

**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CAMPUS CARAZINHO**  
**ESTÁGIO SUPERVISIONADO**

**ELISANGELA REGINA SEIFERT**

**A IMPORTÂNCIA DE UMA ADMINISTRAÇÃO COMPETENTE**  
**DO PASSIVO TRABALHISTA**

CARAZINHO

2014

**ELISANGELA REGINA SEIFERT**

**A IMPORTÂNCIA DE UMA ADMINISTRAÇÃO COMPETENTE  
DO PASSIVO TRABALHISTA**

Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus de Passo Fundo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Nelson Germano Beck.

CARAZINHO

2014

**ELISANGELA REGINA SEIFERT**

**A IMPORTÂNCIA DE UMA ADMINISTRAÇÃO COMPETENTE  
DO PASSIVO TRABALHISTA**

Monografia de Estágio Supervisionado aprovada em 10 de dezembro de 2014, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração no curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Carazinho, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Prof. Prof. Me. Nelson Germano Beck  
UPF – Orientador

Prof. Carmen Regina Poli Saião Lobato  
UPF – Examinador

CARAZINHO

2014

Ao meu querido esposo  
Eduardo pelo carinho, apoio e  
dedicação que foram meu alicerce  
durante esta longa jornada acadêmica.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao meu amado esposo pelas inúmeras vezes que me apoiou,  
Por cada, lágrima minha que enxugou, e por cada final de semana,  
que abriu mão de nossos planos, em troca de uma boa nota  
nas provas semestrais ou dos intermináveis trabalhos.  
Por todos os momentos em que estive ausente,  
Por todos os abraços apertados nos difíceis  
momentos, que pensei em desistir,  
muito obrigado, meu amor.  
Nós conseguimos!

“Cada sonho realizado vem marcado pelos inúmeros sacrifícios até então vividos”

Autor Desconhecido

## RESUMO

SEIFERT, Elisangela Regina. **A IMPORTÂNCIA DE UMA ADMINISTRAÇÃO COMPETENTE DO PASSIVO TRABALHISTA**. Carazinho, 2014. 78 f. Estágio supervisionado (Curso de Administração). FEAC - UPF, 2014.

A administração financeira, econômica e de pessoal, está cada dia mais dinâmica e o mercado mais exigente em relação à qualidade, custo e benefícios. Para que possam manter-se no mercado as empresas precisam saber administrar todos os seus ativos e passivos, sendo o trabalhista um constante “calcanhar de Aquiles”, para os empresários. Poucas horas extras não pagas na vigência do contrato podem gerar enormes despesas e uma imagem ruim no mercado. Para demonstrar isso, foram efetuadas pesquisas exploratórias e descritivas, nos processos trabalhistas na Vara do trabalho de Carazinho, foi utilizada uma amostra intencional de processos, os quais deviam conter a cobrança de horas extras e o período da pesquisa foram os meses de janeiro a junho de 2013. Para que pudéssemos delimitar um período de tempo para realizar os cálculos. Foram visitadas 10 empresas do ramo industrial onde os gestores de RH responderam um questionário, a respeito das reclamarias sofridas pelas empresas, em cada uma dessas 10 empresas foram aplicados questionários para a maior quantidade de trabalhadores que se disponibilizou a responder, de cunho exploratório e de forma intencional, para entender melhor o tema e sugerir formas de não trabalhar além da jornada. Recomenda-se a contratação de trabalhadores temporários para sanar a demanda sazonal e a verificação de possíveis gargalos na produção.

**Palavras chave:** Administração. Passivos Trabalhistas. Horas Extras.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Pesquisa Realizada na Justiça do Trabalho e Cálculo dos Valores .....	49
Tabela 2 – Colaboradores empresa “A” .....	61
Tabela 3 – ROI – percentual de retorno sobre o valor investido.....	63
Tabela 4 – Despesa média do deslocamento até a Vara do Trabalho de Carazinho por audiência.....	64
Tabela 5 – Despesa criada pelo valor do tempo despendido pelo preposto por audiência..	65
Tabela 6 – Despesas advocatícias por reclamatória .....	65

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Empresa “A” .....	50
Quadro 2 – Empresa “B” .....	51
Quadro 3 – Empresa “C” .....	52
Quadro 4 – Empresa “D” .....	54
Quadro 5 – Empresa “E” .....	55
Quadro 6 – Empresa “F” .....	56
Quadro 7 – Empresa “G” .....	57
Quadro 8 – Empresa “H” .....	58
Quadro 9 – Empresa “I” .....	59
Quadro 10 – Empresa “J” .....	60

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

DSR – Descanso Semanal Remunerado

EPI – Equipamento de Proteção Individual

FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de serviço

IRRF – Imposto de Renda Retido na Fonte

INSS – Instituto nacional do Seguro Social

RH – Recursos Humanos

ROI – Retorno Sobre Investimentos (Return On investment)

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO .....	14
1.2	OBJETIVOS .....	16
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo geral</b> .....	16
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos específicos</b> .....	16
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	17
2.1	GESTÃO DE PESSOAS .....	17
<b>2.1.1</b>	<b>Talento Humano</b> .....	20
<b>2.1.2</b>	<b>Capital Humano</b> .....	20
<b>2.1.3</b>	<b>Capital Intelectual</b> .....	21
<b>2.1.4</b>	<b>Turnover - Rotatividade</b> .....	22
<b>2.1.5</b>	<b>Planejamento Estratégico</b> .....	23
2.2	HISTÓRIA DO TRABALHO E DO DIREITO DO TRABALHO.....	25
<b>2.2.1</b>	<b>História do Direito do Trabalho no Brasil</b> .....	27
2.3	ROTINAS TRABALHISTAS .....	29
<b>2.3.1</b>	<b>Empregador</b> .....	29
<b>2.3.2</b>	<b>Empregado</b> .....	29
<b>2.3.3</b>	<b>Contrato de Trabalho</b> .....	30
<b>2.3.4</b>	<b>Jornada de Trabalho</b> .....	30
<b>2.3.5</b>	<b>Folha de Pagamento</b> .....	31
<i>2.3.5.1</i>	<i>Salário</i> .....	31
<i>2.3.5.2</i>	<i>Horas Extras</i> .....	32

2.3.5.3	<i>Descanso Semanal Remunerado - DSR</i> .....	33
2.3.5.4	<i>Adicional de Insalubridade</i> .....	33
2.3.5.5	<i>Adicional de Periculosidade</i> .....	34
2.3.5.6	<i>Adicional Noturno</i> .....	35
2.3.5.7	<i>Adicional por Tempo de Serviço</i> .....	35
2.3.5.8	<i>Quebra de Caixa</i> .....	36
<b>2.3.6</b>	<b>Férias</b> .....	36
<b>2.3.7</b>	<b>Décimo Terceiro Salário</b> .....	37
<b>2.3.8</b>	<b>FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço</b> .....	37
<b>2.3.9</b>	<b>INSS – Recolhimento Previdenciário ao Instituto Nacional do Seguro Social</b> .....	38
<b>2.3.10</b>	<b>IRRF – Imposto de Renda Retido na Fonte</b> .....	38
<b>2.3.11</b>	<b>Rescisão de Contrato de Trabalho</b> .....	39
2.4	<b>GESTÃO FINANCEIRA</b> .....	39
<b>2.4.1</b>	<b>Índices de Rentabilidade</b> .....	40
<b>2.4.2</b>	<b>Retorno Sobre o Investimento</b> .....	41
<b>2.4.3</b>	<b>Aplicação Financeira</b> .....	41
<b>2.4.4</b>	<b>Despesa Financeira</b> .....	42
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	43
3.1	<b>DELINEAMENTO DA PESQUISA</b> .....	43
3.2	<b>POPULAÇÃO E AMOSTRA</b> .....	44
3.3	<b>PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS</b> .....	44
3.4	<b>ANALISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS</b> .....	45
3.5	<b>VARIÁVEIS DE ESTUDO</b> .....	45
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....	47
4.1	<b>CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS ESTUDADAS</b> .....	47
4.2	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	48
<b>4.2.1</b>	<b>Pesquisa na Justiça do Trabalho</b> .....	49

<b>4.2.2</b>	<b>Pesquisa com Empresários</b> .....	50
<b>4.2.3</b>	<b>Pesquisa com Trabalhadores</b> .....	61
<b>4.2.4</b>	<b>Análise Financeira</b> .....	62
<b>4.3</b>	<b>SUGESTOES/RECOMENDAÇÕES</b> .....	66
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	67
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	70
	<b>ANEXO A - MODELO DE QUESTIONÁRIO APLICADO AOS EMPRESÁRIOS</b>	71
	<b>ANEXO B - MODELO DE QUESTIONÁRIO APLICADO AOS TRABALHADORES</b> .....	73
	<b>ANEXO C - PLANILHA COM OS CÁLCULOS DAS HORAS DOS PROCESSOS ANALISADOS NA VARA DO TRABALHO</b> .....	75

## 1 INTRODUÇÃO

Desde a era Vargas, em meados de 1930, o Brasil mostra o quanto às relações trabalhistas foram normatizadas e evidencia o caráter dinâmico que o Direito do Trabalho possui, diante de sua constante evolução para acompanhar as mudanças também ocorridas na sociedade. Tornou-se impossível falar sobre horas extras da mesma forma que se falava a décadas atrás, tamanha a quantidade de variações que o assunto adquiriu.

Visando estes avanços na legislação foi efetuada uma pesquisa, referente às reclamações trabalhistas, para ouvir o que pensam, os empresários, os seus colaboradores e ainda o que dizem os números da Justiça do Trabalho.

Para impedir que a empresa tenha gastos desnecessários com processos e até mesmo problemas com sua imagem, o administrador deve se mostrar preparado e atualizado com a legislação. Nossa pesquisa mostrou que a maioria dos colaboradores, sente-se desmotivada e até mesmo prejudicada, quando precisa estender a jornada e não recebe os valores referentes aos seus esforços para que a empresa consiga atingir suas metas.

A empresa precisa ter o máximo de lucro possível, com os menores custos e maior qualidade. A empresa que se preocupa em estar em dia com todas as obrigações legais, demonstra a seus clientes e colaboradores o quanto é séria, evita gastos desnecessários com processos trabalhistas evita exposição e marketing negativo, e assim se consolida no mercado.

Os profissionais dos Departamentos Pessoal e Contábil tiveram seus perfis alterados, e são os mais indicados para atuar em parceria com o gestor, propondo ações estratégicas para reter os talentos, motivar os profissionais e gerar melhores resultados para a organização. Para isso torna-se essencial manter-se atualizado, em relação à legislação, ao mercado e aos *stakeholders*. Buscando ainda melhorar a qualificação dos demais colaboradores, mantendo capacidade integradora e habilidade para negociar.

Aliar-se a estratégia da empresa vai significar também, que se deve sempre observar a legislação trabalhista, conhecer os tópicos que expõem as empresas aos riscos, evitando assim a formação do passivo ou diminuindo seus efeitos.

Esta pesquisa buscou identificar e demonstrar a importância da observação à legislação trabalhista e a satisfação de seus colaboradores, pelas empresas a fim de se evitar passivo trabalhista, que pode comprometer a saúde financeira das mesmas. Para isto, foi realizado um levantamento bibliográfico dos principais aspectos legais no que se referem as horas extras, e de aplicações financeiras para mensurar ganhos e perdas. Basicamente foram utilizados como fontes de pesquisas: livros e sites. As fontes bibliográficas, legislação e artigos publicados sobre o assunto auxiliaram a fundamentação do tema.

Constatamos que quando o assunto são horas extras, não pagas, os trabalhadores sentem-se desmotivados, chateados e até mesmo prejudicados, e certamente não pensarão duas vezes para entrar com uma reclamatória contra a empresa no caso de uma rescisão de contrato. Em relação finanças os resultados, mostraram que não existe um retorno satisfatório se os valores das horas extras fossem aplicados no período que basicamente demora um processo para sua resolução.

## 1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO

No mercado de trabalho atual, existe grande oferta de oportunidades de crescimento e mudança, os profissionais precisam sentir que seus objetivos de crescimento podem ser atingidos dentro da empresa, ou logo irão em busca de novos horizontes e um destes objetivos certamente são seus direitos garantidos, uma empresa que não costuma pagar em dia salários e tributos certamente não irá reter grandes talentos por longo período, dessa forma buscou-se identificar a grande importância do administrador estar atento ao seu passivo trabalhista e ter o foco nos profissionais de Departamentos Contábeis e Pessoal.

Um pequeno número de horas extras não pagas na vigência do contrato pode colocar em risco a retenção de um grande profissional e também pode acabar na Justiça do Trabalho com uma reclamatória trabalhista.

As empresas, porém, podem evitar perdas financeiras como ações e multas, caso os setores administrativo e contábil tenham uma visão analítico-legal e estejam cientes das normas que regulamentam as verbas pagas aos empregados. A deficiência na área a ser estudada pode ser observada pelo elevado gasto com reclamações trabalhistas. Com a adoção de medidas simples para conhecer melhor as leis que regulamentam os direitos, as empresas poderão reduzir drasticamente seus custos em relação a estes fatores, melhorando assim seus resultados.

A importância do estudo deste tema é muitas vezes desconhecida pelo colaborador que atua na área trabalhista e/ou contábil, o que se pode notar através dos dados que a Vara do Trabalho de Carazinho fornece: Em 2013 foram recebidos 1320 casos novos, dos quais 675 cobravam horas extras, ou seja, 51,14% das reclamações continham cobranças de horas extras.

Nas últimas décadas a área trabalhista tornou-se cada vez mais importante para a consolidação da empresa em um mercado cada vez mais competitivo, não só a contratação de funcionários qualificados é importante, mas sim o preparo dos profissionais na área de gestão de pessoas para lidar com questões trabalhistas a fim de usufruir os benefícios de uma ação preventiva, entre elas a de reter os melhores profissionais. Por isso, o conhecimento das incidências das verbas pagas aos funcionários é importante, uma vez que vincular a imagem da empresa com pagamentos errôneos não torna a mesma atrativa para bons profissionais.

Para poder identificar essa situação vamos analisar uma amostra de processos trabalhistas onde existe a cobrança de horas extras e tentar identificar qual o motivo dessas horas extras terem sido suprimidas durante o contrato de trabalho e quais vantagens ou desvantagens a empresa tem utilizando este método em sua gestão financeira do passivo trabalhista. Diante do exposto, o presente estudo busca a solução à seguinte questão: **Quais os fatores que motivam as organizações em não pagamento de horas extras, o quê elas perdem ou ganham com essa forma de gestão?**

## 1.2 OBJETIVOS

Este tópico tem o objetivo de apresentar os objetivos que direcionarão o presente estudo, estruturado em, objetivo geral e objetivos específicos.

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar as despesas operacionais e financeiras das organizações que sofreram reclamações trabalhistas e as possíveis maneiras de evitá-las.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Verificar a incidência de reclamações trabalhistas com cobranças de horas extras;
- Analisar o tempo que leva desde o início até o fim do processo;
- Calcular o valor gasto no final do processo e comparar com uma aplicação financeira do mesmo valor no tempo decorrido do processo;
- Mensurar ganhos e perdas das empresas ao optarem por pagar horas extras somente no âmbito da Justiça do Trabalho;
- Entrevistar uma amostra de empresários e uma amostra de trabalhadores, para analisar o seu entendimento sobre o assunto;
- Sugerir melhorias na gestão das empresas no tocante ao tema.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Na literatura, encontram-se inúmeros conceitos que norteiam as atividades empresariais na gestão de pessoal, administrativa e financeira. Desta forma, este capítulo busca sintetizar tais conceitos a fim de melhorar a compreensão dos dados que serão posteriormente analisados.

### **2.1 GESTÃO DE PESSOAS**

A gestão de pessoas nunca foi tão necessária como neste momento de grandes mudanças, cada dia mais intensas, rápidas e impactantes, voltando-se sempre mais ao capital humano. Estas mudanças estão acontecendo por influencia de vários fatores, econômicos, políticos, sociais, culturais, demográficos e ecológicos, esses fatores vem atuando de forma conjugada e sistêmica em um campo dinâmico de forças que produz resultados inimagináveis, trazendo imprevisibilidade e incerteza para as organizações. (Chiavenato, 2010 p.2)

O contexto da gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações, as pessoas passam boa parte da vida trabalhando dentro das organizações e as organizações por sua vez dependem do bom trabalho das pessoas para alcançarem o sucesso. Separar o trabalho da existência pessoal fica quase impossível, pois o sucesso na vida profissional, vai ser o alicerce para o sucesso no âmbito pessoal. Da mesma forma as organizações dependem direta e irremediavelmente das pessoas, para operar, produzir seus bens e serviços, atender seus clientes e expandir no mercado global, atingindo assim seus objetivos estratégicos, as partes dependem então uma da outra, uma relação mútua de benefícios recíprocos entre pessoas e organizações. (Chiavenato, 2010 p.2)

As pessoas estão sendo vistas como recursos nas organizações, empregados podem ser tratados como recursos produtivos das organizações, como recursos precisam ser administrados, o que envolve, planejamento, direção e controle das suas atividades, daí a necessidade de administrar os recursos humanos, para obter o máximo de rendimento possível. Neste sentido as pessoas constituem parte do patrimônio físico. Mas pessoas devem apenas ser consideradas como parceiras, fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e sobre tudo, inteligência, que proporciona decisões racionais e imprime o significado rumo aos objetivos dentro da sua totalidade. (Chiavenato, 2010 p.4)

Por constituírem o maior ativo das empresas visa-se a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas para o seus empregados. As pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas, tanto podem ser a fonte de sucesso como ser a fonte de problemas.

Há um princípio básico da gestão de pessoas, é uma responsabilidade de linha e uma função de *staff*. Ou seja, quem deve gerir as pessoas é o próprio gerente, ou supervisor de equipe ao qual elas estão subordinadas, este tem a responsabilidade linear e direta pela condução de seus subordinados, por esta razão existe o princípio da unidade de comando, cada pessoa deve ter apenas um gerente, cada gerente é o chefe único e exclusivo de seus subordinados. Para que o gerente possa assumir com autonomia essa responsabilidade ele precisa receber assessoria e consultoria de do setor de RH. Gerir pessoas é a responsabilidade de cada gerente que deve receber orientações de seu *staff* a respeito de políticas e procedimentos adotados pela organização. (Chiavenato, 2010 p.8)

A gestão de pessoas passou por diversas fases até chegar na atualidade, o primeiro período de gestão de pessoas registrado, teve início logo após a Revolução industrial e ficou conhecida como; a Era da Industrialização Clássica, tem como característica a intensificação do fenômeno da industrialização e o surgimento de países desenvolvidos e industrializados, se estendeu até meados de 1950 em meio a grandes crises e períodos de prosperidade as empresas passaram a adotar o modelo burocrático de gestão, caracterizado pelo formato piramidal.

Era da Industrialização Neoclássica, período que se estende entre as décadas de 1950 a 1990. Teve seu início logo após a Segunda Guerra Mundial, quando o mundo começou a mudar mais rápida e intensamente. A velocidade da mudança aumentou progressivamente e

transações comerciais passaram da amplitude local para regional e para internacional, tornando-se cada vez mais intensas e menos previsíveis, acentuando a competição entre as empresas. Segundo Chiavenato, a teoria clássica da administração foi substituída pela Teoria Neoclássica e Modelo Burocrático foi redimensionado, pela Teoria Estruturalista. A Teoria das Relações Humanas, foi substituída pela Teoria Comportamental. Ao longo do período, surge a Teoria de Sistemas e no seu final, a Teoria da Contingencia ( Chiavenato 2010, p. 36).

A visão sistêmica e multidisciplinar, e o relativismo tomam conta da teoria administrativa. O velho modelo burocrático e funcional, centralizador e piramidal utilizado para formatar as estruturas organizacionais, tornou-se rígido e vagaroso demais para acompanhar as mudanças e transformações do ambiente.

Era da Informação, é o período que começou no início da década de 1990. É a época em que estamos vivendo atualmente. A principal característica dessa nova era são as mudanças, que se tornaram rápidas, imprevistas turbulentas e inesperadas. A tecnologia da informação integrando a televisão, o telefone, e o computador trouxe desdobramentos imprevisíveis e transformou o mundo em uma verdadeira aldeia global. Segundo Chiavenato, “um impacto comparável ao da Revolução Industrial em sua época” ( Chiavenato 2010, p. 37). A informação passou a cruzar o planeta em milésimos de segundos. A tecnologia da informação forneceu condições básicas para o surgimento da globalização da economia: a economia internacional, transformou-se em economia mundial e global.

A competitividade tornou-se intensa e complexa, entre as organizações. O volátil mercado de capitais passou a migrar, de um continente para outro, em segundos, a procura de novas oportunidades de investimentos, ainda que transitórias. Em época que todos dispõem da informação em tempo real, são mais bem sucedidas as organizações capazes de tomar a informação e transforma-la rapidamente em oportunidade de novo produto ou serviço antes que as outras o façam.

O capital financeiro deixou de ser o mais importante, cedendo o lugar para o conhecimento. Mais importante que o dinheiro é o conhecimento de como aplica-lo de maneira que seja mais rentável. É a vez do conhecimento, do capital humano e do capital intelectual. O conhecimento torna-se básico e o maior desafio passa a ser a produtividade do conhecimento, tornar o conhecimento útil e produtivo tornou-se a maior responsabilidade gerencial.

### **2.1.1 Talento humano**

Segundo Chiavenato, “gerir talento humano está se tornando, indispensável para o sucesso das organizações. Ter pessoas não significa necessariamente ter talentos. Um talento é sempre um tipo especial de pessoa, mas nem toda pessoa é um talento” (Chiavenato 2010, p. 52). Para ser talento a pessoa precisa possuir algum diferencial competitivo, que a valorize. Hoje o talento envolve quatro aspectos essenciais para a competência individual:

- a) **Conhecimento:** É o saber, constitui o resultado de aprender a aprender, aprender continuamente é a moeda mais valiosa do século XXI;
- b) **Habilidade:** É o saber fazer, significa utilizar e aplicar o conhecimento, seja para resolver problemas ou situações ou criar e inovar. Em outras palavras habilidade é a transformação do conhecimento em resultado;
- c) **Julgamento:** É o saber analisar as situações e o contexto, significa saber obter dados e informação, ter o espírito crítico, julgar os fatos, ponderar com equilíbrio e definir prioridades;
- d) **Atitude:** É o saber fazer acontecer, a atitude empreendedora permite alcançar e superar as metas, assumir riscos, agir como agente de mudança, agregar valor, obter excelência e forçar resultados. É o que leva a pessoa a alcançar a auto, realização do seu potencial.

Na atualidade é preciso saber atrair, aplicar, desenvolver, recompensar, reter e monitorar esse ativo precioso para as organizações, e este é um desafio para toda a organização e não apenas para a área de gestão de pessoas, trata-se de um ativo importante demais para ficar restrito a uma única e exclusiva área da organização.

### **2.1.2 Capital Humano**

O conceito de talento humano conduz necessariamente ao conceito de capital humano, o patrimônio inestimável que uma organização pode reunir para alcançar competitividade e sucesso. O capital humano é composto de dois aspectos principais: (Chiavenato 2010 p.53)

- a) Talentos: Dotados de conhecimentos, habilidades e competências que são constantemente reforçados, atualizados e recompensados. Contudo, não se pode abordar o talento isoladamente como um sistema fechado. Sozinho ele não vai longe, pois precisa existir e coexistir dentro de um contexto que lhe permita liberdade, autonomia e retaguarda para poder se expandir.
- b) Contexto: É o ambiente interno adequado para que os talentos floresçam e cresçam. Sem esse contexto, os talentos murcham ou fenecem. O contexto é determinado por aspectos como:
  - Arquitetura organizacional, com um desenho flexível, integrador e com uma divisão do trabalho que coordene as pessoas e o fluxo dos processos e das atividades de maneira integrada. A organização do trabalho deve facilitar o contato e comunicação com as pessoas;
  - Cultura Organizacional, democrática e participativa que inspire confiança, comprometimento, satisfação, espírito de equipe. Uma cultura baseada em solidariedade e camaradagem entre as pessoas.
  - Estilo de gestão, baseado na liderança renovadora e no *coaching*, com descentralização do poder, delegação.

Assim não basta ter talentos para possuir capital humano. É preciso ter talentos que sejam integrados em um contexto acolhedor. Se o contexto é favorável e incentivador, os talentos podem se desenvolver e crescer. Se o contexto não é adequado, talentos fogem ou ficam amarrados e isolados. O conjunto de ambos, continente e conteúdo é que proporciona o conceito de capital humano. Não se trata mais de lidar com pessoas e transforma-las em talentos, mas também todo o contexto onde elas trabalham. O capital humano é a parte mais importante do capital intelectual. (Chiavenato 2010, p.53)

### **2.1.3 Capital Intelectual**

É um dos conceitos mais discutidos recentemente. Ao contrário do capital financeiro, que é basicamente quantitativo, numérico e é baseado em ativos tangíveis e contábeis, o capital intelectual é totalmente invisível e intangível. Daí a grande dificuldade de geri-lo e quantificá-lo adequadamente. O capital intelectual é composto de capital interno, capital externo e capital humano. A gestão de pessoas está mais focada do que nunca no capital humano e nas suas consequências sobre o capital intelectual da organização. Assim o campo de influência da gestão de pessoas se estende também a organização e aos clientes.

#### **2.1.4 Turnover – Rotatividade**

O termo *turnover* é a medição da rotatividade de pessoal, que mede o giro de entradas e saídas de colaboradores. Se o índice de saída for muito alto, isto se torna muito desgastante, pois a cada saída de funcionário, normalmente, segue de uma nova admissão, e este giro cria um custo alto de mão de obra. O índice de rotatividade, ou *turnover*, de colaboradores nas empresas depende basicamente da forma na qual administram e motivam seus colaboradores. Não existe um índice de rotatividade adequado, já que ele dependerá de variáveis do ramo de trabalho.

Lucena (1995, p. 198) explica que:

o *turnover* não somente pode significar recursos perdidos, desperdiçados que não retornam a empresa, como pode afetar profundamente o nível de produtividade, a continuidade da empresa e seus resultados, além do custo elevado do processo de desligamento e de novas admissões

O problema se torna preocupante quando acontecem quedas na produção e, normalmente, quando a organização enfrenta esse problema, é o momento de fazer uma criteriosa avaliação dos motivos que levaram a esse ponto. Para reduzir este índice, deve-se, em primeiro lugar, pesquisar as principais causas, diagnosticar cada uma e finalmente atribuir uma solução.

Muitos administradores podem estranhar, mas diferente do que se possa pensar, a questão salarial não é a única que influencia no alto *turnover*. Existem detalhes que fazem diferença, por exemplo, uma empresa que reduz seus gastos cortando o café do funcionário gera descontentamento em suas equipes, pois, o colaborador sentirá que o efeito de uma crise caiu diretamente em sua rotina. Sendo assim, é mais eficiente dialogar com os funcionários e

explicar os motivos de alguns cortes, tornando-os peças chave na mudança do quadro crítico, propondo desafios de redução de custos, por exemplo, reduções de impressões de papeis.

Segundo Lucena, “controlar o *turnover* não significa apenas ter as informações sobre ele, mas significa proteger e reter a mão de obra que é importante para a empresa” ( Lucena 1996, p. 199).

Existem dois tipos de *turnover*, aquele que é controlado pela organização e aquele que é controlado pelo mercado. Quando é controlado pela organização, ela consegue reter e motivar o os profissionais de melhor desempenho, mais qualificados e com potencial para crescerem e contribuir mais efetivamente para o desenvolvimento da empresa. Ela identifica esses colaboradores, acompanha seu desenvolvimento, dá lhes oportunidades de carreira, tendo em vista mantê-los satisfeitos, recompensados e não desejando deixar a organização. ( Lucena 1996, p. 199-200).

O *turnover* controlado pelo mercado é exatamente o contrario, a empresa perde seus melhores profissionais para os concorrentes e para o mercado em geral, porque não dispõe de políticas e critérios para motivá-los e retê-los. Permanecem na organização aqueles que não têm competência para competir no mercado. (Chiavenato 2010, p.39)

### **2.1.5 Planejamento Estratégico**

Planejamento estratégico refere-se ao planejamento sistêmico das metas de longo prazo e dos meios disponíveis para alcançá-las, ou seja, os elementos estruturais mais importantes da empresa e a sua área de atuação, considerando não só os aspectos internos, mas também e principalmente o ambiente externo no qual ela esta inserida. O planejamento estratégico deve definir os rumos do negocio. Seu proposito geral é influenciar os ambientes interno e externo, a fim de assegurar o desenvolvimento ótimo e de longo prazo, na empresa, de acordo com o cenário aprovado. Seu ponto de partida é o diagnostico da organização, dos seus pontos fortes e fracos e das ameaças e oportunidades existentes. Ele é efetuado pelos dirigentes de mais alto nível da empresa, isto é diretores e seus assessores.

Segundo Lacombe (2005, p. 28):

o cenário traçado deve ser abrangente, incluindo todos os produtos das áreas geográficas e funções da empresa, bem como a forma desejada de relacionamento com os clientes, com os fornecedores, os empregados e os acionistas, o cenário inclui também uma descrição do ambiente externo, ele indica aonde se deseja chegar.

Aprovado o cenário monta-se o planejamento estratégico, que deve visar acima de tudo, o que deve ser feito para se atingir o cenário desejado. O cenário precisa ser periodicamente revisto para adaptar a empresa as novas condições do ambiente, nenhum planejamento é estático. O planejamento estratégico deve ser colocado em prática por meio do seu desdobramento em planejamentos operacionais de responsabilidade dos dirigentes de cada área e cada órgão da empresa sendo planejamento de recursos humanos um destes desdobramentos.

O conceito de planejamento estratégico está intimamente vinculado ao de eficácia, isto é fazer aquilo que precisa ser feito, para atingir os resultados que sejam válidos para a organização. Para isso um dos aspectos relevantes é o aproveitamento das oportunidades.

O planejamento estratégico se relaciona ao estabelecimento de objetivos estratégicos da empresa. Os objetivos estratégicos visam reforçar as competências centrais da empresa nos fatores críticos de sucesso dos negócios.

Os objetivos convertem a visão e missão em alvos de desempenho específicos, fixam os marcos, pelos quais os executivos definem o desempenho desejado e faz com que a empresa tenha foco nos resultados. Este desempenho é normalmente apresentado em relação à lucratividade, satisfação do cliente, satisfação de funcionários etc. logo não são somente objetivos financeiros, mas estratégicos. A diferença fundamental entre os dois é que o primeiro está relacionado com a melhoria dos resultados financeiros, enquanto os objetivos estratégicos ligam-se à competitividade do negócio em longo prazo.

Para Lucena (1996, p. 174):

um dos problemas críticos do planejamento estratégico, seja a nível de negócio ou seja a nível de recursos humanos, é a sua operacionalização, isto é, a transição da decisão para a execução, da expectativa para a experimentação, do objetivo para o resultado, enfim, do plano para a ação.

Os planos normalmente estabelecem formas de ação, sempre partindo de uma visão macro. Mas a dinâmica do ambiente externo e da vida empresarial é contínua, muitas vezes mudanças significativas acontecem no decorrer de sua execução, que impactam nos planos estabelecidos, exigindo reformulações, adaptações e novos enfoques na análise das decisões.

Ainda segundo Lucena, “para evitar a inviabilidade dos projetos e manter a credibilidade e funcionalidade do planejamento estratégico, será necessário estar atento aos fatores e variáveis que poderão comprometer o atingimento dos objetivos definidos” (Lucena 1996, p. 174). Portanto o planejamento não pode ser estático e intocável, mas tão dinâmico quanto à própria natureza das organizações.

## 2.2 HISTÓRIA DO TRABALHO E DO DIREITO DO TRABALHO

Conforme Colussi (2003, p. 87):

no princípio não existia qualquer direito trabalhista, apenas a obrigação de prestar o trabalho. Diga se inicialmente que o homem sempre trabalhou, primeiro para se alimentar depois para se defender, quando começou a fabricar armas. A idéia inicial que se pode fazer do trabalho é a exploração do homem pelo homem, surgindo o trabalho escravo, a servidão na Idade Média, foi um tipo de trabalho escravo em que o indivíduo, dispunha de sua liberdade. O livre contrato de trabalho vigorou durante o liberalismo, enquanto os estágio da limitação contratual surgiu no século XVII perdurando em nossos dias.

No passado, o homem trabalhava para produzir o que consumia, seja em roupas, alimentos ou moradia. Ao constituir as primeiras sociedades, ou povos, o trabalho era recompensado por mercadorias como uma espécie de troca. Até então, era possível obter um trabalho através de uma simples conversa, sem exigir qualquer tipo de documentação ou comprovação de experiência anterior. Na concepção de Gomes e Gottschalck (1998, p. 11), o trabalho “é tão antigo quanto o homem que começou a trabalhar pela necessidade de satisfazer a fome e assegurar a defesa pessoal. A mão foi o seu primeiro instrumento de trabalho e, por isso, o homem primitivo tinha horizonte limitado”. Quando a sua mão foi prolongada pelo uso de utensílios, o homem se posicionou acima dos outros animais e adquiriram maiores condições de sobrevivência e de atendimento as suas necessidades.

Conforme Colussi (2003, p. 87):

Na Idade Média a manufatura constituiu o monopólio das corporações de ofício que eram compostas basicamente de ‘mestre-jornaleiro-aprendiz’. Em seguida surgiu o intermediário que fornecia a matéria prima e comprava a produção e com ele a figura capitalista que construía cidades operárias fora da jurisdição das corporações. Posteriormente ocorreu a instalação das oficinas em enormes galpões onde os operários trabalhavam sob. A supervisão de um feitor cruel.

Com a introdução da pirâmide social, aos menos favorecidos, foram atribuídos trabalhos sem remuneração, e em geral sequer recebiam em contrapartida, moradia e

alimentação para a sua subsistência. Predominavam os deveres do trabalhador, sem direito algum. Segundo Vianna, “a escravidão, entre os gregos e os romanos atingiu grandes proporções” (Vianna 1997, p. 37). Na Grécia haviam muitas fábricas, onde o operário era todo composto de escravos. Em Roma os grandes senhores tinham escravos de várias classes, desde os pastores até gladiadores, músicos, filósofos e poetas. Quando desses escravos ganhavam a liberdade, por diversos motivos, o único direito que adquiriam era o de trabalhar nos seus ofícios habituais ou alugando-se a terceiros mediante salários. Constituindo-se nos primeiros trabalhadores assalariados da história.

Com o advento da Revolução Industrial, na metade do século XVIII, surgiu o trabalho humano prestado pessoalmente em proveito de outrem e mediante retribuição como um dos elementos do processo de produção vigente. Foi esse novo tipo de trabalho, caracterizador da relação de emprego, que se constituiu mais tarde no objeto do Direito do Trabalho.

Gomes e Gottschalck (1998, p. 12) ensinam que:

O Direito do Trabalho é de formação legislativa e científica recente, estando sua origem histórica vinculada à Revolução Industrial iniciada com a descoberta da máquina a vapor em 1712 que levou à aceleração do processo de industrialização da economia, servindo ela, a máquina a vapor, como fonte de energia para mover as pesadas máquinas já inventadas para a indústria têxtil.

Pinto, também assevera que “o trabalho humano e suas repercussões sociais são tão velhas quanto os primeiros impulsos de civilizações oriundas do racionalismo” (1995, p. 86). Todavia, a relação do trabalho humano prestado pessoalmente em proveito de outrem e retribuído como forma sistemática de utilização da energia produtiva só foi, realmente, proporcionada pelo advento da chamada Revolução Industrial.

Para Pinto (1995, p. 86-87), o Direito do Trabalho:

é fruto da inteiração do fato econômico com a questão social, catalisados pela Revolução Industrial. Segundo ele, a produção em larga escala exigiu a concentração de trabalhadores, antes dispersos nos pequenos núcleos artesanais e nas atividades agrárias, em torno das unidades onde se instalaram as máquinas, o que importou na urbanização da sociedade industrial. Essa aglutinação facilitou a intercomunicação entre os trabalhadores e despertou neles uma consciência de classe. A consciência coletiva em relação às péssimas condições de trabalho a que eram submetidos, sintetizadas nos baixos salários, na submissão a jornadas de trabalho extenuantes, na falta de proteção contra acidentes do trabalho e na impossibilidade de lazer, fez os trabalhadores concluírem que não eram destinatários dos benefícios gerados pelo aumento da produção de bens e desenvolvimento tecnológico, surgindo daí as primeiras reivindicações trabalhistas. A discussão sobre a repercussão social da transformação econômica das relações de trabalho ficou conhecida como questão social.

Para Vianna, essa exploração extremada dos trabalhadores pelos patrões somente foi possível porque “vivia-se com o Estado liberal a época do mais alto florescimento de uma

ditadura a do capitalismo que em nome da igualdade e da liberdade tornava-se o senhor supremo de toda a sociedade trabalhadora” (Vianna 1997, p. 39). Ao invés de simples assistente dos acontecimentos, passava, sob o domínio do capitalismo, a ser instrumento de opressão contra os menos favorecidos. A afirmação de Palácios definia bem o que sucedera: (*apud* VIANNA, 1997, p. 40) “a liberdade sem freios será a causa da brutalidade e de usurpação se há desigualdade nas forças individuais” e reafirma o preceito de Lacordaire (*apud* VIANNA, 1997, p. 40) “entre o forte e o fraco, entre o rico e o pobre, é a liberdade que escraviza, é a lei que liberta”.

Segundo Colussi (2003, p. 87):

já no período do iluminismo os estados controlavam toda a economia, através do mercantilismo. O iluminismo vinha em defesa da liberação da economia, pregando a lei da oferta e da procura regularia o mercado. Após a primeira guerra mundial praticamente todas as constituições do mundo civilizado incluíram em seus textos os direitos sociais. O Tratado de Versalhes, sob pressão dos sindicatos em seu texto no ano de 1919 o que viria a ser o embrião da Organização Internacional do Trabalho OIT. Somente após a Segunda Guerra Mundial, o direito do trabalho retomou seu progresso.

Para fomentar a execução dos princípios do Tratado de Versalhes relativos às relações de trabalho, a Liga das Nações instituiu, como uma de suas agências de inter-relações dos povos, a Organização Internacional do Trabalho – OIT, que continuou existindo e desempenhando a função de buscar a evolução das condições de trabalho e da democracia nas relações laborais no mundo, apesar da extinção posterior da Liga das Nações, e hoje está integrada à estrutura da ONU.

### **2.2.1 A História do Direito do Trabalho no Brasil**

Pode-se dividir a história do Direito do Trabalho no Brasil em oito fases, que se inicia em 1500 com a descoberta do Brasil e o início do trabalho e escravo, com grande ênfase a partir de 1930 onde o governo Vargas começa a traçar grandes avanços que perduram até os dias de hoje. Apesar da expansão e do avanço da filosofia liberal no mundo, havia os que se opunham e defendiam, a intervenção estatal nas relações sociais privadas como forma de garantir a efetiva liberdade dos contratantes, principalmente nas negociações sobre condições de trabalho do emprego, a parte economicamente fraca na relação de emprego, com o patronato. Os contrários ao liberalismo e à omissão do Estado, pregavam o dirigismo

contratual nas relações de trabalho e a limitação da esfera negocial das partes, posto que a plena liberdade de contratar tinha levado a classe trabalhadora a mais baixa condição de vida, a uma situação de miséria absoluta e sem precedentes para ela. Segundo Colussi (2003, p. 86):

Com a Revolução de 1930 e a ascensão de Getúlio Vargas ao poder, cujo direcionamento político era de oposição ao liberalismo e de defesa da intervenção do Estado na ordem econômica e social, para garantia do bem estar social, a ordem jurídica trabalhista foi profundamente alterada pela intensa produção legislativa e adquiriu a estrutura que até hoje rege as relações capital/trabalho no Brasil, sendo inclusive criado o Ministério do Trabalho.

Em 1º de maio de 1943, o Decreto – Lei nº 5.452, assinado por Getúlio Vargas e pelo Ministro Alexandre Marcondes Filho, consolidou todas as leis sobre o Direito Individual, Coletivo e Processual do Trabalho então vigente. A Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT vige até hoje e teve as modificações necessárias à compatibilidade dos seus preceitos às novidades ditadas pela dinâmica das relações de emprego e avanço econômico social.

A Justiça do Trabalho foi instituída pela Constituição da República de 1934, com caráter administrativo e composição partidária, posto que liga, ao Poder Executivo e integrada por juízes classistas. Aos juízes integrantes da Justiça do Trabalho não eram conferidas as garantias da magistratura nacional. Segundo Colussi (2003, p. 88):

O funcionamento da Justiça do Trabalho foi regulamentado em 1939 sendo instalada em todo o território nacional em 1941, em solenidade presidida por Getúlio Vargas.

De todas as Constituições que o Brasil já experimentou, foi a de 1988 que mais avançou no campo social, principalmente na área trabalhista. Segundo o seu artigo 1º dentre os fundamentos de nossa República estão “os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa”. A Carta Magna de 1988 garantiu o livre exercício de qualquer trabalho, ofício e profissão, atendidas as qualificações profissionais estabelecidas em lei, e também teve o mérito de conferir status constitucional aos direitos básicos dos trabalhadores, antes previstos apenas em normas infraconstitucionais, livrando-os das variações de humor do Poder Executivo, expressadas nas esferas medidas provisórias por ele editadas, bem como das maiorias ocasionais do Congresso Nacional não comprometidas com a Justiça Social.

Agasalhados nos seios da Constituição e por isso modificáveis somente mediante processo legislativo especial, com quorum qualificado e dois turnos de votação, os direitos

trabalhistas enumerados nos trinta e quatro incisos e um parágrafo do artigo 7º da Constituição de 1988 ficam mais resguardados. Segundo Colussi (2003, p. 89):

A Constituição da Republica vigente contém, ainda, significativos avanços relacionados à liberdade sindical e ao direito de greve. Tem ainda disposições Constitucionais Transitórias, adiando medidas para proteger relação de emprego contra dispensas arbitrárias ou sem justa causa.

## 2.3 ROTINAS TRABALHISTAS

### 2.3.1 Empregador

Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) (Consolidação das Leis Trabalhistas) considera empregador, a empresa individual ou coletiva, que assumindo os riscos da atividade econômica, admite, assalaria e dirige a prestação pessoal de serviço. Equiparam-se ao empregador para os efeitos exclusivos da relação de emprego, os profissionais liberais, as instituições de beneficência, as associações recreativas ou outras instituições sem fins lucrativos, que admitem trabalhadores como empregados. (CLT 2011, p. 10).

### 2.3.2 Empregado

Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) considera empregado toda pessoa física, que prestar serviços de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste e mediante salário. Para ser considerado empregado o trabalhador tem que ter cinco características básicas, que são elas:

- a) Pessoa física - empregado é a pessoa física ou natural. Assim, não é possível que um empregado seja uma pessoa jurídica, uma entidade;
- b) Pessoalidade - empregado é um trabalhador que presta pessoalmente os serviços;

- c) Habitualidade - empregado é um trabalhador que presta serviços continuamente, ou seja, não eventualmente;
- d) Subordinação - o empregado encontra-se vinculado ao empregador que tem o poder de ditar as regras relativas ao modo de prestação do serviço;
- e) Onerosidade - empregado é um trabalhador assalariado, ou seja, alguém que pelo serviço que presta recebe uma retribuição, uma contraprestação.

Não há distinções relativas à espécie de emprego e a condição de trabalhador, nem entre trabalho técnico e manual (CLT 2011, p. 10).

### **2.3.3 Contrato de trabalho**

Segundo Malta, “contrato é o ajuste de vontade entre agentes capazes visando a um objeto lícito e obedecendo a uma forma exigida, ou ao menos não proibida por lei. O contrato cria, modifica ou extingue os direitos” (Malta 1995, p. 13). No direito do trabalho, todos os maiores de 18 anos podem assinar contratos sem consentimento de seus pais, no entanto aqueles menores podem ser contratados apenas com o consentimento de seu representante legal.

Ainda segundo Malta, “contrato individual de trabalho é negócio jurídico pelo qual uma pessoa física (o empregado) se propõe a prestar pessoalmente serviços subordinados, não eventuais e remunerados a outra pessoa, física ou jurídica (o empregador)” (Malta 1995, p. 13). Deste contrato surge a relação de emprego, que é o vínculo que surge entre os contratantes como decorrência da celebração do contrato de trabalho. O contrato de trabalho pode ser por prazo indeterminado, (quando não se prevê o término) ou por prazo determinado, este tendo sua duração máxima de dois anos, neste caso o término já fica definido na data da contratação.

### **2.3.4 Jornada de trabalho**

Para Vecchi, jornada de trabalho é o lapso de tempo durante o qual o empregado pode prestar serviço ou permanecer a disposição do empregador, num espaço de tempo. (Vecchi 2010, p. 31), ressalta ainda nesta página (*apud* VECCHI, 2010, p. 31). Nascimento, afirma que a jornada de trabalho é a medida de tempo de trabalho, porém para Maranhão e Carvalho, existe diferença entre jornada de trabalho e horário de trabalho, o horário de trabalho, é o espaço de tempo entre o termo inicial e final da jornada de trabalho.

Existem vários critérios legais para que se fixe o que compõe a jornada de trabalho, os quais acabam por acarretar distinções sobre o que se deve considerar ou não como jornada de trabalho. Atualmente a legislação brasileira parece ter adotado o critério do tempo a disposição em seu sentido amplo, todavia mitiga essa amplitude para fixar que nem sempre o tempo gasto em deslocamento é jornada de trabalho bem como se estabelece alguns limites do que se entende por tempo a disposição.

Vecchi (2010, p. 29), entende que jornada de trabalho é:

o período de tempo que o empregado, permanece a disposição do empregador cumprindo ou aguardando ordens. Considera-se ainda jornada de trabalho período dispendido pelo empregado até o local de trabalho e para seu retorno quando o empregador fornecer condução, em razão do local de trabalho ser de difícil acesso ou não ser servido de transporte público regular.

## **2.3.5 Folha de pagamento**

### *2.3.5.1 Salário*

Para Oliveira, (2010, p.42) É a contraprestação devida e paga diretamente pelo empregador a todo empregado. Ele pode ser pago mensal, semanal, quinzenal ou diariamente, por peça ou por tarefa; sempre se obedecerá ao salário mínimo, salvo condição mais favorável ao trabalhador. (art. 428 §2º da CLT com redação dada pela lei nº 10.097/2000). Integram o salário não só a importância fixa estabelecida, como também as comissões, gorjetas, percentagens, gratificações ajustadas, diárias para viagem que excedam 50% do salário percebido pelo empregado e abonos pagos pelo empregador.

Já a remuneração é a soma do salário contratualmente estipulado (mensal, por hora, por tarefa etc.) com outras vantagens percebidas na vigência do contrato de trabalho como

horas extras, adicional noturno, adicional de periculosidade, insalubridade, comissões, percentagens, gratificações, diárias para viagem entre outras. A remuneração é gênero e salário é a espécie desse gênero. A palavra remuneração passou a indicar a totalidade dos ganhos do empregado, pagos diretamente ou não pelo empregador e a palavra salário, para indicar os ganhos recebidos diretamente pelo empregado pela contraprestação do trabalho.

Salário engloba todas as percepções econômicas devidas pelo empregador ao empregado, valores que são devidos em virtude não só pelo trabalho efetivamente prestado, mas também pelo tempo a disposição, bem como pelos períodos de descanso que devem ser remunerados, pelas interrupções do contrato de trabalho ou por força de lei. Assim segundo o autor o salário não é só devido pelo trabalho efetivamente prestado, mas também em outras circunstâncias em que mesmo não havendo trabalho existe a obrigação de pagamento de salário (VECCHI, 2010, p. 30).

#### *2.3.5.2 Horas extras*

A legislação trabalhista vigente estabelece que a duração normal do trabalho, salvo os casos especiais, é de oito horas diárias e quarenta e quatro horas semanais, no máximo. Todavia, poderá a jornada diária de trabalho dos empregados maiores ser acrescida de horas suplementares, em número não excedentes a duas, no máximo, para efeito de serviço extraordinário, mediante acordo individual, acordo coletivo, convenção coletiva ou sentença normativa. Excepcionalmente, ocorrendo necessidade imperiosa, poderá ser prorrogada além do limite legalmente permitido. A remuneração do serviço extraordinário, desde a promulgação da Constituição Federal/1988, que deverá constar, obrigatoriamente, do acordo, convenção ou sentença normativa, será, no mínimo, 50% cinquenta por cento, superior à da hora normal. Enunciado nº 264, do TST: Oliveira (2014, p.201)

Hora extra, hora suplementar, ou serviço extraordinário é a atividade laboral que ultrapassa a jornada normal diária de trabalho, assim como aquela que se estende além da jornada máxima semanal. Jornada de trabalho é o período em que o empregado permanece à disposição do empregador. Vecchi, “Horas Extras são aquelas que ultrapassam a jornada normal fixada por lei” Vecchi (2010, p. 31).

Convém ressaltar que as horas extras suplementam a jornada normal de trabalho quando esta não é suficiente para o atendimento das necessidades inadiáveis e/ou imprescindíveis do serviço, em caráter de excepcionalidade, sob pena, de a sua não prestação trazer prejuízos à administração. Deste modo, o serviço extraordinário só deve efetuar-se em situações excepcionais e temporárias.

Ocorrendo necessidade imperiosa, por motivo de força maior, realização ou conclusão de serviços inadiáveis cuja inexecução possa acarretar prejuízo manifesto, a duração do trabalho poderá exceder ao limite legal ou convencionado, independentemente de acordo ou contrato coletivo, devendo, contudo, ser comunicado à Delegacia Regional do Trabalho no prazo de dez dias no caso de empregados maiores e quarenta e oito horas no caso de empregados menores.

#### *2.3.5.3 Descanso Semanal Remunerado - DSR*

Conforme a legislação vigente sempre que o empregado exceder sua jornada de trabalho e isso acarretar em horas extras também fará jus ao descanso semanal remunerado DSR. (Descanso Semanal Remunerado) A Lei nº 605/49, que trata do descanso semanal remunerado, elenca em seu artigo 7º que a remuneração do mencionado descanso corresponderá a um dia de serviço. Conforme o artigo sétimo a remuneração do descanso semanal corresponderá:

- a) para os que trabalham por dia, semana, quinzena ou mês, à de um dia de serviço, computadas as horas extraordinárias habitualmente prestadas;
- b) para os que trabalham por hora, à sua jornada normal de trabalho, computadas as horas extraordinárias habitualmente prestadas;
- c) para os que trabalham por tarefa ou peça, o equivalente ao salário correspondente às tarefas ou peças feitas durante a semana, no horário normal de trabalho, dividido pelos dias de serviço efetivamente prestados ao empregador;
- d) para o empregado em domicílio, o equivalente ao quociente da divisão por seis da importância total da sua produção na semana.

#### *2.3.5.4 Adicional de Insalubridade*

Segundo Oliveira (2014, p. 115):

serão consideradas atividades ou operações insalubres aquelas que, por sua natureza, condições ou métodos de trabalho, exponham os empregados a agentes nocivos a saúde, acima dos limites de tolerância fixados em razão da natureza e da intensidade do agente e do tempo de exposição aos seus efeitos.

Existem três graus de insalubridade: máximo, médio e mínimo; os empregados que trabalham em condições insalubres têm assegurada a percepção de adicional assegurada respectivamente de 40%, 20% E 10% do salário mínimo, salvo critério mais vantajoso em Convenção Coletiva de Trabalho.

O adicional de insalubridade deve ser pago a todos os empregados que trabalham expostos em atividades ou operações insalubres, acima do limite de tolerância ou nas atividades previamente mencionadas nos Anexos da NR 15, da Portaria nº 3.214/78.

A comprovação da existência de insalubridade, inclusive quanto ao seu grau (mínimo, médio e máximo) é feita através de laudo de inspeção do local de trabalho, realizada por engenheiro, químico e médico do trabalho, do Ministério do Trabalho, ou então de serviços contratados por especialistas particulares. Oliveira (2014 p.115-116)

A eliminação ou neutralização da insalubridade é possível, mediante avaliação pericial, desde que sejam adotadas medidas de ordem geral que conservem o ambiente de trabalho dentro dos limites de tolerância, e, sejam utilizados os equipamentos de proteção individual (EPI). Quando há insalubridade e periculosidade cumulativamente, o empregado não recebe os dois adicionais, deverá optar apenas por uma (§ 2º, art. 193 da CLT).

O menor não pode trabalhar em local insalubre, salvo enquadrados no programa de aprendizagem, maiores de 16 anos, na fase de estágio prático e desde que o local seja vistoriado e aprovado, pelas autoridades competentes. CLT (2011, p.36)

#### *2.3.5.5 Adicional de Periculosidade*

Segundo Oliveira (2014, p. 116):

são consideradas atividades ou operações perigosas, na forma da regulamentação aprovada pelo Ministério do Trabalho e Emprego, aquelas que, por sua natureza ou métodos de trabalho impliquem risco acentuado em virtude de exposição permanente do trabalhador a: Inflamáveis, explosivos, ou energia elétrica, roubos, ou outras espécies de violência física nas atividades profissionais de segurança pessoal ou patrimonial.

O empregado que trabalha em condições de periculosidade recebe um adicional de 30% sobre o salário efetivo, não incidindo este percentual, sobre prêmios gratificações ou participação nos lucros da empresa. Atividades descritas, conforme anexos da NR 16: A periculosidade é caracterizada por perícia a cargo de Engenheiro do Trabalho ou Médico do Trabalho, devidamente registrados no Ministério do Trabalho.

#### *2.3.5.6 Adicional Noturno*

Conforme o autor, “tem direito ao adicional noturno o empregado urbano que trabalha, no período entre as 22 horas de um dia e as 5 horas do dia seguinte” (Oliveira 2014, p. 117). O adicional noturno é de pelo menos 20% sobre o valor da hora diurna. A hora do trabalho noturno é de 52 minutos e 30 segundos, o adicional pago com habitualidade integra o salário do empregado para todos os seus efeitos. Nas atividades rurais, é considerado noturno o trabalho executado na lavoura entre 21 horas de um dia às 5 horas do dia seguinte, e na pecuária, entre 20 horas às 4 horas do dia seguinte.

No trabalho noturno também deve haver o intervalo para repouso ou alimentação, sendo:

- jornada de trabalho de até 4 horas: sem intervalo;
- jornada de trabalho superior a 4 horas e não excedente a 6 horas: intervalo de 15 minutos;
- jornada de trabalho excedente a 6 horas: intervalo de no mínimo 1 e no máximo 2 horas.

#### *2.3.5.7 Adicional por Tempo de Serviço*

Conforme Cláusula vigésima primeira CCT Sindicato dos Empregados no Comércio de Carazinho 2014/2015. Quinquênio: Fica estabelecido um adicional de 2% (dois por cento) sobre a remuneração, por quinquênio de atividades na mesma empresa, que será devido mensalmente a partir do mês em que o empregado completar cinco anos de contrato de trabalho na mesma empresa. Em se tratando de empregado comissionado, o percentual será aplicado mês a mês sobre o total da remuneração a que fizer jus. CCT (2014-2015 )

#### *2.3.5.8 Quebra de caixa*

A parcela denominada quebra de caixa é uma verba paga aos empregados que lidam permanentemente com dinheiro, numerários da empresa, por exemplo, caixas de banco, de lojas, entre outros, como forma de remunerar a preocupação que a atividade lhes impõe.

Esta parcela visa ressarcir os eventuais prejuízos sofridos pelo empregado no exercício de sua atividade, visto que as diferenças a menor apuradas no seu movimento diário poderão ser deduzidas do seu salário. Na legislação trabalhista não há previsão de pagamento de referida verba, que pode decorrer de documento coletivo de trabalho da categoria profissional respectiva, de regulamento interno da empresa ou, ainda, por liberalidade da empresa.

#### **2.3.6 Férias**

Conforme Oliveira, (2014, p.117) “a cada período de 12 meses de vigência do contrato de trabalho o empregado terá direito ao gozo de um período de férias, sem prejuízo da remuneração” A lei dá o direito ao empregador de marcar a época de concessão das férias aos seus empregados. O empregador tem um limite de 12 meses subsequentes a aquisição do direito pelo empregado de marcar as férias, ultrapassando este limite o empregador, deve paga-las em dobro.

O empregado estudante, menor de 18 anos, terá direito a fazer coincidir suas férias com as férias escolares. Os membros de uma família, que trabalharem no mesmo

estabelecimento ou empresa, terão direito a gozar férias no mesmo período, desde que não haja prejuízo para o serviço.

O pagamento das férias, do adicional de 1/3 constitucional e do abono pecuniário deverá ser feito até dois dias antes do início do período de férias. Neste momento, o empregado dará quitação do pagamento, em recibo, no qual deverão constar as datas de início e término do respectivo período. O empregador deverá computar como tempo de serviço para efeito de férias o prazo do aviso prévio trabalhado e do indenizado, conforme determina o artigo 487, parágrafo 1º da CLT. Oliveira (2014 p.117)

### **2.3.7 Décimo Terceiro Salário**

A partir de quinze dias de serviço, o trabalhador já passa ter direito a receber o décimo terceiro salário. Faz jus ao pagamento do benefício o trabalhador urbano ou rural, o trabalhador avulso e o doméstico.

O trabalhador com menos de um ano de empresa também recebe o 13º, mas o valor de seu benefício é proporcional ao tempo que ele integra a empresa. Os aposentados e pensionistas também recebem esse benefício, e o responsável pelo pagamento nesse caso é o INSS. A quantia vem junto com a folha de pagamento.

Os afastados por auxílio-doença derivado de acidente de trabalho também recebem o benefício, mas apenas por cerca de 15 dias, já que houve rompimento do contrato de trabalho. Finalmente, o empregado demitido sem justa causa tem direito a um 13º proporcional aos meses em que trabalhou. O valor do 13º salário é proporcional ao número de meses trabalhados no ano.

A lei que regulamenta a gratificação é a mesma responsável pela sua adoção, a Lei nº. 4.090, de 13 de Julho de 1962, regulamentada pelo decreto nº. 57.155 de 03 de novembro de 1965, e o pagamento, pode ser realizado, em uma ou duas parcelas. Oliveira (2014, p.123)

### **2.3.8 FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço**

Criado pela Lei n.º 5.107 de 13 de setembro de 1966, todos os meses a empresa irá recolher o montante de 8% do valor bruto da folha de cada empregado e tem até o dia 7 do mês subsequente para efetuar o recolhimento junto a Caixa Econômica Federal, em uma conta específica do trabalhador através do seu número de PIS.

O Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) foi criado para proteger o trabalhador empregado em caso de demissão sem justa causa. Todos os trabalhadores com contrato de trabalho formal, de carteira assinada, regido pela CLT. Também têm direito ao FGTS, trabalhadores rurais, temporários, avulsos, safreiros e atletas profissionais. O diretor não empregado e o empregado doméstico podem ser incluídos no sistema, a critério do empregador. Oliveira (2014, p.124)

### **2.3.9 INSS – Recolhimento Previdenciário ao Instituto Nacional do Seguro Social**

A contribuição de cada segurado empregado, segurado do Instituto Nacional do Seguro Social, inclusive ao doméstico, e o avulso é de 8%, 9% e 11%, de acordo com o salário de contribuição determinado pela previdência social.

O INSS incide sobre o total da remuneração do trabalhador, incluindo, as horas extras, DSR, insalubridade, periculosidade, adicional noturno e diárias para viagens que sejam superiores a 50% do salário percebido. Este valor é descontado da folha de pagamento e repassado a previdência juntamente com a contribuição patronal, que a empresa deve recolher no dia 20 do mês subsequente. Porém existe um limite máximo de desconto que varia anualmente, conforme tabela divulgada pela previdência social. Para o ano de 2014 o teto de recolhimento à previdência é de R\$ 4.390,24. Porém este limite máximo de recolhimento é apenas para o segurado empregado, a empresa recolhe o valor previdenciário sobre o total da folha dos empregados. Previdência Social (01.01.2014)

### **2.3.10 IRRF – Imposto de Renda Retido na Fonte**

A tributação do imposto de renda sobre os rendimentos do trabalho assalariado pago, incide sobre; salários, ordenados, subsídios honorários adicionais, vantagens, extraordinários, suplementações, abonos, prêmios, bonificações, gorjetas, gratificações, comissões, corretagens, verbas de representações, entre outros rendimentos admitidos pela Receita Federal.

O imposto sobre a renda a ser descontado na fonte sobre os rendimentos do trabalho assalariado, inclusive a gratificação natalina. Pagos por pessoas físicas ou jurídicas, bem como sobre os demais rendimentos recebidos por pessoas físicas e que não estejam sujeitos a tributação exclusiva na fonte ou definitiva, pagos por pessoas jurídicas, será calculado mediante tabelas progressivas mensais, que são atualizadas anualmente pela Receita Federal. Ao contrário do INSS não existe teto máximo para o recolhimento do imposto de renda, sendo o percentual mais alto da tabela 27,5% do valor bruto, deduzido o recolhimento da previdência social. Receita Federal do Brasil (2014).

### **2.3.11 Rescisão de Contrato de Trabalho**

A rescisão contratual de trabalho é a forma que põe fim ao contrato individual de trabalho firmado entre a empresa e o empregado. É nesse momento que a empresa paga, desconta e qualifica o motivo da rescisão do contrato, permitindo que o empregado tome conhecimento e verifique os cálculos dos seus direitos legais. Na rescisão contratual os direitos assegurados por lei são quitados, devendo também proceder nos devidos descontos. Qualquer compensação no pagamento de que trata o parágrafo anterior não poderá exceder o equivalente a um mês de remuneração do empregado, CLT art. 477 § 5º. CLT (2010 p.79)

## **2.4 GESTÃO FINANCEIRA**

A gestão financeira é uma das ferramentas de maior importância dentro de qualquer empresa. Tem a finalidade de assegurar a sustentabilidade, e a rentabilidade dentro de um patamar organizacional, pode ser chamada de coração da empresa, diversos estudos

demonstram que, grande maioria das empresas não chega ao seu terceiro ano de vida e esse fenômeno, se deve a falta de uma gestão financeira eficaz.

A gestão financeira relaciona-se estreitamente com economia e contabilidade, mas difere bastante destas duas áreas, já que a maioria das decisões são medidas em termos financeiros. O administrador financeiro desempenha um dos papéis mais importantes dentro de uma organização e precisa ter conhecimento amplo do funcionamento de todos os departamentos da empresa, e da legislação ora vigente, para que possa tomar corretamente as decisões, quanto maior a empresa, mais crucial é o papel do administrador financeiro e maior deve ser a abrangência de seu conhecimento. Gitman (2010, p. 10).

Para Gitman, (2010, p. 11). as funções do administrador financeiro dentro da empresa podem ser avaliadas em relação às suas demonstrações financeiras básicas, sendo suas três funções primordiais a análise e planejamento financeiro, a administração da estrutura de ativo da empresa e a administração de sua estrutura financeira.. As funções financeiras e contábeis utilizam a mesma terminologia, causando certa confusão para algumas pessoas. Outras, felizmente poucas, julgam que é possível desenvolver a função financeira à margem da contabilidade, considerando que esta existe apenas para atender às exigências de legislação.

#### **2.4.1 Índices de Rentabilidade**

Matarazzo (1998, p. 75). Explica que “os índices deste grupo, mostram qual a rentabilidade dos capitais investidos, isto é, quantos renderam os investimentos e, portanto, qual o grau de êxito econômico da empresa.” A análise de rentabilidade financeira tem por objetivo mensurar o retorno do capital investido e identificar os fatores que ocasionaram a essa rentabilidade.

O objetivo principal e o estímulo de qualquer empreendedor é o sucesso da organização com a obtenção de lucro, por isso, os índices de rentabilidade também são conhecidos como índices de lucratividade, pois indicam o retorno que a empresa esta propiciando. Os índices de rentabilidade sempre relacionam o lucro obtido com o investimento realizado, a fim de determinar se o retorno sobre os investimentos foram coerentes com o planejamento do negócio.

Os índices de rentabilidade evidenciam o quanto renderam os investimentos efetuados pela empresa. A rentabilidade pode ser entendida como o grau de remuneração de um negócio. Retorno é o lucro obtido pela empresa. Por isso, pode ser analisada a lucratividade de um negócio e também as condições em que o lucro é gerado. Os indicadores de rentabilidade são, dentre outros, os que mais interessam aos sócios, pois demonstram a remuneração dos recursos aplicados. Segundo Vasconcelos, (2005, p.) no cálculo de indicadores de rentabilidade, o analista poderá usar diversos conceitos de lucro (do lucro bruto ao lucro líquido). A receita líquida corresponde à receita bruta deduzida as devoluções de clientes, impostos sobre as vendas e outros.

#### **2.4.2 Retorno Sobre o Investimento**

Matarazzo (1998, p. 77). Explica que o Retorno Sobre o Investimento “indica quanto a empresa obtém de lucro para cada R\$ 1,00 de investimento total, ou seja, mostra quanto a empresa obteve de Lucro Líquido em relação ao Ativo”. Quanto maior for o índice, melhor, uma vez que, quanto maior for esse índice, menor será o tempo necessário para se obter o retorno do investimento feito.

ROI é a sigla para *Return on Investment*, que em português significa Retorno sobre Investimento. ROI é a relação entre o dinheiro ganho ou perdido através de um investimento, é o montante de dinheiro investido. Em finanças existem três formulações possíveis de taxa de retorno, através do retorno efetivo, retorno exigido e retorno previsto. O retorno efetivo serve como medida de avaliação do desempenho de um investimento, o retorno previsto serve como medida ante o desempenho de um investimento, que é a sua taxa implícita, aquela que iguala o valor do investimento do seu preço ou custo.

Matarazzo (1998, p. 77). De forma direta, o ROI define a relação entre quanto a empresa ganhou ou perdeu em relação a um determinado investimento. O que é importante ter em mente é que Margem não é o mesmo que Receita, pois ela representa a Receita líquida de todos os custos diretos e indiretos para a produção do produto ou serviço. Além disso, a Margem precisa ser incremental, ou seja, calculada sobre o retorno de uma campanha em relação ao seu grupo de controle.

### **2.4.3 Aplicação Financeira**

Uma aplicação financeira é uma cessão temporária de recursos entre um cedente e um tomador, mediante compensação financeira. Uma aplicação financeira pode ser de nomina de Investimento; quando o tomador é uma instituição financeira, afim de tornar atraente a captação de recursos, ou Empréstimo; quando o cedente é uma instituição financeira a fim de amarrar a transação (garantias de pagamento). Gitmann (1997 p.841)

### **2.4.4 Despesa financeira**

Despesa é todo o gasto de caráter geral, relacionado com a administração e vendas, como por exemplo, juros, multas, material de escritório, despesas com processos etc. A diferença entre despesa e custo é que a despesa não pode ser diretamente relacionada com o produto final. Para a contabilidade, uma despesa representa uma diminuição do ativo e aumento do passivo; e assim como as receitas provocam um aumento do patrimônio líquido, as despesas, diminuem o valor do mesmo.

As despesas podem ser divididas em antecipadas e não operacionais. Despesa antecipada são as despesas pagas antecipadamente e que serão consideradas como despesas no decorrer do exercício seguinte como, seguros a vencer. Despesas não operacionais são aquelas decorrentes de transações não incluídas nas atividades principais ou acessórias que constituam objeto da empresa.

A comparação entre receitas e despesas ocorre na apuração do resultado do exercício, que é o saldo do confronto entre elas, depois de um ciclo de operações em uma empresa, se o resultado for positivo a empresa teve lucro, se o resultado for negativo a empresa teve prejuízo. Matarazzo, (2003, p.463)

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Os procedimentos metodológicos referem-se às técnicas e métodos científicos que foram adotados para o desenvolvimento do presente estudo, os quais serão descritos nos itens a seguir.

#### **3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

A pesquisa foi realizada de forma qualitativa e quantitativa, ou seja, contagens de determinada população, onde houve um aprofundamento no assunto proposto, o que deu base a uma solução adequada para o problema pré-estabelecido. A pesquisa é exploratória e descritiva.

Para Godoy (1995, p. 60), a fim de tornar viável o estudo, será utilizado o método qualitativo e quantitativo, por apresentar inúmeras possibilidades de estudar os fenômenos que cercam os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos contextos.

O procedimento técnico adotado caracteriza-se como um levantamento, por tratar de um estudo focado em amostras dos processos que passaram pela Vara do Trabalho de Carazinho, também foram realizadas entrevistas com gestores do departamento de RH de 10 empresas e ainda entrevistados 138 trabalhadores sendo, que os mesmos são funcionários cada uma das empresas entrevistadas.

Segundo Gil (2002, p. 50):

levantamento é a interrogação direta das pessoas, cujo comportamento se deseja conhecer. Procede-se a solicitação a um grupo significativo de pessoas a cerca do problema a ser estudado, para em seguida mediante análise quantitativa, obter-se as conclusões, pertinentes aos dados coletados. Quanto ao levantamento recolhe-se informações de todos os integrantes do universo pesquisado e tem-se o senso.

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Neste estudo de caso, a unidade objeto de estudo foi uma amostra não probabilística. No caso presente, foi escolhida intencionalmente.

Na execução da pesquisa, sobre as variáveis relacionadas às reclamações trabalhistas existentes na vara do trabalho de Carazinho, caracterizando-se tal como uma amostra intencional. Foram analisados em torno de 50 processos, na Vara do Trabalho, de Carazinho e foram utilizados 10 para demonstrar financeiramente as despesas, lucros ou perdas.

Na pesquisa realizada nas empresas, focando os segmentos que possuem maior numero de processos trabalhistas cobrando horas extras. foram aplicados questionários a 10 empresários do setor industrial. Em relação aos empregados a amostra também foi realizada buscando aplicar os questionários ao maior número de empregados possível em cada uma das 10 empresas pesquisadas. Foram aplicados questionários a 138 trabalhadores, que foi o numero que se mostrou disposto a colaborar com a pesquisa.

### 3.3 PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

No presente estudo, os dados necessários para sua elaboração foram coletados e processados a partir do sistema de informação da Vara do Trabalho de Carazinho. O objetivo é conhecer nos processos os motivos que levaram as empresas a deixarem para traz essas verbas que as levaram a uma reclamação trabalhista.

Foram pesquisados na Vara do Trabalho de Carazinho, em torno de 50 processos, destes foram separados 10 que já haviam sido julgados e que no período de contrato de trabalho fizessem parte os meses de janeiro de 2013 a junho de 2013. Para que fossem

possíveis os cálculos das horas extras e DSR, (Descanso Semanal Remunerado) devidas aos trabalhadores.

Para os cálculos foram utilizados ou a jornada de trabalho ou a quantidade de horas extras laboradas por mês as quais foram solicitadas dentro dos processos.

Foram calculados os dias uteis e também os dias de repouso remunerado dos devidos seis primeiros meses do ano de 2013.

Por fim para que não fossem repassadas informações de cunho sigiloso do trabalhador, e ou das empresas, os cálculos são identificados com o número do processo, e o valor utilizado para cálculo foi o salário base de R\$ 1.000,00.

Também foram aplicados questionários a um grupo de empresários e um grupo de trabalhadores, para entender o que ambos os lados consideram, sobre horas extras quando não são pagas durante a vigência do contrato de trabalho. Os questionários dos empresários foram respondidos pelos gestores de RH

Já os questionários dos trabalhadores foram aplicados, em seus horários de intervalo dentro das empresas, para que não atrapalhassemos o fluxo normal de trabalho dentro da empresa, onde cada um dos colaboradores teve a opção de responder ou não o questionário.

### 3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise dos dados foi realizada com base nos dados primários originados da coleta efetuada no decorrer do estudo. A análise e interpretação foi descritiva com base nos autores da fundamentação teórica pesquisada, poderá se fornecer um suporte técnico, embasado e consistente para a apresentação de mudanças julgadas necessárias, a fim de que todas as horas extras sejam pagas no seu devido prazo para que os empregados não cheguem ao extremo de entrar com uma reclamatória evitando assim as altas despesas administrativas e jurídicas.

### 3.5 VARIÁVEIS DE ESTUDO

No presente estudo as variáveis analisadas foram:

- Reclamatória trabalhista: é a ação judicial movida pelo empregado contra a empresa ou equiparada a empresa ou empregador doméstico a quem tenha prestado serviço, que visa resgatar direitos que foram violados durante a relação de emprego, expressa ou tacitamente celebrado entre empregado e empregador. A reclamatória se inicia com a formalização do processo na Justiça do Trabalho, através da Petição Inicial promovida pelo advogado do empregado;  
[www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/documentos](http://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/documentos) 16.09.2014.
- Horas extras: são aquelas horas laboradas além da jornada normal de trabalho acrescidas de um percentual de 50% ou 100% dependendo do horário laborado ou convenção coletiva de trabalho da categoria que o trabalhador pertence; Oliveira (2014, p.117)
- Aplicação financeira: Aplicação financeira é algo que é feito para que o dinheiro que está parado renda alguma coisa além de não desvalorizar com a inflação. Existem dois tipos de aplicações: as de renda fixa, títulos com rendimento pré-fixado e os de rendimento pós – fixado; Gitmann (1997, p.841).
- As despesas podem ser divididas em antecipadas e não operacionais. Despesa antecipada são as despesas pagas antecipadamente e que foram consideradas como despesas no decorrer do exercício seguinte como, seguros a vencer e despesas operacionais podem ser consideradas aquelas com honorários. Matarazzo (2003 p.463).

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nos tópicos a seguir está apresentado um breve histórico sobre a organização e as empresas objeto do presente estudo. Logo após, serão expostos os dados referentes aos resultados, bem como análise dos mesmos.

### 4.1 CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS ESTUDADAS

A Vara do Trabalho de Carazinho – Tribunal Regional do Trabalho, 4ª região, atua em Carazinho - RS desde 1980 Atende atualmente aos municípios de Almirante Tamandaré do Sul, Carazinho, Chapada, Colorado, Coqueiros do Sul, Gramado dos Loureiros, Lagoa dos Três Cantos, Nonoai, Não-Me-Toque, Rio dos Índios, Santo Antônio do Planalto, Tapera, Tio Hugo, Três Palmeiras e Victor Graeff.

As características das empresas estudadas são descritas a seguir:

- *Empresa “A”* - Indústria de médio porte, especializada em tecnologia de rotomoldados, está no mercado a mais de 10 anos, trabalhando com, produção voltada para reservatórios de máquinas agrícolas. Possui mais de 100 colaboradores.
- *Empresa “B”* - Indústria de pequeno porte, trabalha com fabricação de cosméticos, perfumaria e higiene pessoal. Está no mercado a mais de 10 anos, e conta atualmente com mais de 50 colaboradores.

- *Empresa “C”* - Indústria de pequeno porte, pioneira na fabricação de lençóis e mantas térmicas. Está no mercado a mais de 25 anos e conta hoje com mais de 25 colaboradores.
- *Empresa “D”* - Indústria de médio porte, trabalha com a fabricação de máquinas e implementos voltados para a agricultura. Está no mercado a mais de 45 anos, e atualmente conta com mais de 50 colaboradores.
- *Empresa “E”* - Indústria de pequeno porte, fabricante de aberturas metálicas em aço e alumínio. Está no mercado a mais de 30 anos e conta atualmente com mais de 10 colaboradores.
- *Empresa “F”* - Indústria de pequeno porte, seu foco é fabricação de implementos rodoviários. Está no mercado a mais de 10 anos e atualmente conta com mais de 30 colaboradores.
- *Empresa “G”* - Indústria de pequeno porte, trabalha com fabricação de cosméticos, perfumaria e higiene pessoal. Conta com mais de 20 colaboradores.
- *Empresa “H”* - Indústria de pequeno porte, está no mercado a mais de 10 anos, trabalha com diversos segmentos, como betoneiras, fornos a lenha e guinchos. Atualmente conta com mais de 30 colaboradores.
- *Empresa “I”* - Indústria de pequeno porte, sua produção é voltada para fabricação de rodas para diversos tipos de veículos. Está no mercado a mais de 2 anos e atualmente conta com mais de 25 colaboradores.
- *Empresa “J”* - Indústria de pequeno porte, voltada para a produção de implementos para a agricultura. Está no mercado a mais de 20 anos e conta atualmente com mais de 10 colaboradores.

## 4.2 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nos tópicos a seguir serão expostos os resultados obtidos a partir das pesquisas realizadas.

#### 4.2.1 Pesquisa na Justiça do Trabalho

A Tabela 1, a seguir apresenta os valores apurados referentes aos números dos indicados.

**Tabela 1 - Pesquisa realizada na Justiça Do Trabalho e cálculo dos valores**

<b>Processo n.</b>	<b>Valor apurado R\$</b>
0000039-39.2014.5.04.0561	3.802,87
0000061-97.2014.5.04.0561	418,07
0000127-77.2014.5.04.0561	2.345,58
0000017-51.2014.5.04.0561	12.136,54
0000168-44.2014.5.04.0561	685,84
0000165-89.2014.5.04.0561	1.469,91
0000189-20.2014.5.04.0561	4.130,47
0000084-43.2014.5.04.0561	3.225,11
0000031-62.2014.5.04.0561	9.747,52
0000077-51.2014.5.04.0561	2.065,24

**Fonte:** Vara do Trabalho de Carazinho, agosto de 2014

Referente aos processos analisados pode-se verificar que, na maioria dos casos os valores são bastante altos para um trabalhador que recebe apenas salário; já para a empresa que pagar dentro do mês no qual as horas extras ocorreram, não significa um desembolso muito grande, deixando ainda os trabalhadores mais motivados. Cabe lembrar que este cálculo foi baseado em 6 meses; no entanto, em alguns destes processos a duração do contrato de trabalho foi bem mais extensa. Este desembolso, para a organização não é muito volumoso dentro do mês, porém para um trabalhador que tem família e vive de salário, pode significar o botijão do gás ou o pagamento da conta de energia elétrica.

#### 4.2.2 Pesquisa com Gestores de RH

1- Há quanto tempo sua empresa está no mercado?	
Entre 11 e 15 anos	x
2- Sua empresa é?	
Médio porte	X
3- Quantos colaboradores sua empresa possui?	
Acima de 100	X
4- Sua empresa já sofreu alguma reclamatória trabalhista?	
Sim?	x
5- Se sim qual foi o motivo?	
Outros – mencione	X danos morais e reversão de justa causa
6- Ainda a respeito da reclamatória sua empresa ganhou ou perdeu a ação?	
Ganhou?	x
7- Quais as ações trabalhistas que mais acontecem na sua empresa?	
Outros – mencione	X danos morais e reversão de justa causa
8- Em média quanto tempo levou o decorrer do processo?	
Até 6 meses	x
9- Atualmente seus colaboradores tem trabalhado além da jornada normal?	
Sim	x
10 Se os colaboradores tem trabalhado além da jornada você tem pago as horas extras?	
Sim	X

**Quadro 1 - Empresa “A”**

**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2014

Na empresa “A” as reclamatórias existentes, foram referente demissões por justa causa, ações estas que não foram revertidas na Justiça do Trabalho. E Ações por danos morais onde foram feitos acordos, o valor solicitado era de R\$80.000,00 e foram fechados acordos em torno de R\$1.500,00. Atualmente os colaboradores tem trabalhado além da jornada normal e tem recebido suas horas extras. Hora extra, hora suplementar ou serviço extraordinário é a atividade laboral que ultrapassa a jornada normal diária de trabalho, assim como aquela que se estende além da jornada máxima semanal. Jornada de trabalho é o período em que o

empregado permanece à disposição do empregador. “Horas Extras são aquelas que ultrapassam a jornada normal fixada por lei” Vecchi, (2010, p. 31).

Ocorrendo necessidade imperiosa, por motivo de força maior, realização ou conclusão de serviços inadiáveis cuja inexecução possa acarretar prejuízo manifesto, a duração do trabalho poderá exceder ao limite legal ou convencionado, independentemente de acordo ou contrato coletivo, devendo, contudo, ser comunicado à Delegacia Regional do Trabalho no prazo de dez dias no caso de empregados maiores e quarenta e oito horas no caso de empregados menores. Oliveira, (2010, p.117).

1- Há quanto tempo sua empresa está no mercado?	
Entre 11 e 15 anos	x
2- Sua empresa é?	
Pequeno porte	X
3- Quantos colaboradores sua empresa possui?	
Acima de 50	x
4- Sua empresa já sofreu alguma reclamatória trabalhista?	
Sim	x
5- Se sim qual foi o motivo?	
Adicional de insalubridade/periculosidade	x
6- Ainda a respeito da reclamatória sua empresa ganhou ou perdeu a ação?	
Perdeu	X
7- Quais as ações trabalhistas que mais acontecem na sua empresa?	
Adicional de insalubridade/periculosidade	x
8- Em média quanto tempo levou o decorrer do processo?	
Acima de 1 ano	x
9- Atualmente seus colaboradores tem trabalhado além da jornada normal?	
Não	x
10- Se os colaboradores tem trabalhado além da jornada você tem pago as horas extras?	
Sim	x

#### **Quadro 2 - Empresa “B”**

**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2014

Na empresa “B” observou-se que as reclamatórias foram referentes ao não pagamento de adicional de insalubridade ou periculosidade, sendo que a mesma perdeu as reclamatórias, que levaram mais de 1 ano para serem julgadas. Segundo Oliveira (2014, p. 115):

serão consideradas atividades ou operações insalubres aquelas que, por sua natureza, condições ou métodos de trabalho, exponham os empregados a agentes nocivos a

saúde, acima dos limites de tolerância fixados em razão da natureza e da intensidade do agente e do tempo de exposição aos seus efeitos.

O adicional de insalubridade deve ser pago a todos os empregados que trabalham expostos em atividades ou operações insalubres, acima do limite de tolerância ou nas atividades previamente mencionadas nos Anexos da NR 15, da Portaria nº 3.214/78. Oliveira (2014, p.116).

A empresa comenta que, atualmente, seus colaboradores não estão trabalhando além da jornada, mas esporadicamente quando precisam fazer horas extras elas são pagas. Para o autor, jornada de trabalho é o lapso de tempo durante o qual o empregado pode prestar serviço ou permanecer a disposição do empregador, num espaço de tempo. Vecchi (2010, p. 31).

Seguem os dados da empresa C

01- Há quanto tempo sua empresa está no mercado?	
Acima de 25 anos	x
02- Sua empresa é?	
Médio porte	x
03- Quantos colaboradores sua empresa possui?	
Entre 25 e 50	x
04- Sua empresa já sofreu alguma reclamatória trabalhista?	
Sim?	x
05- Se sim qual foi o motivo?	
Adicional de insalubridade/periculosidade	x
06- Ainda a respeito da reclamatória sua empresa ganhou ou perdeu a ação?	
Perdeu.	x
07- Quais as ações trabalhistas que mais acontecem na sua empresa?	
Adicional de insalubridade/periculosidade	x
08- Em média quanto tempo levou o decorrer do processo?	
Acima de 2 anos	x
09- Atualmente seus colaboradores tem trabalhado além da jornada normal?	
Não	x
11- Se os colaboradores tem trabalhado além da jornada você tem pago as horas extras?	
Sim	x

### Quadro 3 - Empresa “C”

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014

Na empresa “C” observou-se que suas reclamatórias foram referentes ao não pagamento de adicional de insalubridade ou periculosidade, sendo que a mesma perdeu as

reclamatórias, que levaram mais de 2 anos para serem julgadas. A comprovação da existência de insalubridade, inclusive quanto ao seu grau (mínimo, médio e máximo) é feita através de laudo de inspeção do local de trabalho, realizada por engenheiro, químico e médico do trabalho, do Ministério do Trabalho, ou então de serviços contratados por especialistas particulares.

A eliminação ou neutralização da insalubridade é possível, mediante avaliação pericial, desde que sejam adotadas medidas de ordem geral que conservem o ambiente de trabalho dentro dos limites de tolerância, e, sejam utilizados os equipamentos de proteção individual (EPI). Quando há insalubridade e periculosidade cumulativamente, o empregado não recebe os dois adicionais, deverá optar apenas por uma (§ 2º, art. 193 da CLT). Oliveira, (2010, p.115).

O gestor alega ainda, que atualmente seus colaboradores não estão trabalhando além da jornada, mas esporadicamente quando precisam fazer horas extras as mesmas são pagas.

Entende-se, assim jornada de trabalho o período de tempo que o empregado, permanece a disposição do empregador cumprindo ou aguardando ordens. Considera-se ainda jornada de trabalho período dispendido pelo empregado até o local de trabalho e para seu retorno quando o empregador fornecer condução, em razão do local de trabalho ser de difícil acesso ou não ser servido de transporte público regular. Vecchi (2010, p. 29).

No entanto comparando com o questionário de alguns de seus colaboradores, eles alegam, que estão trabalhando além da jornada, que não estarem recebendo suas horas extras.

Seguem os dados da empresa D

01- Há quanto tempo sua empresa está no mercado?	
Acima de 25 anos	x
02- Sua empresa é?	
Médio porte	X
03- Quantos colaboradores sua empresa possui?	
Acima de 50	x
04- Sua empresa já sofreu alguma reclamatória trabalhista?	
Sim	x
05- Se sim qual foi o motivo?	
Horas extras não pagas	x
Salários em atraso	x
FGTS não depositado	x
06- Ainda a respeito da reclamatória sua empresa ganhou ou perdeu a ação?	
Ganhou	x
Perdeu	x
07- Quais as ações trabalhistas que mais acontecem na sua empresa?	
Horas extras não pagas	x
Salários em atraso	x
FGTS não depositado	x
08- Em média quanto tempo levou o decorrer do processo?	
Acima de 2 anos	x
09- Atualmente seus colaboradores tem trabalhado além da jornada normal?	
Não	x
12- Se os colaboradores tem trabalhado além da jornada você tem pago as horas extras?	
Sim	x

**Quadro 4 - Empresa “D”**

**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2014

Na empresa “D” as reclamatórias são por diversos motivos. A mesma passou por um longo período de crise quando atrasou salários e não recolheu os depósitos do FGTS. Mesmo que a produção estivesse alta não pagavam as horas extras e por isso também tiveram algumas reclamatórias por este motivo. Atualmente alega que os trabalhadores não laboram além da sua jornada, mas que eventualmente acontecem casos extraordinários onde as horas são pagas. Hora extra, hora suplementar, ou serviço extraordinário é a atividade laboral que ultrapassa a jornada normal diária de trabalho, assim como aquela que se estende além da jornada máxima semanal. Jornada de trabalho é o período em que o empregado permanece à disposição do

empregador. Vecchi, (2010, p.31) “Horas Extras são aquelas que ultrapassam a jornada normal fixada por lei” .Nascimento, afirma que a jornada de trabalho é a medida de tempo de trabalho, porém para Maranhão e Carvalho, (1995, p.57) existe diferença entre jornada de trabalho e horário de trabalho, o horário de trabalho, é o espaço de tempo entre o termo inicial e final da jornada de trabalho.

A seguir dados da empresa E

01-	Há quanto tempo sua empresa está no mercado?	
	Acima de 25 anos	x
02-	Sua empresa é?	
	Pequeno porte	x
03-	Quantos colaboradores sua empresa possui?	
	Entre 6 e 15	x
04-	Sua empresa já sofreu alguma reclamatória trabalhista?	
	Sim	x
05-	Se sim qual foi o motivo?	
	Horas extras não pagas	x
	Salários em atraso	x
	FGTS não depositado	x
	Adicional de insalubridade/periculosidade	x
06-	Ainda a respeito da reclamatória sua empresa ganhou ou perdeu a ação?	
	Perdeu	x
07-	Quais as ações trabalhistas que mais acontecem na sua empresa?	
	Salários em atraso	x
08-	Em média quanto tempo levou o decorrer do processo?	
	Entre 7 e 11 meses	x
09-	Atualmente seus colaboradores tem trabalhado além da jornada normal?	
	Não	x
11	Se os colaboradores tem trabalhado além da jornada você tem pago as horas extras?	
	Sim	x

#### Quadro 5 - Empresa “E”

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014

A empresa “E” já teve inúmeras reclamações trabalhistas, pelos mais variados motivos, no entanto o mais frequente tem sido atraso nos salários. Em relação as horas extras alega pagar, quando são feitas, mas que no momento estão extintas na sua empresa, devido a forte queda nas vendas. Salário Para Oliveira, (2010, p. 42). É a contraprestação devida e

paga diretamente pelo empregador a todo empregado. Ele pode ser pago mensal, semanal, quinzenal ou diariamente, por peça ou por tarefa; sempre se obedecerá ao salário mínimo, salvo condição mais favorável ao trabalhador. (art. 428 §2º da CLT com redação dada pela lei nº10.097/2000). Integram o salário não só a importância fixa estabelecida, como também as comissões, gorjetas, percentagens, gratificações ajustadas, diárias para viagem que excedam 50% do salário percebido pelo empregado e abonos pagos pelo empregador.

O pagamento dos salários deve ser efetuado em dia útil e no local de trabalho, no mais tardar até o quinto dia útil, dentro do horário de serviço ou imediatamente ao final deste, conforme o art. 465 da CLT; e se o pagamento for efetuado via depósito bancário deve estar disponível até o quinto dia útil. Conforme IN n.1 de 07 de novembro de 1989. Oliveira, (2010, p. 42).

Seguem os dados da empresa F.

01- Há quanto tempo sua empresa está no mercado?	
Entre 11 e 15 anos	x
02- Sua empresa é?	
Pequeno porte	x
03- Quantos colaboradores sua empresa possui?	
Entre 25 e 50	x
04- Sua empresa já sofreu alguma reclamatória trabalhista?	
Sim	x
05- Se sim qual foi o motivo?	
Adicional de insalubridade/periculosidade	x
06- Ainda a respeito da reclamatória sua empresa ganhou ou perdeu a ação?	
Ganhou	x
Perdeu	
07- Quais as ações trabalhistas que mais acontecem na sua empresa?	
Adicional de insalubridade/periculosidade	x
08- Em média quanto tempo levou o decorrer do processo?	
Até 6 meses	x
09- Atualmente seus colaboradores tem trabalhado além da jornada normal?	
Não	X
12 Se os colaboradores tem trabalhado além da jornada você tem pago as horas extras?	
Sim	x

**Quadro 6 - Empresa "F"**

**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2014

Na empresa “F” as suas reclamações se devem apenas ao adicionais de insalubridade ou periculosidade. No entanto, a empresa ganhou os mesmos e o decorrer do processo levou, até 6 meses. A eliminação ou neutralização da insalubridade é possível, mediante avaliação pericial, desde que sejam adotadas medidas de ordem geral que conservem o ambiente de trabalho dentro dos limites de tolerância, e, sejam utilizados os equipamentos de proteção individual EPI. (§ 2º, art. 193 da CLT). Oliveira (2010, p.116).

Em relação às horas extras alega que não estão acontecendo no momento, mas quando ocorrem são devidamente pagas. Conforme a legislação vigente sempre que o empregado exceder sua jornada de trabalho e isso acarretar, em horas extras também fará jus ao descanso semanal remunerado DSR (Descanso Semanal Remunerado). A Lei nº 605/49, que trata do descanso semanal remunerado, elenca em seu artigo 7º que a remuneração do mencionado descanso corresponderá a um dia de serviço. Oliveira (2014, p.115).

Seguem os dados da empresa G

01-	Há quanto tempo sua empresa está no mercado?	
	Entre 6 e 10 anos	x
02-	Sua empresa é?	
	Pequeno porte	x
03-	Quantos colaboradores sua empresa possui?	
	Entre 16 e 25	x
04-	Sua empresa já sofreu alguma reclamação trabalhista?	
	Sim	x
05-	Se sim qual foi o motivo?	
	Adicional de insalubridade/periculosidade	x
06-	Ainda a respeito da reclamação sua empresa ganhou ou perdeu a ação?	
	Perdeu	x
07-	Quais as ações trabalhistas que mais acontecem na sua empresa?	
	Adicional de insalubridade/periculosidade	x
08-	Em média quanto tempo levou o decorrer do processo?	
	Até 6 meses	x
09-	Atualmente seus colaboradores tem trabalhado além da jornada normal?	
	Não	x
10-	Se os colaboradores tem trabalhado além da jornada você tem pago as horas extras?	
	Sim	x

**Quadro 7 - Empresa “G”**

**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2014

Referente a empresa “G”, suas reclamações consistem em não pagamento dos adicionais de insalubridade e ou periculosidade, sendo que perdeu os mesmos. Segundo Oliveira, (2014, p. 116). “são consideradas atividades ou operações perigosas, na forma da regulamentação aprovada pelo Ministério do Trabalho e Emprego, aquelas que, por sua natureza ou métodos de trabalho impliquem risco acentuado em virtude de exposição permanente do trabalhador a: Inflamáveis, explosivos, ou energia elétrica, roubos, ou outras espécies de violência física nas atividades profissionais de segurança pessoal ou patrimonial” O gestor fala também, que costuma efetuar o pagamento das horas extras sempre que elas acontecem.

Seguem os dados da empresa H.

01- Há quanto tempo sua empresa está no mercado?	
Entre 11 e 15 anos	x
02- Sua empresa é?	
Pequeno porte	x
03- Quantos colaboradores sua empresa possui?	
Entre 25 e 50	x
04- Sua empresa já sofreu alguma reclamação trabalhista?	
Sim	x
05- Se sim qual foi o motivo?	
Salários em atraso	x
06- Ainda a respeito da reclamação sua empresa ganhou ou perdeu a ação?	
Ganhou	x
07- Quais as ações trabalhistas que mais acontecem na sua empresa?	
Outros – mencione	Demissão mal feita
08- Em média quanto tempo levou o decorrer do processo?	
Até 6 meses	x
09- Atualmente seus colaboradores tem trabalhado além da jornada normal?	
Não	x
10- Se os colaboradores tem trabalhado além da jornada você tem pago as horas extras?	
Sim	x

**Quadro 8 - Empresa “H”**

**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2014

Na empresa “H” as reclamações referem-se a “falta de dinheiro” disse o gestor, referindo-se a salários em atraso, mas afirma terem ganhado as ações. Outros motivos ainda

seriam demissões mal feitas, e grande rotatividade (*turnover*), que geram revolta no colaborador. Quanto as horas extras, diz que as mesmas são pagas sempre que ocorrem. Para Lucena, (1995, p. 198). o *turn over* não significa apenas recursos perdidos, desperdiçados que não retornam a empresa, mas também pode afetar profundamente o nível de produtividade, a continuidade da empresa e seus resultados, “além do custo elevado do processo de desligamento e de novas admissões”. O problema se torna preocupante quando acontecem quedas na produção e, normalmente, quando a organização enfrenta esse problema, é o momento de fazer uma criteriosa avaliação dos motivos que levaram a esse ponto. Para reduzir este índice, deve-se, em primeiro lugar, pesquisar as principais causas, diagnosticar cada uma e finalmente atribuir uma solução.

Seguem os dados da empresa I.

01- Há quanto tempo sua empresa está no mercado?	
Entre 2 e 5 anos	x
02 Sua empresa é?	
Pequeno porte	x
03 Quantos colaboradores sua empresa possui?	
Entre 25 e 50	x
04 Sua empresa já sofreu alguma reclamatória trabalhista?	
Não?	x
05 Atualmente seus colaboradores tem trabalhado além da jornada normal?	
Não	x
06 Se os colaboradores tem trabalhado além da jornada você tem pago as horas extras?	
Sim	x

**Quadro 9 - Empresa “I”**

**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2014

Referente a empresa “I”, está a 3 anos no mercado e nunca sofreu uma reclamatória. Em relação as horas extras, atualmente não estão ocorrendo, mas sempre que elas ocorrem são devidamente pagas. As organizações dependem direta e irremediavelmente das pessoas para operar, produzir seus bens e serviços, atender seus clientes e expandir no mercado global, atingindo assim seus objetivos estratégicos. As partes dependem, então uma da outra, uma relação mútua de benefícios recíprocos entre pessoas e organizações. Chiavenato, (2010, p.39)

A seguir dados da empresa J.

1. Há quanto tempo sua empresa está no mercado?	
2. Entre 21 e 25 anos	x
3. Sua empresa é?	
4. Pequeno porte	x
5. Quantos colaboradores sua empresa possui?	
6. Entre 05 e 15	x
7. Sua empresa já sofreu alguma reclamação trabalhista?	
8. sim	x
9. Atualmente seus colaboradores tem trabalhado além da jornada normal?	
10. Não	x
11. Se os colaboradores tem trabalhado além da jornada você tem pago as horas extras?	
12. Sim	x

**Quadro 10 - Empresa “J”**

**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2014

Referente à empresa “J” está a mais de 20 anos no mercado e sofreu reclamações por atraso nos salários. Em relação as horas extras atualmente não estão ocorrendo mas sempre que elas ocorrem são devidamente pagas. Para Oliveira, (2010, p. 42). É a contraprestação devida e paga diretamente pelo empregador a todo empregado. Ele pode ser pago mensal, semanal, quinzenal ou diariamente, por peça ou por tarefa; sempre se obedecerá ao salário mínimo, salvo condição mais favorável ao trabalhador. (art. 428 §2º da CLT com redação dada pela lei nº10.097/2000). Integram o salário não só a importância fixa estabelecida, como também as comissões, gorjetas, percentagens, gratificações ajustadas, diárias para viagem que excedam 50% do salário percebido pelo empregado e abonos pagos pelo empregador.

### 4.2.3 Pesquisa com Trabalhadores

Tabela 2 – Colaboradores.

<b>1- Qual sua faixa etária?</b>	
Até 20 anos	18
Entre 21 e 30 anos	28
Entre 31 e 40 anos	24
Entre 41 e 50 anos	36
Entre 51 e 60 anos	19
Acima de 60 anos	13
<b>2- Você é do gênero?</b>	
Masculino	71
Feminino	67
<b>3- A quantos anos você trabalha?</b>	
Até 01 ano	30
Entre 2 e 5 anos	42
Entre 6 e 10 anos	30
Entre 11 e 15 anos	8
Entre 16 e 20 anos	13
Acima de 20 anos	15
<b>4- Você já entrou com uma reclamação trabalhista contra alguma empresa na qual trabalhou?</b>	
Sim?	37
Não?	101
<b>5- Se sim qual foi o motivo?</b>	
Horas extras não pagas	19
Salários em atraso	5
FGTS não depositado	6
Adicional de insalubridade/periculosidade	10
CTPS não foi assinada	7
Outros – mencione	4
Outros- Abuso de poder, falência, não recebeu as verbas rescisórias, descontos por faltas.	
<b>6- Ainda a respeito da reclamação você ganhou ou perdeu a ação?</b>	
Ganhou?	36
Perdeu?	1
<b>7- Em média quanto tempo levou o decorrer do processo?</b>	
Até 6 meses	8
Entre 7 e 11 meses	13
Acima de 1 ano	11
Acima de 2 anos	5
<b>8- Se você tem trabalhado além da jornada normal, tem recebido as horas extras?</b>	
Sim	103
Não	11
Compensa	7
<b>9- Se você não tem recebido suas horas extras, isso faz com que você se sinta em relação a empresa.</b>	
Desmotivado	20
Chateado	6
Prejudicado	19
Não se importa com a situação.	3
<b>10- Qual a explicação que você recebe dos empresários pelo não pagamento das</b>	

<b>horas extras?</b>	
Que tem pouco pedido de serviço e não tem dinheiro para pagar	1

**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2014

Podemos observar que dos 138 trabalhadores entrevistados 37 já entraram com reclamações sendo que desses, 28 eram do gênero masculino e 9 eram do gênero feminino. Dos principais motivos que foram cobrados nas reclamações estão: horas extras, adicionais de insalubridade ou de periculosidade, CTPS não foi assinada e FGTS não recolhido. Em relação às horas extras laboradas, quando não pagas, os trabalhadores relatam sentirem-se desmotivados, prejudicados e chateados com a empresa. Apenas um afirmou receber explicações pelo não pagamento das horas extras, e que o motivo seria pouco serviço na empresa.

A gestão de pessoas nunca foi tão necessária como neste momento de grandes mudanças, cada dia mais intensas, rápidas e impactantes, voltando-se sempre mais ao capital humano. O contexto da gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações, as pessoas passam boa parte da vida trabalhando dentro das organizações e as organizações por sua vez dependem do bom trabalho das pessoas para alcançarem o sucesso. Lucena, (1995, p.58)

Por constituírem o maior ativo das empresas visa-se a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas para o seus empregados. As pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas, tanto podem ser a fonte de sucesso como ser a fonte de problemas. Chiavenato, (2010 p.16 ) Assim não basta ter talentos para possuir capital humano. É preciso ter talentos que sejam integrados em um contexto acolhedor. Se o contexto é favorável e incentivador, os talentos podem se desenvolver e crescer. Se o contexto não é adequado, talentos fogem ou ficam amarrados e isolados.

#### **4.2.4 Análise Financeira**

A Tabela 3, a seguir, apresenta os dados referentes ao retorno sobre o investimento.

Tabela 3 - ROI – percentual de retorno sobre o valor investido

<b>PROCESSO 1</b>	<b>Investimento</b>	<b>Ret. desejado</b>	<b>Tempo</b>	<b>Taxa de juros%</b>	<b>ROI</b>
A	R\$3.802,87	R\$4.802,87	0,5 ANOS	10%	-61,91%
B	R\$3.802,87	R\$4.802,87	3 ANOS	10%	-99,91%
<b>PROCESSO 2</b>	<b>Investimento</b>	<b>Ret. desejado</b>	<b>Tempo</b>	<b>Taxa de juros%</b>	<b>ROI</b>
A	R\$418,07	R\$1000,00	0,5 ANOS	10%	-27,88%
B	R\$418,07	R\$1.000,00	3 ANOS	10%	-99,82%
<b>PROCESSO 3</b>	<b>Investimento</b>	<b>Ret. desejado</b>	<b>Tempo</b>	<b>Taxa de juros%</b>	<b>ROI</b>
A	R\$2.345,58	R\$3.345,58	0,5 ANOS	10%	-56,98%
B	R\$2.345,58	R\$3.345,58	3 ANOS	10%	-99,89%
<b>PROCESSO 4</b>	<b>Investimento</b>	<b>Ret. desejado</b>	<b>Tempo</b>	<b>Taxa de juros%</b>	<b>ROI</b>
A	R\$12.136,54	R\$15.000,00	0,5 ANOS	10%	-62,73%
B	R\$12.136,54	R\$15.000,00	3 ANOS	10%	-99,91%
<b>PROCESSO 5</b>	<b>Investimento</b>	<b>Ret. desejado</b>	<b>Tempo</b>	<b>Taxa de juros%</b>	<b>ROI</b>
A	R\$685,84	R\$1.200,00	0,5 ANOS	10%	-47,25%
B	R\$685,84	R\$1.200,00	3 ANOS	10%	-99,87%
<b>PROCESSO 6</b>	<b>Investimento</b>	<b>Ret. desejado</b>	<b>Tempo</b>	<b>Taxa de juros%</b>	<b>ROI</b>
A	R\$1.469,91	R\$2.000,00	0,5 ANOS	10%	-58,98%
B	R\$1.469,91	R\$2.000,00	3 ANOS	10%	-99,90%
<b>PROCESSO 7</b>	<b>Investimento</b>	<b>Ret. desejado</b>	<b>Tempo</b>	<b>Taxa de juros%</b>	<b>ROI</b>
A	R\$4.130,47	R\$6.000,00	0,5 ANOS	10%	-56,20%
B	R\$4.130,47	R\$6.000,00	3 ANOS	10%	-99,89%
<b>PROCESSO 8</b>	<b>Investimento</b>	<b>Ret. desejado</b>	<b>Tempo</b>	<b>Taxa de juros%</b>	<b>ROI</b>
A	R\$3.225,11	R\$5.000,00	0,5 ANOS	10%	-53,26%
B	R\$3.225,11	R\$5.000,00	3 ANOS	10%	-99,98%
<b>PROCESSO 9</b>	<b>Investimento</b>	<b>Ret. desejado</b>	<b>Tempo</b>	<b>Taxa de juros%</b>	<b>ROI</b>
A	R\$9.747,58	R\$12.000,00	0,5 ANOS	10%	-62,88%
B	R\$9.747,58	R\$12.000,00	3 ANOS	10%	-99,91%
<b>PROCESSO 10</b>	<b>Investimento</b>	<b>Ret. desejado</b>	<b>Tempo</b>	<b>Taxa de juros%</b>	<b>ROI</b>
A	R\$2.065,24	R\$3.000,00	0,5 ANOS	10%	-56,20%
B	R\$2.065,24	R\$3.000,00	3 ANOS	10%	-99,89%

Fonte: Dados da Pesquisa, 2014

ROI (Retourn on Investment).

Referente ao retorno sobre o investimento observou-se que caso a empresa aplicasse os valores referente às horas extras não pagas não conseguiria o retorno esperado de no mínimo 10% sobre o capital investido dentro do período médio das reclamações. Que é de 07 a 11 meses. Para cada R\$1,00 investido o retorno é de R\$0,56 em 6 meses e só consegue ter o investimento recuperado e acrescido de 10% de juros no período de 3 anos.

Matarazzo, (1998, p. 77). “Indica quanto a empresa obtém de lucro para cada R\$ 1,00 de investimento total, ou seja, mostra quanto a empresa obteve de Lucro Líquido em relação ao Ativo” Quanto maior for o índice, melhor, uma vez que, quanto maior for esse índice, menor será o tempo necessário para se obter o retorno do investimento feito.

A tabela 4 apresenta;

**Tabela 4 - Despesa média do deslocamento até a Vara do Trabalho de Carazinho por audiência**

<b>Abrangência da Vara do Trabalho de Carazinho</b>	<b>Distância Aprox. KM</b>	<b>Consumo médio R\$/L (veíc. popular) 15Km/L</b>	<b>Valor R\$ L Aprox.</b>	<b>Total R\$ (Ida + volta)</b>
Almirante Tamandaré do Sul	30 km	R\$ 5,90	R\$ 2,95	R\$ 11,80
Chapada	42 Km	R\$ 8,26	R\$ 2,95	R\$ 16,52
Colorado	36 Km	R\$ 7,08	R\$ 2,95	R\$ 14,16
Coqueiros do Sul	40 Km	R\$ 7,87	R\$ 2,95	R\$ 15,74
Gramado dos Loureiros	100 Km	R\$ 19,97	R\$ 2,95	R\$ 39,94
Lagoa dos Três Cantos	35 Km	R\$ 6,88	R\$ 2,95	R\$ 13,76
Nonoai	115 Km	R\$ 22,62	R\$ 2,95	R\$ 45,24
Não-Me-Toque	22 Km	R\$ 4,33	R\$ 2,95	R\$ 8,66
Rio dos Índios	125 Km	R\$ 24,58	R\$ 2,95	R\$ 49,16
Santo Antônio do Planalto	18 Km	R\$ 3,54	R\$ 2,95	R\$ 7,08
Tapera	43 Km	R\$ 8,46	R\$ 2,95	R\$ 16,92
Tio Hugo	38 Km	R\$ 7,47	R\$ 2,95	R\$ 19,94
Três Palmeiras	80 Km	R\$ 15,73	R\$ 2,95	R\$ 31,46
Victor Graeff	32 Km	R\$ 6,29	R\$ 2,95	R\$ 12,58

**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2014

Analisados os valores aproximados em relação a deslocamento das empresas que ficam na base territorial da Vara do Trabalho de Carazinho, por audiência, a empresa gasta em média R\$ 0,39 para cada Km rodado somente em combustível, mas ainda existem os gastos com prepostos. Esta análise me permitiu observar que muitas das despesas jamais são

calculadas verdadeiramente pela empresa, deixando larga margem para prosseguir com este estudo.

**Tabela 5 - Despesa criada pelo valor do tempo despendido pelo preposto por audiência**

<b>Abrangência da Vara do Trabalho de Carazinho</b>	<b>Distância Aprox. KM</b>	<b>Tempo médio deslocamento min.</b>	<b>Tempo total Ida+audiência+volta</b>	<b>Custo do preposto Sal. R\$2.000,00</b>
Almirante Tamandaré do Sul	30 km	30 min	90 min	R\$13,64
Chapada	42 Km	40 min	110 min	R\$16,50
Colorado	36 Km	30 min	90 min	R\$13,50
Coqueiros do Sul	40 Km	40 min	110 min	R\$16,50
Gramado dos Loureiros	100 Km	90 min	210 min	R\$31,50
Lagoa dos Três Cantos	35 Km	35 min	100 min	R\$15,00
Nonoai	115 Km	100 min	230 min	R\$34,50
Não-Me-Toque	22 Km	20 min	70 min	R\$10,50
Rio dos Índios	125 Km	110 min	250 min	R\$37,50
Santo Antônio do Planalto	18 Km	20 min	70 min	R\$10,50
Tapera	43 Km	40 min	110 min	R\$16,50
Tio Hugo	38 Km	35 min	100 min	R\$15,00
Três Palmeiras	80 Km	80 min	190 min	R\$28,50
Victor Graeff	32 Km	30 min	90 min	R\$13,50

**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2014

Referente ao cálculo de tempo que o preposto gasta com deslocamento em audiências, onde foi utilizada uma media de 30 minutos por audiência mais o tempo aproximado de deslocamento de ida e volta, os gastos também são bastante expressivos, por serem por audiência. Gasta em média R\$0,15 por minuto do preposto em deslocamento para uma audiência.

**Tabela 6 - Despesas advocatícias por reclamatória**

<b>Processo</b>	<b>Valor a pagar R\$</b>	<b>Honorários Advocatícios 15% R\$</b>
1	3.802,87	570,43
2	418,07	62,71
3	2.345,58	351,84
4	12.136,54	1.820,48
5	685,84	102,88
6	1.469,91	220,49
7	4.130,47	619,57
8	3.225,11	483,77

9	9.747,52	1.462,13
10	2.065,24	309,79

**Fonte:** Dados da Pesquisa, 2014

Referente às despesas advocatícias com as reclamatórias, para cada R\$1,00 pago em reclamatória temos uma despesa de R\$0,15 .

Se considerarmos uma reclamatória onde a empresa pague R\$1.000,00 para o trabalhador, vai ter então: R\$150,00 com honorários. Se considerar que more em Carazinho e leve 5 minutos de deslocamento haverá, ida + audiência + volta 40 min. R\$6,00 deslocamento do preposto, se utilizarmos ainda uma quilometragem de 40km/hora dentro da cidade tem-se 0,67km/h. Então ida + volta 6,67 Km a R\$0,39 igual a R\$2,60 de combustível. Portanto numa reclamatória que se desembolse R\$1.000,00 considerando que seja na primeira audiência de conciliação teremos R\$1.000,00 + R\$150,00 +R\$6,00 + R\$2,60. R\$1.158,60 então além de pagar a reclamatória a empresa pagará mais R\$158,60 de despesas extras, ou seja, mais de 16% de despesas só na primeira audiência, ou ainda 0,86% a mais de despesas a cada audiência.

#### 4.3 SUGESTÕES / RECOMENDAÇÕES

Seguem algumas sugestões, observadas podem auxiliar a empresa no trato com os trabalhadores e na organização financeira, estas sugestões tem o intuito de amenizar alguns pequenos entraves dentro da empresa, que podem estar causando muitos atritos que acabam sendo solucionados apenas na Justiça do Trabalho;

É importante analisar se é realmente necessário que os trabalhadores laborem além da sua jornada, em muitos casos um pequeno gargalo pode estar afetando todos os demais setores.

Considerar a possibilidade de remanejamento de pessoal entre setores antes de, fazer horas extras, isso pode ser muito útil em diversas situações como afastamentos médicos, férias etc.:

Considerar a hipótese de admitir mais um turno na produção, ex.: trabalhadores safristas. Podem ser contratados por até 6 meses, para suprir a sazonalidade da empresa.

Observar o período de sazonalidade para montar um plano estratégico de trabalho e possíveis admissões.

Se for inevitável que sejam feitas horas extras, planejar com antecedência para poder efetuar o pagamento dentro do mês laborado.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A administração financeira, econômica e de pessoal, está cada dia mais dinâmica e o mercado mais exigente em relação a qualidade, custo e benefícios. Para poder manter-se ativa, a empresa precisa saber administrar todos os seus ativos e passivos, sendo o trabalhista um constante calcanhar de Aquiles, para os empresários. Mesmo em tempos de modernização grande parte dos diferenciais competitivos das empresas é o patrimônio humano que elas detém. Buscar formas de fidelizar profissionais, comprometidos, muitas vezes gira em torno de desembolsos financeiros. Chiavenato, (2010, p.2)

Poucas horas extras não pagas na vigência do contrato podem gerar enormes despesas e uma imagem ruim no mercado. Para demonstrar isso, foi efetuada pesquisas na Justiça do Trabalho, onde a maioria dos valores que deveriam ser pagos não prejudicaria a empresa no ato do pagamento, se fosse mensal, e não deixaria o trabalhador descontente e desinteressado com a empresa.

As entrevistas de cunho exploratório com os gestores de RH, mostraram que diversas reclamações poderiam ser evitadas com pagamentos como adicionais de insalubridade e periculosidade, se assinassem suas carteiras logo na admissão e ainda se depositassem seus fundos de garantia dentro do prazo. Em relação aos trabalhadores, a grande maioria diz ter entrado com reclamações referente horas extras não pagas, adicionais de insalubridade e periculosidade e seus fundos de garantia, não recolhidos. Também alegam sentirem-se chateados, desmotivados e até mesmo prejudicados, quando não recebem suas horas extras laboradas.

Dentro do contexto explanado, o objetivo da pesquisa foi atingido que era justamente entender o porquê da crescente quantidade de reclamações cobrando horas extras e buscar soluções para que elas deixem de acontecer, ou pelo menos que os riscos sejam minimizados,

Isso pode preservar assim a empresa de despesas financeiras desnecessárias e também evitar o marketing negativo gerado a partir de comentários sobre frequentes reclamações.

Recomenda-se a contratação de trabalhadores temporários para sanar a demanda sazonal, pois geralmente não tem necessidade de trabalhos extraordinários durante o ano todo, e a verificação de possíveis gargalos na produção, até mesmo um trabalhador desmotivado pode estar se tornando um gargalo dentro do setor produtivo, segurando trabalho ou trabalhando desinteressadamente. No entanto se as horas extras forem mesmo necessárias torna-se importante o pagamento dentro do mês em que elas foram geradas, pois dadas as análises o custo de uma reclamação chega a 16% além do valor pago só na primeira audiência e este percentual aumenta em torno de 0,86% em cada deslocamento para uma audiência.

Com este trabalho entendi a importância de ter um administrador competente dentro das empresas, e esse profissional deve ser alguém formado justamente em administração pois o curso abrange todas as áreas de conhecimento necessário dentro das empresas.

Certamente existe muito a ser estudado, porém a grande maioria das empresas não tem interesse em mostrar seus dados e muitos trabalhadores não foram totalmente sinceros em suas respostas, muitos ainda nem responderam o questionário.

## REFERÊNCIAS

- ARCHER, Stephen Hunt. **Administração Financeira: Teoria e Aplicação**. São Paulo: Atlas, 1976.
- BRASIL. **DECRETO-LEI N.º 5.452, DE 1º DE MAIO DE 1943**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm)>. Acesso em 07/06/2014
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2010
- FÁVERO, Altair Alberto; GABOARDI E Diovani Antônio. **Apresentação de trabalhos científicos 4.ed.** Passo Fundo: UPF, 2008.
- FERRARI, Irany; NASCIMENTO, Amauri Mascaro; MARTINS, Ives Gandra da Silva, **Historia do trabalho, do direito do trabalho e da justiça do trabalho**, Ltr, São Paulo: 1998.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas: 1991.
- GITMAN, Laurence J. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Harbra, 2010.
- GOMES, Orlando; GOTTSCHALK, Élson. **Curso de direito do trabalho**, Rio de Janeiro: Forense, 2010.
- GUIA TRABALHISTA. Disponível em: <<http://www.guiatrabalhista.com.br>>. Acesso em 07 de junho de 2014.
- HANSEN, Don R; MOWEN, Maryanne M. **Gestão de custos**. São Paulo: Pioneira, 2001.
- LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LUCENA, Maria Diva da Salette. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MATARAZZO, Dante C. **Análise Financeira de Balanços: Abordagem Básica e Gerencial**. Atlas, São Paulo: 2003.
- NASCIMENTO, Amauri Mascaro, **Curso de Direito do Trabalho**, Ltr, São Paulo: 1998.
- OLIVEIRA, Aristeu. **Manual de pratica trabalhista**. Atlas, São Paulo: 2010.
- OLIVEIRA, Sílvio Luiz. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- PINTO, José Augusto Rodrigues; **Curso de direito individual do trabalho: noções fundamentais de direito do trabalho, sujeitos e Institutos do direito individual**, Ltr São Paulo: 1995.

SARAIVA, Editora. CLT Acadêmica e Constituição Federal. 9.ed. São Paulo: Saraiva 2011.

VECCHI, Ipojucan Demétrius. Noções de direito do trabalho, um enfoque constitucional. Passo Fundo: UPF, 2010.

VIANNA, Segadas; SUSSEKIND, Arnaldo. Instituições de direito do trabalho 17.ed. Atual. São Paulo: 1997

## ANEXO A – MODELO DE QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES DE RH

**1- Há quanto tempo sua empresa está no mercado?**

- Até 01 ano ( )      Entre 02 e 05 anos ( )      Entre 21 e 25 anos ( )  
Entre 11 e 15 anos ( )      Entre 16 e 20 anos ( )      Acima de 25 anos ( )

**2- Sua empresa é?**

- ( ) pequeno porte    ( ) médio porte      ( ) grande porte

**3- Quantos colaboradores sua empresa possui?**

- ( ) 01                      ( ) entre 02 e 05      ( ) Entre 06 e 15      ( ) entre 16 e 25  
( ) entre 25 e 50      ( ) acima de 50      ( ) acima de 100

**4- Sua empresa já sofreu alguma reclamação trabalhista?**

- ( ) sim                      ( ) Não

**5- Se sim, qual foi o motivo?**

- ( ) Horas extras não pagas ( ) Salários em atraso ( ) FGTS não depositado  
( ) Ad. de insalubridade ou periculosidade ( ) CTPS não foi assinada  
( ) outros mencione quais são: \_\_\_\_\_

**6- Ainda a respeito da reclamação, sua empresa ganhou ou perdeu a ação?**

- ( ) ganhou – quais?  
( ) perdeu – quais?

**7- Quais as ações trabalhistas que mais acontecem na sua empresa?**

- ( ) Horas extras não pagas ( ) Salários em atraso ( ) FGTS não depositado  
( ) Ad. de insalubridade ou periculosidade ( ) CTPS não foi assinada  
( ) outros mencione quais são: \_\_\_\_\_

**8- Em média quanto tempo levou o decorrer do processo?**

- ( ) até 6 meses      ( ) entre 7 e 11 meses      ( ) acima de 1 ano      ( ) acima  
de 2 anos

**9- Atualmente seus colaboradores trabalham além da jornada normal de trabalho?**

sim             não

**10- Se os seus colaboradores tem trabalhado, além da jornada normal, você tem pago as horas extras?**

sim             não             compensa as horas             nem paga, nem compensa

**11- Se você não tem pago as horas extras aos seu colaboradores, qual é o motivo;**

falta de dinheiro

vai pagar tudo hora da rescisão

vai investir esse dinheiro para capitalizar a sua empresa

só vai pagar em uma eventual reclamação.

Caso houver outros motivos descreva:

---

---

---

---

---

## ANEXO B - MODELO DE QUESTIONÁRIO APLICADO AOS TRABALHADORES

### 1- Qual a sua faixa etária?

Até 20 anos ( )      Entre 21 a 25 anos ( )      Entre 26 a 30 anos ( )  
Entre 31 a 40 ( )      Entre 41 a 50 anos ( )      Acima de 50 anos ( )

### 2- Você é do GÊNERO ( ) Masculino? ou ( ) Feminino?

### 3- A quantos anos você trabalha?

Até 01 ano ( )      Entre 02 e 05 anos ( )      Entre 21 e 25 anos ( )  
Entre 11 e 15 anos ( )      Entre 16 e 20 anos ( )      Acima de 25 anos ( )

### 4- Você já entrou com uma reclamação trabalhista contra alguma empresa na qual trabalhou?

( ) sim      ( ) Não

### 5- Se sim, qual foi o motivo?

Horas extras não recebidas ( )      Salários em atraso ( )      FGTS não depositado ( )  
Ad. de insalubridade ou periculosidade ( )      CTPS não foi assinada ( )  
outros ( ) mencione quais são: \_\_\_\_\_

### 6- Ainda a respeito da reclamação, você ganhou ou perdeu a ação?

( ) ganhou      ( ) perdeu

Qual o motivo da perda ou de ter ganho o processo trabalhista:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### 7- Em média quanto tempo levou o decorrer do processo?

( ) até 6 meses      ( ) entre 7 e 11 meses      ( ) acima de 1 ano      ( ) acima de 2 anos

### 8- Se você tem trabalhado além da jornada normal, tem recebido as horas extras?

( ) sim      ( ) não      ( ) compensa as horas      ( ) nem recebe, nem folga

### 9- Se você não tem recebido suas horas extras, isso faz com que você se sinta em relação a empresa;

( )desmotivado ( )chateado ( )prejudicado ( )não se importa com a situação.

**10- Qual a explicação que você recebe dos empresários em não pagamento das horas extras?**

---

---

---

**ANEXO C - PLANILHA COM OS CÁLCULOS DAS HORAS DOS PROCESSOS  
ANALISADOS NA VARA DO TRABALHO**

<b>1</b>	<b>QUANT. HORAS</b>	<b>VALOR HORAS R\$</b>	<b>DSR HORAS</b>	<b>TOTAL R\$</b>
PROCESSO N.0000039-39.2014.5.04.0561				
jan/14	80	R\$ 546,00	R\$ 80,89	
fev/13	80	R\$ 546,00	R\$ 91,00	
mar/13	80	R\$ 546,00	R\$ 80,89	
abr/13	80	R\$ 546,00	R\$ 84,00	
mai/13	80	R\$ 546,00	R\$ 80,89	
jun/13	80	R\$ 546,00	R\$ 109,20	
		R\$ 3.276,00	R\$ 526,87	R\$ 3.802,87
<b>2</b>	<b>QUANT. HORAS</b>	<b>VALOR HORAS R\$</b>	<b>DSR HORAS</b>	<b>TOTAL R\$</b>
PROCESSO N.0000061-97.2014.5.04.0561				
jan/14	8	R\$ 54,64	R\$ 10,51	
fev/13	8	R\$ 54,64	R\$ 9,11	
mar/13	10	R\$ 68,30	R\$ 13,13	
abr/13	8	R\$ 54,64	R\$ 8,41	
mai/13	8	R\$ 54,64	R\$ 8,09	
jun/13	10	R\$ 68,30	R\$ 13,66	
		R\$ 355,16	R\$ 62,91	R\$ 418,07
<b>3</b>	<b>QUANT. HORAS</b>	<b>VALOR HORAS R\$</b>	<b>DSR HORAS</b>	<b>TOTAL R\$</b>
PROCESSO N.0000127-77.2014.5.04.0561				
jan/14	48,3	R\$ 329,32	R\$ 65,94	
fev/13	46	R\$ 313,72	R\$ 52,29	
mar/13	48,3	R\$ 329,41	R\$ 63,35	
abr/13	51	R\$ 347,82	R\$ 53,09	
mai/13	51	R\$ 347,82	R\$ 66,36	
jun/13	46	R\$ 313,72	R\$ 62,74	
		R\$ 1.981,81	R\$ 363,77	R\$ 2.345,58
<b>4</b>	<b>QUANT. HORAS</b>	<b>VALOR HORAS R\$</b>	<b>DSR HORAS</b>	<b>TOTAL R\$</b>
PROCESSO N.000017-51.2014.5.04.0561				
jan/14	261	R\$ 1.780,02	R\$ 356,00	
fev/13	234	R\$ 1.595,88	R\$ 265,98	
mar/13	261	R\$ 1.780,02	R\$ 342,45	
abr/13	252	R\$ 1.718,64	R\$ 264,41	
mai/13	261	R\$ 1.780,02	R\$ 263,71	
jun/13	243	R\$ 1.657,96	R\$ 331,45	
		R\$ 10.312,54	R\$ 1.824,00	R\$ 12.136,54

<b>5</b>	<b>QUANT. HORAS</b>	<b>VALOR HORAS R\$</b>	<b>DSR HORAS</b>	<b>TOTAL R\$</b>
PROCESSO N.0000168-44.2014.5.04.0561				
jan/14	15,2	R\$ 103,66	R\$ 24,88	
fev/13	13,2	R\$ 90,02	R\$ 15,00	
mar/13	14	R\$ 95,48	R\$ 18,36	
abr/13	14,4	R\$ 98,21	R\$ 15,11	
mai/13	14,4	R\$ 98,21	R\$ 18,89	
jun/13	13,2	R\$ 90,02	R\$ 18,00	
		R\$ 575,60	R\$ 110,24	R\$ 685,84
<b>6</b>	<b>QUANT. HORAS</b>	<b>VALOR HORAS R\$</b>	<b>DSR HORAS</b>	<b>TOTAL R\$</b>
PROCESSO N.0000165-89.2014.5.04.0561				
jan/14	33	R\$ 225,06	R\$ 43,28	
fev/13	28,3	R\$ 193,01	R\$ 32,17	
mar/13	30	R\$ 204,60	R\$ 39,35	
abr/13	31,3	R\$ 213,47	R\$ 32,84	
mai/13	31,3	R\$ 213,47	R\$ 41,05	
jun/13	28,3	R\$ 193,01	R\$ 38,60	
		R\$ 1.242,62	R\$ 227,29	R\$ 1.469,91
<b>7</b>	<b>QUANT. HORAS</b>	<b>VALOR HORAS R\$</b>	<b>DSR HORAS</b>	<b>TOTAL R\$</b>
PROCESSO N.0000189-20.2014.5.04.0561				
jan/14	92	R\$ 627,44	R\$ 120,66	
fev/13	80	R\$ 545,60	R\$ 90,93	
mar/13	84	R\$ 572,88	R\$ 110,17	
abr/13	88	R\$ 600,16	R\$ 92,33	
mai/13	88	R\$ 600,16	R\$ 115,42	
jun/13	80	R\$ 545,60	R\$ 109,12	
		R\$ 3.491,84	R\$ 638,63	R\$ 4.130,47
<b>8</b>	<b>QUANT. HORAS</b>	<b>VALOR HORAS R\$</b>	<b>DSR HORAS</b>	<b>TOTAL R\$</b>
PROCESSO N.0000084-43.2014.5.04.0561				
jan/14	71,3	R\$ 486,27	R\$ 93,51	
fev/13	62	R\$ 422,84	R\$ 70,47	
mar/13	65,1	R\$ 443,98	R\$ 85,38	
abr/13	68,2	R\$ 465,12	R\$ 71,56	
mai/13	68,2	R\$ 465,12	R\$ 89,45	
jun/13	62	R\$ 442,84	R\$ 88,57	
		R\$ 2.726,17	R\$ 498,94	R\$ 3.225,11
<b>9</b>	<b>QUANT. HORAS</b>	<b>VALOR HORAS R\$</b>	<b>DSR HORAS</b>	<b>TOTAL R\$</b>
PROCESSO N.0000031-62.2014.5.04.0561				
jan/14	209	R\$ 1.425,38	R\$ 274,11	
fev/13	188	R\$ 1.282,16	R\$ 213,69	
mar/13	207	R\$ 1.411,74	R\$ 271,49	

abr/13	202	R\$ 1.377,64	R\$ 211,94	
mai/13	202	R\$ 1.377,64	R\$ 264,93	
jun/13	200	R\$ 1.364,00	R\$ 272,80	
		R\$ 8.238,56	R\$ 1.508,96	R\$ 9.747,52
<b>10</b>				
	<b>QUANT. HORAS</b>	<b>VALOR HORAS R\$</b>	<b>DSR HORAS</b>	<b>TOTAL R\$</b>
PROCESSO N.0000077-51.2014.5.04.0561				
jan/14	46	R\$ 313,72	R\$ 60,33	
fev/13	40	R\$ 272,80	R\$ 45,47	
mar/13	42	R\$ 286,44	R\$ 55,08	
abr/13	44	R\$ 300,08	R\$ 46,17	
mai/13	44	R\$ 300,08	R\$ 57,71	
jun/13	40	R\$ 272,80	R\$ 54,56	
		R\$ 1.745,92	R\$ 319,32	R\$ 2.065,24

### **RESSALVA**

Os dados referentes à pesquisa podem apresentar algumas divergências em relação à realidade, visto que algumas respostas favoráveis às empresas divergem dos dados encontrados na pesquisa feita na Vara do Trabalho de Carazinho.