



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

EDNA MARIA DE MELO

**PLANEJAMENTO TRABALHISTA COMO FERRAMENTA DE AUXÍLIO
A GESTÃO NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DE LATICÍNIOS
DA CIDADE DE SOUSA-PB**

**SOUSA - PB
2009**

EDNA MARIA DE MELO

**PLANEJAMENTO TRABALHISTA COMO FERRAMENTA DE AUXÍLIO
A GESTÃO NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DE LATICÍNIOS
DA CIDADE DE SOUSA-PB**

**Monografia apresentada ao Curso de
Ciências Contábeis do CCJS da
Universidade Federal de Campina
Grande, como requisito parcial para
obtenção do título de Bacharela em
Ciências Contábeis.**

Orientador: Professor Me. Francisco Dinarte de Sousa Fernandes.

**SOUSA - PB
2009**

EDNA MARIA DE MELO

**PLANEJAMENTO TRABALHISTA COMO FERRAMENA DE AUXÍLIO A GESTÃO NAS
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DE LATICÍNIOS DA CIDADE DE SOUSA-PB**

Esta Monografia foi julgada adequada para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis, e aprovada em sua forma final pela Banca Examinadora designada pela Coordenação do Curso de Ciências Contábeis do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da Universidade Federal de Campina Grande (PB).

Presidente: Francisco Dinarte de Sousa Fernandes (Orientador)
Prof. MSc. – UFCG

Janeide Albuquerque Cavaicanti (Co-orientadora)
Prof. MSc. – UFCG

Membro: Fabiano Ferreira Batista
Prof. – UFCG

Membro: Harlan de Azevedo Herculano
Prof. – UFCG

Sousa – PB
2009

A vitória que hoje conquisto, dedico a meus pais, por todos seus ensinamentos e enorme esforço em prol de minha realização profissional.

Às minhas irmãs queridas Leida, Edileuza, Edarleide, Elizângela e Edivânia pelo incentivo e suas constantes orações por mim e por a realização desse trabalho;

Ao meu noivo, pelo seu amor, seu apoio e ajuda que dedicou a mim, não só nesse momento, mas durante todo o meu curso. A você, todo meu amor e gratidão!

A toda minha família pela força

Às minhas amigas queridas Izabel, Francisca, Remédios, e ao meu amigo Irileide que sempre oraram por mim e sempre acreditarem que eu chegaria lá;

AGRADECIMENTOS

Ao meu senhor e salvador Jesus Cristo, amigo sempre presente nas horas mais difíceis, sem o qual eu não teria conseguido chegar até aqui. Obrigada por tudo Senhor!

A toda minha família, por tudo que fez por mim. A vocês minha eterna gratidão.

Aos meus amigos, Rogério, Lidiane, Elaine, Gerlaneide e todos meus colegas de turma pelo companheirismo, ajuda e apoio que sempre me deram.

Ao meu orientador, Prof. Francisco Dinarte de Sousa Fernandes, por ter abraçado minha idéia, pela sua dedicação e pelos seus ricos ensinamentos. Muito Obrigada Dinarte!

À minha querida Prof. Janeide Albuquerque pelo seu incentivo, por sua dedicação e por sua ajuda durante todo meu curso. A você Janeide muito obrigada!

A todos meus professores da UFCG, pelos seus ricos ensinamentos;

A todos... obrigada!

"E não vos conformeis com este mundo, mas antes transformai-vos pela renovação do vosso entendimento" Romanos 12:2.

RESUMO

A história relata que com a revolução Industrial, com o processo de globalização dos mercados e as constantes evoluções tecnológicas ocorridas mundialmente, as empresas foram de forma gradativa sendo norteadas por um conjunto de leis, normas, regulamentos e outras exigências, que de modo relevante direciona todos os setores da organização, como o tributário, fiscal, social, ambiental e o trabalhista. Esse novo cenário passa a exigir dos gestores novas estratégias, alta capacidade de se adaptar às mudanças e principalmente buscar informações úteis que lhe auxiliem na tomada de decisão. Diante disso, o Planejamento trabalhista surge como um instrumento capaz de direcionar adequadamente as ações e decisões dos gestores em relação à área trabalhista, além de proporcionar a administração informações necessárias no combate as possíveis ameaças que empresa enfrenta tanto no seu ambiente interno como no externo. Tal planejamento engloba pontos importantes que devem ser bem analisados e avaliados pela administração como, a escolha do funcionário certo, a melhor forma de contratação para empresa, melhor forma de desligamento, Banco de horas, segurança, medicina no trabalho, e demais rotinas trabalhistas. Nesse sentido, o objetivo proposto por esse estudo é verificar se existe planejamento trabalhista nas empresas de laticínios da cidade de Sousa-PB. Foi realizado um estudo bibliográfico, uma pesquisa de campo de caráter quantitativo e análise descritiva dos dados. Utilizou-se como coleta de dados um questionário aplicado a 4 gestores das empresas de laticínios da cidade de Sousa-PB. De acordo com os resultados obtidos, constatou-se que embora algumas das empresas entrevistadas utilizem algumas estratégias em relação a questões trabalhistas, nenhuma delas possui um planejamento trabalhista definido, perdendo então os benefícios que ele pode proporcionar à empresa, especialmente se trabalhado com outras formas de planejamento.

Palavras-chave: Micro e pequenas empresas. Planejamento trabalhista. Tomada de Decisão.

ABSTRACT

The story reports that in the Industrial Revolution, with the globalization of markets and constant technological progress in the world, companies were gradually being guided by a set of laws, rules, regulations and other requirements, so that relevant directs all sectors of the organization, such as tax, fiscal, social, environmental and labor. This new scenario, now requires new strategies of managers, high capacity to adapt to changes and primarily look for information which might assist in decision making. Given that, the Planning labor emerged as an instrument able to properly direct the actions and decisions of managers in relation to its labor, and provide management information needed to combat potential threats that the company faces in its environment both domestic and foreign. Such planning includes important points that should be well analyzed and evaluated by management and the choice of official right, the best form of recruitment for the company, best way to shutdown, Stock hours, safety and occupational health, labor and other routines. In this sense, our objective in this study is whether there is labor in planning dairy companies in the city of Sousa-PB, To do this, we performed a bibliographic study, field research and a quantitative descriptive analysis of the data. Used as data collection a questionnaire answered by managers of 4 dairies of the city of Sousa-PB. According to the results, it was found that although some of the companies interviewed use some strategies for labor, none of them have a set labor planning, then losing the benefits it can provide the business, especially if working with other planning.

Key-words: Micro and small enterprises. Labor Planning. Decision Making.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Critérios de Classificação por número de empregados	21
Quadro 2 – Adaptado nos títulos da CLT	27
Quadro 3 - Cálculo de rescisão de contrato de Trabalho por Prazo Indeterminado.....	33
Quadro 4 - Cálculo de rescisão de contrato de Experiência	34

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 - Enquadramento da empresa	50
Gráfico 02 - Fontes de Informações	51
Gráfico 03 - Especialização em Recursos Humanos	52
Gráfico 04 - Planejamento auxiliando a tomada de decisão	53
Gráfico 05 - Responsável pela área trabalhista	54
Gráfico 06 - Especialização na área trabalhista	54
Gráfico 07 - Legislação Trabalhista	55
Gráfico 08 - Quantidade de Funcionários.....	56
Gráfico 09 - Horas Extras	56
Gráfico 10 - Banco de Horas	57
Gráfico 11 - Estagiários	58
Gráfico 12 - Lei do Estagiário	59
Gráfico 13 - Tipos de Riscos	60
Gráfico 14 - Acidentes de Trabalho.....	61
Gráfico 15 - Uso de equipamentos de segurança.....	62
Gráfico 16 - Férias Dobradas	62
Gráfico 17 – Terceirização.....	63

LISTA DE SIGLAS

ART	Artigo
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
NR	Normas regulamentadoras
CIPA	A Comissão Interna de Prevenção de Acidentes;
PPRA	Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
PCMSO	Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA DA PESQUISA.....	14
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	16
1.2.1 Objetivo Geral.....	16
1.2.2 Objetivos específicos.....	16
1.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	17
1.3.1 Pesquisa quanto aos Procedimentos.....	17
1.3.2 Pesquisa quanto aos Objetivos.....	17
1.3.3 Pesquisa quanto a Abordagem do Problema.....	17
1.4 SUJEITOS DA PESQUISA.....	18
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	18
2. REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 O PLANEJAMENTO NO PROCESSO DE GESTÃO EMPRESARIAL.....	19
2.1.1 A importância do planejamento nas micro e pequenas empresas	20
2.2 PLANEJAMENTO TRABALHISTA.....	22
2.2.1 Consolidação das Leis Trabalhistas (CLTt).....	26
2.3 ESTRATÉGIAS DO PLANEJAMENTO TRABALHISTA.....	28
2.3.1 Tipos de contrato de trabalho.....	29
2.3.2 Contrato de Trabalho por prazo determinado	30
2.3.3 Contrato de Experiência	31
2.3.4 Estágio.....	34
2.3.5 Menor Aprendiz	36
2.3.6 Terceirização	38
2.4 Banco de horas.....	43
2.3.7 Segurança e medicina no trabalho.....	46
3. PERFIL DAS EMPRESAS DE LATICÍNIOS DA CIDADE DE SOUSA-PB:.....	48
3.1 INDÚSTRIA DE LATICÍNIOS COLEITE	48
3.2 INDÚSTRIA DE LATICÍNIOS DICE LTDA.	49
3.3 INDÚSTRIA DE LATICÍNIOS BELO VALE LTDA.	49
3.4 INDÚSTRIA DE LATICÍNIOS LUTTY LTDA.	49
4- ANÁLISE DOS RESULTADOS	50
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	64
REFERÊNCIAS	66
APÊNDICE.....	71

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização e Justificativa do Problema da Pesquisa

A história relata que com a revolução Industrial, com o processo de globalização dos mercados e as constantes evoluções tecnológicas ocorridas mundialmente, as empresas também foram passando por profundas mudanças em sua estrutura organizacional.

Em decorrência dessas mudanças, as empresas foram, de forma gradativa, sendo norteadas por um conjunto de leis, normas, regulamentos e outras exigências que, de modo relevante, direcionam todos os departamentos da organização, como o tributário, o fiscal, o social, o ambiental e o trabalhista. Esse novo cenário passa a exigir dos gestores novas estratégias, alta capacidade de se adaptar às mudanças e principalmente buscar informações úteis que lhe auxiliem na tomada de decisão.

No Brasil, há alguns anos, os trabalhadores não tinham direitos legais, tais como salário mínimo, férias, 13º salário, auxílio maternidade, e outros benefícios defendidos por eles. Porém, a partir da década de 1943, foi criada pelo Decreto-Lei nº 5.452, a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) que trouxe garantias reais aos trabalhadores, tendo como principal objetivo regulamentar as relações de trabalho e proteger os trabalhadores.

Atualmente, a legislação trabalhista vigente em nosso país é muito complexa e exigente, na verdade é ela quem direciona as relações de trabalho tanto o setor de indústria, como o de comércio e serviços. Além dessas características é importante destacar que as leis trabalhistas são geradoras de direitos e obrigações não só para os empregadores, mas para os empregados também, daí a necessidade das organizações conhecerem bem a legislação e com a orientação certa buscar mecanismo dentro da própria lei que proporcione aos gestores não só atender as exigências postas por elas, mas principalmente, reduzir seus custos e se precaver de certos prejuízos.

Em contrapartida, observa-se que muitos empresários, no intuito de pagar menos impostos, se preocupam em fazer apenas um planejamento tributário na sua empresa, e se esquecem que o planejamento se faz necessário em todos os seus setores, além disso, a sobrevivência, a continuidade, o lucro, e o progresso da empresa só existirá se houver um planejamento que envolva todas as áreas da organização.

As micro e pequenas empresas precisam conhecer a importância do planejamento e passar a utilizar também como ferramenta importante para o processo de gestão, o planejamento trabalhista, que se elaborado de forma eficiente, será uma forte instrumento que auxiliará adequadamente as ações e decisões dos gestores, que conseqüentemente, proporcionará às empresas informações necessárias ao combate das possíveis ameaças que a empresa possa enfrentar tanto no seu ambiente interno como no externo.

Conforme estudos realizados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), nove em cada dez empresas são classificadas como micro ou pequena empresa. No entanto suas pesquisas também comprovam que apesar de surgirem um grande número de novas empresas no mercado, muitas também encerram suas atividades antes dos cinco anos de vida, e um dos principais motivos dessa mortalidade é a falta de planejamento por parte dos gestores.

Apesar de todas as estratégias, orientações e ajuda que o SEBRAE e até mesmo o contador fornece às empresas, muitas ainda passam por reclamações trabalhistas, processos judiciais que conseqüentemente atingem diretamente o capital da empresa, gerando custos e despesas desnecessárias. Tais problemas surgem devido vários fatores, entre eles destacam-se: falta de registro da carteira do trabalhador, falta de pagamento de horas extras, inexistência de medidas de segurança no trabalho, em geral por falta de um planejamento cuidadoso da área trabalhista.

A utilização do Planejamento trabalhista surge como uma alternativa de redução de custo não só para empresas de grande porte, mas para aquelas de pequeno porte também, na verdade ele surge como uma alternativa capaz de minimizar consideravelmente o percentual de mortalidade das empresas. Esse Planejamento trabalhista engloba pontos importantes que devem ser bem analisados e avaliados, tais como a escolha do funcionário certo, a melhor forma de contratação para empresa, melhor forma de desligamento, suas rotinas trabalhistas e o planejamento de recursos humanos da organização no todo.

Nesse sentido, o Contador poderá ajudar essas empresas, tendo em vista que possui competência necessária para auxiliar, resolver problemas, orientar e ajudar aos gestores a vencer esses novos desafios ocasionados por novas mudanças e exigências ocorridas nas relações de trabalho, e a intensa competitividade do atual mercado de trabalho.

Como se percebe vários são os motivos que justifica essa pesquisa, no entanto além dessas já citadas, destacam-se outros:

- A grande relevância do tema abordado;

- A importância da utilização do Planejamento Trabalhista como ferramenta de auxílio a gestão empresarial;
- Pouca bibliografia referente ao tema em estudo;
- Falta de conhecimento do assunto por parte dos gestores.

Observa-se que para os gestores atenderem todas as normas trabalhistas e previdenciárias dentro da empresa, eles precisam conhecê-las, analisá-las e assim cumprir de forma correta todas as exigências relacionadas ao setor de recursos humanos de sua organização, hoje não basta apenas atender as necessidades tributárias, mas também as necessidades da área trabalhista.

Em razão da importância de se utilizar o planejamento trabalhista em todas as organizações independentemente de seu seguimento, e considerando ainda que as indústrias de laticínios da cidade de Sousa contribuem consideravelmente para a economia e desenvolvimento da cidade, surge a seguinte questão problema:

Existe Planejamento Trabalhista nas indústrias de laticínios da cidade de Sousa-PB?

1.2 Objetivos da Pesquisa

1.2.1 Objetivo Geral

Verificar se existe planejamento trabalhista nas indústrias de laticínios da cidade de Sousa-PB;

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar as características das indústrias de laticínios da cidade de Sousa-PB;
- Levantar, na literatura, os elementos que compõe o planejamento trabalhista;
- Identificar o perfil trabalhista das empresas pesquisadas;
- Demonstrar as vantagens do planejamento trabalhista como ferramenta de auxílio na gestão das pequenas empresas.

1.3 Procedimentos Metodológicos

1.3.1 Pesquisa quanto aos Procedimentos

A metodologia utilizada neste estudo foi uma pesquisa de campo fazendo uso de um questionário direcionado aos gestores das empresas de Laticínios da cidade de Sousa-PB.

Quanto aos procedimentos utilizados para o desenvolvimento dessa pesquisa podemos destacar a pesquisa bibliográfica, que segundo Netto (2008, p.30), “tem como princípio básico conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizaram sobre determinado assunto ou fenômeno”.

Conforme apresenta Beuren et al (2006, p. 87) a “pesquisa bibliográfica é desenvolvida mediante material já elaborado, principalmente livros e artigos científicos”. Assim, como ferramenta de auxílio para a realização desse trabalho, ao utilizou-se como material bibliográfico livros, artigos científicos, leis, normas regulamentadoras, periódicos, monografias, dissertações, e também material adquirido na *internet*.

1.3.2 Pesquisa quanto aos Objetivos

Em relação aos objetivos a pesquisa se classifica como descritiva, uma vez que procurou verificar através da aplicação de questionários, se os gestores das empresas de laticínios utilizam o planejamento trabalhista como ferramenta de auxílio a sua gestão. De acordo com Beuren *et al* (2006, p. 81) esse tipo de pesquisa “preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, e o pesquisador não interfere neles”.

1.3.3 Pesquisa quanto a Abordagem do Problema

A pesquisa também trata-se de um estudo quantitativo, tendo em vista que fez uso de recursos e técnicas estatísticas para tratamento dos dados. Segundo Sousa *et al* (2007, p. 39), tal pesquisa “caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto no processo de coleta dos dados quanto na utilização de técnicas estatísticas para o tratamento dos mesmo”.

1.4 Sujeitos da Pesquisa

Para que o objetivo da pesquisa fosse alcançado, foi realizado uma pesquisa de campo com 04 (quatro) empresas de laticínios da cidade de Sousa-PB, as quais são: Indústrias de Laticínio, Coleite, Luty, Dice e Belo Vale. Os dados foram coletados de forma direta, sendo que para o levantamento das informações, foi aplicado um questionário para cada empresa que compõe a pesquisa, no qual teve questões fechadas (escolha única) e algumas questões abertas. Para análise dos dados utilizou-se tratamento da estatística descritiva, e tais resultados foram representados através de gráficos elaborados no programa *excel*. Das quatro empresas estudadas, três se classificam como pequenas empresas e apenas uma como média.

1.5 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos: No primeiro capítulo, é apresentada a introdução do trabalho realizado, da qual é composto pela justificativa, problema da pesquisa, o objetivo geral e os específicos, além dos procedimentos metodológicos. No segundo capítulo é abordada a fundamentação teórica, na qual através da literatura pertinente ao tema em estudo, está composta dos seguintes assuntos: planejamento geral, planejamento trabalhista, legislação trabalhista e estratégias trabalhistas. No Terceiro capítulo é apresentado o perfil das empresas de laticínios da cidade de Sousa-PB. No Quarto capítulo está demonstrada a análise descritiva dos resultados da pesquisa. No Quinto capítulo, estão as considerações finais. Em seguida estão as referências, os apêndices e os anexos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O planejamento no processo de gestão empresarial

Segundo o Dicionário Aurélio planejamento é o trabalho de elaboração de um plano, também pode ser definido como conjunto de procedimentos, de ações, as quais são essenciais para a administração e bastante útil para a tomada de decisão. Ele é fundamental para as organizações e deve ser preparado com base nas características individuais de cada empresa.

Para que as empresas se insiram e se mantenham no atual mercado empresarial e, conseqüentemente, conquistem estabilidade e sucesso, é imprescindível a elaboração de um planejamento que projete e facilite o processo de gestão empresarial. Neste mesmo sentido Balaminut (2006), ressalta que alcançar o sucesso ou fracasso de um empreendimento está basicamente, no modo como o negócio é planejado ou gerenciado.

Conforme Mosimann e Fisch (1999, p. 114), o planejamento envolve alguns passos importantes como:

- a) projeção de cenário que a empresa está inserida ;
- b) definição de objetivos a serem seguidos;
- c) avaliação das ameaças e oportunidades ambientais;
- d) detecção dos pontos fortes e fracos da empresa;
- e) formulação e avaliação de planos alternativos e estratégicos; e
- f) escolha e implementação do melhor plano alternativo.

O empresário precisa conhecer o negócio antes mesmo de se inserir no mercado de trabalho, e adotando algumas estratégias como projeção, objetivos, detecção e implementação de forma planejada, terá a oportunidade de obter informações necessárias para alcançar uma melhor gestão empresarial e conseqüentemente ganhar vantagem competitiva em relação às possíveis ameaças que irá enfrentar.

É evidente que toda empresa deseja o sucesso, e para alcançar este objetivo, é imprescindível dar importância a alguns assuntos essenciais para o negócio, como a

implementação de um planejamento que englobe todas as áreas da empresa, além disso, como mencionado acima, para reduzir custos e evitar surpresas desagradáveis no empreendimento é preciso planejar, criar estratégias e adotar ferramentas que realmente possibilitem sua realização.

Para Raza (2008), planejamento é uma das tarefas mais importantes das empresas, e é com base neste que se realiza uma gestão competente, eficiente e eficaz. Na verdade é um elemento indispensável às empresas, independentemente de seu porte, estrutura ou ramo de atuação.

Na visão de Schmidt (2002) o planejamento é a tentativa de prever as ocorrências futuras e estar preparado para agir de forma a evitar surpresas desagradáveis no funcionamento e na gestão do empreendimento. O planejamento é importante para sobrevivência das empresas, deste modo, os empreendedores precisam estar preparados para administrar seu negócio, buscando informações úteis que o auxiliem na tomada de decisão.

Planejar de forma geral é estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, além de estimar recursos e definir responsabilidades para o alcance dos objetivos desejados (SANVICENTE e SANTOS, 1983).

Nesse sentido, um planejamento bem elaborado possibilitará às empresas visualizarem com antecedência as possibilidades futuras de investimento e as possíveis dificuldades que surgirão no seu percurso como também se manterem e se desenvolverem de forma satisfatória nesse atual ambiente empresarial, no qual independentemente do segmento se configura como bastante competitivo e demasiadamente exigente.

2.1.1 A importância do planejamento nas micro e pequenas empresas

Conforme informações do SEBRAE, no Brasil a predominância é de micro, pequenas e médias empresas, representando cerca de 99% do ambiente empresarial, exercendo importante influência na economia, além de ser uma das principais geradoras de empregos no País.

Os critérios de classificação do tamanho das empresas no Brasil são muito variáveis, o SEBRAE, utiliza como critérios para definir o porte de uma empresa o número de empregados, conforme pode ser observado no quadro abaixo:

Quadro 1 – Critérios de Classificação por número de empregados

Classificação	Indústria	Comércio	serviços
ME (micro empresa)	Até 19	Até 9	Até 9
PE (pequena empresa)	De 20 a 99	De 10 a 49	De 10 a 49
MDE (média empresa)	De 100 a 499	De 50 a 99	De 50 a 99
GE (grande empresa)	Acima de 499	Mais de 99	Mais de 99

Fonte: SEBRAE (2008)

No entanto, embora os órgãos como Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), e SEBRAE utilizem o número de empregados como critério de classificação, é importante destacar que existe divergência quanto aos limites máximos de ocupação entre os setores de indústria, comércio e serviço.

Conforme Chiavenato (1995, P.19), "as pequenas empresas constituem o cerne da dinâmica da economia dos países, as impulsionadoras dos mercados, as geradoras de oportunidades, as proporcionadoras de empregos mesmo em situações de recessão". Porém tais empresas enfrentam sérias dificuldades na luta pela sua sobrevivência.

O que acontece é que normalmente faltam a estas empresas pessoas capacitadas para fazer um bom planejamento, Silva (2009), afirma que o empresário ou candidato a empresário é um bom técnico na área que vai atuar, mas entende muito pouco de gestão, de estrutura societária e de planejamento para gestão.

Em acordo com essas informações Almeida (1994, p.5) ressalta que "Na pequena empresa, a administração é geralmente feita pelos proprietários ou por seus parentes, que muitas vezes não tem conhecimento aprofundado das técnicas administrativas".

Percebe-se então, que os empreendedores além de não estarem capacitados para administrar seu próprio negócio, nem sempre procuram alternativas com as pessoas preparadas para essa função, como seu Contador que pode orientar mais sabiamente o seu planejamento, o SEBRAE que fornece cursos, palestras e orientação que também ajudam a alcançar uma boa direção.

Outra questão é que muitos empreendedores não dão a devida importância ao assunto de planejamento, tornando esse problema um dos principais motivos que levam a falência das micro e pequenas empresas, dos quais não conseguem resistir nem mesmo aos primeiros anos de sua existência. Conforme estudos do SEBRAE sete em cada dez empresas

brasileiras encerram suas atividades antes dos cinco anos de vida e, a principal causa é a falta de planejamento por parte de seus administradores.

Diante dessas problemáticas citadas acima, o planejamento se torna uma excelente alternativa para facilitar o trabalho dos gestores e deve ser uma das principais atividades administrativas que os empreendedores precisam realizar. Assim, este deve ser bem planejado, executado e controlado constantemente por seus administradores, devido também as constantes mudanças pelas quais passa o ambiente empresarial.

Neste sentido, surge a necessidade de os responsáveis por essas empresas buscarem alternativas que tragam retornos positivos para seu negócio, como contratar pessoas capacitadas, buscar informações relevantes para seu negócio, além de se capacitarem para planejar melhor seu negócio, e assim atingir os objetivos da empresa.

2.2 Planejamento trabalhista

Para suprir as novas exigências do atual mercado, que se mostra cada vez mais competitivo, surge o planejamento trabalhista que consiste num estudo cuidadoso de todas as particularidades do setor de recursos humanos, buscando sempre com base na legislação trabalhista, na convenção coletiva sindical e em algumas súmulas, as melhores alternativas para empresa em relação a contratação e desligamento de Pessoal, pagamento de horas extras, de férias, de vale transporte, refeições e demais atividades dessa área.

O planejamento trabalhista inclui a correta análise e adequação trabalhista, objetivando a redução dos custos com empregados, dentro dos limites mínimos permitidos por lei [...] com ele o empresário poderá detectar as vantagens e desvantagens de contratar empregados ou terceiros, e optar, entre as diversas formas de contratação, por aquela que melhor atenda seus fins: alcançar competitividade econômica, qualidade e eficiência nos serviços de sua empresa, o que possibilitará a concentração de suas atividades no objetivo principal da empresa. Fiorentini (2000, p.5).

O planejamento trabalhista é uma ferramenta gerencial indispensável para sobrevivência das micro e pequenas empresas, uma vez que surge como uma alternativa para evitar ou prevenir perdas com ações trabalhistas, acidentes, multas ou até mesmo indenizações que além de causar problemas para empresa, só tem a prejudicar seu desenvolvimento.

A empresa também deve investir no seu departamento de recursos humanos, procurando sempre orientar, treinar e capacitar seus colaboradores, mantendo-os principalmente motivados e interessados no sucesso da organização. Para isso é essencial contratar um profissional com devida instrução para administrar com eficiência esse setor, ou se preferir pessoalmente assumir essa responsabilidade, é necessário que além de se capacitar, esteja sempre se atualizando, porque esse é um setor que vive em constante mudança.

Entretanto o que acontece é que nem todos investem nesse seguimento conforme destaca Stock (2009),

A maioria das empresas de pequeno porte, não possuem um departamento de recursos humanos estruturado, ou algum profissional específico para isso. A importância do planejamento, controle e condução do processo de gestão de pessoas é de extrema importância também em pequenas organizações, pois elas também são compostas de pessoas, pessoas com necessidades, com anseios e expectativas de crescimento e desenvolvimento profissional.

A importância do planejamento trabalhista deve ser levada a sério nas organizações, pois a cada dia que passa, devido a má administração desse setor, vem aumentando o número de empresas que enfrenta prejuízos com processos ou reclamações trabalhistas. Neste sentido Riemma apud Oliveira (1998), adverte:

Os principais modos de prevenir reclamações trabalhistas são: manter uma boa gestão de pessoas e ter uma área de Recursos Humanos extremamente participativa, próxima de seus colaboradores e estrategicamente ligada aos objetivos da empresa", explica o especialista".

Nesta mesma linha de pensamento GRANJEIRO (1999, p.12) destaca que a "Administração de Recursos Humanos consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal [...]".

A administração de pessoal além de ser uma das atividades mais complexas e vulneráveis nas empresas, vem ganhando força tanto nas empresas de grande porte como nas de pequeno porte, daí a importância de buscar estratégias que facilite o planejamento, recrutamento e seleção de pessoal.

Outra questão que merece destaque é que o setor trabalhista não funciona de forma isolada ou apenas de acordo com a vontade do gestor, na verdade ele é regido por um conjunto de leis (CLT), normas, súmulas e sindicato, que em nenhum momento podem ser

desconsiderados, pelo contrário devem ser seguidos com muita seriedade, caso contrário a empresa poderão ser penalizadas em eventuais fiscalizações.

Tendo em vista que é obrigatória a participação dos sindicatos nas negociações coletivas de trabalho, os gestores precisam então, manter contato com eles, ficarem atentos aos dissídios coletivos, e outros direitos que estes já conquistaram, pois uma vez violado esses direitos, o sindicato tem força considerável para levar o caso para Delegacia Regional do Trabalho, Procuradoria do trabalho se necessário, e em última instância ingressar com ação na Justiça do Trabalho.

Neste mesmo sentido Costa (2009) enfatiza que o sindicato atua como Porta-Voz da categoria em negociações coletivas de trabalho, como piso salarial, jornada de trabalho, seguros, licenças, horas extras, entre outros interesses das classes representadas, as quais não podem ser desconsideradas.

O Planejamento trabalhista tem por função propor métodos preventivos para empresa, através de estratégias, a serem apresentadas adiante, que possam reduzir possíveis encargos trabalhistas, verbas rescisórias, contratações dispendiosas e outras despesas impróprias.

O planejamento trabalhista é um instrumento capaz de direcionar adequadamente as ações e decisões dos gestores em relação à área trabalhista, além de proporcionar a administração informações necessárias ao combate de possíveis ameaças que empresa enfrenta tanto no seu ambiente interno como no externo. Búrigo em seu artigo a importância do planejamento trabalhista, destaca que:

As ações trabalhistas, diferentemente do que ocorre no direito tributário, podem nascer de pequenos descuidos, pouco caso com documentos exigidos, segurança no trabalho, um departamento pessoal fraco, sem profissionais que compreendam o que significam as rotinas trabalhistas. No entanto, uma vez entendendo os trabalhadores (geralmente ex-empregados) que existiram deslizes e falhas, que implicaram em desrespeito a direitos trabalhistas, basta alegá-las de forma razoável em Juízo para que se inverta o ônus da prova e caiba à empresa demonstrar que respeitou e obedeceu a todas as normas existentes e aplicáveis ao caso concreto.

Através do planejamento trabalhista a empresa terá as informações necessárias para tomar decisões acertadas em relação às suas responsabilidades trabalhistas, e conseqüentemente diminuir possíveis prejuízos, mantendo-se sempre dentro dos parâmetros legais.

Seu objetivo é a economia de custos nesta área seguindo a própria legislação trabalhista na qual o Contador e o empresário devem utilizá-la a favor da empresa, já que oferece inúmeras alternativas para redução de custos com empregados e encargos trabalhistas. Entretanto apesar desse planejamento ser fundamental para o equilíbrio funcional da empresa, Cunha (2009) no seu artigo "Planejamento Trabalhista: esse desconhecido" ressalta que:

Poucos são os que se lembram do *planejamento trabalhista*, o que significa – pensamos – a perda de uma excelente oportunidade para a redução dos custos empresariais e até mesmo para a adequação da empresa à legislação em vigor, algo que pode evitar muitas surpresas desagradáveis no futuro.

O planejamento trabalhista tem se tornado então um importante componente para redução de custos nas empresas, especialmente frente ao elevado número de leis que norteia essa área em nosso país.

Essa busca de redução de custos trabalhistas exige-se do profissional contábil novas habilidades no tocante a área de gestão de pessoas, para que este possa orientar aos gestores sobre as possibilidades e as limitações da legislação trabalhista.

De acordo com KROBATH (2007, p.8)

Toda empresa tem sua folha de pagamento, suas obrigações, seus benefícios, sua estrutura organizacional, e isso requer profissionais habilitados para cuidar de tudo. Portanto, cabe aos profissionais se aperfeiçoarem e aproveitarem a oportunidade de um mercado cada dia mais amplo, aberto aos contabilistas.

Hoje, em virtude das constantes mudanças e atualizações na legislação trabalhista, o Contador tem a responsabilidade de estar sempre se atualizando e assim, melhor orientar e preparar os empresários, para acompanhar e colocar em prática suas orientações em relação às suas obrigações trabalhistas.

A atualização das leis trabalhistas é fundamental para assegurar um clima de estabilidade nas relações de trabalho. Essa é a condição para a construção de um ambiente favorável a novos investimentos e ao aumento da competitividade da economia. Fatores que resultarão no estímulo à geração de empregos formais no Brasil (MONTEIRO, 2005).

É notório que fazendo uso do planejamento trabalhista, os gestores poderão gerenciar suas atividades com mais eficiência e segurança, porque estarão evitando despesas inoportunas e principalmente problemas futuros com alguns de seus funcionários ou com uma fiscalização nessa área.

Mas, para que o planejamento trabalhista dê certo, faz-se necessário que os empresários entendam a importância de conhecer e, principalmente, seguindo a legislação trabalhista, a empresa terá a possibilidade de se desenvolver de forma preventiva e vantajosa.

Tendo em vista esse problema os empresários e contadores precisam mais do que nunca unir forças para juntos, avaliarem a melhor estratégia trabalhista para a empresa, não apenas no momento inicial como também, durante todo o seu funcionamento. Fazendo uso de um bom planejamento trabalhista a empresa estará buscando alternativas menos onerosa.

2.2.1 Consolidação das Leis Trabalhistas (CLTf)

Visando atender a necessidade de proteção do trabalhador, foi criada pelo Decreto-lei nº 5.452, de 1 de maio de 1943, a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), que ao ser sancionada pelo presidente Getúlio Vargas, unificou toda legislação trabalhista existente no Brasil. O seu principal objetivo é regulamentar as relações individuais e coletivas do trabalho tanto do trabalho urbano quanto do rural, nela prevista, proporcionando então à proteção do trabalhador.

Contudo, é importante informar que a CLT, após sua criação passou por algumas alterações, conforme destaca Sorio (2009), no seu artigo Mudanças na CLT:

Ao longo das décadas de 50 e 60, muitas outras iniciativas, na forma de decretos e medidas legais, foram acrescentando e adequando a legislação. E particularmente, nos anos 60, a criação do sistema único de previdência pública (o INPS e depois INSS) e do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) completou a organização do sistema. Portanto, foi criado um sistema único federal, centralizado e formal em um meio muito heterogêneo. Atentamos para o seguinte: com a criação do FGTS introduziu-se no sistema um fator de total flexibilidade à medida que a partir de então, os "optantes" do FGTS (a maioria absoluta dos trabalhadores formais) não contavam com qualquer instrumento efetivo de inibição da demissão do trabalho.

Com a aprovação da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), as empresas independentemente do ramo (indústria, comércio ou prestadoras de serviços), são obrigadas a seguir o que essa norma estabelece.

Em linhas gerais a CLT atualmente está estruturada da seguinte forma:

Quadro 2 – Adaptado nos títulos da CLT

TÍTULO I	Introdução	Arts. 1 a 12
TÍTULO II	Das Normas Gerais de Tutela do Trabalho	Arts. 13 a 223
TÍTULO III	Das Normas Especiais de Tutela do Trabalho	Arts. 224 a 441
TÍTULO IV	Do Contrato Individual de Trabalho	Arts. 442 a 510
TÍTULO V	Da Organização Sindical	Arts. 511 a 610
TÍTULO VI	Das Convenções Coletivas de Trabalho	Arts. 611 a 625
TÍTULO VI-A	Das Comissões de Conciliação Prévia	A arts. 625-A a 625-H
TÍTULO VII	Do Processo de Multas Administrativas	Arts. 626 a 642
TÍTULO VIII	Da Justiça do Trabalho	Arts. 643 a 735
TÍTULO IX	Do Ministério Público do Trabalho	Arts. 736 a 762
TÍTULO X	Do Processo Judiciário do Trabalho	Arts. 763 a 910
TÍTULO XI	Disposições Finais e Transitórias	Arts. 911 a 922

A CLT trata minuciosamente da relação entre empregador e empregados, obrigatoriedade do registro do trabalhador na Carteira de Trabalho e Previdência Social, jornada de trabalho, descanso remunerado, férias, condições de segurança e higiene dos locais de trabalho, medicina do Trabalho, categorias especiais de trabalhadores, proteção do Trabalho da Mulher, contratos Individuais de Trabalho, organização Sindical, convenções Coletivas, fiscalização, justiça do Trabalho, processo trabalhista, entre outros. Em paralelo a tantas obrigações que o ambiente empresarial esta inserido, BEZERRA (2006, p) ainda destaca que:

criou-se um vultuoso aparelho de fiscalização e de operação judicial que veio garantir o funcionamento institucional do que ficou consagrado, no senso comum e no jargão oficial das instituições em questão, como o Direito Trabalhista no país. Pode-se afirmar que a emergência da abrangente legislação trabalhista não constituía simplesmente um fenômeno jurídico isolado. Pelo contrário expressava algo de profunda relevância social, a saber, um novo modelo de acumulação, capitaneado pelo executivo federal, que reconfigurava as relações entre Estado, empresariado e trabalhadores.

Para atender a tantas exigências, é essencial que a empresa faça uso de um bom planejamento trabalhista no qual se preocupe em observar todas as particularidades da legislação concernente a sua atividade, já que uma vez desprezando essa responsabilidade, a empresa será penalizada se houver fiscalizações, ou passar por sérios problemas com funcionários e conseqüentemente com a justiça do trabalho.

A legislação trabalhista vigente em nosso país se caracteriza como bastante complexa e exigente, sendo importante então, a organização conhecê-la bem, compreender que ela é geradora de direitos não só para empregados, mas para empregadores também. Por isso é essencial que os gestores busquem orientação de pessoas que realmente entenda do assunto, e assim encontrar recursos dentro da própria lei que proporcione não só atender a tais exigências, mas principalmente reduzir seus custos e se precaver de certos prejuízos.

BEZERRA (2006, p.34) comenta que:

Em relação à informalização do mercado de trabalho, poder-se-ia observar que o número de empregos com carteira assinada decresceu de modo significativo, enquanto que o número de processos na justiça, também um indicador da informalização, teve uma trajetória ascendente no mesmo período.

Se a organização optar por empregar pessoas sem os registros necessários, isto é, preferir ficar na informalidade, ela poderá passar por sérios problemas quando for fiscalizada pelo Ministério do Trabalho e Previdência Social.

Convém destacar também, que os entes governamentais responsáveis pela fiscalização das rotinas trabalhista das empresas, são bastante rígidos, neste sentido é importante administração adotar estratégias que lhe ajude a trabalhar em conformidade com a lei.

Assim, faz-se necessário que os gestores atuem em observância a tudo que lhe é requerido, ou seja, organizar a empresa como um todo, adotando políticas que possibilite uma gestão eficiente, com capacidade de se adequar às mudanças que vem acontecendo, no ambiente empresarial.

2.3 Estratégias do planejamento trabalhista

No ambiente da micro e pequena empresa, é importante o uso de algumas estratégias que facilite as atividades realizadas na empresa, e proporcione principalmente redução nos seus custos trabalhistas.

Para Campos (1998) estratégia consiste na sistematização do planejamento sob a visão da empresa como um todo. Neste sentido, é importante que as empresas procurem investir em todos seus segmentos, elaborando um planejamento que trabalhe não só sua parte tributária, financeira ou contábil, mas também tudo que diz respeito às questões trabalhistas.

Visando contribuir com o desenvolvimento da empresa, e a prevenção de algumas despesas desnecessárias, os gestores poderão adotar algumas medidas preventivas, como:

- Preferir manter todos seus funcionários registrados, evitar informalidade, assim a empresa poderá evitar certos problemas em fiscalizações trabalhistas;
- Procurar manter uma tabela com todas as possíveis datas de pagamentos das obrigações trabalhista da empresa, e assim tentar se prevenir de despesas com multas e juros.
- Optar por um quadro de pessoal eficiente, que evite descuidos nas suas obrigações;
- Tentar conceder as férias dos seus colaboradores no período aquisitivo proposto pela legislação, e assim evitar o pagamento de férias dobradas;
- Proporcionar aos seus colaboradores treinamentos, cursos de capacitação e qualificação;
- Tomar decisões em conformidade com a legislação trabalhista, para evitar problemas com a justiça do trabalho;
- Tentar manter um bom relacionamento com seus colaboradores.

Dessa forma, para um bom desenvolvimento empresarial, a empresa poderá fazer uso de algumas estratégias trabalhistas como: tipo de contrato de trabalho mais econômico, (contrato de experiência, estágio, menor aprendiz), banco de horas, programas de medicina e segurança do trabalho e outros.

Para uma compreensão melhor sobre as estratégias citadas acima, segue abaixo algumas explicações sobre cada uma delas.

2.3.1 Tipos de contrato de trabalho

Muitas são as reclamações dos empregadores em relação ao alto custo de Contratação no Brasil, entretanto é possível adotar algumas medidas em relação a contrato de trabalho que pode reduzir algumas despesas trabalhistas.

O contrato individual de trabalho poderá ser acordado tácita ou expressamente, verbalmente ou por escrito e por prazo determinado ou indeterminado. Art. 443 da CLT. No que diz respeito à duração contrato de trabalho, eles podem ser classificados em Contrato de Trabalho por prazo determinado, ou Contrato de Trabalho por prazo indeterminado.

A legislação apresenta várias alternativas para a empresa, tanto no que diz respeito a tipos de contrato de trabalho, como duração da jornada de trabalho, procedimentos que previne despesas com acidente de trabalhos, e muitas outras, cabendo então ao gestor conhecer a legislação, buscar orientação adequada e assim, analisar qual a melhor alternativa para sua empresa.

2.3.2 Contrato de Trabalho por prazo determinado

Conforme apresenta a legislação "Considera-se como de prazo determinado o contrato de trabalho cuja vigência dependa de termo prefixado ou da execução de serviços especificados ou ainda da realização de certo acontecimento suscetível de previsão aproximada" (Art. 443 § 1º da CLT).

O contrato por prazo determinado previsto na CLT se refere às atividades temporárias ou transitórias e ao contrato de experiência. Já a nova modalidade de contratação criada pela Lei n.º.601/98, depende sempre de previsão em convenção ou acordo coletivo e abrange qualquer atividade da empresa, devendo gerar, obrigatoriamente, admissões que representem acréscimo no número de empregados.

Após criação da Lei n.º 9.601/98, que também dispõe sobre o contrato de trabalho por prazo determinado, pode haver a contratação nessa modalidade em qualquer atividade desenvolvida pela empresa ou estabelecimento, desde que atendidos alguns dispositivos legais. Assim, Qualquer empresa ou estabelecimento pode usar tal contrato, desde que esteja abrangido por um instrumento de negociação coletivo que autorize tal contratação.

O prazo máximo deste contrato conforme essa nova lei é de 2 (dois) anos, podendo ser prorrogado quantas vezes as partes quiserem, desde que não ultrapasse o limite de 2 (dois) anos.

É importante ter conhecimento que caso o empregador queira contratar novamente o mesmo trabalhador, cujo contrato por prazo determinado encerrou-se no limite máximo de 2 (dois) anos, deverá aguardar um intervalo de 6 (seis) meses, para propor um novo contrato por prazo determinado ao mesmo empregado, caso não siga tal instrução o contrato se transforma automaticamente em contrato por prazo indeterminado.

Os administradores ao contratar qualquer funcionário por prazo determinado, precisa observar o limite fixado no instrumento coletivo, não podendo, ultrapassar os percentuais que serão aplicados cumulativamente, estabelecidos pela Lei n.º 9.601/98 em seu art. 3º, como:

- I. 50% do número de trabalhadores, para a parcela inferior a 50 empregados;
- II. 35% do número de trabalhadores, para a parcela entre 50 e 199 empregados;
- III. 20% do número de trabalhadores, para a parcela acima de 200 empregados.

O empregador deve fazer anotação na Carteira de Trabalho e Previdência Social - CTPS do empregado, sobre sua condição de contratado por prazo determinado, com indicação do número da lei de regência, e discriminar em separado, na folha de pagamento, tais empregados.

A Lei n.º 9.601/98 em seu art. 2º, gerou vários incentivos à contratação por prazo determinado, tais como: o recolhimento para o FGTS foi reduzido de 8% para 2%; as alíquotas das contribuições sociais destinadas ao SESI, SESC, SEST, SENAI, SENAC, SENAT, SEBRAE, INCRA, o salário-educação e o financiamento do seguro-desemprego passaram a ser 50% menores.

Conforme exposto, qualquer empresa pode fazer uso dessa modalidade de contrato, porém precisa seguir o que a lei determina, fazendo isso tanto o empregador como o empregado terão de forma semelhante grandes vantagens.

2.3.3 Contrato de Experiência

Como alternativa que possibilita uma redução de custos para empresa, será apresentado considerações a respeito do contrato de experiência, e suas reais vantagens.

O contrato de experiência é um tipo de contrato por prazo determinado e está regulamentado pelos artigos 443 e 445 da CLT.

Conforme apresenta a CLT no seu art. 445 a duração do contrato de experiência será de no máximo 90 dias, se feito por período inferior poderá ser renovado uma única vez, assim se o primeiro contrato foi de 45 dias, ele só poderá ser prorrogado por mais 45 dias, o importante é que a prorrogação não ultrapasse o período máximo determinado, caso exceda o prazo de experiência, o contrato de trabalho passa a ser, automaticamente de prazo indeterminado.

Segundo Hermanson (2006) o contrato de experiência serve como instrumento de planejamento trabalhista, no qual através dele o empregador tem a oportunidade de testar o novo empregado e verificar se ele possuiu o perfil e adequação à função e se ele se ajusta à cultura de sua empresa. O mesmo princípio vale para o empregado em relação à empresa. Independente de ser contrato de experiência, o empregado tem que ser registrado, ter sua carteira de trabalho assinada em até 48 horas após sua contratação.

Neste mesmo sentido Antonio (2008), comenta que o contrato de experiência é feito para avaliar as aptidões pessoais e o desempenho profissional do trabalhador, bem como demonstrar as vantagens e condições de trabalho oferecidas pela empresa.

No que diz respeito às vantagens do contrato de experiência, Hermanson (2006) comenta que:

A grande vantagem do contrato de experiência é a que, uma vez chegando ao seu término, sem que haja interesse da empresa em manter tal empregado, ele poderá ser rescindido, ou seja, não renovado, sem o custo do pagamento do aviso prévio e da multa de 40% do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço. Além disso, não existe qualquer tipo estabilidade para o empregado contratado por período de experiência, o que reduz muito o custo de manutenção de um empregado indesejado na folha de pagamento da empresa.

Assim o contrato de experiência serve para verificar se aquele funcionário possui as qualidades desejadas para o desempenho das suas funções, durante o prazo combinado. Entretanto se o empregador demitir o empregado durante a vigência do contrato de experiência, tais vantagens não poderão ser desfrutadas, no qual o empregador deverá pagar o aviso prévio e demais direitos trabalhistas, portanto, recomenda-se que o contrato de experiência seja feito de início com o menor prazo possível, como o de 30 dias, e caso a empresa se interesse pelos serviços do empregado poderá renovar o contrato, e inclusive contratá-lo por tempo indeterminado.

Abaixo segue uma pequena demonstração de quanto um empregador pode economizar ao admitir um funcionário por contrato de experiência:

EXEMPLO:

Quadro 3 - Cálculo de rescisão de contrato de Trabalho por Prazo Indeterminado

<p>Rescisão de contrato de trabalho</p> <p>Admissão: 01-Mar-2009 Afastamento: 29-Maio-2009 Motivo do afastamento: Dispensa sem justa causa Salário base: 465,00 Aviso prévio: trabalhado</p> <p>Cálculo</p> <p>Saldo de salário: R\$ 465,50 INSS sobre salários: R\$ 37,20</p> <p>Décimo terceiro</p> <p>Décimo terceiro proporcional (3/12): R\$ 116,25 INSS: (8%) sobre décimo terceiro: R\$ 9,30</p> <p>Férias Proporcionais</p> <p>Férias proporcionais (3/12): R\$ 116,25 1/3 sobre férias proporcionais: R\$ 38,75</p> <p>Total de férias: R\$ 155,00</p> <p>Total de Vencimentos: R\$ 465,00 + 116,25 + 155,00 = R\$ 736,25 Total de Descontos: R\$ 37,20 + 9,30 = R\$ 46,50 Valor da Rescisão: 689,75</p> <p>Valor da Multa Rescisória: R\$ 64,80</p> <p>Valor Total a ser pago: 754,55</p>
--

Conforme demonstrado acima, na rescisão de contrato de Trabalho por Prazo Indeterminado, a empresa pagará ao funcionário R\$ 689,75 pelo valor da rescisão, acrescido de R\$ 64,80 da multa rescisória, devendo pagar pela rescisão um total de **R\$ 754,55**.

Quadro 4 - Cálculo de rescisão de contrato de Experiência**Rescisão de contrato de Experiência**

Admissão: 01-Mar-2009

Afastamento: 29-Maio de 2009

Motivo do afastamento: Término de contrato de experiência

Salário base: 465,00

Cálculo**Saldo de salário: (30 dias) : R\$ 465,00**

INSS sobre salários: R\$ 37,20

Décimo terceiroDécimo terceiro proporcional (3/12): **R\$ 116,25**

INSS: (8%) sobre décimo terceiro: R\$ 9,30

Férias Proporcionais

Férias proporcionais (3/12): R\$ 116,25

1/3 sobre férias proporcionais: R\$ 38,75

Total de férias: R\$ 155,00**Total de Vencimentos: R\$ 465,00 + 116,25 + 155,00 = R\$ 736,25****Total de Descontos: R\$ 37,20 + 9,30 = R\$ 46,50****Valor Total a ser pago: R\$ 689,75**

Fazendo uso do Contrato de experiência a empresa só terá a pagar R\$ 689,75 ao funcionário, sendo dispensado o pagamento de R\$ 64,55 que equivale ao valor da multa rescisória (50%), assim tendo em vista que geralmente a empresas contrata mais de um funcionário, utilizando o contrato de experiência, ela poderá reduzir custos em relação a verbas rescisória. Diante disso, é importante que os gestores busquem mais informações sobre esse assunto e assim encontrar melhores alternativas para a empresa.

2.3.4 Estágio

Muitas são as reclamações dos gestores no que diz respeito ao alto custo que a empresa assume ao manter seus funcionários. Contudo está à disposição das empresas um leque de alternativas para redução de custos trabalhistas, entre elas podemos mencionar o contrato de estágio, que conforme apresenta a Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008, no seu artigo 1º, pode ser definido como:

O ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo de educandos que estejam freqüentando o ensino regular em instituições de educação superior, de educação profissional, de ensino médio, da educação especial e dos anos finais do ensino fundamental, na modalidade profissional da educação de jovens e adultos.

Segundo Sena (2009), o estágio é o período de tempo em que o estudante exerce em um local de trabalho sua profissão, mediante a prática e o aperfeiçoamento de ensinamentos ministrados na escola. Diante disso, essa espécie de contrato de trabalho além de ter como objetivo principal preparar o estudante para o mercado de trabalho, ela também proporciona à empresa considerável redução de custo com mão de obra.

Enquanto for estudante, o estagiário poderá trabalhar na empresa por até dois anos, cumprindo um horário de 4 ou 6 horas diárias, dependendo do nível de escolaridade. Contudo toda empresa que pretende contratar estagiários para trabalhar na sua empresa, precisa atender também a alguns requisitos presente no art. 3º da lei que norteia o estágio, como:

I – matrícula e freqüência regular do educando em curso de educação superior, de educação profissional, de ensino médio, da educação especial e nos anos finais do ensino fundamental, na modalidade profissional da educação de jovens e adultos e atestados pela instituição de ensino;

II – celebração de termo de compromisso entre o educando, a parte concedente do estágio e a instituição de ensino;

III – compatibilidade entre as atividades desenvolvidas no estágio e aquelas previstas no termo de compromisso.

Apesar de serem muitas as exigências para manter um estagiário na empresa, maiores são as vantagens que a organização pode desfrutar, entre as principais destacam-se:

- Mão de obra mais barata:

- Não existência de vínculo empregatício entre o estagiário e a empresa;
- Isenção de pagamento de encargos sociais como Contribuição Sindical, Verbas Rescisórias, PIS/PASEP, INSS ou FGTS, 13º Salário e outras obrigações trabalhistas;
- Rescisão a qualquer momento sem necessidade de aviso prévio;
- Dispensa de registro na Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS),
- Permite renovar, com novas idéias, métodos e técnicas seu quadro de funcionamento, através de informações difundidas pela escola;

Ainda em relação às vantagens, Dias (2009), acrescenta que:

Para as empresas, a vantagem na contratação de estagiários está não só no cumprimento de um compromisso com a comunidade, no sentido de contribuir para a formação de profissionais competentes dentro de suas áreas de atuação, como também na possibilidade de se manter sempre atualizada, recebendo jovens que trazem a vanguarda dos procedimentos para dentro das organizações, oxigenando procedimentos arraigados e incentivando a possibilidade de mudanças de paradigmas. Há a possibilidade de moldar talentos, desenvolvendo habilidades em total consonância com as necessidades da empresa.

Em relação ao número máximo de estagiários que a empresa pode manter, a lei nº. 11.788, art. 17, estabelece às seguintes proporções:

I – de 1 (um) a 5 (cinco) empregados: 1 (um) estagiário;
II – de 6 (seis) a 10 (dez) empregados: até 2 (dois) estagiários;
III – de 11 (onze) a 25 (vinte e cinco) empregados: até 5 (cinco) estagiários;
IV – acima de 25 (vinte e cinco) empregados: até 20% (vinte por cento) de estagiários.

Qualquer empresa pode contratar estagiários, desde que suas atividades sejam compatíveis com o contexto básico da profissão do estagiário. Diante disso, se faz necessário que antes da contratação, haja um estudo sobre o que a lei do estagio estabelece.

2.3.5 Menor Aprendiz

De acordo com o art. 428, da CLT, e com a nova redação dada pela Lei nº 11.180/2005, o contrato de aprendizagem é o contrato de trabalho especial, em que o empregador se compromete a assegurar ao maior de quatorze anos e menor de 24 (vinte e quatro), anos inscrito em programa de aprendizagem, formação técnico profissional metódica, compatível com o seu desenvolvimento físico, moral e psicológico, e o aprendiz a executar, com zelo e diligência, as tarefas necessárias a esta formação. A contratação de aprendizes está regulada pelos artigos 428 ao 433 da CLT, pela Lei n.º 10.097/2000 e pelo Decreto nº. 598/2005.

A contratação de aprendizes, como mostra a legislação, trata-se de um contrato de trabalho por tempo determinado, com duração de no máximo 2 anos, e sua jornada de trabalho será de o máximo 6 horas diárias, sendo vedado prorrogação e a compensação de jornada, podendo chegar ao limite de 8 horas diárias, desde que o aprendiz tenha completado o ensino fundamental, e se nelas forem computadas as horas destinadas à aprendizagem teórica.

Tal contrato de trabalho exige anotação na Carteira de Trabalho e Previdência Social, matrícula e frequência do aprendiz à escola, caso não haja concluído o ensino fundamental, e inscrição em programa de aprendizagem desenvolvido sob a orientação de entidade qualificada em formação técnico-profissional metódica. (Incluído pela Lei nº 10.097, de 19.12.2000).

Outro ponto importante que a empresa deve dar atenção é que o contrato de trabalho firmado com o menor aprendiz deverá assegurar a sua participação no ensino regular, ser compatível com as suas condições físicas e psicológicas e trazer horário adequado para o exercício das atividades, de modo que não sejam em horário noturno e que não abstenha a participação em cursos técnicos ou do ensino regular. O trabalho realizado pelo menor também não poderá ser prestado em locais que possam prejudicar a sua formação física e psicológica, não podendo ser executado em lugares insalubres ou perigosos. Além disso, ao menor aprendiz é garantido o salário mínimo hora, conforme art. 428, § 2º da CLT.

De acordo com a lei citada acima e o Decreto nº. 598/2005, todas as empresas de médio e grande porte estão obrigadas a contratarem adolescentes e menores entre 15 e 24 anos, já as microempresas (ME) e empresas de pequeno porte (EPP), classificada segundo ao montante de sua receita, estão desobrigadas de tal exigência.

A cota de aprendizes está fixada entre 5% , no mínimo, e 15% no máximo, por estabelecimento, calculada sobre o total dos empregados cujas funções demandem formação profissional.

É importante mencionar que esse tipo de contrato de trabalho proporciona vantagens para empresa, porque tal alternativa poderá diminuir gastos em relação a encargos trabalhistas e as verbas rescisórias, pois para o menor aprendiz será pago apenas um percentual de contribuição de 2% de FGTS, ao invés de 8%. Neste mesmo sentido, Rocha (2003) destaca que cada um contribui com uma parcela para a efetividade do programa de aprendizes. O empresário contará não só com sua contribuição de Fundo de Garantia por Tempo de Serviço diminuída, mas também com um enorme ganho no que diz respeito a energia da juventude em seu quadro de trabalho e a garra e vontade de aprender do jovem, além da contribuição com a cidadania destes.

Para contratar um menor aprendiz faz-se necessário conhecer a legislação que regulamenta essa função e segui-la conforme exigido. Além disso, os gestores não podem passar despercebidos diante de tantas informações que ultimamente cercam o ambiente empresarial, por isso é importante estar atento às mudanças, alterações e possíveis atualizações do contrato de aprendizagem.

2.3.6 Terceirização

Atualmente, percebe-se que muitas empresas em busca de se tornarem mais competitivas, e evidentemente mais lucrativas, estão cada vez mais aderindo a novas alternativas ou estratégias que além de minimizarem suas despesas, reduzem também possíveis obrigações. Tal fato ocorre através da terceirização que consiste em transferir as atividades-meio (não essenciais) da empresa para os profissionais contratados para a execução das mesmas.

De acordo com GIOSA (1999, p.11). "A terceirização é uma técnica moderna de administração e que se baseia num processo de gestão [...] com um objetivo único: atingir melhores resultados, concentrando todos os esforços e energia da empresa para a sua atividade principal". Assim, esse novo perfil empresarial, de buscar fora tudo aquilo que não é essencial e estratégico para a atividade-fim das empresas, já é uma realidade nas empresas do Brasil.

Martins (2000), apresenta como principais áreas terceirizadas:

a) atividades acessórias da empresa, como limpeza, segurança, manutenção, alimentação, entre outras;

- b) atividades-meio: departamento de pessoal, manutenção de máquinas, contabilidade;
- c) atividades fim: produção, vendas, transporte dos produtos etc.

Neste mesmo sentido, Melo (2009) destaca que a terceirização de serviços e de mão-de-obra já se tornou uma prática muito comum em condomínios, bancos, shoppings, indústrias e empresas de diversos portes e segmentos. E entre os mais comuns destaca-se, terceirização de serviços de limpeza, portaria, recepção, transporte, serviços contábeis, jurídicos e de informática.

Queiroz (2004) descreve a terceirização como uma técnica administrativa que estabelece uma transferência a terceiros, das atividades acessórias e de apoio das empresas, permitindo que elas concentrem-se no seu objetivo final.

Concordando, Ambiental (2009) afirma que terceirização é a denominação dada a um processo que transfere a terceiros a execução de atividades-meio, possibilitando ao contratante concentrar seus esforços nas atividades-fim, ou seja, atividades relacionadas ao objetivo principal da empresa, com o fim de obter maior competitividade econômica, melhor qualidade e eficiência nos serviços essenciais da empresa, pois através do repasse das atividades-meio para que terceiros as executem, as empresas conseguem dedicar-se com empenho e concentração ao desenvolvimento de suas atividades-fim.

De acordo com Gomes (2009), a regra em vigor sobre terceirização, no ordenamento jurídico, foi especificada pelo Tribunal Superior do Trabalho (TST) na Súmula nº 331, a qual admite a contratação de serviços especializados desde que ligados à atividade-meio do tomador e que inexistam características como pessoalidade e subordinação dos empregados terceirizados.

Contudo, no Brasil existem várias normas e leis tratando do assunto terceirização de forma genérica, e na grande maioria há uma grande proteção do trabalhador no que se refere aos direitos trabalhistas. Assim as principais Leis e Enunciados que norteia e tratam da terceirização, são elas:

- Lei nº 5645/70 – Que trata da contratação de serviços de limpeza em autarquias federais;
- Lei nº 6019/74 – Na qual regula o trabalho temporário;
- Lei nº 7102/83 – Trata da prestação de serviços de vigilância nos bancos;

- Enunciado 239 – Trata da atividade de processamento de dados em instituições financeiras;
- Enunciado 331 (que substituiu o 256) – Apresenta condições de legalidade nos contratos de prestação de serviço.

De acordo com Londrina (2009), a legislação brasileira não condena a prestação de serviços através de terceiros. É indispensável, todavia, que a empresa terceirizadora seja zelosa no cumprimento das obrigações trabalhistas, previdenciárias, e relativas ao Fundo de Garantia.

De acordo com Gomes (2009):

O planejamento é primordial para que o processo de terceirização seja bem sucedido. Inicialmente, a empresa deve analisar internamente os motivos para terceirizar, quais os setores que serão terceirizados, bem como os riscos envolvidos. Para isso, deve-se fazer um estudo sobre em que patamar a empresa se encontra, para qual patamar deseja ir e como e quando chegar lá.

A terceirização como qualquer modelo de gestão apresenta vantagens ou desvantagens para a empresa nas quais precisam ser analisadas. Por isso o processo de terceirização, deve começar primeiramente através de um planejamento que apresente o que é vantajoso terceirizar, daí a importância de se ter definido uma visão estratégica daquilo que pretende fazer dentro de sua empresa.

Moraes Neto (1997) apresenta como vantagens da terceirização:

- Aumento dos mercados;
- controle de qualidade;
- Diminuição de custos;
- Diminuição de problemas de mão-de-obra;
- Diminuição do ambiente físico;
- Crescimento econômico;
- Transformação dos custos fixos em variáveis;
- Aumento do grau de especialização;
- Liberação da capacidade criadora e
- Redução do imobilizado.

Na concepção de Martins (2000), a principal vantagem sob o aspecto administrativo, seria a de se ter alternativa para melhorar a qualidade o produto ou serviço vendido e também a produtividade. Seria uma forma também de se obter um controle de qualidade total dentro da empresa, sendo que um dos objetivos básicos dos administradores é a diminuição de encargos trabalhistas e previdenciários, além da redução do preço final do produto ou serviço.

Neste mesmo sentido Oliveira (1995), aponta como vantagens para as empresas que terceirizam:

- a) dividir riscos com o mercado, principalmente o mercado fornecedor;
- b) proporcionar elevada agilidade decisória e administrativa pela maior flexibilidade nos processos;
- c) provocar redução na cadeia de custos indiretos;
- d) permitir redução da atividade administrativa, pois existe uma concentração em atividades básicas para a empresa;
- e) amenizar o impacto dos encargos trabalhistas em seus custos fixos.

Em conformidade com os autores acima, Girardi (1999) acrescenta que as principais vantagens obtidas com a utilização da terceirização são: a racionalização dos recursos, o foco na atividade principal, os ganhos de custos, o desenvolvimento econômico, a especialização por segmento, e a valorização dos recursos humanos.

No geral, entre as várias vantagens acima apresentadas, todas se resumem em: reduzir os custos da empresa, obter maior agilidade nos seus produtos ou serviços e também melhorar sua competitividade.

Diante do exposto, a terceirização aparece como uma ferramenta de gestão estratégica, cada vez mais utilizada pelas organizações que estão dispostas a aumentar sua capacidade de atrair e manter clientes. Diante disso, ela é utilizada não como uma solução isolada para seus problemas e limitações, mas como uma estratégia administrativa que visa auxiliá-las na concentração de seus esforços em suas atividades-fim e na obtenção de uma vantagem competitiva frente aos concorrentes.

Outra questão importante, é que se o processo de terceirização for feito de forma aleatória, sem um adequado planejamento, poderá ocorrer desvantagens na sua utilização, daí a

importância de os gestores antes de adotá-lo, buscarem informações de profissionais que possuam conhecimento específico sobre esse assunto.

Alvarez (1999) descreve como desvantagem empresarial mais sentida é a resistência gerencial interna e a desvantagem social mais sentida é a reabsorção incompleta dos trabalhadores, isto é, a falta de emprego e a desmobilização social.

Ainda em relação às desvantagens Girardi (1999) descreve como sendo os aspectos mais significativos que dificultam a terceirização como sendo: desconhecimento sobre o assunto, resistência e conservadorismo, falta de parceiros competentes, aspectos culturais e desconhecimento da legislação.

Leiria (1993), apresenta outros aspectos restritivos à terceirização, como:

- Aumento do risco a ser administrado;
- Má escolha de parceiros;
- Má administração do processo;
- Aumento da dependência de terceiros;
- Demissões na fase inicial; e
- Falta de parâmetros de preço nas contratações iniciais.

Entende-se então, que é importante adotar certas medidas preventivas antes de utilizar terceirização de serviços, como procurar inserir cláusulas definidoras do contrato de prestação de serviços, passando para a contratada toda a responsabilidade da administração do pessoal que exercerá a atividade terceirizada na contratante; observar também o nível de qualificação dos terceiros, ou seja, evitar contratar uma empresa inadequada e idônea para realizar os serviços; e evitar também problemas com sindicatos ou com a justiça trabalhista.

A Terceirização requer algumas exigências como: evitar repassar serviços relacionados diretamente com seus objetivos sociais, ou seja, procurar não terceirizar suas atividades-fim; além de reformulação de conceitos empresariais desatualizados, visão de modernidade (qualidade, produtividade, competitividade), envolvimento e interação entre empresas: livre acesso entre parceiros, integração para todos ganharem juntos, confiança e convergência de interesses, planejamento estratégico do processo, unanimidade do corpo diretivo.

Em conformidade, Polonio (2000, p. 17) destaca que:

Todos os cuidados devem ser tomados no momento de se decidir pela terceirização de determinada atividade, não só em relação aos aspectos legais da contratação a ser levada a efeito, mas, principalmente, no que permite a sua operacionalização, de vez que, como se disse, com o afastamento da relação empregatícia, perde-se importante ferramenta de controle da qualidade e eficiência, ou seja, o poder de mando exercido diretamente sobre os empregados.

O processo de terceirização, como dito anteriormente poderá começar através de um bom planejamento, no qual trabalhe todas as particularidades no que diz respeito as vantagens da terceirização e suas possíveis limitações ou restrições.

Assim, conforme apresenta Martins (2000) aquele que pretende terceirizar atividades de sua empresa é importante entender que a terceirização, também precisa ser trabalhada com qualidade, além disso, para que a relação entre terceirizante e terceirizada dê certo, faz-se necessário que exista confiança e respeito entre ambos.

Observa-se então que a terceirização, como qualquer modelo de gestão apresenta vantagens e desvantagens para a empresa. Porém, as empresas que se utilizam corretamente da terceirização e que respeitam as normas legais vigentes, poderão obter mais vantagens do que desvantagens.

2.4 Banco de horas

Diante de tantas reclamações em relação ao alto custo da folha de pagamento, aos poucos a legislação trabalhista foi passando por flexibilizações, e uma delas foi em relação à jornada de trabalho, com o surgimento do Banco de Horas que atualmente vem sendo bastante utilizado no âmbito empresarial.

A CLT no seu artigo 59, apresenta que "a duração normal do trabalho poderá ser acrescida de horas suplementares, em número não excedente de 2 (duas), mediante acordo escrito entre empregador e empregado, ou mediante contrato coletivo de trabalho". Após isso surgiu a Lei 9.601 de 1998, abordando o seguinte:

Poderá ser dispensado o acréscimo de salário se, por força de acordo ou convenção coletiva de trabalho, o excesso de horas em um dia for compensado pela correspondente diminuição em outro dia, de maneira que não exceda, no período máximo de 120 (cento e vinte) dias, à soma das jornadas semanais de trabalho previstas, nem seja ultrapassado o limite máximo de 10 (dez) horas diárias. Após redação foi novamente alterada por

medida provisória, permitindo compensação em período de até um ano. (SEVERO 2009, P.01).

Conforme exposto acima, o sistema de banco de horas, só pode ser utilizado se estiver previsto em acordo ou convenção coletiva, e para o gestor conseguir implementá-lo na sua empresa deve contar com a presença de um representante do sindicato para sua negociação. Mantendo acordo com o sindicato da categoria, a empresa irá se prevenir de ações trabalhistas exigindo o pagamento de horas extras.

Neste mesmo sentido, Hermanson (2009) comenta que com o aquecimento da economia, e o aumento da concorrência, a empresa para sair à frente precisará aumentar a produtividade, e conseqüentemente investir numa jornada de trabalho mais longa. E para evitar o acréscimo de despesas relativas ao pagamento dos adicionais de horas extras e seus reflexos sobre os encargos sociais, a empresa poderá adotar o regime de Banco de Horas. Porém para sua implantação será necessária a sua previsão na Convenção ou Dissídio Coletivo da categoria profissional dos empregados da empresa interessada.

Na tentativa das empresas em reduzir os custos trabalhista, e considerando o exposto, Bezerra (2006, p. 25):destaca que:

O Banco de Horas é o dispositivo que permite que o empregador alongue a jornada de um trabalhador em até 10 horas diárias sem que este acréscimo de tempo de trabalho seja remunerado em mais de 50% do valor do trabalho (conforme obriga a lei), desde que essa jornada extra seja compensada com redução do tempo de trabalho num outro momento.

O Banco de Horas funciona como uma estratégia para redução de custo com a mão de obra Entretanto, a empresa precisa observar a legislação aplicável ao Banco de Horas e assim evitar problemas futuros.

De acordo com o SEBRAE (2009), no ambiente de trabalho se um o funcionário ultrapassar a jornada normal diária que geralmente é de 8 (oito) horas, a empresa deve pagar as horas excedentes com acréscimo de adicional de, no mínimo, 50%, tal percentual varia conforme convenção sindical. Como alternativa para redução deste custo a empresa pode fazer uso do Banco de Horas, que é bom tanto para o empregado como para o empregador. Assim, se de um lado o empregado pode compensar as horas trabalhadas a mais com o descanso em outro dia, do outro, o empregador consegue tanto diminuir custos com mão de obra, como cumprir compromissos inadiáveis que demandem maior tempo do empregado, sem precisar pagar horas extras

Segundo Oliveira (2005) se o banco de horas for bem planejado tanto a empresa como o empregado, poderão ganhar com um sistema de compensação. Assim o excesso de horas de um dia pode ser compensado pela correspondente diminuição de outro dia, de forma que não ultrapasse o limite máximo de 10 (dez) horas diárias. Contudo, tal instrumento só pode ser utilizado se for aprovado em negociação coletiva.

O banco de horas tem por objetivo principal proporcionar descanso ao empregado que trabalhou além da jornada normal e também permitir que o empregador supra suas necessidades de trabalho nos períodos em que mais necessitar.

Jordão (2009) comenta que a empresa ao fazer uso do banco de horas desfruta muitas vantagens, como:

- Redução de custo com novas contratações e treinamentos.
- Conseguem ter menor rotatividade, pois funcionários com maior tempo na empresa conhecem melhor sua rotina e conseguem uma maior produtividade.
- Não precisam arcar com os custos de demitir funcionários em momentos de baixo faturamento.

Em relação às vantagens para os funcionários, a autora citada acima destaca que eles:

- Conseguem maior estabilidade.
- Aproveitam os momentos de folga, em dias úteis, para resolverem problemas particulares.
- Podem curtir mais a família, quando estão de folga.
- Com o banco de horas terão mais tranquilidade quando precisarem se ausentar da empresa.

É importante ressaltar que antes de tomar qualquer decisão a respeito da utilização do banco de horas, os gestores primeiramente precisam se informar melhor sobre o assunto, para isso, o mesmo pode procurar o Contador para receber as devidas informações e juntos tentarem firmar Acordo Coletivo de Trabalho, para assim trabalhar conforme o que a lei exige.

2.3.7 Segurança e medicina no trabalho

É sabido que a segurança e medicina do trabalho são de observância obrigatória pelas empresas privadas e públicas, e pelos órgãos públicos da administração direta e indireta, bem como pelos órgãos dos Poderes Legislativo e Judiciário, que possuam empregados celetistas. (NR 1 - DISPOSIÇÕES GERAIS).

No Brasil, os assuntos pertinentes à medicina e segurança do trabalho são regulados por vários dispositivos como: normas regulamentadoras, leis, portarias, decretos, e convenções. Tendo como principal objetivo zelar pela saúde e pelo bem estar físico, mental e social dos colaboradores da empresa.

No entanto, devido a não observância por parte de algumas empresas, algumas questões permanecem sem a devida atenção, e como conseqüência as empresas ficam vulneráveis a prejuízos decorrentes de acidentes no trabalho, e encargos pagos a funcionário que foram vítimas de algum problema de saúde em decorrência da atividade que realizava na empresa.

Neste mesmo sentido, Marras (2008, p.78), destaca que:

A segurança no trabalho tem dado ao Brasil um diploma de incompetência que mancha sua reputação no nível mundial [...] o Brasil tem sido quase que constantemente, um dos países líderes em acidentes no trabalho. Neste particular, as micro e pequenas empresas são, em grande parte, responsáveis por esse resultado.

Diante disso, os gestores necessitam conhecer boa parte das atividades realizadas no ambiente de trabalho, e os riscos aos quais os trabalhadores estão expostos de forma direta ou indireta, entre eles: riscos físicos, químicos, biológicos, ergonômicos e riscos de acidentes. Daí a importância de os responsáveis pela empresa atenderem a todas as normas básicas de medicina e segurança dos trabalhadores.

Existe também uma equipe de segurança do trabalho que funcionam como ferramenta de apoio, da qual as empresas necessitam conhecer, que é composta pela: A Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA); Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA); Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) e Mapas de Riscos.

Conforme exigência do Ministério do Trabalho as empresa também são obrigadas a possuir um quadro próprio ou terceirizado de prestadores de serviços na área de Medicina Ocupacional, como: Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT), técnico de Segurança do trabalho, Engenheiro de Segurança do trabalho, médico do trabalho, enfermeiro do trabalho. Tais profissionais são requisitados conforme necessidade da empresa, além de também serem adequados a atividade que a empresa realiza (NR5 a NR 9).

A administração também pode adotar alguns procedimentos para minimizar os riscos de acidentes e doenças do trabalho, como:

- investir na prevenção de acidentes,
- Desenvolver maneiras corretas para realização das tarefas de forma que atos inseguros, condições inseguras, acidentes, falhas, e desperdícios não ocorram;
- Fornecer equipamentos de segurança individual e coletivo;
- Proporcionar treinamento de segurança.
- Orientar os colaboradores quanto às medidas de prevenção;
- Prevenir agravos à saúde relacionados ao trabalho;

No geral, uma das principais maneiras de prevenir os riscos citados anteriormente, é seguindo a legislação pertinente ao assunto, pois ao adotá-la os gestores poderão se precaver de despesas com indenizações e possíveis prejuízos.

3. PERFIL DAS EMPRESAS DE LATICÍNIOS DA CIDADE DE SOUSA-PB:

As empresas de laticínios da cidade de Sousa contribuem significativamente com a economia e desenvolvimento da cidade, e isso é demonstrado pelo número elevado de empregos que elas proporcionam, e devido ao seu grande fluxo de contratação, fazem parte dos seguimentos que mais empregam.

É notório que esse seguimento tende a crescer ainda mais, e evidentemente gerar mais emprego e mais renda na cidade. Contudo é importante que tais empresas busquem sempre em conformidade com a lei, as melhores alternativas de investimentos.

Atualmente as empresas de Laticínios existente na cidade de Sousa-PB, são:

- Indústria de laticínios COLEITE;
- Indústria de laticínios DICE LTDA;
- Indústria de laticínios Belo Vale LTDA;
- Indústria de laticínios LUTTY LTDA;

Das empresas apresentadas acima, conforme informações obtidas no questionário, três são de pequeno porte e apenas uma é de médio porte que é a Indústria de Laticínios Belo Vale LTDA.

Segue abaixo algumas de suas características, nas quais a maioria das informações foram fornecidas pelo SEBRAE. No tocante a quantidade de funcionários esses dados foram fornecidos pelas empresas, conforme apresenta o questionário.

3.1 Indústria de laticínios COLEITE

A **COLEITE**, Cooperativa dos Produtores de Leite da cidade de Sousa, é uma empresa do ramo de laticínios, na qual utiliza equipamentos de alta tecnologia e de grande capacidade produtiva, para fabricar produtos, como: leite pasteurizado tipo C, Bebida láctea em três sabores, Iogurte, Doce de leite, Manteiga da terra, nata, entre outros produtos.

Seu mercado consumidor se estende pelos Estados da Paraíba, Ceará e Rio Grande do Norte. Suas atividades foram iniciadas em 1997 e hoje emprega aproximadamente 45 pessoas.

3.2 Indústria de laticínios DICE LTDA.

A **Indústria de laticínios DICE LTDA.**, é uma sociedade empresarial, do ramo de laticínios, que comercializa seus produtos nos Estados da Paraíba, Rio Grande do Norte, Ceará e Piauí. Suas atividades foram iniciadas em 2001, conta com 8 (Oito) anos e emprega aproximadamente 100 pessoas.

Segundo informações do SEBRAE, a empresa dispõe também de equipamentos de alta tecnologia e de grande capacidade produtiva. Os produtos que fabricam são: Bebida láctea, doce de leite, iogurte, Queijo tipo ricota, requeijão.

3.3 Indústria de laticínios BELO VALE LTDA.

Sociedade empresarial, do ramo de laticínios, a **Indústria de laticínios Belo Vale LTDA**, atualmente atua nos Estados da Paraíba, Rio Grande do Norte, Ceará e Pernambuco. Suas atividades foram iniciadas em 1991, conta com 18 anos e gera mais de 100 empregos.

A empresa é composta por equipamentos de alta tecnologia e de grande capacidade produtiva. Os produtos fabricados pela empresa são: Bebida Láctea em vários sabores, doce de leite, iogurte, queijo tipo ricota, mussarela, queijo prato, requeijão, coalhada integral e desnatada, nata e danone.

3.4 Indústria de laticínios LUTTY LTDA.

A **Indústria de laticínios LUTTY LTDA.**, é uma sociedade empresarial, do ramo de laticínios, a qual comercializa seus produtos para os Estados da Paraíba, Rio Grande do Norte, Ceará e Pernambuco. Suas atividades foram iniciadas em 1998, conta com 10 anos e atualmente gera aproximadamente 50 empregos.

Os produtos fabricados pela empresa são: Bebida Láctea em vários sabores, doce de leite, iogurte, queijo tipo ricota, mussarela, queijo prato, requeijão, coalhada integral e desnatada.

4- ANÁLISE DOS RESULTADOS

São apresentados nesta seção, de acordo com as instruções especificadas na metodologia, os resultados da pesquisa, que teve como objetivo verificar se existe planejamento trabalhista nas empresas de laticínios da cidade de Sousa-PB;

4.1 Estatística Descritiva

4.1.1 Enquadramento da empresa

Como mostra o gráfico 01, com relação ao enquadramento das empresas que foram pesquisadas, observou-se que a maioria delas (50%) é considerada como empresa de pequeno porte. 25% representa as de Médio porte, e os outros 25% informou que nem sequer sabe sobre o enquadramento de sua empresa. Faz-se mister destacar que com a Lei 9.317/96, as micro e pequenas empresas recebem tratamento diferenciado, simplificado e favorecido em relação as suas obrigações administrativas, tributárias, e previdenciárias.

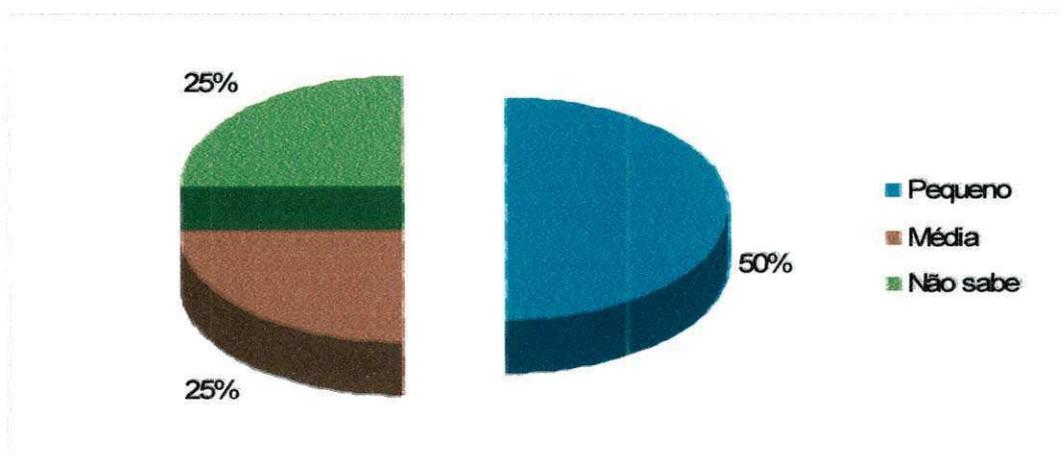


Gráfico 01 - Enquadramento da empresa

Fonte: Pesquisa de Campo, 2009

4.1.2 Principais fontes de informações do gestor

Das empresas entrevistadas 50% buscam auxílio do Contador quando se trata de assuntos pertinentes ao seu negócio, o que se configura como um ponto importante, uma vez que esses profissionais detêm dados capazes de fornecer informações úteis, 25% buscam informação na Internet, e outros 25% buscam em Boletins informativos ou Revistas técnicas.

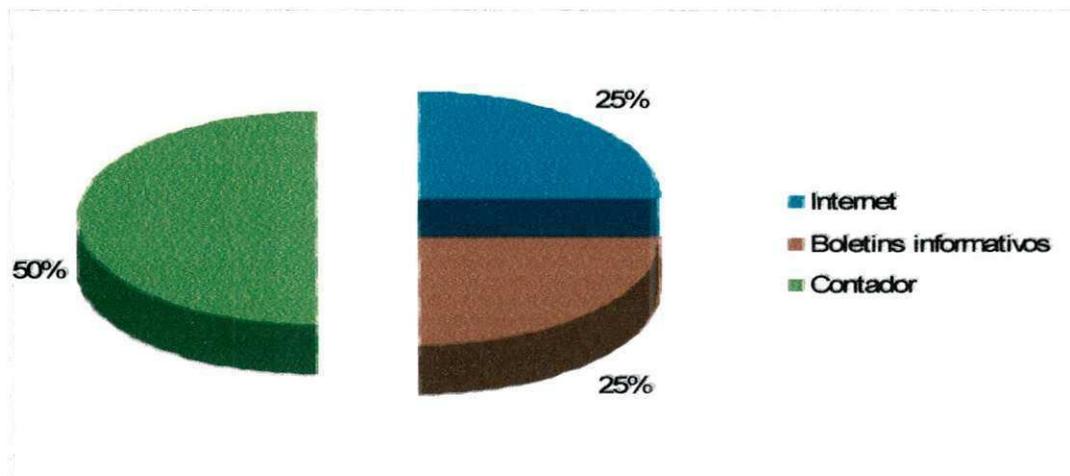


Gráfico 02 - Fontes de Informações

Fonte: Pesquisa de Campo, 2009

4.1.3 Especialização na área de gerência de recursos humanos

De acordo com o gráfico 3, 75% dos entrevistados não possuem nenhuma especialização na área de recursos humanos, o que não é bom para o desenvolvimento da empresa, pois esse setor é bastante vulnerável e exige do gestor conhecimento específico nessa área, para assim, organizá-lo e administrá-lo com eficiência.

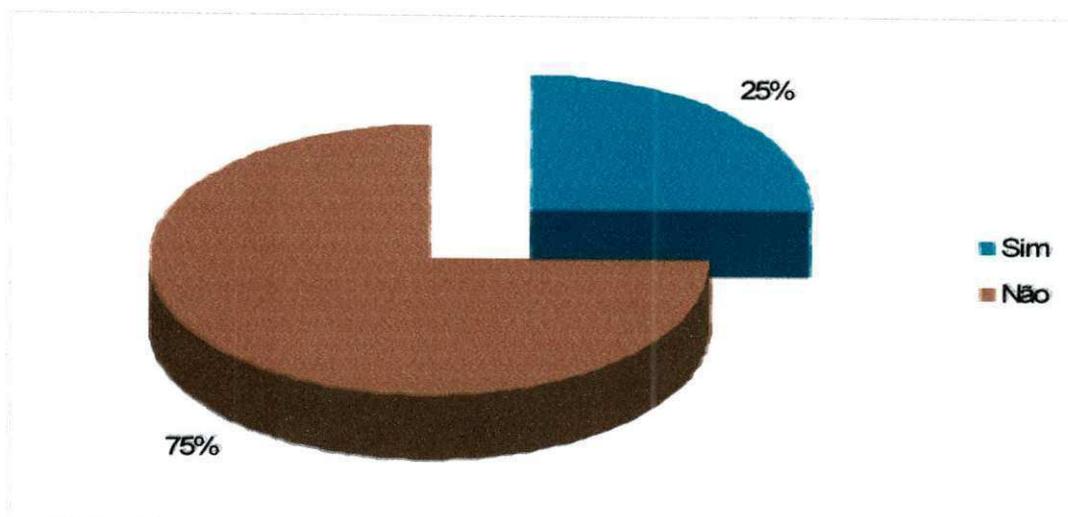


Gráfico 03 - Especialização em Recursos Humanos

Fonte: Pesquisa de Campo, 2009

4.1.4 Planejamento como auxílio a tomada de decisão

Conforme demonstra o gráfico 4, a maior parte das empresas (75%), respondeu que possui algum tipo de planejamento que os auxiliam na tomada de decisão, entre eles o tributário, financeiro, de produção e vendas, porém nenhum dos entrevistados mencionou o planejamento trabalhista, o que é preocupante, pois como já apresentado é uma ferramenta gerencial indispensável para sobrevivência das micro e pequenas empresas, uma vez que surge como alternativa para evitar e prevenir perdas com ações trabalhistas, acidentes, multas ou até mesmo indenizações que além de causar problemas para empresa, só tem a prejudicar seu desenvolvimento.

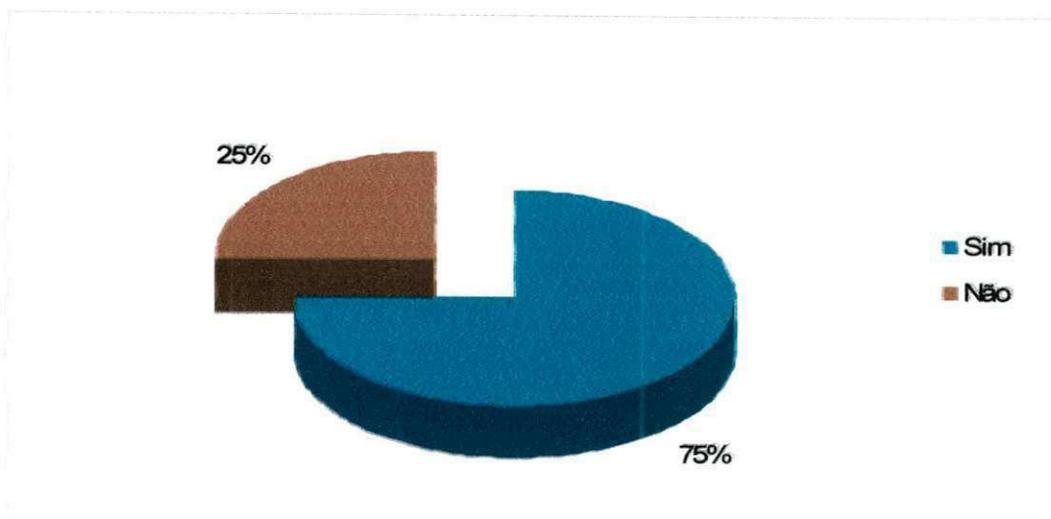


Gráfico 04 - Planejamento auxiliando a tomada de decisão

Fonte: Pesquisa de Campo, 2009

Fazendo uso do planejamento trabalhista, os administradores poderão reduzir seus custos, gerenciar suas atividades com mais eficiência e segurança, porque estarão se prevenindo de despesas inoportunas e principalmente problemas futuros com alguns de seus funcionários ou com uma fiscalização nessa área.

4.1.5 Responsável pela área trabalhista da empresa

Como mostra o gráfico 5, das empresas entrevistadas 75% têm um gerente como responsável pela área trabalhista, e 25% é o próprio gestor quem administra, isso mostra que apesar de os empreendedores não estarem capacitados para administrar seu próprio negócio, contratam outros profissionais para desempenhar essa função, o problema é que nem sempre procuram o profissional adequado, ou especializado.

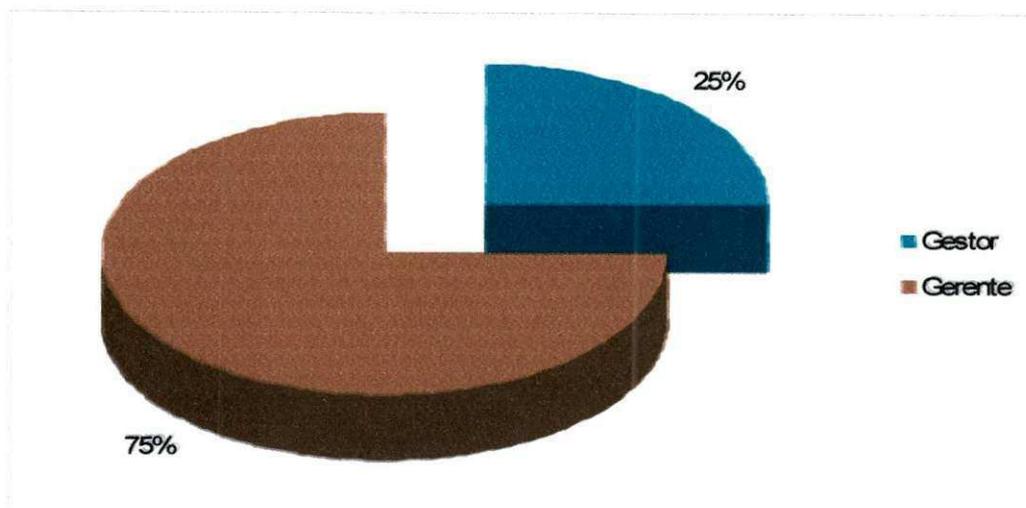


Gráfico 05 - Responsável pela área trabalhista

Fonte: Pesquisa de Campo, 2009

4.1.6 Formação do responsável pelo setor trabalhista

O gráfico 6 demonstra que 75% dos responsáveis pelo setor de recursos humanos possuem algum tipo de especialização, e apenas 25% não possui nenhuma preparação para desempenhar tal função.

É essencial contratar um profissional com devida instrução para administrar com eficiência esse setor, e se o gestor preferir pessoalmente assumir essa responsabilidade, é necessário que além de se capacitar, esteja também sempre se atualizando, devido as constantes mudanças que ocorrem nesta área.

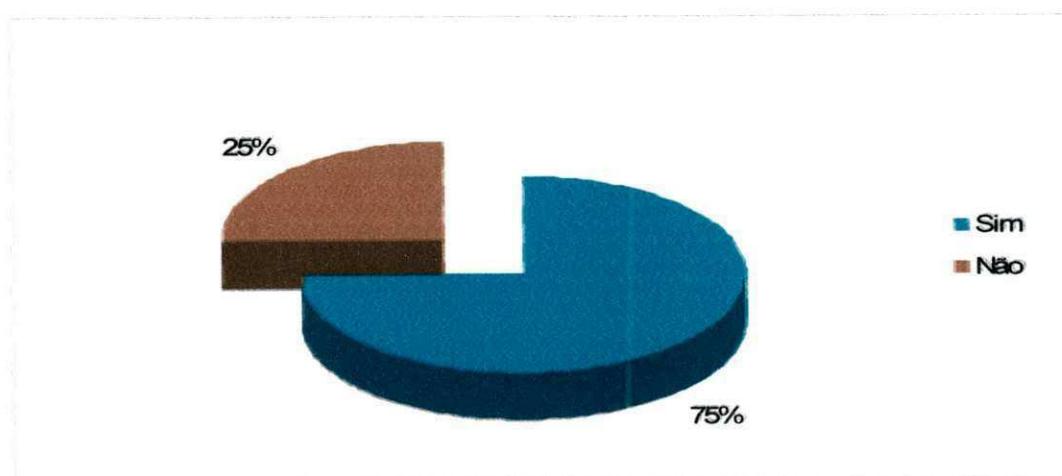


Gráfico 06 - Especialização na área trabalhista

Fonte: Pesquisa de Campo, 2009

4.1.7 Obediência em relação à legislação Trabalhista

Como mostra o gráfico 7, 75% dos entrevistados, representando a maioria das empresas, responderam que seguem a legislação trabalhista, porém 25% responderam que atende parcialmente, o que é preocupante, tendo em vista que as normas trabalhistas precisam ser seguidas por completo.

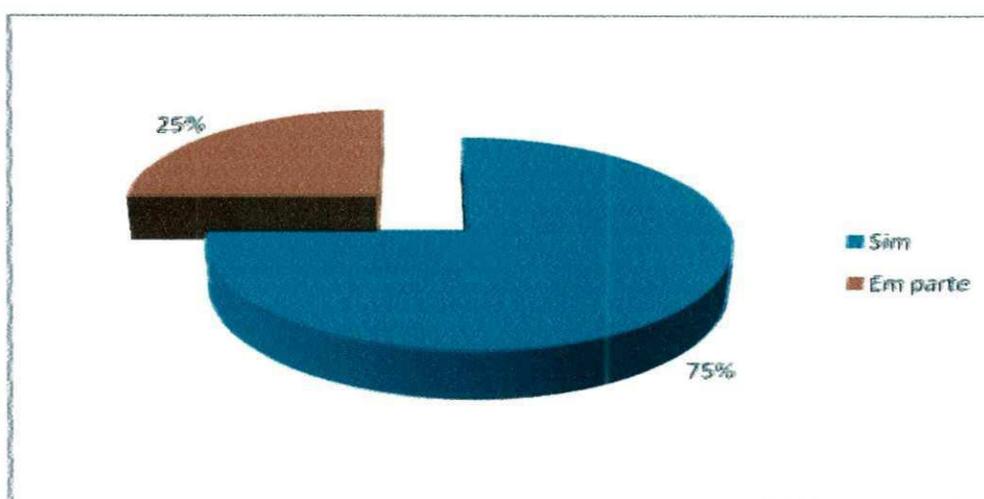


Gráfico 07 - Legislação Trabalhista

Fonte: Pesquisa de Campo, 2009

4.1.8 Quantidade de funcionários na empresa

Como mostra o gráfico 8, 50% possuem em seu estabelecimento uma média de 20 a 50 funcionários trabalhando para seu desenvolvimento, 25% de 51 a 99 e os outros 25% possui acima de 100 empregados. Um dos critérios utilizado pelo SEBRAE para definir o tamanho de uma empresa está baseado no número de funcionários, tomando como base essa informação 75% das empresas são classificadas como pequena empresa, confirmando o gráfico 01, que demonstrou que a maior parte das entrevistadas está enquadrada como pequena empresa e apenas 25% como média.

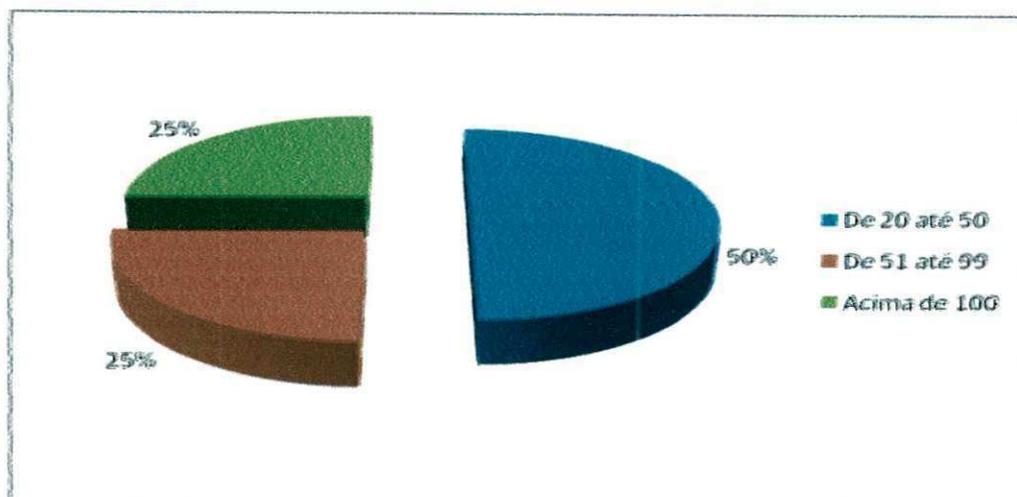


Gráfico 08 - Quantidade de Funcionários

Fonte: Pesquisa de Campo, 2009

4.1.9 Horas extras

Como mostra o gráfico 9, em 75% das empresas existe a necessidade de pagar horas extras para aumentar sua produtividade, assim para evitar o acréscimo de despesas relativas ao pagamento dos adicionais de horas extras e seus reflexos sobre os encargos sociais, é importante fazer uso de algumas estratégias, entre elas a compensação de horas, e para isso a empresa poderá adotar o regime de Banco de Horas, que conseqüentemente reduzirá os custos com mão de obra. Apenas 25% responderam que não necessitam do uso de horas extras.

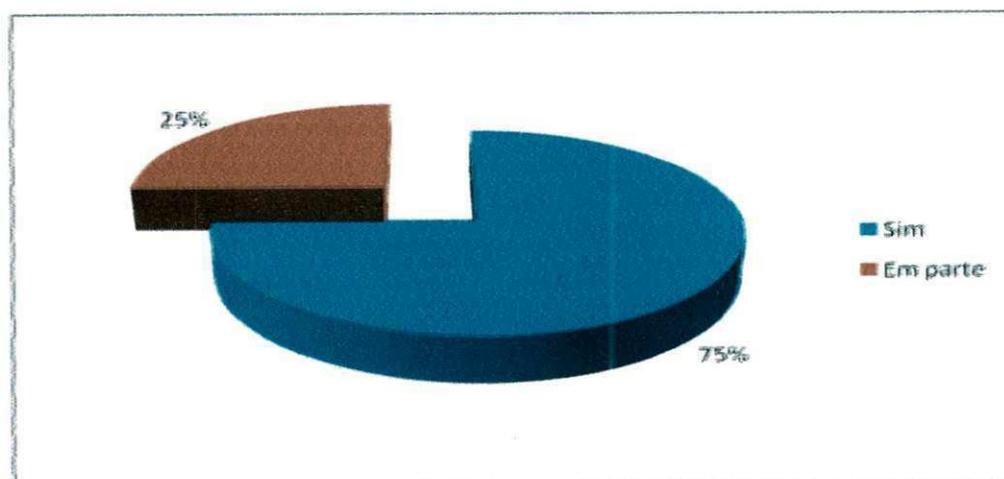


Gráfico 09 - Horas Extras

Fonte: Pesquisa de Campo, 2009

4.1.10 Banco de Horas como estratégia

Conforme apresenta o gráfico 10, embora o Banco de Horas funcione como uma estratégia para redução de custo com a mão de obra e conseqüentemente com o alto valor da folha de pagamento, apenas 25% das empresas entrevistadas utilizam, às vezes, essa alternativa, 25% não sabem nem do que se trata, e 50% não fazem uso do banco de horas, perdendo então uma grande oportunidade de reduzir seus gastos com horas extras. Entretanto a empresa precisa observar a legislação aplicável ao Banco de Horas para assim evitar problemas futuros.

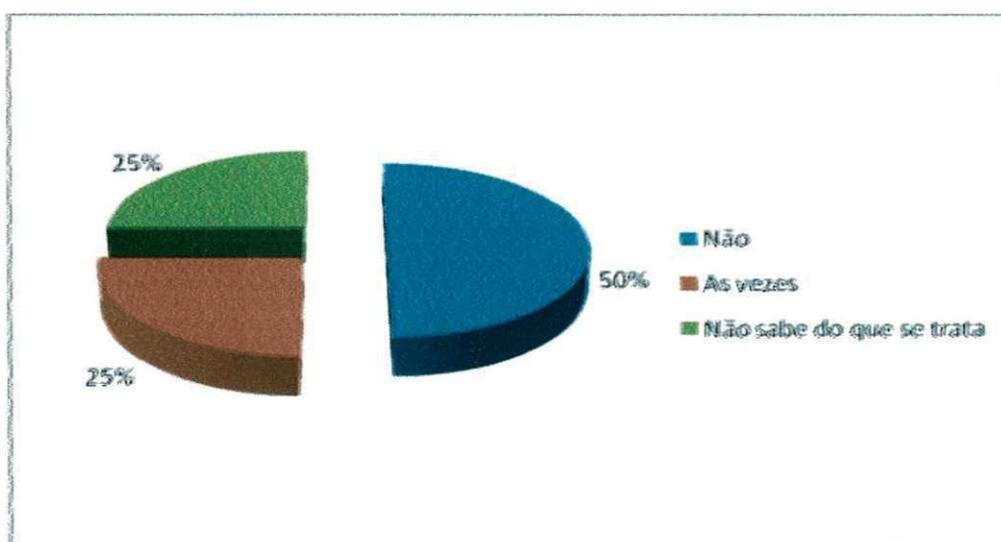


Gráfico 10 - Banco de Horas
Fonte: Pesquisa de Campo, 2009

4.1.11 Tipos de contrato de Trabalho

Das empresas entrevistadas 100% responderam que quando contrata um funcionário pela primeira vez, utilizam o contrato de experiência, o que é bom para elas, pois o contrato de experiência serve como instrumento de planejamento trabalhista, pois através dele o empregador tem a oportunidade de testar o novo empregado e verificar se ele possui o perfil, adequação à função e se ele se ajusta à cultura de sua empresa, uma vez chegando ao seu término, caso não se adéqüe às exigências, ele poderá ser rescindido, sem o custo do pagamento do aviso prévio e da multa de 40% do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço.

4.1.12 Estagiários na empresa

Como demonstra o gráfico 11, 50% das empresas entrevistadas possuem estagiários em seu estabelecimento, os outros 50% responderam que não possui estagiários, perdendo então uma oportunidade de obter uma considerável redução de custo com mão de obra. Como exposto anteriormente, contratar estagiários é vantajoso devido a vários motivos, entre eles a não existência de vínculo empregatício entre o estagiário e a empresa, além de também não precisar pagar encargos sociais como Contribuição Sindical, PIS/PASEP, INSS ou FGTS, verbas rescisórias, e outras obrigações trabalhistas que a empresa assume em relação ao contrato por prazo indeterminado.

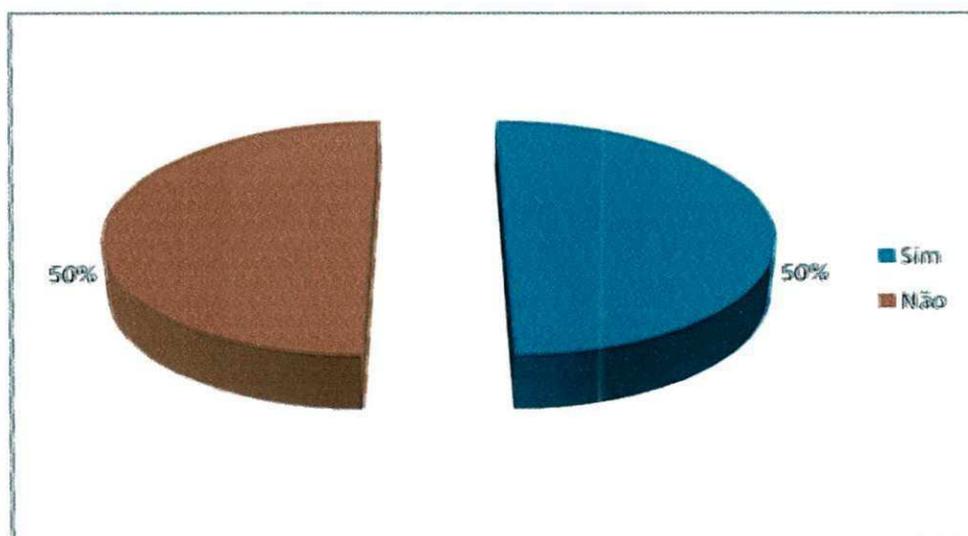


Gráfico 11 - Estagiários
Fonte: Pesquisa de Campo, 2009

4.1.13 - Lei do estagiário

Como mostra o gráfico 12, 75% dos entrevistados relataram que seguem o que a lei do estágio determina, e apenas 25% afirmaram que não sabe o que essa lei determina.

Antes de contratar algum estagiário, o administrador deve se informar melhor sobre o tudo que a lei do estágio estabelece, para assim evitar certos problemas com a justiça do trabalho.

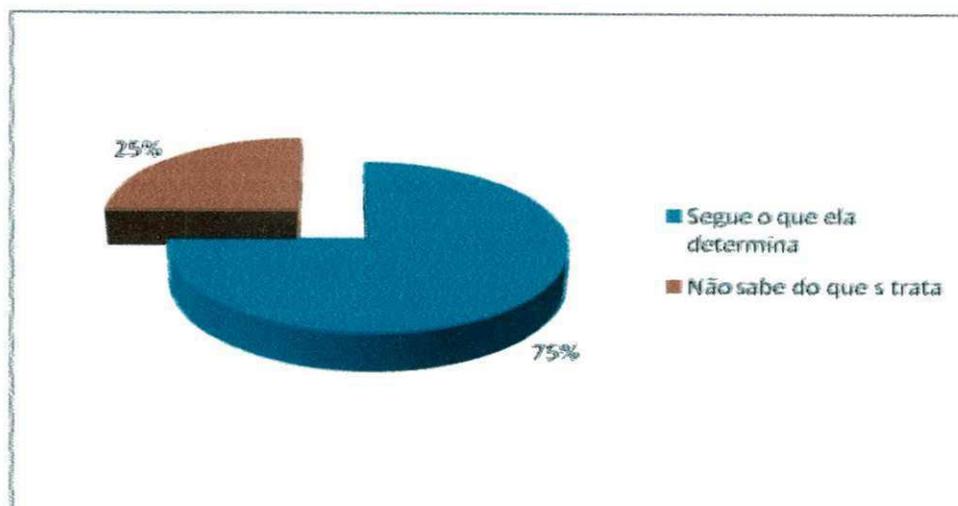


Gráfico 12 - Lei do Estagiário
Fonte: Pesquisa de Campo, 2009

4.1.14- Menor Aprendiz

Das empresas entrevistadas nenhuma possui menor aprendiz em seu estabelecimento. É importante que antes de contratar um menor aprendiz a empresa se informe sobre a legislação que regulamenta essa função, além disso, também é interessante que a administração busque informações de profissionais adequados, para analisar se é vantajoso ou não possuir menor aprendiz no seu estabelecimento.

4.1.15 Capacitação dos colaboradores da empresa

Todas as empresas entrevistadas relataram que fornecem capacitação para seus colaboradores conforme a necessidade. É importante que os gestores invistam nos seus funcionários, procurando sempre orientar, treinar e capacitar, mantendo-os principalmente motivados e interessados no sucesso da organização. Além disso, também é importante que exista bom relacionamento entre colaboradores e administradores.

4.1.16 Tipos de riscos que os colaboradores estão mais sujeitos

De acordo com o gráfico 13, 50% das empresas informaram que no seu local de trabalho seus colaboradores estão mais sujeitos a ruídos, 25% a máquinas perigosas e 25% não estão expostos a qualquer tipo de risco.

A administração precisa ter conhecimento que boa parte das atividades realizadas no ambiente de trabalho, expõe o trabalhador de forma direta ou indireta a certos riscos, como riscos físicos, químicos, biológicos, ergonômicos e riscos de acidentes. Daí a importância dos responsáveis pela empresa atender a todas as normas básicas de medicina e segurança dos trabalhadores, e assim se prevenir de despesas com funcionários ou problemas com a justiça.

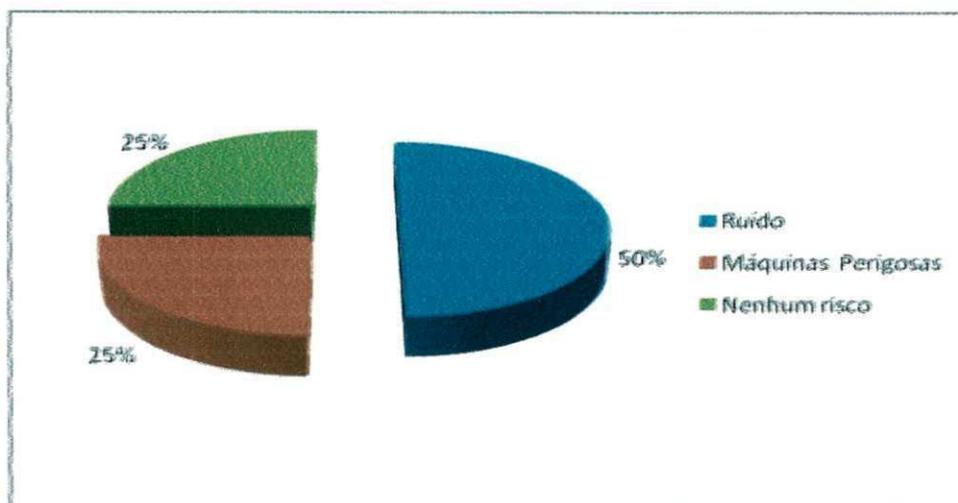


Gráfico 13 - Tipos de Riscos
Fonte: Pesquisa de Campo, 2009

4.1.17 Acidentes de trabalho

Conforme apresenta o gráfico 14, 75% responderam que seus colaboradores já sofreram acidente no local de trabalho, isso mostra a importância de tais empresas fornecerem equipamentos e materiais de segurança a seus funcionários, e assim evitar algum tipo de acidentes de trabalho. Apenas 25% responderam que nunca houve algum tipo de acidente no local de trabalho.

Tal informação diverge da apresentada no gráfico 16, no qual 50% das empresas entrevistadas informaram que seus funcionários não estavam expostos a qualquer tipo de risco no seu local de trabalho, isso demonstra por parte de uma das entrevistadas o desconhecimento ou descaso com as medidas de segurança no trabalho, e tal ato proporcionou eventuais acidentes no local de trabalho.

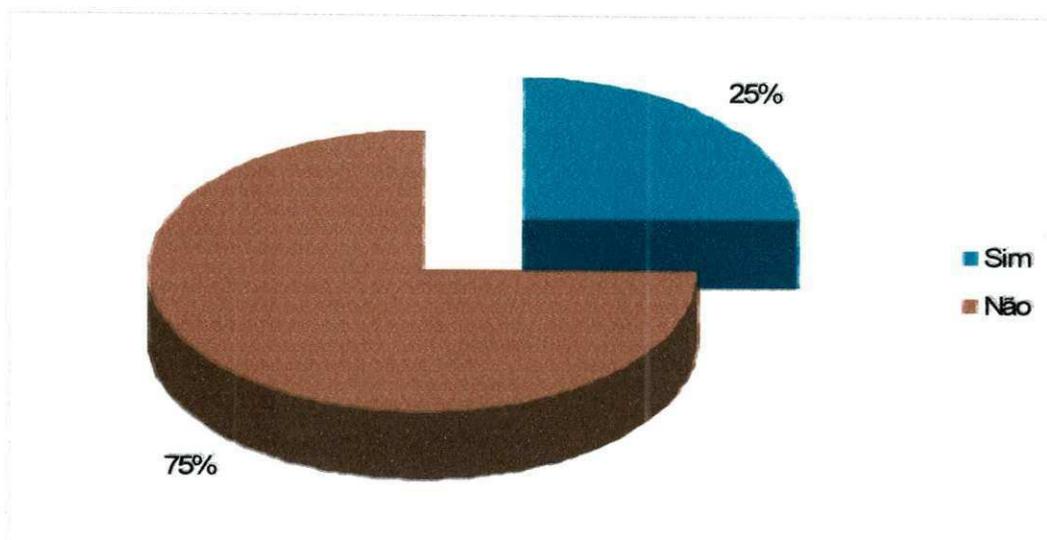


Gráfico 14 - Acidentes de Trabalho
Fonte: Pesquisa de Campo, 2009

É importante ressaltar que toda empresa deve fornecer equipamentos de proteção individual, coletivo e adotar medidas de segurança, pois como já foi apresentado anteriormente, a segurança e medicina do trabalho, são de observância obrigatória para todas as empresas que possuam empregados regidos pela CLT. (NR 1-Disposições Gerais).

4.1.18 Utiliza equipamentos de segurança de acordo com a exigência da legislação trabalhistas

De acordo com o gráfico 15, 75% responderam que garantem a saúde de seus colaboradores seguindo o que a Legislação aplicada à segurança e medicina do trabalho determina, entretanto, 25% responderam que só segue essa legislação em parte, essa postura não é boa nem para empresa, nem para o funcionário, pois essa atitude além de colocar em risco a vida do funcionário, poderá resultar também em inúmeros prejuízos para a empresa.

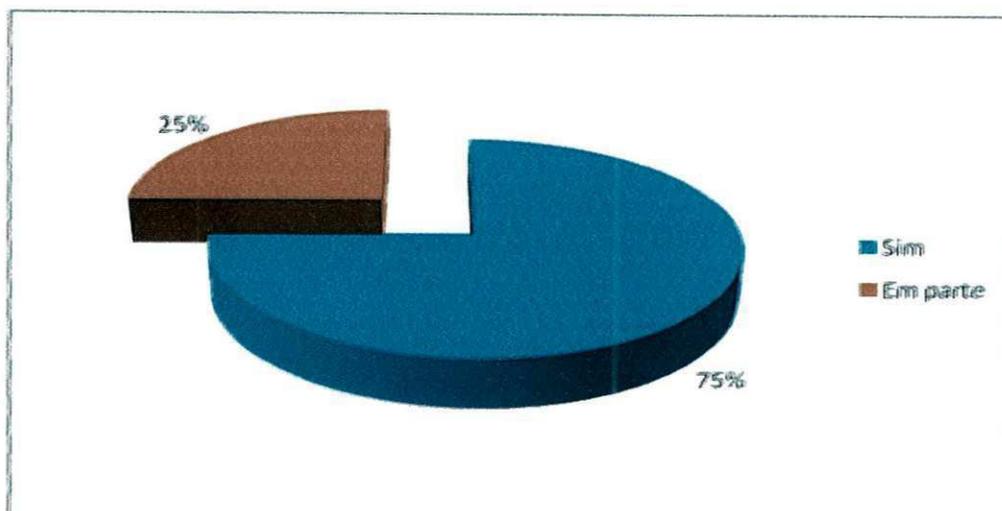


Gráfico 15 - Uso de equipamentos de segurança
Fonte: Pesquisa de Campo, 2009

4.1.19 Férias Dobradas

Como mostra o gráfico 16, 50% das empresas entrevistadas responderam que nunca pagaram férias dobradas, no entanto os outros 50% disseram que já pagaram férias dobradas, informando também que tal fato ocorreu devido muito serviço, e até mesmo esquecimento. Isso demonstra a falta de organização e controle por parte da administração, tal negligência resultou em despesas desnecessárias.

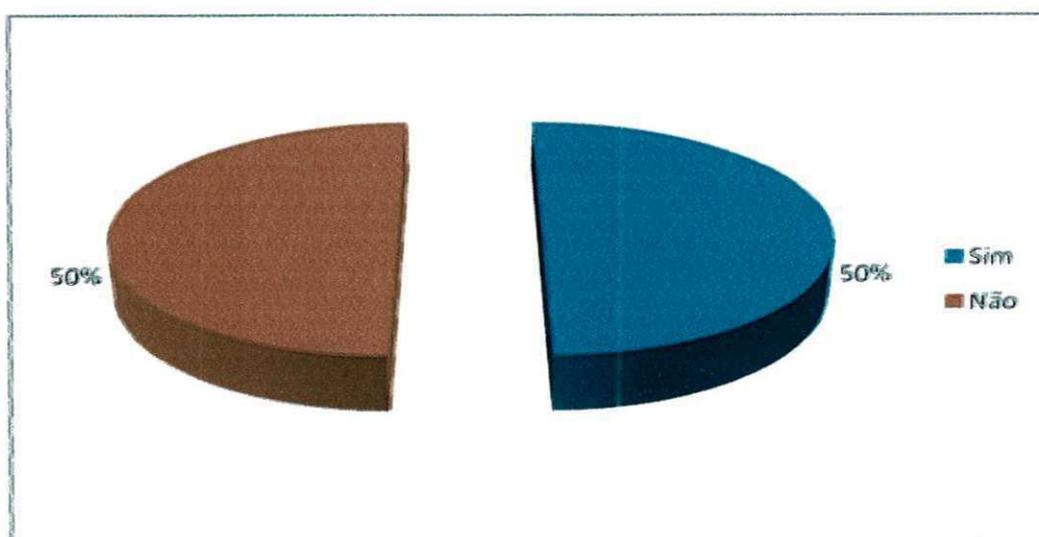


Gráfico 16 - Férias Dobradas
Fonte: Pesquisa de Campo, 2009

4.1.20 Terceirização

Como mostra o gráfico 17, em relação à utilização da terceirização nas empresas, 75% delas preferiram não opinar, tal fato ocorreu porque segundo eles, não possuem informações suficientes sobre esse assunto. Isso mostra que os próprios gestores desconhecem a utilidade da terceirização e suas reais vantagens. Apenas 25% responderam que acham inconveniente.

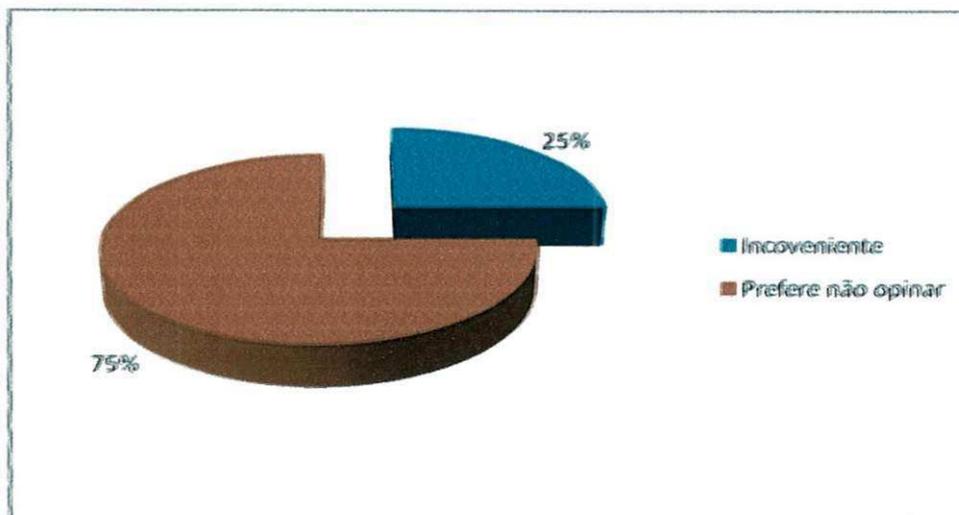


Gráfico 17 – Terceirização
Fonte: Pesquisa de Campo, 2009

Conforme apresenta Sena (2009), a terceirização é a transferência legal do desempenho de atividades-meio (aquelas não essenciais) de determinada empresa para outra, que executa as tarefas contratadas, de forma que não se estabeleça vínculo empregatício entre os empregados da contratada e a contratante.

Entre as várias vantagens que a terceirização pode oferecer, pode-se destacar redução dos custos da empresa, maior agilidade na entrega de seus produtos ou serviços e também mais competitividade.

Diante disso, a terceirização aparece como uma ferramenta de gestão estratégica, cada vez mais utilizada pelas organizações que estão dispostas a aumentar sua capacidade de atrair e manter clientes. Neste sentido, ela é utilizada não como uma solução isolada para seus problemas e limitações, mas como uma estratégia administrativa que visa auxiliá-las na concentração de seus esforços em suas atividades-fim e na obtenção de uma vantagem competitiva frente aos concorrentes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve por objetivo verificar se os gestores das indústrias de laticínios da cidade de Sousa-PB utilizam o planejamento trabalhista como ferramenta de auxílio à sua gestão. Para alcançar esse propósito, foi aplicado, por meio de uma pesquisa de campo, um questionário nas 4 (quatro) empresas de laticínios da cidade de Sousa-PB, conforme especificado anteriormente na metodologia desse trabalho.

No atual cenário econômico em que as empresas estão inseridas, poderá alcançar sucesso, o empresário que enxergar os benefícios que o planejamento trabalhista pode oferecer à empresa. Neste sentido, percebe-se que para os gestores atender todas as normas trabalhistas e previdenciárias que norteia o ambiente empresarial, e conseqüentemente, reduzir custos com essa área de recursos humanos, é essencial que a administração elabore um planejamento trabalhista que trate todas as particularidades relacionadas a esse setor.

De acordo com os resultados obtidos, constatou-se que embora algumas das empresas entrevistadas utilizem algumas estratégias em relação a questões trabalhistas, nenhuma delas possui um planejamento trabalhista definido, perdendo então os benefícios que esta ferramenta pode proporcionar à empresa, especialmente se trabalhado com outras formas de planejamento.

Ainda em relação aos resultados, verificou-se que 75% das empresas entrevistadas não utilizam estratégias como alternativas para redução de seus custos trabalhistas, entre elas, banco de horas, que na pesquisa foi comprovado que apenas 25% utilizam essa estratégia, apenas 50% fazem uso de contrato de trabalho mais econômico como o estágio, sendo que nenhuma possui menor aprendiz.

Em relação às medidas de prevenção a risco no ambiente de trabalho, foi constatado que apesar das 75% das entrevistadas afirmarem que segue o que a legislação pertinente ao assunto determina, tais medidas não foram o suficiente para evitar acidentes no ambiente de trabalho, que conforme resultado da pesquisa, em 50% das empresas entrevistadas ocorreram acidentes de trabalho, demonstrando então a necessidade dos gestores darem mais atenção a esse assunto.

Como se percebe, tais resultados permitem inferir sobre possíveis causas de mortalidade precoce das micro e pequenas empresas, tal fato se evidencia pelo despreparo dos gestores, que ao se preocupar em fazer apenas um planejamento tributário para empresa,

se esquecem dos outros setores, a exemplo do trabalhista, do qual se não for bem administrado e planejado, também poderá ocasionar sérios prejuízos à organização.

Assim, devido a grande relevância do tema abordado, e a pouca bibliografia pertinente a esse assunto de planejamento trabalhista, a pesquisa teve por finalidade principal proporcionar contribuições significativas, tanto para as empresas pesquisadas, como para o meio acadêmico, uma vez que se pretende informá-los dos resultados aqui aferidos.

Diante disso, recomenda-se fazer uso do planejamento trabalhista como ferramenta de auxílio à gestão, e fica a sugestão da continuidade e aprofundamento desse trabalho no qual se for ampliado, poderá contribuir efetivamente no processo decisório não somente das micro e pequenas empresas da cidade de Sousa-PB, mas, sobretudo do ambiente empresarial em geral.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Desenvolvimento de um modelo de Planejamento Estratégico para grupos de pequenas empresas**. Tese Doutorado. São Paulo. FEA-USP (1994).

ALVAREZ, Manuel. S.B. **Terceirização: parceria e qualidade**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

AMBIENTAL, Pointer. **Vantagens e desvantagens da terceirização**. 07.01.09 Disponível em: < <http://www.pointerambiental.com.br/blog/page/3>>, Acesso em: 10/11/2009.

ANTONIO, Marco. **Contrato de Experiência**. 26 de Setembro, 2008. Disponível em : <<http://calculos.nomemix.com/category/contrato-de-experiencia/>> Acesso em 15/09/2009.

BALAMINUT. **Prática Trabalhista**.2006. Disponível em : <<http://www.balaminut.com.br/arquivos/capa.asp?IDMateria=2049&IDMn=332>> Acesso em 10/10/2009.

BEUREN, Ilse Maria *et al* (Org.). **Como elaborar Trabalhos Monográficos em contabilidade**. Teoria e Prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BEZERRA, Gustavo Antonio das Neves. **Normas trabalhistas e modelo de desenvolvimento no Brasil contemporâneo: um capitalismo do medo?** Rio de Janeiro: 2006.

BÚRIGO, Andrea M. L. Pasold. **A importância do planejamento trabalhista**. Disponível em:< <http://www.advocaciapasold.com.br/novidades/planejamentotrabalhista.html>>Acesso em 21 Agosto 2009.

CAMPOS, José. **Cenário Balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica de negócios**. São Paulo: Editora Aquariana Ltda., 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos**. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 1995.

COSTA, Jair Brito. **Da Raiz aos Frutos: A importância da consciência sindical**. Disponível em < <http://www.aduems.com.br/index.php/joomla-overview>>, Acesso em: 11 nov. 2009.

CRUZ, Anna. **De onde vêm seus direitos?** Entrevista do Dr. Luis Felipe Moraes, in Revista Copel Informações, Edição nº 287, Mar/Abr/2007.

CUNHA, Rodrigo Giostri da. **Planejamento trabalhista: esse desconhecido**. Disponível em <<http://www.socejur.com.br>>. Acesso em fevereiro de 2009.

DIÁRIO DO COMÉRCIO. **Planejamento trabalhista pode reduzir custos**. Edição 21/11/2006. Disponível em <<http://www.sebrae-sc.com.br>>. Acesso em 19 set. de 2009.

DIAS, Janete Teixeira. **Vantagens do estágio**. São Paulo, 2009

FERRARI, Mario Antonio. **Comentários ao projeto de lei da Câmara dos deputados de autoria do deputado Sérgio Miranda, que regulamenta o artigo 8º da Constituição**

Federal. 2005. Disponível em <http://www.fenam.org.br/arquivos/comentarios_ao_projeto.doc>, Acesso em: 11 nov. 2009.

FIORENTINI, Sandra Regina Bruno. **Planejamento Trabalhista**: Contrate certo, reduza custos e evite problemas. São Paulo: SEBRAE-SP, 2000.

FIORI, J. L. **Para repensar o papel do Estado sem seu um neoliberal**. Revista de Economia política, vol 12. no. 1 (45), jan-mar/1992

GIOSA, Lívio Antônio. **Terceirização uma abordagem estratégica**. 5. Ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

GIRARDI, Dante. **A importância da terceirização nas organizações**. Revista de Ciências da Administração. Florianópolis, UFSC, V.1, fevereiro de 1999.

GOMES, Kelly Cristina Ricci. **Terceirização: uma realidade sem legislação**. 04 de março de 2009. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/terceirizacao_uma_realidade_sem_legislacao/21304/> Acesso em 21/10/2009

HERMANSON, Boris. **As vantagens do contrato de experiência**. Disponível em <<http://borishermanson.wordpress.com/2009/10/14/as-vantagens-do-contrato-de-experiencia/>>. Acesso em 02 de nov. 2009.

HERMANSON, Boris. **Como funciona o Banco de horas**. 22/08/2009. Disponível em <<http://borishermanson.wordpress.com/2009/08/22/banco-de-horas/>>. Acesso em 02 de nov. 2009.

HERMANSON, Boris. **O contrato de experiência como instrumento de planejamento trabalhista**. São Paulo, 2006. Disponível em <http://www.sebraesp.com.br/midioteca/publicacoes/artigos/juridico_legislacao/contrato_experiencia> . Acesso em 10/10/2009.

JORDÃO, Sonia. **Implantação de banco de horas nas Empresas**. Disponível em <<http://www.soniajordao.com/detalhe.php?id=188>>. Acesso em 13/11/2009.

KAPLAN, R. & NORTON, P. **The Balanced Scorecard: translating strategy into action**. Boston: Harvard Press, 1997.

KROBATH, Leandro. **“Atuação do Contador na Área Trabalhista”**. Edição 39 - Outubro / 2007.

LEIRIA, Jerônimo Souto. SOUTO, Carlos Fernando. SARATT, Newton Dorneles. **Terceirização: passo a passo**. 2ª ed. São Paulo: Sagra, 1993.

LONDRINA, **A lei e a terceirização**. Disponível em: <<http://www.inovesempre.com.br/noticias.php?id=83>> Acesso: em 10/11/2009.

MARCO, Antônio. **Contrato de Experiência**. 2008. Disponível em <<http://calculos.nomemix.com/category/contrato-de-experiencia/>>. Acesso em 02 de nov. 2009.

MARRAS, Jean Pierre. **Capital –Trabalho: o desafio da gestão estratégica de pessoas no século XXI**. São Paulo: Futura, 2008.

MARTINS, Orleans Silva; ANJOS, Gilney Christiery Barros dos. **A controladoria e o planejamento nas micro e pequenas empresas brasileiras: uma estratégia gerencial.** XIV SIMPEP de 2009.

MARTINS, Sérgio Pinto. **A Terceirização e o direito do trabalho.** 4. ed. Ver. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

MELO, Pollyanna. **Vantagens da terceirização de serviços.** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/vantagens_da_terceirizacao_de_servicos/2048> Acesso em 10/11/2009

MONTEIRO NETO, A. **A Necessidade da Reforma Trabalhista.** 2005. Disponível em www.cni.org.br. Acesso em set de 2009. GRANJEIRO, J. Wilson. **Administração de Recursos Humanos.** Brasília: VEST-COM, 1999.

MONTEIRO, A. Neto. **A Necessidade da Reforma Trabalhista.** 2005. Disponível em www.cni.org.br. Acesso em 05/06/2009.

MORAES NETO, Deraldo Dias de. **Terceirização Oportunidade de Negócio para a Pequena Empresa.** Salvador: SEBRAE, 1997.

MOSINANN, Clara Pellegrinello; FISH, Sílvio. **Controladoria, Seu papel na administração de empresas.** 2. ed. São Paulo, Ed. Atlas, 1999.

OLIVEIRA NETO, Alvin Antônio de. **Metodologia da Pesquisa Científica Guia Prático para apresentação de Trabalhos Acadêmicos.** 3. ed. Florianópolis: Visual Books, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas.** 2.ed, São Paulo: Atlas, 1995.

OLIVEIRA, José Paulo. **Banco de Horas: Vantagens para o empregado e para o empregador.** Dezembro/2005. Disponível em < http://www.pellon-associados.com.br/15anos/pdf/jpaulo_oliveira_2.pdf>. Acesso em 13/11/2009.

OLIVEIRA, Viviane. **Reclamações Trabalhistas: O Melhor É Prevenir.** Disponível em < <http://www.cathonoticias.com.br/leia.php?storyid=17318>>, Acesso em: 11 nov. 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas.** São Paulo: Atlas 1998.

POLONIO, Wilson Alves. **Terceirização: aspectos legais, trabalhistas e tributários.** São Paulo: Atlas, 2000.

QUEIROZ, Carlos Alberto Ramos Soares de. **Manual de terceirização.** 10. ed. São Paulo: STS, 2004.

RAZA, C. **Uma visão das novas funções do controller.** Disponível em: <http://www.classecontabil.com.br/servlet_art.php?id=630>. Acesso em: 08 set. 2009.

ROCHA, Maria Margaret. **Contrato de aprendizagem.** 22 de junho de 2009. Disponível em: < http://www.forumcontabeis.com.br/ler_topico.asp?id=23661> , Acesso em 01/11/2009.

SANVICENTE, Antonio Zoratto e SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas.** 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1983.

SCHIMDT, P. et al. **Controladoria: agregando valor para a empresa**. São Paulo: Bookman, 2002.

SEBRAE, **Banco de Horas**. (2009). Disponível em <http://www.sebraesp.com.br/faq/contabilidade/questoes_trabalhistas/banco_horas>. Acesso em 13/11/2009.

SEBRAE. **A Micro e Pequena Empresa no Brasil**. Disponível em: <http://www.sebrae-pe.com.br>. Acesso em: 04/09/09.

SEBRAE-SP. **Definição de Micro e Pequenas Empresas**. Disponível em: http://www.sebraesp.com.br/pesquisa/download_pdf/Informacoes_basicas.pdf. Acesso em: 10/06/09.

SENA, Randal. **Práticas Trabalhistas e Previdenciárias**: Departamento Pessoal. 6. ed. Revisada e ampliada. Fortaleza: Expressão Gráfica e Editora, 2009.

SEVERO, Valdete Souto. **Inconstitucionalidade do Banco de Horas**. Disponível em <http://www.anamatra.org.br/hotsite/conamat06/trab_cientificos/teses/tese1_valdete.doc>. Acesso em 13/11/2009.

SILVA, R. C. **Planejamento estratégico torna pequenas empresas grandes players**. Disponível em: <<http://www.varejista.com.br/artigos/dasilva>>. Acesso em: 18 mar. 2009.

SORIO, Washington. **Mudanças na CLT**. (2009). Disponível em :<<http://www.guiarh.com.br/x27.htm>>. Acesso em 01 de novembro de 2009.

SOUSA, A. et al. **TCC Métodos e Técnicas**. Florianópolis: Visual Books, 2007

STOCK, Fabiani Seibel. **Implantando O Rh Em Pequenas Empresas**. 13 jul. 2009. Disponível em: < <http://www.artigonal.com/recursos-humanos-artigos/implantando-o-rh-em-pequenas-empresas-1034724.html>>. Acesso em: 17 out. 2009.

TACIANA. **A importância do Sindicato**. Disponível em < <http://falatec.wordpress.com/2008/08/28/a-importancia-do-sindicato/>>. Acesso em: 11 nov. 2009.

DECRETO LEIS:

LEI Nº 11.788, DE 25 DE SETEMBRO DE 2008. (do estagiário) Disponível em < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11788.htm> Acesso em 13/11/2009.

LEI Nº 11.180, DE 23 DE SETEMBRO DE 2005. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11180.htm#art18> Acesso em: 05/10/2009

LEI Nº 10.097, DE 19 DE DEZEMBRO DE 2000. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L10097.htm> Acesso em: 07/08/2009.

LEI Nº 9.601, DE 21 DE JANEIRO DE 1998 Disponível em < https://www.planalto.gov.br/CCivil_03/Leis/L9601.htm> Acesso em: 07/09/2009.

DECRETO Nº 2.490, DE 4 DE FEVEREIRO DE 1998. Disponível em: < <http://www.guiatrabalhista.com.br/legislacao/d2490.htm>> Acesso em: 09/09/2009.

DECRETO-LEI N.º 5.452, DE 1º DE MAIO DE 1943 Disponível em:
<<http://www.planalto.gov.br/ccivil/Decreto-Lei/Del5452.htm>> Acesso em: 07/08/2009.

Instrução Normativa SRF nº 598, de 28 de dezembro de 2005. Disponível em:
<<http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/ins/2005/in5982005.htm>> Acesso em
08/10/2009.

APÉNDICE



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS
UNIDADE ACADÊMICA DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

CARTA DE APRESENTAÇÃO

Sousa, PB, 27 de outubro de 2009

Prezado Empresário,

Apresento a aluna **Édna Maria de Melo**, regularmente matriculada no Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Campina Grande - UFCG, matrícula: 60523844, a qual precisa de algumas informações acerca do setor trabalhista de sua empresa.

A discente está desenvolvendo seu trabalho de conclusão de curso e necessita de sua valiosa contribuição, pois os dados obtidos da sua empresa servirão como amostra de sua pesquisa.

É nosso compromisso tratar com responsabilidade e confiabilidade todas as informações prestadas neste questionário que servirão de base para um estudo das informações do setor trabalhista, geradas nas Empresas de Laticínios no Município de Sousa, PB.

Assim, solicitamos sua colaboração para que possamos tentar cumprir nosso objetivo.

Atenciosamente,

Francisco Dinarte de Sousa Fernandes
Orientador e
Prof. do curso de Ciências Contábeis - UFCG
Matrícula SIAPE: 3413954



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS
COORDENAÇÃO DO CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

Protocolo de Recebimento de Questionário

Empresa: _____

Confirmando o recebimento do questionário aplicado pela aluna Edna Maria de Melo do Curso de Ciências Contábeis da UFCC de Sousa-PB para saber se os gestores das empresas de Laticínios da cidade Sousa-PB, utilizam o planejamento trabalhista como auxílio à tomada de decisão, tendo por objetivo apenas obter algumas informações necessárias para concluir seu trabalho de conclusão de curso.

Sousa-PB, ____ de _____ de 2009

Responsável



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS
COORDENAÇÃO DO CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Questionário

Os gestores das empresas de Laticínios da cidade Sousa-PB, utilizam o planejamento trabalhista como auxílio à tomada de decisão:

01- Porte da empresa:

Micro Pequeno Média Grande Não sabe

02-Principais fontes de informações do gestor:

Contador Internet Boletins Informativos Revistas Técnicas Outros

Se a resposta for outros, quais? _____

03-Possui alguma especialização na área de gerência de recursos humanos:

Sim Não

Se a resposta for sim qual? _____

04-A empresa faz uso de algum planejamento que auxilia na tomada de decisão:

Sim Não

Se a resposta for sim qual(s)? _____

05-Quem é o responsável pela área trabalhista da empresa:

O próprio Gestor Gerente Diretor Outro Não Possui responsável

06- A pessoa responsável pelo setor trabalhista possui alguma especialidade para desempenhar essa função:

Sim Não Não sabe

Se a resposta for sim qual? _____

07-Existe obediência em relação à legislação Trabalhista em vigência:

Sim Não Em parte Prefere não Informar

08- 14- Quantidade de funcionários na empresa:

De 1 a 20 De 21 a 50 De 51 a 100 Acima de 100

09-Existe o uso de hora extra com frequência na sua empresa:

Sim Não

Se sim quantas horas extras? _____

10-A empresa utiliza Banco de Horas como estratégia de redução de gastos com horas extras:

Sim Não As vezes Não sei do que se trata

11-Ao contratar um funcionário pela primeira vez que tipo de contrato a empresa utiliza:

Contrato de experiência Contrato por prazo determinado

Contrato por tempo indeterminado Não sabe informar

12-Atualmente possui estagiários na empresa:

Sim Não

Se a resposta for sim quantos ? _____

13- Em relação à lei do estagiário:

Segue o que ela determina Apenas ouviu falar Nunca ouviu falar nessa lei

14- A empresa possui menor aprendiz

Sim Não

Se a resposta for não, porque ? _____

15- Em que frequência existe treinamento para os colaboradores da empresa:

Só quando é contratado Conforme a necessidade Sempre Nunca

16- No seu local de trabalho que tipo de riscos seus colaboradores estão mais sujeito:

Iluminação Ruído Vibrações Máquinas Perigosas Nenhum risco

17-Alguma vez seus colaboradores já sofreram algum acidente no local de trabalho?

Sim Não

Se sim, quantos? _____

18-Procura garantir a segurança de seus colaboradores utilizando equipamentos de trabalho seguros de acordo com a exigência da legislação trabalhistas?

Sim Não Em parte Prefere não Informar

19- Já pagou férias dobradas a algum de seus funcionários:

Sim Não

Se sim porquê? _____

20 Em relação à utilização da terceirização, o gestor considera:

Vantajosa Inconveniente Conhece pouco Nunca ouviu falar prefere não opinar