam em novos mercados, produtos, novas mentalidades, competências e maneiras de pensar sobre os negócios. O futuro do RH será criar modelos e processos para alcançar agilidade, eficiência e competitividade global. Para criar a capacidade de competir com sucesso em nível global.

As empresas, bem como os gestores de RH mais atentos, têm consciência de que é preciso ter soluções integradas de gestão de pessoas que se comuniquem com os outros sistemas da empresa. Eles sabem que as urgentes velocidades de decisão, de comunicação, assim como a gestão do conhecimento e de processos, requerem antes de mais nada, informações agrupadas, ordenadas e que gerem reflexões de e sobre dados que todos os dias chegam das mais diversas formas.

Com o decorrer dos anos vem se analisando às bruscas mudanças no DRH, que antes era visto tão somente como uma área burocrática de administrar os funcionários que serviam aos seus patrões, hoje, as pessoas são mais que um simples funcionário, são colaboradores, são o capital intelectual da organização, trazendo seu conhecimento, sua habilidade, sua capacidade de fazer o diferencial de uma organização, se destacando assim tanto pessoalmente quanto profissionalmente no mercado externo.

2.2 DEFINIÇÃO E DESENVOLVIMENTO HISTÓRICO DOS RECURSOS HUMANOS

Neste tópico pretende-se apresentar uma breve definição do DRH e seu desenvolvimento histórico, qual sua importância diante da globalização e bruscas mudanças que vêm ocorrendo neste setor.

No decorrer dos anos foi-se observando a necessidade de adequações ao nome DRH ou ARH, já que os profissionais desta área hoje não desempenham apenas papéis burocráticos, analisando apenas documentação e cumprimento da legislação, mas trabalha também na manutenção de todo pessoal da organização, fazendo com que estes sejam parceiros no empreendimento, colaboradores ligados aos objetivos organizacionais.

2.2.1 Definição do Departamento de Recursos Humanos ou Administração de Recursos Humanos

Segundo Gil (1999) a ARH é o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que tem como objetivo a interação do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. Segundo o autor: “É, pois, a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal”.

Na visão de Toledo (1999), pode ser definida como a área de estudos e atividades que lida com os aspectos relativos ao elemento humano em geral, nas organizações. Ou seja, a área que trata dos problemas de pessoal, de qualquer agrupamento humano organizado.

Assim, pode-se dizer que a ARH consiste no planejamento da organização, no trabalho com pessoas, em ter sensibilidade no ato de gerenciar as idéias dos colaboradores com benefícios do trabalho da empresa. É uma área multidisciplinar que envolve vários conhecimentos em diversas áreas.

Relata-se desta forma, que a ARH entende-se por 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.

De acordo com Toledo (1999, p. 24):

uma vez comprovadas não somente a importância da área de recursos humanos em si, mas também as grandes possibilidades de desenvolvimento dos seus conhecimentos e técnicas, que passariam a influenciar diretamente os resultados da empresa, se começam a observar uma valorização crescente da área, especialmente nos países mais desenvolvidos econômica e culturalmente.

A missão inicial do órgão de RH, que era predominantemente servir de “amortecedor” das insatisfações de pessoal e ser um órgão técnico-administrativo relativamente isolado da direção da empresa, passa a ser encarada como atividade contribuidora para a modernização constante das organizações como um todo.

2.2.2 Desenvolvimento histórico do Departamento de Recursos Humanos

Com a evolução da ARH, surgiram várias denominações ao longo do tempo. No

passado as expressões utilizadas eram: administração de pessoal, relações industriais e relações humanas. Mais recentemente tem-se: ARH, desenvolvimento de RH, gestão de pessoas.

Atualmente, com o advento do terceiro milênio, com a globalização da economia e o mundo fortemente competitivo, a tendência que se nota nas organizações bem sucedidas é de não mais administrar RH, nem mais administrar pessoas, mas, sobretudo, administrar com as pessoas, tratando-as como agentes ativos e proativos, sobretudo, dotados de inteligência, criatividade, de habilidades mentais e não apenas de habilidades e capacidades manuais, físicas ou artesanais.

Pode-se notar no Quadro 1, segundo Chiavenato (1999), as três eras ao longo do século XX, que trouxeram mudanças e diferentes abordagens sobre como lidar com as pessoas dentro das organizações:

Era da Industrialização Clássica (De 1900 a 1950)	Era da Industrialização Neoclássica (De 1950 a 1990)	Era da Informação (Após 1990)
<ul style="list-style-type: none"> - Início da industrialização e formação do proletariado; - Transformação das oficinas em fábricas; - Estabilidade, rotina, manutenção e permanência; <ul style="list-style-type: none"> - Adoção das estruturas tradicionais e da departamentalização funcional e divisional; - Modelo mecanístico, burocrático; <ul style="list-style-type: none"> - Estruturas altas e largas amplitudes de controle; - Necessidade de ordem e rotina. 	<ul style="list-style-type: none"> - Expansão da industrialização e do mercado de candidatos; - Aumento do tamanho das fábricas e do comércio mundial; - Início do dinamismo do ambiente: instabilidade e mudança; <ul style="list-style-type: none"> - Adoção de estruturas híbridas e de novas soluções organizacionais; - Modelo menos mecanístico, estruturas baixas e amplitude de controle mais estreita; - Necessidade de adaptação 	<ul style="list-style-type: none"> - Mercado de serviços ultrapassa o mercado industrial; - Adoção de unidades de negócios par substituir grandes organizações; - Extremo dinamismo, turbulência e mudança; - Adoção de estruturas orgânicas e autocráticas; <ul style="list-style-type: none"> - Modelos orgânicos, ágeis, flexíveis, mutáveis; - Necessidade de mudança.
<ul style="list-style-type: none"> → Departamento de Pessoal → Departamento de Relações Industriais <p style="text-align: center;">Pessoas como Mão-de-obra</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Departamento de Recursos Humanos → Departamento de Gestão de Pessoas <p style="text-align: center;">Pessoas como Recursos Humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> → Equipes de Gestão de Pessoas <p style="text-align: center;">Pessoas como parceiros</p>

Quadro 1: As mudanças e transformações na área de RH

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1999, p. 35)

Na era da industrialização clássica, surgem os antigos departamentos de pessoal, destinados a fazer cumprir as exigências legais com respeito ao emprego; e posteriormente os departamentos de relações industriais, que se restringiam a atividade operacional e burocrática, recebendo instruções dos superiores de como proceder. As pessoas eram consideradas tão somente como mão-de-obra, eram meras fornecedoras de seu esforço físico e

muscular.

Já na industrialização neoclássica, surgem os departamentos de RH, substituindo assim os departamentos de relações industriais. Além das tarefas operacionais e burocráticas desempenham funções táticas. Cuidam do recrutamento, seleção, treinamento, avaliação, remuneração, relações trabalhistas e sindicais.

Seguindo para a era da informação, surgem as equipes de gestão de pessoas, equipes essas que substituem os departamentos de RH, as atividades operacionais e burocráticas são transferidas a serviços terceirizados, enquanto as tarefas táticas são delegadas aos gerentes em toda organização, fazendo assim com que trabalhem em conjunto com seus funcionários de maneira amigável, aberta, descentralizada, compartilhando as metas e resultados.

Diante da globalização, da alta tecnologia e da necessidade das organizações em acompanhar tal modernização, a área de RH passou por diversas etapas distintas importante a saber, dentre elas segundo Chiavenato (1999) temos no Quadro 2:

Características	Relações Industriais	Administração de Recursos Humanos	Gestão de Pessoas
Formato do Trabalho	Centralização total das operações no órgão de RH	Responsabilidade de linha e função de <i>staff</i> .	Descentralização rumo aos gerentes e a suas equipes.
Nível de Atuação	Burocracia e operacional, rotina.	Departamentalizada e tática.	Focalização global e estratégica no negócio
Comando da Ação	Decisões vindas da cúpula da organização e ações centralizadas no órgão de RH.	Decisões vindas das cúpula da área de ações centralizadas no órgão de RH.	Decisões e ações do gerente e de sua equipe de trabalho.
Tipo de Atividade	Execução de serviços especializados. Centralização e isolamento da área.	Consultoria interna e prestação de serviços especializados.	Consultoria interna. Descentralização e compartilhamento.
Principais Atividades	Admissão, demissão, controle de frequência, legislação do trabalho, disciplina, relações sindicais, ordem.	Recrutamento, seleção, treinamento, administração de salários, benefícios, higiene segurança, relações sindicais.	Como os gerentes e suas equipes podem escolher, treinar, liderar, motivar, avaliar e recompensar os seus participantes.
Missão da Área	Vigilância, coerção, coação, punições. Confinamento social das pessoas.	Atrair e manter os melhores funcionários.	Criar a melhor empresa e a melhor qualidade de trabalho.

Quadro 2: As três etapas de gestão de pessoas

Fonte: Chiavenato (1999, p. 35)

Como as bruscas mudanças e necessidades das organizações estarem se adequando à

nova realidade imposta pela globalização e ambiente cada vez mais competitivo, o que vem acontecendo atualmente é que a administração de RH está se ajustando aos novos tempos, está deixando de ser ARH para se transformar em Gestão de Pessoas, saindo de uma área fechada, centralizada para ser uma área aberta, flexível e descentralizada.

Trabalhando, portanto em equipe, fazendo de seus colaboradores o capital intelectual da organização, investindo em treinamentos, em motivação e parceria para juntos atingirem as expectativas de mercado. Atualmente as organizações tratam seus funcionários como colaboradores, como parceiros no desenvolvimento e produção de seus produtos.

Chiavenato (1999) apresenta assim, os desafios do terceiro milênio diante das mudanças cada vez mais velozes e intensas nas organizações e nas pessoas, como mostra a Figura 1.

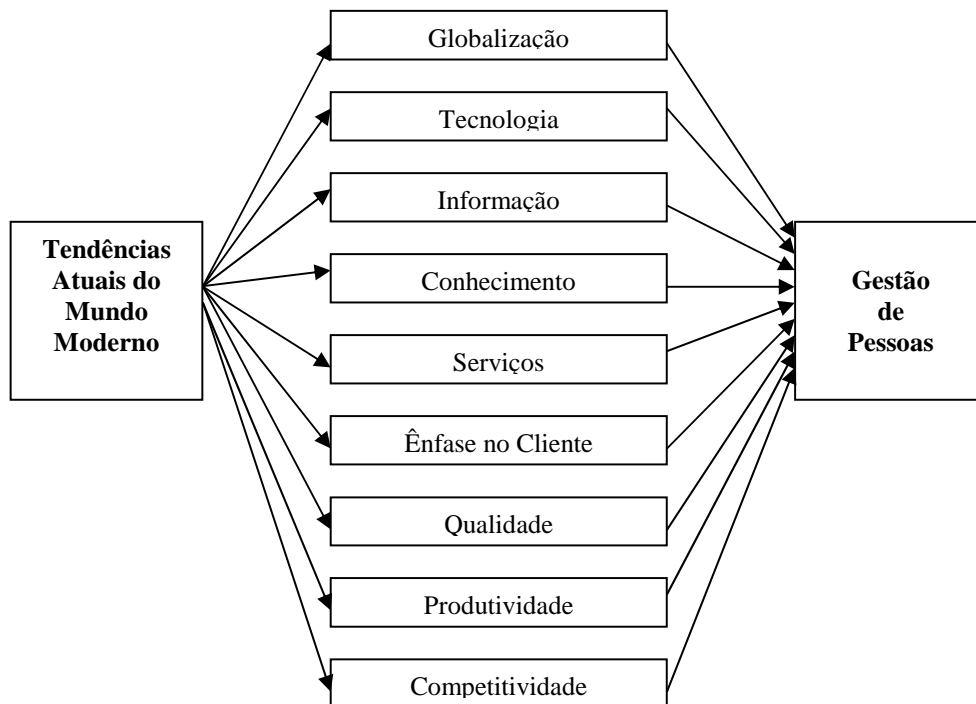


Figura 1: Os desafios do terceiro milênio

Fonte: Chiavenato (1999, p. 36)

Ainda segundo o autor, todas essas tendências influenciam poderosamente as organizações e o seu estilo de administrar as pessoas, estas tendências tem afetado e continuarão afetando a maneira pela qual as organizações utilizam as pessoas.

Devido as constantes mudanças e transformações no mundo todo, a área de RH vem sofrendo profundas mudanças em relação ao desenvolvimento de seu papel, os papéis por estes profissionais assumidos são muitos e necessitam de constante aprimoramento.

2.3 GESTÃO DE PESSOAS

A expressão Gestão de Pessoas visa substituir a ARH, que mesmo com todas as mudanças no decorrer dos anos é a expressão ainda mais usada para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações. Os estudos são de que as pessoas tem se tornado parceiras das organizações e não mais somente recursos, ao lado dos recursos financeiros e materiais.

Muitos estudiosos desta área de RH deram sua contribuição e opiniões sobre esta área de bastante importância, porém ainda não muito explorada pelos gestores das organizações.

Para Gil (2001, p. 17), “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”.

A gestão de pessoas baseia-se no fato de que o desempenho de uma organização depende fortemente da contribuição das pessoas que a compõem e da forma como elas estão organizadas, são estimuladas e capacitadas, e como são mantidas num ambiente de trabalho e num clima organizacional adequados. E ainda, como estão estruturados e organizados os membros da força de trabalho, de modo a habilitá-los a exercer maior poder e liberdade de decisão, levando à maior flexibilidade e à reação mais rápida aos requisitos mutáveis do mercado.

O contexto da Gestão de Pessoas é formado por pessoas e organizações, as pessoas passam maior parte de suas vidas trabalhando dentro de uma organização, onde estas dependem das outras para atingir o sucesso, seja ele individual ou organizacional. Hoje as pessoas não estão mais sendo vistas como horistas ou mensalistas, ou funcionários, são vistos como parceiros, como colaboradores, onde em muitos dos casos já são até mesmo acionistas, trabalhando para sucesso conjunto.

A Gestão de Pessoas é uma das áreas que mais tem passado por mudanças e transformações nestes últimos anos. Gestão de Pessoas ou ARH é um conjunto de métodos, políticas, técnicas e práticas definidas com objetivo de orientar o comportamento humano e as relações humanas de maneira a maximizar o potencial do capital humano no ambiente de trabalho (CHIAVENATO, 1999).

Chiavenato coloca ainda a grande importância dos seres humanos no contexto organizacional, sendo a questão básica tratá-los como recursos organizacionais ou como parceiros da organização.

Pessoas como Recursos	Pessoas como Parceiros
<ul style="list-style-type: none"> • Empregados isolados nos cargos; • Horário rigidamente estabelecido; • Preocupação com normas e regras; • Subordinação ao chefe; • Fidelidade à organização; • Dependência da chefia; • Alienação em relação à organização; • Ênfase na especialização; • Executoras de tarefas; • Ênfase nas destrezas manuais; • Mão-de-obra. 	<ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores agrupados em equipes; • Metas negociadas e compartilhadas; • Preocupação com resultados; • Atendimento e satisfação do cliente; • Vinculação à missão e à visão; • Interdependência entre colegas e equipes; • Participação e comprometimento; • Ênfase na ética e na responsabilidade; • Fornecedoras de atividade; • Ênfase no conhecimento; • Inteligência e talento.

Quadro 3: As pessoas são recursos ou parceiros da organização?

Fonte: Chiavenato (1999, p. 7)

A moderna Gestão de Pessoas consiste em várias atividades, como descrição e análise de cargos, planejamento de RH, recrutamento, seleção, orientação e motivação das pessoas, avaliação do desempenho, remuneração, treinamento e desenvolvimento, relações sindicais, segurança, saúde e bem-estar. As organizações bem sucedidas estão percebendo que somente podem crescer, prosperar e manter continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente o dos seus empregados.

Os seis processos básicos de Gestão de Pessoas segundo Chiavenato (1999) são: processos de agregar pessoas, processo de aplicar pessoas, processo de recompensar pessoas, processo de desenvolver pessoas, processo de manter pessoas e processos de monitorar pessoas.

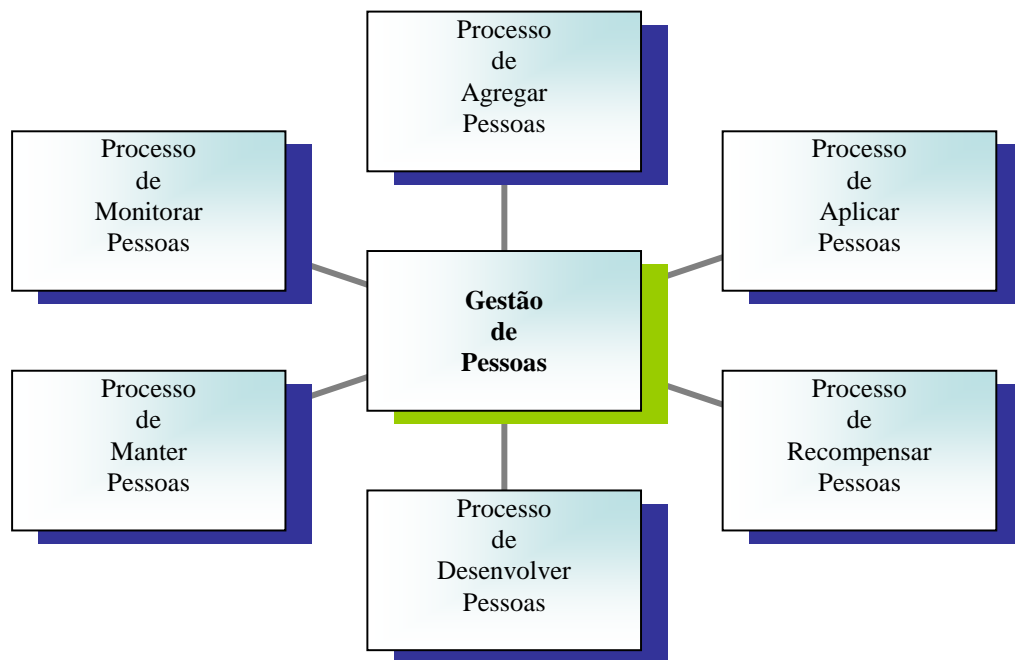


Figura 2: Os seis processos de gestão de pessoas

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1999, p. 12)

Os processos compreendem, portanto:

- Processo de Agregar Pessoas: Recrutamento e seleção;
- Processo de Aplicar Pessoas: Desenho de cargos, avaliação de desempenho;
- Processo de Recompensar Pessoas: Remuneração, benefícios e serviços;
- Processo de Desenvolver Pessoas: Treinamento, mudanças, comunicações;
- Processo de Manter Pessoas: Disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida, relações com sindicatos;
- Processo de Monitorar Pessoas: Banco de dados, sistema de informações gerenciais.

Com todas as transformações ocorridas no mundo todo, a área de RH vem sofrendo bruscas mudanças, o papel do profissional da área RH agora precisa ser tanto de policiamento quanto de parceria, onde controla as atividades necessárias, operacionalmente e buscar ainda ser estratégico.

Na Figura 3, pode-se observar algumas transformações apresentadas nos últimos tempos, de acordo com Ribeiro (2006):



Figura 3: O velho e novo papel de recursos humanos

Fonte: Adaptado de Ribeiro (2006, p. 16-17)

Como pode-se observar, as mudanças são muitas e elas visam deixar de ser então uma atividade mecânica para ser uma atividade estratégica, atuar juntamente com os colaboradores, deixando de ser um processo centralizado e burocrático para ser um ambiente flexível, descentralizado e buscando a capacitação não somente da organização, mas como das pessoas que nela trabalham, afim de se obter parcerias capazes de gerar resultados positivos e competitivos de cada organização.

2.4 MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL

Diante de tantas mudanças é necessário que o profissional do DRH esteja atento aos quesitos básicos de motivação, satisfação, QVT, dentre outros fatores fundamentais para o bom desenvolvimento organizacional e pessoal, já que o mundo está cada vez mais competitivo.

Empregados motivados para realizar seu trabalho, tanto individualmente como em grupo, tendem a proporcionar melhores resultados. A motivação pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade.

Como somos diferentes uns dos outros, nossas motivações também o são. Alguém pode sentir-se motivado por fatores econômicos e todas as suas possibilidades em termos de aquisições de bens e serviços. Se o trabalho lhe proporciona benefícios dessa ordem é possível que encontre significado no mesmo.

Outra pessoa pode sentir-se motivado pelo desejo de ser saudável, de ser amado, sentir-se competente de ser reconhecido, de participar de decisões, de realizar tarefas desafiadoras e investigadoras ou outra coisa qualquer. Desta forma é possível que este se sinta motivado diante de suas necessidades.

De acordo com alguns autores motivação seria:

A motivação não é um processo acabado, tem caráter de continuidade o que significa dizer sempre que teremos à nossa frente algo a motivar-se. A motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa (Vergara, 2007, p. 42).

Vamos definir motivação como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. Embora a motivação, de maneira geral, se relacione aos esforços para atingir qualquer objetivo, nesse caso o foco nos objetivos organizacionais (Robbins, 2005, p. 132).

Motivação é a força que estimula pessoas a agir. Hoje se sabe que a motivação tem sempre origem numa necessidade. Assim cada um de nós dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas e não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar outra (Gil, 2006, p. 202).

Diante destes conceitos, pode-se dizer que a motivação é a capacidade para energizar a si mesmo ou incentivar alguém para realizar algo. Envolve uma série de passos: criar uma visão e o impulso, cultivar a confiança, observar resultados e superar obstáculos e reagir ao resultado, esses são passos que dão confiança e solidez à motivação.

A evidência de que de fato uma pessoa não é capaz de motivar a outra não pode, no

entanto significar que o fenômeno da motivação deva ser desconsiderado pelos gerentes. Muito pelo contrário, os gerentes precisam estar atentos à motivação de seus funcionários, precisam estar aptos a identificar suas necessidades e criar as condições para que as tarefas a eles atribuídas, assim como seu ambiente de trabalho, sejam capazes de satisfazê-los. Os gerentes não podem motivar seus funcionários, mas precisam dispor de conhecimento e habilidades suficientes para despertar ou manter sua motivação no trabalho.

Os gerentes não são capazes, pelo menos diretamente, de gerar necessidades em seus funcionários. Mas podem, no entanto, despertar a motivação que existe em cada um deles, pois a motivação é definida como impulso a uma ação.

Dessa forma, houve uma mudança nas organizações quanto à sua visão das pessoas: antes as pessoas eram vistas simplesmente como recursos, dotadas de habilidades, capacidade, e conhecimentos para a execução de tarefas a fim de alcançar objetivos organizacionais; hoje essa visão é de pessoas, dotadas de características próprias de personalidade, aspirações, valores, crenças, atitudes, motivações e objetivos individuais. Pessoas que fazem parte da organização, são talentos que precisam ser desenvolvidos e mantidos. É o capital intelectual que movimenta a organização na direção por ela determinada.

As empresas modernas procuram levar as pessoas talentosas a contribuírem com o máximo possível de seus esforços em benefício da empresa, tentando levá-las a produzir melhores resultados. Ter uma equipe motivada não é uma tarefa das mais fáceis, não há uma fórmula mágica para motivar, por isso é necessário combinar uma série de atitudes essenciais ao comportamento humano e que podem trazer motivação nos trabalhadores e estimulá-los a contribuir com a qualidade para os melhores resultados das empresas.

O papel da liderança (diretor, gerente, chefe etc.) na motivação dos colaboradores nas organizações modernas é bastante significativo. Os líderes de sucesso têm certos atributos pessoais em comum: são disciplinados no atendimento, na pontualidade, no cuidado com a aparência, sabem lidar com as pessoas e lideram seu pessoal sem exercer nenhuma pressão. São leais à equipe e demonstram confiança nas pessoas, deixando que elas cumpram com suas tarefas sem interferência. Conduzem à organização num clima saudável, gerando melhores resultados.

O estilo de liderança tem muita influência no alcance da excelência da qualidade. Deve fazer um trato pessoal com os colaboradores e clientes, coordenar o envolvimento de toda equipe nas sugestões, na definição de objetivos e metas. É preciso dar oportunidade às pessoas para que elas digam o que pensam; as pessoas devem participar do processo. O progresso deve

ser reconhecido. Os elogios não devem ser economizados, mas devem ser sinceros, fazendo com que as pessoas sintam que deram uma contribuição de valor.

Os fatores motivacionais têm uma contribuição direta na qualidade de vida das pessoas e na qualidade de produtos. É a força que impulsiona a participação do colaborador e desenvolve um compromisso duradouro com responsabilidade além de um relacionamento frutífero e produtivo, satisfazendo os interesses de ambas as partes, ou seja, da organização e do indivíduo.

Há uma correlação imediata entre os índices favoráveis do clima interno e da saúde dos resultados empresariais. Ou seja, os fatores motivacionais contribuem para que haja qualidade de produtos e serviços e qualidade de vida dentro das organizações. Uma pessoa motivada, além de gerar qualidade, produz um clima de trabalho no qual as pessoas se sentem bem e há interação social na equipe.

Pessoas são capazes de conduzir a empresa a seus objetivos estratégicos, gerando mudanças, riqueza e valor. Os seres humanos são a chave do sucesso ou do fracasso das estratégias inovadoras de uma organização. Se os processos e a tecnologia são necessários para transformar uma empresa, é importante também lembrar que são as pessoas que dão vida a esses aspectos.

Assim como as pessoas, as situações de trabalho diferem de uma empresa para outra, de um país para outro e por isso precisa-se estar atento às atuais tendências do mercado e especialmente às pessoas, clientes internos e externos, que a compõe, pois cada um tem seu modo de agir e pensar.

Os clientes mudaram. Empresas inovadoras e bem sucedidas arriscam, buscam novas estratégias, com expectativas que vão além de apenas sobreviver, mas se destacar da concorrência, garantindo assim sua longevidade e crescimento.

2.4.1 Teorias motivacionais consagradas

Várias teorias sobre motivação foram propostas no decorrer dos anos, cada uma com sua forma peculiar, todas elas são expressão de uma maneira de ver o ser humano e nenhuma representa a verdade absoluta sobre o assunto.

2.4.1.1 Teoria da hierarquia das necessidades: Abraham Maslow - 1943

Teoria com certeza mais lembrada quando se fala em motivação, Maslow concebe a motivação como algo constante, infinito e complexo encontrado em todos os seres humanos. Segundo MASLOW (1954 *apud* CASADO, 2002):

O homem é um animal que deseja e que raramente alcança um estado de completa satisfação, exceto durante um curto tempo. À medida que satisfaz um desejo, sobrevém outro que quer ocupar seu lugar. Quando este é satisfeito, surge outro ao fundo. É característica do ser humano, em toda a sua vida, desejar sempre algo.

Para o autor, desejar algo implica a ocorrência da satisfação de outros desejos, o que leva à sua segunda formulação: os desejos possuem uma ordem de predominância. A classificação dos objetivos humanos proposta por Maslow resulta em cinco necessidades que direcionam o comportamento, conhecida como a pirâmide de Maslow, Figura 4:



Figura 4: Pirâmide de Maslow

Fonte: www.google.com.br

De acordo com o autor, as necessidades estão assim subdivididas:

- Necessidades fisiológicas: relativas à fome, sede e sexo, compõem o grupo primordial para Maslow;
- Necessidades de segurança: integridade física;
- Necessidades sociais e de amor: amigos, namorado, esposa, filhos;

- Necessidades de auto-estima: sentimentos de autoconfiança, valor, força e percepção de ser útil no mundo;
- Necessidades de auto-realização: potencial único, presente em cada ser humano.

Ao ser humano a quem tudo faltasse tenderia a satisfazer, primordialmente, as necessidades fisiológicas; uma vez relativamente satisfeita as necessidades fisiológicas, surge o segundo grupo, as necessidades de segurança; sendo os dois grupos anteriores satisfeitos, surgirão as necessidades sociais; a necessidade de auto-estima, segundo Maslow, aparece quando as três outras forem razoavelmente atendidas; e por fim classificada no topo da pirâmide, a necessidade de auto-realização surge somente quando o indivíduo alcançou a satisfação de todas as outras categorias de necessidades.

2.4.1.2 Teoria da hierarquia das necessidades: Clayton Alderfer - 1969

Alderfer interessou-se pelo estudo dos fatores de Maslow, todavia, suas pesquisas o levaram a um modelo revisto da hierarquia proposto por Maslow. Ele propõe um modelo de entendimento dos processos motivacionais que também parte de uma hierarquia, porém com algumas mudanças. MASLOW (1969, *apud* CASADO, 2002).

Para Alderfer existem três níveis de necessidades, que combinam os cinco apresentados por Maslow:

- Existência: correspondem às necessidades fisiológicas e de segurança, as preocupações de garantir as exigências materiais humanas básicas;
- Relacionamento: corresponde às necessidades sociais e de amor, entende-se o desejo de manter intercâmbios pessoais relevantes;
- Crescimento: corresponde às necessidades de auto-estima e auto-realização, desejo de desenvolvimento pessoal.

Para Maslow uma necessidade de nível mais alto só surge quando as necessidades mais baixas são satisfeitas, enquanto que para Alderfer todos os níveis atuam simultaneamente, há também a existência de um componente de regressão na dinâmica da motivação, o que faz com que a falta de satisfação de uma necessidade aumente a importância das necessidades de níveis mais baixos. (CASADO, 2002).

2.4.1.3 Teoria dos dois fatores: Frederick Herzberg - 1959

O autor se baseou nas teorias já existentes, apresentando uma nova teoria tornando-o famoso entre os estudiosos de motivação. Enquanto outras teorias eram baseadas em deduções dos teóricos ligadas a sua experiência, Herzberg elaborou uma teoria com alicerce em pesquisa aplicada em entrevistas com 200 indivíduos, entre engenheiros e contadores. (CASADO, 2002)

Como resultado da pesquisa observou-se que o homem tem dois blocos de necessidades:

- Fatores de motivação (intrínsecos): o trabalho em si, responsabilidade, senso de realização, reconhecimento, perspectivas de evolução;
- Fatores de higiene (extrínsecos): condições de trabalho, pagamento, segurança no trabalho, relações no trabalho, práticas de supervisão no trabalho, política e administração da empresa.

Sinteticamente pode-se estabelecer uma comparação entre os fatores de teoria de Herzberg e a hierarquia de necessidades de Maslow e Alderfer, como mostra o Quadro 4:

Maslow	Alderfer	Herzberg
Auto-realização	Crescimento	Fatores motivacionais
Auto-estima	Relacionamento	Fatores higiênicos
Sociais		
Segurança	Existência	
Necessidades fisiológicas		

Quadro 4: Hierarquia de Maslow, hierarquia de Alderfer e fatores de Herzberg

Fonte: CASADO (2002, p. 254)

2.4.2 Motivando Pessoas

Para Gil (2006), apesar da dificuldade, pode-se apresentar aos gerentes uma série de recomendações que, se aplicadas, poderão de alguma forma influenciar na motivação de seus empregados, segundo o autor para motivar as pessoas deve-se:

- Valorizar as pessoas: um gerente interessado na formação de um verdadeiro espírito de equipe deve apreciar a todos e não favorecer ninguém. Recomenda-se, portanto que se observe a atenção sem preconceito, concentrando a atenção principalmente nos fatores relacionados ao desempenho.
- Reconhecer os Avanços: os empregados costumam ser incentivados a progredir de acordo com um padrão de metas a serem alcançados. Logo, cada avanço deve ser reconhecido e todos os êxitos devem ser elogiados e recebidos como modo animador.
- Encorajar Iniciativas: o recurso de solicitar a participação da sua equipe na formulação de novas propostas e solução de problemas, por sua vez constitui um dos mais poderosos fatores de motivação. Logo, convém criar condições favoráveis para que os funcionários manifestem suas próprias iniciativas.
- Oferecer Incentivos: incentivos são recursos importantes para ajudar na motivação das pessoas. A concessão de incentivos como elementos motivadores não pode, portanto, confundir-se com a concessão de aumentos salariais ou de benefícios pessoais ou familiares. Logo, os gerentes precisam estar atentos às necessidades dos empregados e dos grupos, para que os incentivos desempenhem sua função motivadora. Assim um presente ou a concessão de algum tipo de privilégio pode exercer em muitos casos um efeito muito mais motivador do que um incentivo financeiro.
- Enriquecer as Funções: as pessoas preferem executar tarefas difíceis a trabalhos tediosos. Os empregados, por sua vez, gostam de ser considerados especialistas em seu trabalho e sentem-se satisfeitos quando tratados de acordo com esse status. Além

disso, o enriquecimento das tarefas, além de promover o aumento da motivação, também gera redução de custos.

- Delegar Autoridade: quando se fala em delegação, o mais comum é pensar em delegar responsabilidade. O mais importante, no entanto, é delegar autoridade. Quanto mais essa fica restrita aos autos escalões, menor é a motivação da equipe.

- Fazer Avaliações: as avaliações são encaradas muitas vezes como um procedimento cujo objetivo é o de culpar ou recompensar alguém. No entanto, as avaliações mais corretamente realizadas devem ser atendidas como parte de um plano de desenvolvimento de pessoas.

- Promover Mudanças: os sistemas de gerenciamento, por exemplo, são áreas potencialmente abertas às mudanças. Assim, revisar regularmente os diversos aspectos dos métodos gerenciais pode ser bastante estimulante para a equipe de trabalho. Não se pode esquecer, no entanto, de pedir sugestões para quem está na linha de frente.

É evidente diante de tantos estudos, de tantas teorias, que a motivação tem fundamental importância no desempenho pessoal e organizacional, as empresas, seja ela qual for, lidam com pessoas, com diferenciadas expectativas de qualidade de vida, cada uma almeja um determinado estilo de vida, umas buscam somente seu bem estar necessário à sobrevivência, outras buscam, além disto, buscam sua qualidade de vida no âmbito econômico-financeiro. E assim os diretores, gerentes, precisam estar atentos a estas necessidades, que afetam diretamente o ambiente organizacional e produção de cada indivíduo.

2.5 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A preocupação com a QVT constitui uma realidade empresarial, onde as empresas passaram a perceber a importância de seus funcionários. Um clima organizacional favorável aliado à QVT permite, além de maior produtividade e qualidade, a satisfação dos

colaboradores, gerando um ambiente integrado.

Chiavenato (2004, p. 367) define que a QVT “representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer as suas necessidades pessoais com sua atividade na organização”.

No entanto, questiona-se sobre quais seriam os métodos necessários para alcançar a QVT, já que as organizações, de modo geral, gostariam de ser vistas como o melhor lugar para se trabalhar. Dessa forma, Chiavenato (2004, p. 348) evidencia que, para que isso ocorra, é imprescindível a existência de qualidade de vida, definida pelo autor como “criar, manter e melhorar o ambiente de trabalho, seja em suas condições físicas – higiene e segurança –, seja em suas condições psicológicas e sociais”.

O autor acrescenta ainda que a junção de todos estes fatores constitui um ambiente agradável e satisfatório, melhorando de forma substancial a qualidade de vida das pessoas nas organizações, e, por consequência, a qualidade de vida fora da organização.

Bowditch e Buono (2004) pontuam que o surgimento do desenvolvimento histórico da QVT só ocorreu no final da década de 60, quando a sociedade norte-americana passou a se questionar sobre os efeitos do emprego da saúde e bem estar dos trabalhadores, preocupação esta que se expandiu para a nossa sociedade, onde se enfocou os efeitos no bem estar psicológico e na produtividade geral das organizações.

As conceituações em torno do tema, QVT, englobam uma série de variáveis com enfoques no grau de satisfação da pessoa com a empresa, condições ambientais gerais e promoção da saúde. Os programas de promoção de saúde e qualidade de vida vêm sendo cada vez mais adotados pelas organizações, mobilizando os profissionais de RH, para tornar o ambiente de trabalho mais produtivo e saudável.

Segundo França (2003), o conceito de QVT constitui um conjunto de ações de uma empresa que envolve o diagnóstico e a implementação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais, dentro e fora do ambiente de trabalho, no intuito de propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho.

É possível perceber que a questão da QVT engloba diversos fatores, os quais estão interligados. Tal afirmativa é confirmada por Chiavenato (2004), ao destacar que a QVT envolve inúmeros fatores, dentre eles: a satisfação com o trabalho executado e o salário oferecido, o relacionamento do funcionário dentro do grupo e nas organizações, e a liberdade de cada funcionário de tomar qualquer tipo de decisão sem que prejudique a organização. Já de acordo com França (2003), o conceito de QVT relacionando-o à critérios como: grau de

satisfação, condições ambientais, relacionamento e saúde.

Segundo Chiavenato (2004, p. 367), a QVT abrange, dentro outros pontos:

[...] a satisfação com o trabalho executado, possibilidade de futuro na organização, reconhecimento pelos resultados alcançados, o salário percebido, benefícios auferidos, relacionamento humano dentro do grupo e da organização, ambiente psicológico e físico de trabalho, liberdade de decidir, possibilidade de participar e coisas assim.

Inúmeros modelos foram construídos por diferentes autores com intuito de investigar a QVT, dentre eles de Walton, um dos pesquisadores pioneiros da sistematização dos critérios e conceitos, considerado um dos modelos mais abrangentes e utilizado em diversos estudos e pesquisas de QVT, podendo ser observado no Quadro 5:

Fatores de QVT	Dimensões
1. Remuneração justa e adequada	1. Relação do salário com outros trabalhos 2. Desempenho da comunidade e padrão subjetivo do empregado 3. Equidade salarial
2. Segurança e salubridade do trabalho	4. Jornada de trabalho 5. Ambiente físico (seguro e saudável)
3. Oportunidade de utilizar e desenvolver habilidade	6. Autonomia 7. Significado da tarefa 8. Identidade da tarefa 9. Variedade de habilidades
4. Oportunidade de progresso e segurança no emprego	10. Possibilidade de carreira 11. Crescimento profissional 12. Segurança do emprego
5. Integração social na organização	13. Igualdade de oportunidades, sem preconceitos 14. Democracia Social 15. Ascensão na carreira, companheirismo, união e comunicação aberta.
6. Leis e normas sociais	16. Respeito às leis e direitos trabalhistas 17. Privacidade pessoal 18. Liberdade de expressão 19. Normas e rotinas claras da organização
7. Trabalho e vida privada	20. Papel balanceado do trabalho na vida pessoal
8. Significado social da atividade do empregado	21. Imagem da empresa 22. Responsabilidade social pelos produtos/serviços 23. Responsabilidade social pelos empregados

Quadro 5: Modelo de QVT de Walton

Fonte: Adaptado de França, Arellano (2003)

Além dos benefícios sociais, Chiavenato (2004) afirma que dois aspectos devem ser

considerados para a QVT: o ambiente de trabalho, o qual deve abranger: credibilidade, respeito, imparcialidade e orgulho; e o perfil da empresa (benefícios, remuneração, ética e cidadania, desenvolvimento profissional e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal).

O autor acrescenta ainda que a QVT envolve tanto os aspectos intrínsecos do cargo, como os aspectos extrínsecos e contextuais, afetando atitudes pessoais e comportamentos importantes para a produtividade, como: motivação para o trabalho, adaptabilidade e flexibilidade para as mudanças no ambiente, criatividade e um ambiente propício à inovação.

Como já citado, cada pessoa têm necessidades diferentes, cada uma se satisfaz de acordo com determinadas características, enquanto umas acreditam que para obter satisfação grupal ou individual está no âmbito financeiro, outras acreditam que os fatores sociais são mais importantes para sobrevivência do que apenas bons salários.

Sendo assim é preciso estar atento ao comportamento das pessoas e assimilar desta forma quais procedimentos são mais adequados ou não para motivação de seus funcionários, já que deles dependem os resultados inicialmente proposto em cada organização.

Com essa preocupação com motivação, qualidade de vida no trabalho, dentre os demais aspectos necessários para se manter um ambiente favorável à máxima produtividade e retorno dos resultados, é necessário também um adequado controle interno no departamento a fim de manterem organizadas, adequadas e igualitárias as atividades, práticas e controles aos colaboradores.

2.6 CONTROLES INTERNOS DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Diante da evolução histórica da ARH no Brasil, o perfil do profissional especialista em RH, por consequência, também sofre alterações. Um profissional desta área passa a ser um consultor especializado dentro da empresa, a quem cabe atender às demandas dos demais gerentes no que se refere a pessoal.

Para atender a esta nova realidade verificada nas empresas, o profissional de RH deve apresentar um novo perfil, que inclui, de acordo com Gil (1994, p. 29):

- Visão Generalista: Além dos conhecimentos específicos de RH, ele domina também outros campos que têm a ver com a vida da empresa, como por exemplo,

finanças.

- Preocupação com os resultados finais da empresa: Ele sabe ler seu balanço, projetar os aumentos de custos decorrentes da admissão de pessoal, calcular o retorno do investimento em treinamento, etc.
- Disposição para atuar em parceria: O profissional de RH deixa de trabalhar de forma estanque em seu departamento e busca deliberadamente contatos com os outros setores, procurando juntar esforços para o alcance dos objetivos da empresa.
- Ação estratégica: O trabalho rotineiro é delegado para um núcleo de serviços e o profissional de RH fica mais disponível para o trabalho estratégico. Isto implica estar envolvido com a empresa como um todo e com os meios de satisfação do consumidor com seus produtos.
- Atualização: O profissional de RH sente permanentemente a necessidade de se auto qualificar. Para tanto, procura assinar revistas especializadas, ler as seções dos jornais diários que tratam de assuntos de empresas, participar de cursos, seminários, grupos de discussão, encontros de profissionais, etc.
- Atenção preferencial para a qualificação e motivação do pessoal: O profissional de RH esforça-se no sentido de promover ações voltadas à capacitação de pessoal em todos os níveis, bem como para tornar motivador o ambiente de trabalho.
- Capacidade integradora: À medida que o gerenciamento de RH se dilui entre todos os gerentes da organização, cabe ao gerente de RH atuar junto a seus pares como consultor e mesmo conselheiro sobre assuntos de relacionamento humano.
- Habilidade para negociar: Negociação já se tornou atividade constante no relacionamento humano nas mais diversas situações. O gerente, mais que qualquer outro profissional, precisa ser um negociador. O gerente de RH naturalmente, precisa desenvolver essa capacidade em nível ainda mais elevado. Sobretudo porque as negociações que lhe são atribuídas dão-se mais sentido horizontal do que vertical.

Enquanto as negociações dos demais gerentes costumam ser feitas com a própria equipe, as do gerente de RH dão-se principalmente com os outros gerentes.

Ao DRH compete: manter atualizados os dados cadastrais dos servidores e demais documentos pertinentes a RH, compilando informações quando solicitadas; controlar a frequência dos funcionários; examinar, emitir pareceres e informações em processos que envolvam matéria relativa à legislação de pessoal; promover a seleção e recrutamento de pessoal para o provimento de cargos e preenchimento de empregos; proceder à integração do pessoal recém-admitido; elaborar e executar, direta e subsidiariamente, programas de formação, aperfeiçoamento e treinamento de pessoal; identificar, junto às respectivas chefias, as deficiências no trabalho, com vista a programas de aperfeiçoamento e/ou remanejamento de pessoal; QVT; avaliação de desempenho, pesquisa de clima organizacional; saúde e bem estar; bem como executar outras atividades inerentes ao DRH.

Segundo a *Society for Human Resource Management* (Sociedade de Gestão de Recursos Humanos), as especialidades da área de ARH são as seguintes (Chiavenato 1999, p. 21):

- Posicionamento: selecionar, recrutar, entrevistar, testar, registrar pessoas, analisar, descrever, desenhar e ampliar cargos, promoções e transferências.
- Manutenção de pessoal: aconselhamento, avaliação de desempenho, cálculo de rotatividade, saúde e de prevenção de acidentes, benefícios e serviços aos funcionários.
- Relações no trabalho: relações com empregados, relações sindicais, greves, negociações coletivas, contratos coletivos ou individuais e acordos mútuos.
- Treinamento e desenvolvimento: treinamento no cargo, treinamento e desenvolvimento de gerentes e executivos.
- Remuneração: pesquisas salariais, planos de incentivos, participações nos lucros, aquisição de ações, enriquecimento de cargos e salários.
- Comunicações internas: revista interna (house organ), manual de empregados,

controle de ruídos, pesquisas de atitude e clima.

- Organização: desenho da estrutura organizacional, planejamento e avaliação, inovação, utilização de abordagens para reduzir conflito e superar resistências às mudanças organizacionais.
- Administração: alternativas de modelos gerenciais (estilos autoritário, consultivo, participativo e de auto-administração) e assistência à mudança.
- Políticas e planejamento de pessoal: definição de objetivos organizacionais, políticas e estratégias; identificar, traduzir e cumprir políticas de RH; planejamento de RH.
- Auditoria e pesquisa: relatórios gerenciais, avaliação de políticas e programas, estudos de inovação e análises de custos e benefícios.

Com relação a este último tópico, a auditoria contribui sobre maneira para gerar as informações corretas para a contabilidade, os controles internos no DRH contribuem na apuração real dos salários e encargos sociais e tributários. Ajudam na contabilização exata dos atos e fatos do DRH.

2.6.1 Controles Internos

Os controles internos consistem em minimizar as falhas e desvios quanto ao atendimento dos objetivos e metas. O funcionamento apropriado de um sistema de controle interno depende não somente de um planejamento da organização e de procedimentos e diretrizes adequadas, mas também e principalmente de funcionários aptos e experientes capaz de cumprir os procedimentos estabelecidos, de forma eficiente e econômica.

Segundo Jund (2001, p. 192):

por controles internos, entendemos todos os instrumentos da organização destinados à vigilância, fiscalização e verificação administrativa, que permitam prever, observar, dirigir ou governar os acontecimentos que verificamos dentro da empresa e

que produzam reflexos em seu patrimônio.

Como há muitos procedimentos, práticas e informações que envolvam um sistema de controle interno, é arriscado definir-se de forma restrita os objetivos do controle, porém é adequado se ter algum sistema de controle interno que vise o cumprimento das normas e procedimentos organizados, para isso segundo Jund (2001) é necessário possuir os seguintes objetivos básicos para se atender aos interesses da empresa:

- Garantir informações adequadas, visando à tomada de decisões;
- Estimular o respeito e obediência às políticas da administração;
- Proteger os ativos;
- Promover a eficiência e eficácia operacional.

Pode-se entender, portanto, que a finalidade dos controles internos é a de estabelecer padrões, medir o desempenho real e agir preventivamente, assegurando-se que não ocorram erros potenciais.

Dentre alguns objetivos específicos destacados pelo autor Jund (2001) tem-se:

- Observar as normas legais, instruções normativas, estatutos e regimentos;
- Assegurar, nas informações contábeis, financeiras, administrativas e operacionais sua exatidão, confiabilidade, integridade e oportunidade;
- Antecipar-se, preventivamente, ao cometimento de erros, desperdícios, abusos, práticas antieconômicas e fraudes;
- Propiciar informações oportunas e confiáveis, inclusive de caráter administrativo/operacional, sobre os resultados e efeitos atingidos;
- Salvar os ativos financeiros e físicos, quanto à sua boa e regular utilização, e assegurar a legitimidade do passivo registrado;
- Permitir a implementação de programas, projetos, atividades, sistemas e operações, visando à eficácia, eficiência e economicidade dos recursos;
- Assegurar a aderência às diretrizes, normas, aos planos e procedimentos do órgão/entidade.

Os controles internos podem ser classificados quanto à função, preventivos, detectivos

ou corretivos; quanto à forma de implementação, lógicos e técnicos; quanto ao processo decisório, verticais e horizontais e quanto à natureza, controles contábeis e administrativos.

De acordo com Jund (2001, p. 195) os controles internos quanto à natureza são:

- Controles Administrativos: os controles internos administrativos compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos relacionados com a eficiência operacional, bem como o respeito e a obediência às políticas administrativas. Relacionando-se indiretamente com os controles contábeis e incluem controles estatísticos: programas de treinamento de pessoal, controles de qualidade, entre outros.

- Controles Contábeis: os controles internos contábeis são aqueles relacionados com a proteção dos ativos e com a validade dos registros contábeis. Esses controles incluem o sistema de autorização e aprovação e a segregação das funções de registro daquelas efetuadas pelo departamento, que gera as transações objeto de seu registro ou das relativas à custódia dos ativos.

O objetivo dos controles internos contábeis é permitir que: as transações sejam registradas, quando necessário, permitindo a elaboração periódica de demonstrações contábeis e a manutenção do controle contábil sobre ativos; as transações sejam efetuadas de acordo com a autorização geral ou específica da administração; o acesso aos ativos seja permitido com autorização e os ativos registrados contabilmente sejam comparados com as existências físicas em intervalos razoáveis e se tornem adequada, em relação à qualquer diferença constatada.

Segundo Jund (2000) pode-se observar na Figura 5 os objetivos do controle contábil e administrativo:

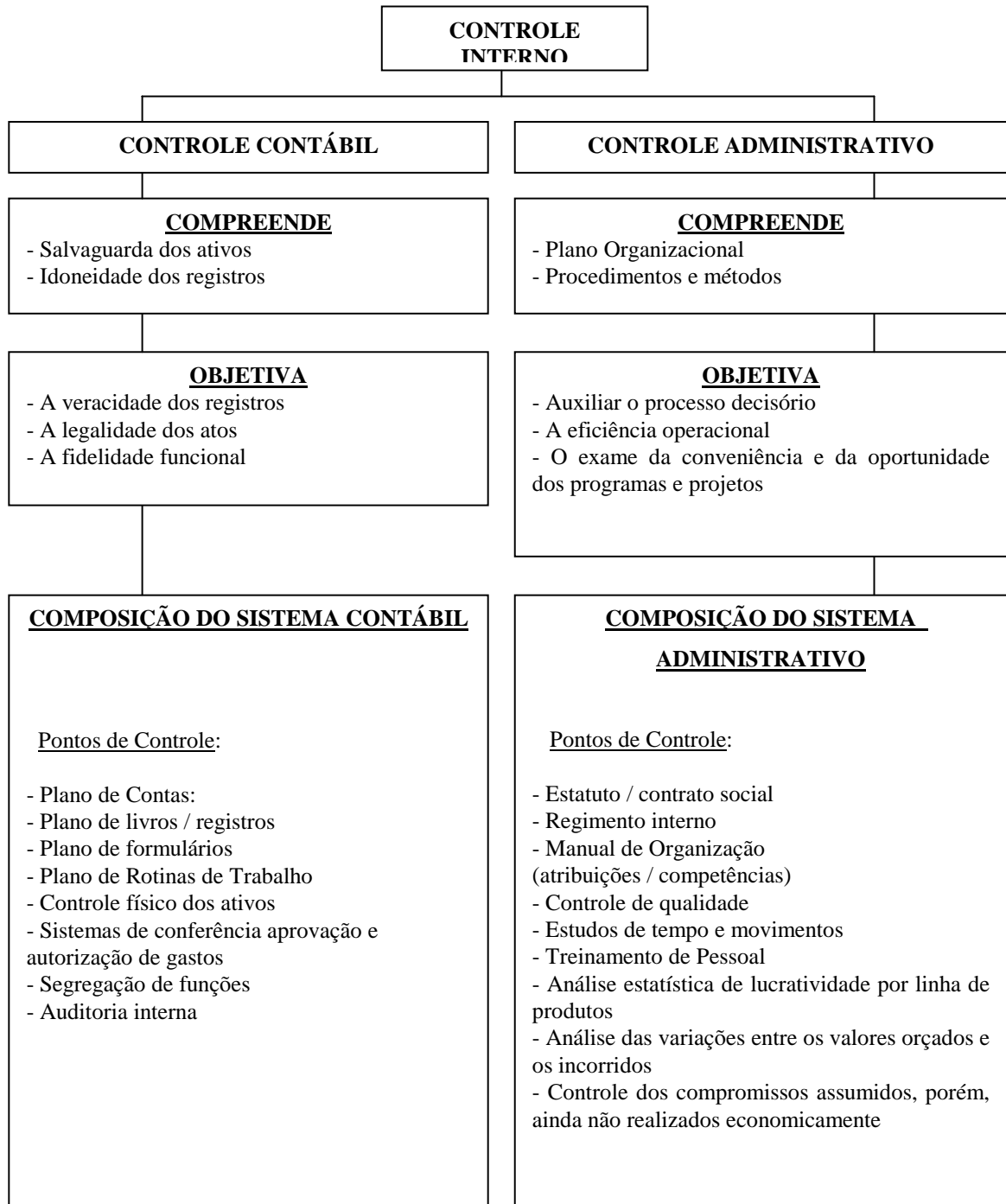


Figura 5: Controle interno

Fonte: Jund (2000, p. 197)

2.6.2 Controles Internos no Departamento de Recursos Humanos

ARH é de fundamental importância para a vida da empresa, já que toda modificação no quadro de pessoal, mesmo a mais simples, estará vinculada a esta área. A contratação ou demissão indevida pode gerar um desgaste à empresa, tanto da parte do empregador quanto do

empregado.

ATIVIDADES	DESCRIÇÃO
Admissão de empregados	<p>É o ato pelo qual se contrata uma pessoa física para exercer uma função dentro de uma empresa. Obrigações:</p> <p>a) Empregador: deverá preencher os documentos pertinentes à admissão do empregado, devolvendo a documentação recebida no prazo de 48 horas.</p> <p>b) Empregado: deverá entregar os documentos solicitados pelo empregador para seu efetivo registro.</p>
Férias	<p>É o direito do empregado de anualmente gozar um período de descanso, sem prejuízo de sua remuneração. As férias serão concedidas por ato do empregador, nos 12 meses subsequentes à data em que o empregado tiver adquirido o direito.</p> <p>A Consolidação das Leis do Trabalho - CLT estabelece:</p> <p>a) que o empregado tenha completado o período aquisitivo (12 meses após a data de sua admissão);</p> <p>b) que o empregador participe, por escrito, ao empregado, com antecedência mínima de 30 dias, o período que ele sairá de férias, o interesse deve obter recibo dessa comunicação;</p> <p>c) que o empregado apresente sua Carteira de Trabalho e Previdência Social – CTPS para que nela seja anotada a respectiva concessão, que deve ser igualmente anotada na ficha de registro de empregados;</p> <p>d) que a concessão ocorra em um só período, exceto se se tratar de férias coletivas;</p> <p>e) que o pagamento da remuneração das férias seja efetuado até dois dias antes do início do respectivo período de gozo;</p> <p>f) que seu valor seja pago em dobro sempre que as férias forem concedidas após o prazo legal.</p>
Demissão	<p>É a quebra do contrato de trabalho por parte do empregador ou do empregado. Não existindo prazo estipulado para o término do respectivo contrato de trabalho, a todo empregado é assegurado o direito de haver do empregador uma indenização.</p> <p>Quando o empregado apresentar mais de um ano de serviço, o pedido de demissão ou recibo de quitação da rescisão de contrato e trabalho só será válido quando feito com assistência do respectivo Sindicato ou perante a autoridade do Ministério do Trabalho.</p> <p>Prazo de pagamento da rescisão será:</p> <p>a) até o primeiro dia útil imediato ao término de contrato; ou</p> <p>b) até o décimo dia, contado da data de notificação da demissão, quando da ausência do aviso prévio, indenização do mesmo ou dispensa de seu cumprimento.</p>
Processos Trabalhistas	<p>É o meio pelo qual empregado ou empregador procuram a Justiça do Trabalho para dirimir um conflito de interesse, ou seja, toda vez que empregado ou empregador se sentirem lesados poderão recorrer à Justiça do Trabalho, por meio das Juntas de Conciliação e Julgamento, em que, em um primeiro momento, juízes empregarão sempre seus bons ofícios e persuasão para uma solução conciliatória dos conflitos.</p>
Serviço Terceirizado	<p>É o ato pelo qual a empresa produtora, mediante contrato entrega a outra empresa certa tarefa para que esta realize habitualmente, ou transferência de atividade de uma empresa pra outra, por meio de contratos que têm como objetivo a prestação de serviços, a realização de obra, ou o fornecimento de produtos. Requisitos para terceirização:</p> <p>a) que a terceirização não atinja a atividade-fim da empresa;</p> <p>b) impessoalidade, ou seja, que o contrato com terceiro não tenha em vista determinado profissional;</p> <p>c) ausência de subordinação direta.</p>
Estagiário	<p>É o estudante matriculado e com frequência efetiva nos cursos vinculados ao ensino oficial e particular, em nível superior, e supletivo, que trabalha em empresa para complementação do aprendizado.</p> <p>O estagiário receberá bolsa de estudos ou outra forma de contraprestação que vier a ser combinada e terá uma jornada de trabalho a cumprir, compatível com seu horário escolar.</p> <p>O estagiário não é empregado, não tem os direitos previstos na CLT aplicáveis às relações de emprego.</p>

Quadro 6: Controles internos no departamento de recursos humanos

Fonte: CRC-SP/IBRACON (2000, p. 27-37)

Pode-se observar no Quadro 6 o que Terco Auditoria e Consultoria (2000), no que trata de controles internos no DRH abordam. Todos estes procedimentos minimizam riscos de fraudes.

É importante que haja uma boa ARH, que existam controles rígidos sobre seus procedimentos e que estes sejam elencados em um manual de normas e procedimentos, evitando assim a alegação de desconhecimento por parte dos empregados.

2.6.2.1 Sugestões para os controles internos no Departamento de Recursos Humanos

Com o intuito de evitar as fraudes e desvios nas atividades monitoradas pelo RH, Terco Auditoria e Consultoria (2000) apresentam sugestões para o controle interno no DRH.

- Admissão: solicitação do departamento requisitante para a administração de pessoal por meio de formulário próprio; controle periódico dos empregados alocados por departamento, relatório que será conferido e vistado pelo chefe responsável; distribuição mensal de recibos de pagamentos dos empregados pelo responsável do departamento, e comunicação imediata de qualquer divergência.

- Férias: o empregador deverá montar um mapa de controle de férias do qual constem, nome do funcionário, data de admissão, data do último período de gozo, salário atualizado, número de avos do período aquisitivo, data em que o empregado sairá de férias, observações da chefia, valor da provisão de férias e encargos e o valor líquido das férias. Este procedimento objetiva um controle efetivo dos períodos aquisitivos e de gozo de férias, cumprindo com os períodos corretos de direito do trabalhador, programação da empresa em conceder as férias em período que não vá atrapalhar o andamento do departamento, e também auxiliar na programação dos valores a serem desembolsados pela organização nos determinados períodos.

- Demissão: criação de formulário próprio a ser preenchido pelo chefe do setor que solicite a demissão de determinado funcionário, com esclarecimento dos motivos para ser vistado pela gerência e/ou direção; criação de controles de prazos para os contratos de experiência, para que o RH alerte o superior do empregado sobre o prazo, decidindo

assim se o prazo será prorrogado ou este será desligado da empresa.

- Processos trabalhistas: a empresa deve adotar um mapa para o controle dos prazos para os processos, visando evitar a perda dos mesmos, bem como solicitar relatórios aos advogados obtendo informação da posição do processo e a possibilidade de ganho ou perda, para estar a par de uma possível contingência.

- Serviços terceirizados: a empresa contratante deverá manter em seus arquivos um prontuário da contratada, que deverá conter os documentos, registro dos empregados, ou crachá com os principais dados do empregado; exames médicos e periódicos; controle da jornada de trabalho; contrato social da contratada e contrato de prestação de serviço; cópia de recolhimento do FGTS e efetuar recolhimento da contribuição previdenciária.

- Estagiário: a empresa deverá manter em seus arquivos um prontuário do estagiário, que deverá conter, contrato entre o órgão de ensino, a empresa e o estudante; seguro contra acidentes pessoais em favor do estudante, controle da carga horária e controle do pagamento da bolsa auxílio e demais benefícios concedidos.

Todo controle interno serve para tentar evitar ao máximo qualquer tipo de desvio, fraude, ou erro, sendo possível desta forma a contabilização exata das despesas/custos da empresa no que tange os aspectos ligados ao DRH.

Terco Auditoria e Consultoria (2000) abordam ainda em relação ao controle na folha de pagamento, os controles necessários, conforme demonstrado no Quadro 7:

ATIVIDADES	DESCRIÇÃO
Aumento Salarial	Todo aumento salarial que não seja motivado por dissídio coletivo ou acordo entre sindicatos, deverá possuir uma autorização por escrito, devendo ser requisitado pela chefia do empregado e vistado pela gerência e/ou diretoria, necessário para evitar que seja efetuado aumento salarial sem conhecimento prévio da gerência e/ou diretoria.
Horário	Para as empresas com mais de empregados, será obrigatória a anotação do cartão de ponto, que deverá conter: nome do empregado, horário e entrada e saída, bem como intervalos de alimentação e/ou descanso. No caso de horas-extras, elas deverão ser apontadas e pagas na folha de pagamento do referido mês de competência. Com relação a faltas ou atrasos, o empregado deverá justificá-las com os atestados (conforme legislação), pois, caso contrário, o empregador poderá efetuar os descontos salariais.
Benefícios	A empresa deverá ter um controle para cada benefício legal (salário-família, vale-transporte, licença-maternidade, etc), além dos documentos necessários e preenchimentos obrigatórios solicitados pela legislação. Alguns benefícios: a) vale-transporte: é o benefício em que o empregador antecipa ao empregado o valor a ser gasto no deslocamento de sua residência até o trabalho e vice-versa. O empregador participará dos gastos de deslocamento do empregado com a ajuda de custo equivalente à parcela que exceder a 6% (seis por cento) de seu salário bruto. b) vale-refeição ou cesta básica: é o benefício concedido aos empregados mediante o pagamento de suas refeições (por meio de vales-refeição, refeitórios, vales-supermercados e cestas básicas), tal benefício tem o incentivo legal do Programa de Alimentação do Trabalhador – PAT.
Encargos Sociais e Impostos	Enquadram-se todas as contribuições e impostos que têm sua origem no departamento de recursos humanos.

Quadro 7: Controles internos na folha de pagamento

Fonte: CRC-SP/IBRACON (2000, P. 27-37), com adaptações

Assim como observou-se nos controles de DRH, Terco Auditoria e Consultoria (2000) apresentam também algumas sugestões para o controle da folha de pagamento a saber:

- Aumento salarial: deverá ser criado um formulário de autorização para aumento salarial, do qual deverá constar o motivo de tal aumento, tal formulário deve ser vistado pelo responsável do departamento solicitante e pelo gerente e/ou diretor responsável e deverá ser arquivado no prontuário do empregado para futuras consultas.
- Horário: a empresa deverá manter controle rígido sobre horas extras, devendo a chefia do departamento responsabilizar-se por sua realização, as horas extras só poderão ser realizadas com autorização prévia da gerência e/ou direção. Tal controle faz-se necessário para uma análise gerencial, visto que, por meio dela a gerência poderá detectar falhas estratégicas, falta de treinamento da equipe ou até mesmo falta de empregados. As horas extras são pagas com um acréscimo de 50% (horas normais), e 100% (domingos e feriados) e ainda apresentam reflexos no DSR (descanso semanal remunerado) férias, 13º salário, etc. Com isso, geram um custo para a empresa, sendo mais econômico a contratação de mais um empregado em muitos casos, no que manter

horas extras em muitos períodos.

- Benefícios: vale transporte e vale-refeição, deverá ser confeccionado um controle de aquisição dos vales, do qual constem número de vales adquiridos, vales entregues e número de vales em estoque, este controle deverá ser mensal. Tais controles impedem que seja feita entrega em duplicidade, criando um controle de entrega dos mesmos

- Encargos sociais e impostos: a confecção dos documentos e seu pagamento deverão ser efetuados por departamentos distintos, evitando assim a fraude

É notória a importância que os controles internos possuem para as organizações, nas atividades que são de responsabilidade do DRH, evitando assim fraudes, desvios e má administração dos recursos disponibilizados. Evidenciando, portanto as despesas/custos que representam o montante gasto com pessoal em uma organização.

Ainda dentro do controle internos temos os certificados da ISSO, que auxiliam a melhoria dos processos internos, a expressão ISO 9000 designa um grupo de normas técnicas que estabelecem um modelo de gestão da qualidade para organizações em geral, qualquer que seja o seu tipo ou dimensão.

2.6.3 ISO 9001:2000

A sigla "ISO" refere-se à *International Organization for Standardization*, organização não-governamental fundada em 1947, em Genebra, e hoje presente em cerca de 157 países. A sua função é a de promover a normatização de produtos e serviços, para que a qualidade dos mesmos seja permanentemente melhorada (WIKIPEDIA, 18/06/2009).

Esta família de normas estabelece requisitos que auxiliam a melhoria dos processos internos, a maior capacitação dos colaboradores, o monitoramento do ambiente de trabalho, a verificação da satisfação dos clientes, colaboradores e fornecedores, num processo contínuo de melhoria do sistema de gestão da qualidade. Aplicam-se a campos tão distintos quanto materiais, produtos, processos e serviços (WIKIPEDIA, 18/06/2009).

A adoção das normas ISO é vantajosa para as organizações uma vez que lhes confere maior organização, produtividade e credibilidade, aumentando a sua competitividade nos mercados nacional e internacional. Os processos organizacionais necessitam ser verificados através de auditorias externas independentes (WIKIPEDIA, 18/06/2009).

A ISO 9001:2000 descreve os fundamentos de sistemas de gestão da qualidade e estabelece a terminologia para estes sistemas.

A implementação das normas é baseada no ciclo PDCA:

- Planejar (P - Plan) - Estabelecer objetivos e processos; Resultados p/ Clientes e Organização;
- Fazer (D - Do) - Implementar os processos;
- Verificar (C - Check) - Monitorar / Medir Processos e produtos (requisitos produtos);
- Agir (A - Act) - Agir para melhorar continuamente o desempenho dos processos.

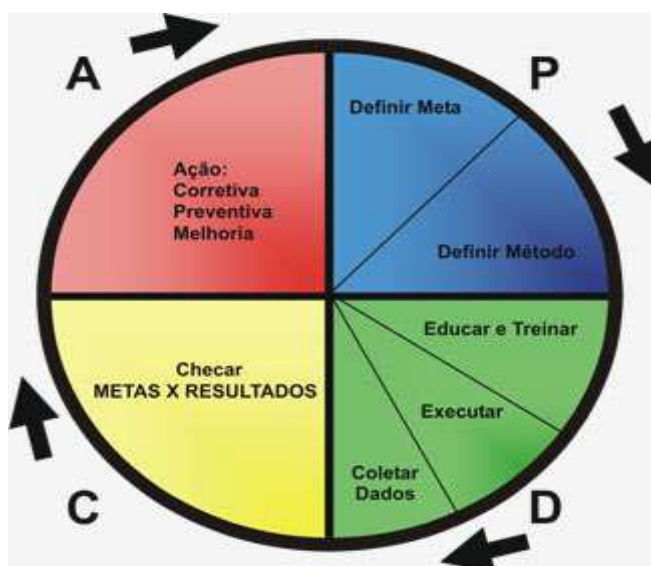


Figura 6: Fundamentos de sistemas de gestão da qualidade

Fonte: http://www.comexito.com.br/ISO9001/sobre_a_ISO9001.doc

Entre os principais benefícios da certificação ISO 9001, pode-se apontar:

- Consistência melhorada no desempenho de produtos/serviços e, portanto níveis mais altos de satisfação de clientes.

- Percepção melhorada dos clientes em relação à imagem, cultura e desempenho da organização.

- Produtividade e eficiência melhoradas, o que leva a reduções de custo.

- Melhora da comunicação, moral e satisfação no trabalho – o pessoal compreende o que se espera deles e um do outro.

- Vantagem competitiva e maiores oportunidades de marketing e vendas.

3 ESTUDO DE CASO

O capítulo 3 apresenta um estudo de caso na empresa Reason Tecnologia S.A., visa analisar os dados referentes os controles e práticas desenvolvidas pela organização no DRH.

Inicia-se com um breve histórico e apresentação das atividades desenvolvidas por esta organização e análises dos dados extraídos e pesquisados. Algumas informações foram extraídas do site (<http://www.reason.com.br>), outras disponibilizadas pelo departamento de controladoria.

3.1 BREVE HISTÓRICO DA REASON TECNOLOGIA S.A.

Fundada em 1991, a Reason Tecnologia S.A. é uma empresa de capital nacional que trabalha no desenvolvimento de soluções de alto valor agregado para o sistema elétrico e industrial, usando a tecnologia totalmente desenvolvida no país. Está sediado na cidade de Florianópolis, Santa Catarina, Brasil.

Sempre buscando soluções flexíveis que atendam as reais necessidades do mercado, consolidou-se como fornecedor na área de oscilografia, qualidade de energia e sincronismo temporal para os setores elétrico e industrial.

Com um corpo técnico altamente qualificado, e diversas parcerias com universidades brasileiras, utiliza tecnologia de ponta em nível mundial no desenvolvimento constante de seus produtos e soluções; situação esta validada pelos rígidos parâmetros de qualidade e confiabilidade do setor elétrico brasileiro.

A Reason participa ativamente de feiras, congressos e seminários no Brasil e exterior, buscando informações que possam agregar valor aos seus produtos e soluções, antecipando-se desta forma ao inovar e superar as expectativas de seus clientes e consumidores.

Dentro do seu mercado de atuação destacam-se as companhias de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica, grandes indústrias, empresas de engenharia, integradores e prestadores de serviço.

Seu portfólio de produtos inclui equipamentos de aquisição de dados com interface de condicionamento e tratamento de sinais, equipamento de sincronismo baseado em GPS, software integrado de comunicação, configuração e análise gráfica, soluções para

gerenciamento de comunicação entre Registradores Digitais de Perturbações e relés de proteção de diversos fabricantes em uma plataforma de gestão de dados baseado em Intranet.

Com histórico de 18 anos no mercado elétrico nacional, a Reason está presente na quase totalidade das Companhias de Geração, Transmissão e Distribuição de energia elétrica. A sua expressiva participação neste mercado é validada pela presença de todo seu portfólio de produtos. Estão presentes nos fornecimentos Registradores Digitais de Perturbações, Relógios Sincronizados por Satélite GPS, Distribuidores de Sincronismo, Registradores de Parâmetros de Qualidade de Energia, Painéis, Softwares de Análise de Oscilografia, bem como sistemas de coleta e gerenciamento de oscilografia desenvolvidos para diversas aplicações.

A Reason conduz suas ações baseando-se em um eficiente sistema de gestão, cujo reflexo é uma grande agilidade no atendimento as demandas diferenciadas de seus clientes. Esse sistema incorpora modernas técnicas de gestão incluindo o atendimento à norma ISO9001:2000, uma norma criada para especificar os requisitos de um sistema de gestão da qualidade onde a organização: visa aumentar a satisfação dos clientes através de uma aplicação efetiva do sistema, incluindo processos para melhoria contínua do negócio, e necessita demonstrar a sua habilidade em prover produtos e serviços que cumprem constantemente com os requisitos dos clientes e regulatórios (200.211.196.47:81, 30/05/2009).

Além do conhecimento técnico da área de aplicação de seus produtos, a Reason procura uma evolução contínua de seus processos garantindo mecanismos eficientes para aplicação desse conhecimento.

Política da Qualidade, segundo o Sistema de Qualidade Reason (SQR):

Fornecer equipamentos e serviços ao setor elétrico, atendendo aos requisitos dos clientes e melhorando continuamente o sistema de gestão da qualidade, a fim de atingir os seguintes objetivos: Satisfação dos clientes; Satisfação dos colaboradores e Satisfação dos acionistas.(SQR)

As atividades da Reason são conduzidas por três direções (Diretorias) mencionadas na Figura 7, representada no organograma da empresa, que junto com a Presidência, formam a Alta Direção da organização:

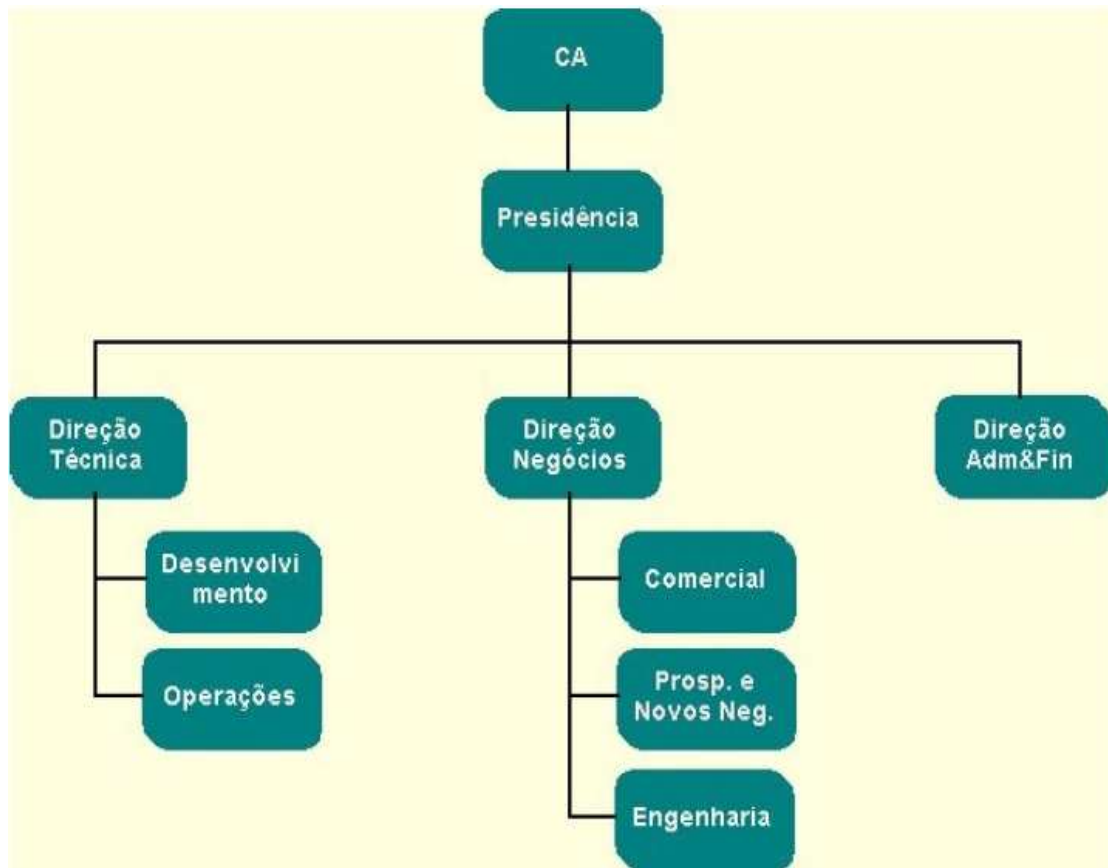


Figura 7: Organograma Reason
 Fonte: Sistema da Qualidade Reason – SQR

Dentro de cada diretoria estão os departamentos correspondentes:

- Direção Técnica: Desenvolvimento e produção de produtos;
- Direção de Negócios: Atividades relacionadas aos clientes, como vendas, marketing, suporte e assistência técnica. Trabalhos em parcerias com outras instituições, como projetos de pesquisa e desenvolvimento e realização de serviços de engenharia.
- Direção Administrativa e Financeira: Atividades de suporte a toda a organização, tais como: administração (serviços de manutenção, suporte de informática, compras de infra-estrutura e sistema da qualidade), financeiro, controladoria e RH.

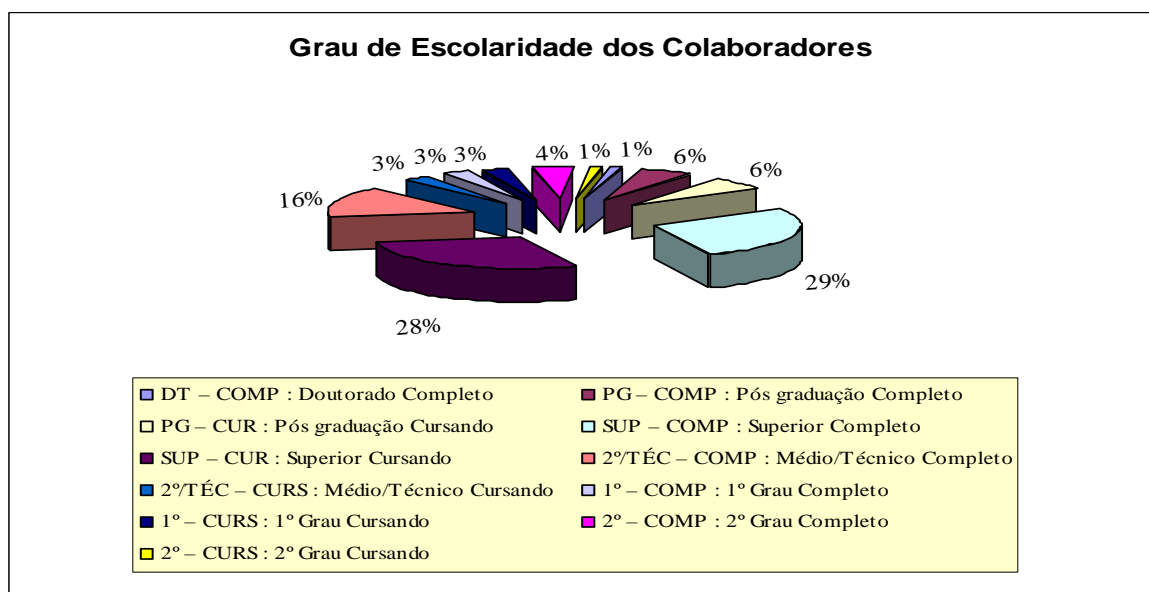
A Reason hoje conta com um número de 69 funcionários divididos por áreas como mostra a Tabela 1, e mais dois terceirizados que atendem a toda a empresa:

Tabela 1: Distribuição dos funcionários por área

Departamento/Área	CLT	Estágio	Total	Percentual
Engenharia	16	1	17	23,94%
Produção	13	1	14	19,72%
Administrativo e Financeiro	11	1	12	16,90%
Desenvolvimento	7	2	9	12,68%
Comercial	6	1	7	9,86%
Suporte	2	1	3	4,23%
Exportação	1	2	3	4,23%
Presidência	2	-	2	2,82%
Conselho Administrativo	1	-	1	1,41%
Assistência Técnica	1	-	1	1,41%
Terceirizado Copa e Limpeza	2	-	2	2,82%
Total	62	9	71	100%

Fonte: Folha Gerencial da Empresa

Com relação ao grau de escolaridade pode-se verificar no Gráfico 1 que os colaboradores ficaram assim distribuídos: 1% com doutorado completo, 1% com segundo grau cursando, 3% com primeiro grau completo, 3% com primeiro grau cursando, 3% com médio/técnico cursando, 4% com segundo completo, 6% com pós graduação cursando, 6% com pós graduação completo, 16% com médio/técnico cursando, 28% com superior cursando e 29% com superior completo.

**Gráfico 1: Grau de escolaridade dos colaboradores**

Fonte: Folha Gerencial da Empresa

3.2 ROTINAS DO DRH DA EMPRESA REASON TECNOLOGIA S.A.

Ao DRH compete manter organização nas atividades a serem desenvolvidas durante o mês corrente e programação das atividades futuras, o DRH da Empresa Reason Tecnologia segue uma rotina de atividades a fim de manter organização sincronizada com as outras áreas da empresa, como controladoria e financeiro, para evitar atrasos nos pagamentos, evitando desta forma as multas, possibilitando assim o exato valor do montante desembolsado para este setor.

Sendo assim verificou-se as práticas, atividades e controles do departamento estudado:

- Todo dia 16 de cada mês é feito o agendamento online dos valores a pagar de vale alimentação e refeição e vale-transporte, os valores sempre estão disponíveis a todos os colaboradores com dois dias antes de acabar o mês, já que os vales são pagos antecipadamente para utilização no mês seguinte.

- Todo dia 20 de cada mês é encaminhada à contabilidade o resumo da folha de pagamento com cópia para a controladoria, com os valores de salário, descontos, e observações necessárias. Após confecção desta, a folha retorna ao DRH onde é feita toda a conferência um a um dos holerites, e impostos a pagar, repassados posteriormente à controladoria para confirmação final dos valores e encaminhados ao financeiro para pagamento das guias.

- Todo dia 21 de cada mês é publicada na intranet da empresa a folha gerencial, organizada por área, destinada apenas aos diretores, para verificar-se o total desembolsado pela empresa a cada colaborador, nela consta: o nome do colaborador, função, escolaridade, sigla, apropriação contábil (despesa comercial, administrativa ou custo), remuneração, periculosidade, seguro de vida, vale-transporte, vale-alimentação, plano de saúde, plano odontológico, os encargos pagos pela empresa e o total geral aplicado à cada colaborador.

3.3 CONTROLES INTERNOS NO DRH DA EMPRESA REASON TECNOLOGIA S.A.

A empresa segue padrões para solicitação de serviços, pagamentos, adiantamento, prestação de contas, etc. Os modelos de documentos são publicados no OX (intranet da empresa) na área de Sistema da Qualidade Reason, chamados de registros (RQ), servem para padronizar os procedimentos por todos a serem seguidos, são atualizados quando necessário e disponível para todos os colaboradores.

A Reason Tecnologia S.A. possui como procedimentos e controles internos no DRH:

- Admissão de pessoal: primeiramente é encaminhada ao DRH uma requisição para solicitação de recrutamento de pessoal (RQ026) assinado pelo diretor ou gerente, conforme prevê o SQR. Neste documento consta como cada diretor ou gerente deseja que seja feita a divulgação da vaga (jornal, internet, site, etc), data prevista para admissão, cargo pretendido, se a vaga está prevista em orçamento, ou é substituição, carga horária, dentre outras informações importantes para divulgação da vaga.

Após a etapa da divulgação da vaga, é feito pelo DRH o filtro dos currículos de acordo com o cargo pretendido e o que define no Plano de Cargos e Salários quanto às habilidades e formação desejada para o cargo em questão. Os currículos que se enquadram no perfil solicitado são encaminhados aos gerentes ou diretores para entrevistas, e os selecionados nesta etapa passam por uma avaliação psicológica, indispensável para a admissão. Após passar pela avaliação e o laudo for positivo para a vaga em questão faz-se então o processo de contratação.

Solicita-se a documentação necessária para admissão e na data programada para admissão faz-se, portanto a integração com o colaborador novo, lhe apresentado a empresa, os produtos por ela desenvolvidos e produzidos, os benefícios oferecidos e a entrega dos mesmos (vale alimentação/refeição, vale transporte, crachá de identificação e para registro do ponto), as rotinas e procedimentos da empresa, apresentação aos colaboradores de todas as áreas, bem como seu local de trabalho.

À todo funcionário registrado em regime CLT são garantidas algumas peculiaridades, tais como as férias, comentada a seguir.

- Férias: desde 2008, no início de cada ano, é repassado aos diretores e gerentes os períodos aquisitivos, bem como o último prazo para gozo das férias de todos os colaboradores de sua área, sendo elaborado, o mapa de férias. O mapa é publicado todo dia 21 de cada mês na intranet da empresa, pois as programações são alteradas no decorrer do ano conforme demanda de serviços. Neste mapa consta o nome, o período e o saldo em que o colaborador irá gozar suas férias.

- Demissão: quando a iniciativa para este processo é da empresa, sempre ocorre o pagamento do aviso, sendo, portanto o aviso indenizado, dispensando o empregado de cumprir o aviso trabalhado. Ao DRH compete acompanhar o período de experiência dos novos colaboradores e passar para os gerentes e diretores a fim de se evitar custos excedentes na dispensa deste quando acabar o período referido.

- Processos trabalhistas: a empresa apresenta apenas um processo trabalhista aberto por um funcionário, que perdeu a causa.

- Serviço terceirizado: a empresa possui duas funcionárias terceirizadas responsáveis pela limpeza do prédio, todos os honorários e benefícios são pagos pela empresa contratada.

- Estagiários: a empresa atualmente possui todos os estagiários cursando nível superior, trabalhando em jornadas de 20 horas semanais, 30 horas semanais ou 40 horas semanais (para os estágios obrigatórios), todos atendendo a nova Lei de estágio, a Lei nº. 11.788 de 25 de setembro de 2008. Os estagiários são das instituições de ensino, UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina, e UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina.

A partir do ano de 2009 a empresa colocou em funcionamento, depois de várias atualizações e conferências com diretores, o Plano de Cargos e Salários (PGCS), com o intuito de racionalizar as mudanças ocorridas na organização, pode-se entender que esta é uma das melhores formas de redução de custos e aumento da lucratividade. Com a reorganização da equipe de profissionais, as empresas podem melhorar muito a sua performance financeira.

3.4 CONTROLES NA FOLHA DE PAGAMENTO

Com relação ao controle da folha de pagamento a Reason Tecnologia S.A. possui alguns procedimentos internos:

- Aumento salarial: é encaminhada ao DRH uma requisição de solicitação de reenquadramento de pessoal (RQ039), como prevê no SQR, onde consta o atual cargo e nível do colaborador e o novo cargo e ou nível a reenquadrar, bem como os argumentos para o processo, este aumento só é concedido mediante autorização do presidente, com assinatura na RQ039, que deverá constar na pasta do colaborador em questão.
- Horários: a Reason Tecnologia trabalha com banco de horas, acordo homologado em sindicato, este tem fechamento a cada trimestre, sendo pagas as horas acumuladas, conforme prevê legislação, horas de 50% (horas normais) e de 100% (domingos e feriados), os que excederem 30 horas negativas serão descontadas as horas excedentes a este valor, ficando estas como saldo inicial para ser compensadas no trimestre seguinte, bem como todos que fecharem o trimestre com horas negativas.

Todo dia 05 de cada mês é publicado na intranet da empresa um relatório com as horas acumuladas de todos os colaboradores, para acompanhamento das horas extras e horas faltas, para gerenciamento dos gerentes e diretores, analisando possíveis falhas, como falta de pessoal, falta de comprometimento de seus colaboradores.

Neste documento constam as seguintes informações: nome, cargo, carga horária, saldo acumulado das horas do trimestre, saldo acumulado de atestados médicos do ano em questão, saldo de férias, último prazo para gozo das férias de cada colaborador, saldo em valores das horas extras, total por pessoa e por departamento, dos valores a pagar no final em cada trimestre.

- Benefícios: a empresa disponibiliza além dos benefícios previstos em lei, alguns outros benefícios que garantem a formação pessoal e profissional de cada um, todos os benefícios: vale-transporte, vale-alimentação e/ou refeição, apoio à língua estrangeira e apoio à formação.

Os benefícios de apoio à formação e à língua estrangeira, são concedidas bolsas de estudos, onde a empresa paga de acordo com a política estabelecida e publicada na intranet, o valor de 50% ou 70% do valor desembolsado pelo colaborador. Para conseguir a bolsa é necessário também encaminhar ao DRH o documento de solicitação do apoio devidamente assinado pela sua gerência ou direção, com os argumentos para se conceder tal benefício, tendo autorização final do presidente, e depois acompanhado pelo DRH.

O pagamento dos proventos da empresa é feito todo segundo dia útil do mês, sem atrasar nunca, é feito depósito em conta bancária, através do Banco do Brasil.

A empresa concede ainda adiantamentos salariais descontados posteriormente em folha de pagamento, os adiantamentos solicitados até o dia 15 de cada mês faz-se o desconto na folha do mês corrente, os adiantamentos solicitados após o dia 15 serão descontados na folha do mês subsequente. Este procedimento também segue uma política publicada na intranet da empresa.

Os vales alimentação (aceitos em supermercados) e refeição (aceitos em restaurantes), podem ser alterados todos os meses até o dia 15 de cada mês, e solicitados em quantidades diferenciadas para ambos, fechando o total pago pela empresa.

Os vales alimentação, refeição e transporte são descontados quando o colaborador pega férias, de acordo com a quantidade de dias ausente.

Além destes, a empresa possui uma política de distribuição dos resultados o chamado pela empresa de PPR (Programa de Participação de Resultados), homologado todo ano em sindicato, tem por finalidade garantir motivação e incentivo aos colaboradores de estarem sempre buscando qualidade total nos produtos e serviços.

- Encargos Sociais e impostos: todos os impostos e encargos que têm sua origem no DRH são conferidos pelo departamento e encaminhado a controladoria para confirmação final dos valores, e após encaminhados aos financeiro para pagamento nos prazos determinados.

Além de todos os procedimentos seguidos pela empresa, há ainda a ginástica laboral, conjunto de alongamentos e exercícios físicos orientados durante o horário do expediente, objetivando benefícios individuais no trabalho. Seu objetivo consiste em minimizar os impactos negativos advindos da rotina trabalhista e do sedentarismo na vida e na saúde do trabalhador.

A empresa disponibiliza ainda a integração dos colaboradores com práticas desportivas, com jogos de futebol uma vez a cada semana. Realiza confraternizações ao longo do ano, como festa de aniversário da empresa e festa de final de ano para todos os colaboradores e acompanhantes.

Conforme o especialista Gil (2006), para motivar as pessoas é necessário, valorizar, reconhecer, encorajar iniciativas, oferecer incentivos, enriquecer as funções, delegar autoridades, fazer avaliações e promover mudanças.

Pode-se verificar que a empresa possui conhecimento em tais atividades, promovendo portanto, incentivos extras, como o apoio a formação, participação nos resultados, bolsas de estudos, avaliações, pesquisas de satisfação dos colaboradores para atender na medida do possível as reivindicações destes.

Diante de todas estas preocupações com motivação e os controles internos, tais processos contribuem para que os resultados sejam maximizados e a contabilidade seja registrada corretamente. Obtendo-se exata mensuração das despesas e/ou custos no que tange o DRH.

4 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

A sociedade contemporânea sem atravessando uma fase de transição e de transformação na sociedade e na economia, uma transformação que envolve a transferência de importância do capital financeiro para o capital intelectual, que resultam num processo de reestruturação produtiva.

Neste ambiente de intensa competição, o modo como se faz Administração de Recursos Humanos hoje no Brasil está sendo modificado de maneira brusca. Até certo tempo o foco do DRH era de realizar atividades burocráticas, atualmente é de administrar juntamente com os colaboradores, os tratando como parceiros e não mais como recursos.

Nesse ambiente em constante mudança e exigente por inovação, o papel da gestão de pessoas é a criação e manutenção de uma estrutura que permita com que a inovação seja não só criada, mas comunicada, aceita, testada e implementada, além de exigir da gerência o comprometimento com a inovação para que seja dada liberdade aos funcionários da empresa e incentivar comportamentos audaciosos, para que eles se sintam tentados a criar.

Nesse sentido, este capítulo, retoma a problemática, mostra o alcance dos objetivos e termina com sugestões para futuros trabalhos.

4.1 QUANTO À PROBLEMÁTICA

A problemática desta pesquisa foi resumida com a seguinte questão problema: “Quais os processos, atividades e controles são necessários na área de Recursos Humanos (RH) de uma organização?”

Verificou-se que de acordo com a contextualização teórica, a empresa tem todo o cuidado em se manter sincronizada e atualizada ao mercado de trabalho atual, garantindo aos seus colaboradores a parceria de se trabalhar para alcançar o objetivo final, tratando-os como parceiros e não somente como mão-de-obra.

Ficou evidente que a empresa não só se preocupa e cumpre com as atividades necessárias e indispensáveis ao DRH de uma organização, como também se apresenta preocupada com o seu capital intelectual, disponibilizando benefícios diversos para se garantir

sempre excelência na motivação de todos.

4.2 QUANTO AOS OBJETIVOS

O objetivo geral de: “identificar as práticas de Gestão de Pessoas e os processos, atividades e controles no Departamento de Recursos Humano da Empresa Reason Tecnologia S.A.”. A análise das práticas, atividades e controles de Gestão de Pessoas da Empresa foram satisfeitas, considerando que todas as rotinas primordiais para a organização de qualquer empresa são desenvolvidas.

Quanto aos objetivos específicos, pode-se observar que as rotinas, procedimentos, atividades e controles internos da organização estão de acordo com as exigências o setor. A empresa possui procedimentos registrados de acordo com o Sistema da Qualidade Reason, que confere à eles o Certificado ISO9001:2000.

É evidente a preocupação em se seguir os procedimentos e rotinas publicadas, com o intuito de se garantir o máximo de motivação possível para todos os colaboradores, evitando assim privilégios à alguns e desvios de recursos fornecidos.

De tempos em tempos é feita auditoria interna e anualmente auditoria externa a fim de se identificar a correta aplicação dos procedimentos definidos, para se maximizar os resultados.

4.3 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

No desenvolvimento do presente estudo observou-se algumas sugestões para confecção de novas abordagem sobre o tema, possibilitando o seu aprofundamento, como as que seguem a seguir:

- Comparativo com outras empresas do ramo.

- Pesquisa de satisfação dos colaboradores em relação às práticas, rotinas e controles internos desenvolvidos pela organização.

- Comparativo na própria empresa fazendo-se análise de todos os departamentos quanto as rotinas e práticas desenvolvidas para verificar o impacto de tudo no geral.

REFERÊNCIAS

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2004.

CARVALHO, Antonio Vieira; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 10 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2003.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi; FISCHER, André Luiz; ARELLANO, Eliete Bernal; et al. **As pessoas na organização**. 9 ed. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

IBRACON, CRC-SP. **Controles contábeis e alguns aspectos de auditoria**. São Paulo: Atlas, 2000.

JUND, Sergio. **Auditoria: conceitos, normas, técnicas e procedimentos**. Rio de Janeiro: Impetus, 2001.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONE, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

_____; _____. **Fundamentos de metodologia científica**. 3 ed revisada e ampliada. São Paulo: Atlas, 1991.

MACÊDO, Ivanildo Izaias de, RODRIGUES, Denize Ferreira; et al. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

RICHARDSON, Roberto Jarry. PERES, José Augusto de Souza. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

ROBBIBS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson, 2005.

SCHERMERHORN, Jr. John R.; HUNT, James G.; SOBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

TOLEDO, F. de. **Administração de pessoal, desenvolvimento de recursos humanos**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

A Reason, produtos, serviços. Disponível em: <www.reason.com.br> acesso em 25/04/2009.

TEGON, Cezar Antônio. **Sistema de informação de recursos humanos**. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/pag21j.htm>> acesso em 18/12/2008.

Sistema de informação de recursos humanos no Brasil. Disponível em:
<<http://www.buritama.sp.gov.br/paginas/recursos%20humanos.htm>> acesso em 18/12/2008.

MOLINI, Tati. **Evolução da área de recursos humanos no Brasil.** Disponível em:
<<http://tatimolini.wordpress.com/tag/comunicacao-empresarial/>> acesso em 18/12/2008.

BSI. **O que é ISO 9001:2000.** Disponível em:
<<http://200.211.196.47:81/ebook/libv000051.pdf>> acesso em 30/05/09.

WIKIPÉDIA. **ISO 9000.** Disponível em: < http://pt.wikipedia.org/wiki/iso_9000> acesso em 18/06/2009.

ABED. **Conheça mais sobre a ISO 9001:2000.** Disponível em:
<http://www.comexito.com.br/ISO9001/sobre_a_ISO9001.doc> acesso em 18/06/2009.