

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)
GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

RIAN MEDEIROS SCHEFFER

**FLUXOGRAMA DAS ROTINAS DO DEPARTAMENTO PESSOAL EM UMA
CLÍNICA ODONTOLÓGICA**

Porto Alegre

2024

RIAN MEDEIROS SCHEFFER

**FLUXOGRAMA DAS ROTINAS DO DEPARTAMENTO PESSOAL EM UMA
CLÍNICA ODONTOLÓGICA**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito parcial para
obtenção do título de Bacharel em Ciências
Contábeis, pelo Curso de Ciências
Contábeis da Universidade do Vale do Rio
dos Sinos (UNISINOS).

Orientadora: Profa. Ms. Fernanda Michele Bassani

Porto Alegre

2024

Dedico este trabalho a minha eterna estrela, Marília Mendonça (*in memoriam*), que segue me guiando onde quer que esteja. Dedico também a minha família, por acreditar em mim em todos os momentos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a minha orientadora Profa. Ms. Fernanda por todo suporte, apoio e empatia ao longo deste estudo.

Segundamente, agradeço a Deus pela sabedoria concedida a mim na realização desse trabalho, mesmo que por diversas vezes eu tivesse duvidado da minha capacidade.

Por fim, agradeço a minha família por me entender e auxiliar ao longo desta jornada acadêmica.

RESUMO

O objetivo deste estudo é estruturar a rotina de atividades do Departamento Pessoal (DP) de uma clínica odontológica através de um fluxograma desse setor. Apresenta-se como sujeito de pesquisa uma empresa do litoral norte do estado do Rio Grande do Sul. Através de uma pesquisa aplicada, com abordagem qualitativa e objetivo descritivo, este estudo de caso teve seus dados coletados através do método de observação, realizado durante o último quadrimestre de 2023 e através de uma entrevista semiestruturada. A partir das observações foi possível elaborar um fluxograma das atividades do momento observado, em seguida, foram sugeridos fluxogramas das rotinas que se mostraram passíveis de melhorias em seus processos. Na entrevista, consta-se a aplicação e validação das propostas, em que os fluxogramas do “processo de recrutamento e seleção” e “conferência do cartão ponto” propostos, resultaram na aprovação e aplicação total das melhorias sugeridas, resultando na otimização deste processo; já o fluxograma do processo admissional teve as sugestões propostas atendidas, porém apresentaram otimização parcial. Este estudo limita-se apenas a uma clínica odontológica, por isso, não podem os resultados serem generalizados ou comparados ao DP de outra clínica, sem que ocorra a mesma aplicação e estudo desenvolvidos nesta pesquisa.

Palavras-chave: departamento pessoal; fluxograma; rotinas.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Desenho da Metodologia de Pesquisa	36
Figura 2 - Organograma de organização do departamento pessoal	41
Figura 3 - Fluxograma do processo de recrutamento e seleção	46
Figura 4 - Fluxograma do processo de admissão	47
Figura 5 - Fluxograma do controle e apuração do ponto digital	48

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Direitos na rescisão de contrato.....	27
Quadro 2 - Comparativo de estudos	33

LISTA DE SIGLAS

ASO	Atestado de Saúde Ocupacional
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNH	Carteira Nacional de Habilitação
CPF	Cadastro de Pessoa Física
CRM	Conselho Regional de Medicina
CRO	Conselho Regional de Odontologia
CTPS	Carteira de Trabalho e Previdência Social
DCTFWeb	Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais Previdenciários e de Outras Entidades e Fundos
DP	Departamento Pessoal
eSocial	Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas
FGTS	Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
GFIP	Guia de Recolhimento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço e Informações à Previdência Social
GRRF	Guia de Recolhimento Rescisório do FGTS
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
IR	Imposto de Renda
IRRF	Imposto de Renda Retido na Fonte
MPAS	Ministério da Previdência e Assistência Social
NR	Norma Regulamentadora
Pasep	Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público
PIS	Programa de Integração Social
PPP	Perfil Profissiográfico Previdenciário
RH	Recursos Humanos
TRCT	Termo de Rescisão de Contrato de Trabalho

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA	10
1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	11
1.3 OBJETIVOS	11
1.3.1 Objetivo geral	11
1.3.2 Objetivos específicos	12
1.4 JUSTIFICATIVA	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO DEPARTAMENTO PESSOAL	13
2.2 A INFLUÊNCIA DOS GESTORES	15
2.3 ROTINAS DE DEPARTAMENTO PESSOAL	16
2.3.1 Admissão e contrato de trabalho	16
2.3.2 Jornada de trabalho	19
2.3.3 Salário e remuneração	20
2.3.3.1 Adicionais	21
2.3.4 Controle de ponto	22
2.3.5 Férias	22
2.3.6 Rescisão	24
2.3.7 Folha de pagamento	27
2.3.7.1 Tributos sobre a folha de pagamento	28
2.3.8 Declarações governamentais	30
2.4 ESTUDOS RELACIONADOS.....	30
3 METODOLOGIA	35
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	35
3.2 SUJEITO DE PESQUISA	37
3.3 COLETA, TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS	37
3.4 LIMITAÇÃO DO MÉTODO	38
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	39
4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	39
4.2 ATIVIDADES DO DEPARTAMENTO PESSOAL	40
4.3 PROPOSIÇÃO DE FLUXOGRAMA	45
4.3.1 Recrutamento e Seleção	45

4.3.2 Rotina Admissional.....	46
4.3.1 Conferência do Cartão Ponto.....	47
4.4 VALIDAÇÃO DOS FLUXOGRAMAS.....	49
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	51
REFERÊNCIAS.....	53
APÊNDICE A - RELATÓRIO DE OBSERVAÇÃO.....	58
APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	60
APÊNDICE C - TERMO DE CONFIDENCIALIDADE.....	62

1 INTRODUÇÃO

Nesse capítulo apresenta-se a contextualização do tema e problema, a delimitação do tema, o objetivo geral e os objetivos específicos, bem como a justificativa para a sua realização e a estrutura do trabalho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA

De acordo com Verona e Boff (2022), o departamento pessoal corresponde a uma área organizacional de fundamental importância no que diz respeito a assegurar dos direitos e deveres envolvidos na relação trabalhista entre as organizações e seus colaboradores. É responsabilidade do Departamento Pessoal (DP) agir com eficiência nas questões burocráticas desse setor, que engloba o cumprimento da legislação em relação aos direitos de cada colaborador, desde a sua admissão até o desligamento.

Segundo Brondi e Bermúdez (2004 *apud* Mozzaquatro *et al.*, 2020), o departamento pessoal tem como função estreitar a relação entre o empregador e seus colaboradores. É necessário que cada funcionário possua um acompanhamento contínuo desde a sua admissão até o encerramento de seu contrato de trabalho.

Entretanto, segundo Barbais e Santos (2016) muitos empresários ainda não possuem uma visão mais aprofundada a respeito da gestão de departamento pessoal, onde consideram esse setor exclusivo para a resolução de todas as burocracias contratuais. Porém, ao tomarmos conhecimento sobre o tema, observamos que o ato de gerir pessoas engloba muito mais ações do que apenas lidar com questões burocráticas.

Analisando as rotinas do departamento pessoal, entende-se que ocorre um processo contínuo dia a dia, onde os gestores buscam uniformidade nas relações do ambiente de trabalho. Além disso, Ribeiro (2015 *apud* Mozzaquatro *et al.*, 2020) destaca a importância do entendimento e cumprimento dos procedimentos corretos, mediante a legislação trabalhista e suas disposições.

Considerando esse detalhamento geral das responsabilidades a serem desempenhadas por um profissional de departamento pessoal, observa-se a necessidade de as organizações possuírem um DP consolidado e bem estruturado, visando padronizar as atividades a serem desenvolvidas pelo profissional responsável

por obrigações tão importantes no controle interno de uma instituição. A gestão de departamento pessoal engloba uma parcela muito relevante no controle interno das empresas e conforme Crepaldi (2007), verifica-se a importância desse controle quando se observa que isso pode garantir a saúde da empresa e a continuação de suas atividades.

Diante das inúmeras responsabilidades que o departamento pessoal é encarregado, Silva (2017) destaca que em muitas organizações esse setor é inexistente ou não é bem definido, onde acaba ficando com tarefas de outros departamentos. Desse modo, uma empresa que não possui um DP bem estruturado, corre o risco não ter suas obrigações trabalhistas executadas corretamente.

Considerando a gestão de departamento pessoal e suas atribuições tão fundamentais em uma empresa, o trabalho em questão tem como objetivo responder ao seguinte questionamento: como estruturar de forma otimizada a rotina das atividades do departamento pessoal de uma clínica odontológica?

1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA

O presente estudo tem como foco o departamento pessoal da maior clínica odontológica do litoral norte do Rio Grande do Sul. Diante disso, busca mapear as rotinas do DP existentes, aprofundando o conhecimento sobre a clínica. Em contrapartida, o estudo tem como foco principal as rotinas realizadas internamente e integralmente na clínica, visto que algumas tarefas são parcialmente terceirizadas para um escritório contábil. A análise limita-se entre setembro e dezembro de 2023, cujo período foi o escolhido para observação e estudo.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Diante do contexto apresentado anteriormente e com o intuito de responder à questão problema do estudo, o objetivo geral deste é estruturar a rotina de atividades do departamento pessoal de uma clínica odontológica através de um fluxograma desse setor.

1.3.2 Objetivos específicos

Visando a consecução do objetivo geral, objetiva-se especificamente neste trabalho:

- a) detalhar as atividades que ocorrem dentro do setor;
- b) elaborar fluxogramas das atividades passíveis de melhorias;
- c) validar as melhorias propostas com a gerência da área.

1.4 JUSTIFICATIVA

Sobre a importância da gestão de departamento pessoal, destacam Rubio, Gonzaga e Guimarães (2014, p. 24):

A área de Recursos Humanos deixou de ser um mero departamento de pessoal para se tornar o personagem principal de transformação dentro da organização. Há pouco tempo atrás, o departamento de Recursos Humanos atuava de forma mecanicista, onde a visão do empregado prevalecia à obediência e a execução da tarefa, e ao chefe, o controle centralizado. Hoje o cenário é diferente: os empregados são chamados de colaboradores, e os chefes de gestores. Pode-se afirmar que gerir pessoas não é mais um fator de uma visão mecanicista, sistemática, metódica, ou mesmo sinônimo de controle, tarefa e obediência. É sim discutir e entender o disparate entre as técnicas tidas como obsoletas e tradicionais com as modernas, juntamente com a gestão da participação e do conhecimento.

A pesquisa em questão, através da captação de informações sobre as tarefas desempenhadas na gestão de departamento pessoal de uma clínica odontológica, objetiva montar um fluxo que possa estruturar da melhor forma possível, as demandas de um setor essencial na estrutura de uma empresa.

Por outro lado, esse fluxograma poderá otimizar o trabalho da pessoa responsável por esse setor, bem como o seu tempo. Além disso, este estudo apresenta relevância para a área contábil e acadêmica, ao mostrar-se como modelo de estruturação da gestão de departamento pessoal, assim como possibilita também uma melhor compreensão de todas as rotinas englobadas no DP.

Segundo Ribeiro (2019), as empresas necessitam cada vez mais de uma gestão de departamento pessoal eficaz, capaz de estruturar e organizar de forma mais otimizada suas rotinas e as pessoas que o compõem dentro de uma organização. Desse modo, o autor destaca ainda que é possível focar e transformar estratégias em ações, executando o que precisa ser feito de forma eficaz.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo visa abordar, de acordo com a literatura, uma breve síntese do progresso histórico do departamento pessoal, bem como a influência dos gestores diante dos indivíduos em meio ao ambiente de trabalho. Serão abordadas também as principais tarefas da rotina do DP e alguns estudos relacionados que apresentam relevância para o trabalho em questão.

2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO DEPARTAMENTO PESSOAL

Desde as primícias, passando pela escravidão e pelo processo de industrialização, houve uma evolução natural na relação entre o homem e o trabalho. No artesanato da idade média, por exemplo, já existia uma estrutura de trabalho bem-organizada, onde as funções eram claramente divididas, por pessoas e etapas (Silva, 2017).

Segundo Mattos *et al.* (2013), a função dos gerentes de produção era realizar o desenvolvimento de um método seletivo capaz de possibilitar a escolha dos melhores funcionários, arcando com os menores custos possíveis. No departamento pessoal do século XIX, acreditava-se que a maior produtividade ocorria diante do maior controle por parte dos gestores, estimando-se que os trabalhadores permaneceriam no cargo por toda a sua vida.

Ainda segundo Marras (2017), o aprimoramento do departamento pessoal começou a partir da necessidade de se ter um controle preciso das horas trabalhadas, faltas e atrasos dos funcionários. O chefe de pessoal do início do século XIX tinha um perfil carrasco, totalmente inflexível. Porém, patrocinados pelas grandes organizações, muitos estudos fizeram com que novas posturas de gerenciar pessoas fossem desenvolvidas, o que acabou gerando resultados produtivos para as organizações.

A partir de 1920, com o movimento das relações humanas, o cargo de chefe de pessoal sofreu uma pressão muito grande. Seu papel que antes era informar ao seu chefe possíveis irregularidades e advertir/demitir funcionários faltosos, agora passa a ter que se preocupar com os indivíduos e suas necessidades, de modo a eliminar conflitos e aumentar a produtividade (Marras, 2017).

Já na década de 1930, em que ocorreu o período denominado getulismo, a gestão de departamento pessoal, através de decretos, ganhou normativas que visavam a sua regulamentação, servindo ainda como norteadores da relação entre empregador e empregado (Silva, 2017).

Ademais, Silva (2017) ressalta que a partir do decreto da Consolidação das Leis Trabalhistas, em 1943, e, das demais normativas orientadoras a gestão de pessoas, consolidou-se uma hierarquia das normas trabalhistas, visto a complexidade da legislação trabalhista brasileira.

Por conseguinte, no final da década de 1980, ocorreu no dia 05 de outubro de 1988 a divulgação da Constituição Federal, consolidando alguns direitos dos trabalhadores, tais como: salário-mínimo, décimo terceiro salário, jornada de 44 horas semanais e o adicional de um terço do valor do salário durante o período de férias.

Instituído pelo Decreto nº 8.373/2014, o Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas (eSocial) foi uma grande revolução que aprimorou a forma com que os empregadores devem se comunicar com o governo. Através desse sistema, todas as informações relacionadas a qualquer colaborador, foram unificadas. Além disso, o eSocial passou a ser uma ferramenta de transmissão eletrônica para as empresas, que garante a simplificação e transparência quanto a prestação de obrigações fiscais, previdenciárias e trabalhistas (Brasil, 2023).

Além de reduzir burocracias para as organizações e o preenchimento de relatórios e formulários, a implantação do eSocial permitiu a centralização de informações fiscais, trabalhistas e previdenciárias, de forma integrada, em um banco de dados administrado pelo Governo Federal. Todas essas informações integralizadas facilitam a administração de dados dos trabalhadores, além de garantirem seus direitos trabalhistas.

Diante disso, Senra (2016) afirma que a partir dos constantes acontecimentos históricos ao longo do processo evolutivo do departamento pessoal, surge a necessidade de que as organizações tenham profissionais qualificados e capacitados de modo a realizarem o cumprimento de todas as obrigações trabalhistas da empresa. Em organizações de médio e grande porte, geralmente há o setor de DP bem estruturado. Já em empresas de pequeno porte, onde há um fluxo menor de atividades, esse setor é terceirizado para um profissional contábil.

2.2 A INFLUÊNCIA DOS GESTORES

Ribeiro (2019) nos traz a imagem de que os humanos são seres complexos. Porém, sem pessoas, nenhum negócio poderá existir e prosperar. Os resultados, sejam eles positivos ou não, dependem da capacidade dos gestores em realizar uma gestão eficiente diante das relações entre os indivíduos num ambiente de trabalho. Os gestores devem ser modelos de comportamento e proatividade dentro das organizações em que realizam a gestão de pessoas.

Corroborando com essa ideia, Fidélis (2020) afirma que uma gestão de departamento pessoal efetiva passa pela organização dos gestores em planejar e administrar as relações entre empresa e empregado, de forma integrada. Cumprir as responsabilidades legislativas é extremamente importante, assim como pensar na saúde, física e mental, do empregado também é muito significativo. Aumentar a proximidade entre indivíduos e suas relações, dentro de um ambiente de trabalho, é um salto de qualidade que potencializa uma empresa mais propícia ao desenvolvimento contínuo.

Santos e Amorim (2023) enfatizam o quão importante é o gerenciamento do departamento pessoal, pois trata-se de uma repartição chave dentro das organizações, que envolve colaboradores e questões burocráticas. Justamente pela essencialidade do setor, se faz necessária uma atuação eficaz por parte dos gestores, de modo a evitar falhas que comprometam o desempenho da organização.

Contudo, os gestores não podem prender-se apenas ao controle de operações e utilização de pessoas para alcançar metas. Fidélis (2020) reforça esse ponto de vista ao mencionar o quanto é necessário integrar a relação com seus funcionários e colegas de trabalho, a fim de proporcionar um diálogo recíproco de feedbacks que possa contribuir tanto para os resultados da empresa quanto para o desenvolvimento de competências individuais.

Em uma realidade paralela que as empresas precisam entender o cenário econômico de mercado atual, os gestores necessitam desenvolver ambientes de trabalho mais integrados e participativos. Quando isso ocorre, os benefícios são mútuos, pois as organizações prosperam em ideias, resultados e propósitos, assim como seus colaboradores se sentem parte da empresa, edificam seu perfil profissional e elevam seu nível de satisfação (Fidélis, 2020).

2.3 ROTINAS DE DEPARTAMENTO PESSOAL

Segundo a perspectiva de Fidélis (2020), o departamento pessoal é uma área extremamente estratégica para as organizações, pois é o relacionamento entre esse setor e os trabalhadores de uma empresa que consolidará a permanência de um funcionário no ambiente corporativo. Já o acompanhamento desse setor, é de fundamental importância para a resolução de problemas internos. Diante disso, são várias as funções da rotina de gestão de departamento pessoal, que tem como ponto de partida a admissão de um colaborador.

2.3.1 Admissão e contrato de trabalho

Fidélis (2020) destaca que após a realização de entrevistas e posteriormente a escolha definitiva do candidato para a vaga, ocorre a contratação, ou seja, a admissão do funcionário, que é de responsabilidade da empresa. Para esse processo são necessários vários documentos pessoais do colaborador e o Atestado de Saúde Ocupacional (ASO), que se refere a avaliação médica do funcionário e visa identificar se ele está apto ao trabalho.

De acordo com Silva (2017), além da Carteira de Trabalho e Previdência Social, são necessários uma série de documentos para dar prosseguimento ao processo de admissão, sendo eles:

- Programa de Integração Social (PIS)/Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público (Pasep): caso seja o primeiro emprego do colaborador e ele não possua, é responsabilidade da empresa realizar o cadastramento, podendo ser feito de forma *on-line*;
- Número do Cadastro de Pessoa Física (CPF);
- Registro profissional: em casos que a função exija, como por exemplo, Conselho Regional de Odontologia (CRO), Conselho Regional de Medicina (CRM), entre outros;
- Carteira de Identidade: emitida por órgãos internos nos Estados e no Distrito Federal, é um dos documentos mais importantes e completos juntamente com a Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS);

- Título de eleitor: voto obrigatório para maiores de 18 anos de ambos os sexos e facultativo a partir dos 16 anos;
- Certidão de reservista ou prova de alistamento no serviço militar: para sexo masculino a partir do ano em que completa 18 anos de idade;
- Certidão de casamento: se for o caso;
- Certidão de nascimento dos filhos: para fins de pagamentos de benefícios, salário-família e imposto de renda;
- Comprovante de residência: para comprovação de endereço;
- Carteira Nacional de Habilitação (CNH): caso a função exija;
- Atestado de Saúde Ocupacional (ASO): exame que verifica a aptidão do colaborador para o trabalho.

Em 2017, a Secretaria de Trabalho, do Ministério do Trabalho e Previdência criou a CTPS Digital. Porém, a ferramenta só começou a ser utilizada em 2019 após a aprovação da Lei nº 13.874/2019, a Lei da Liberdade Econômica (Brasil, 2019). Através da CTPS Digital, ocorre uma unificação de todas as informações do trabalhador por meio eletrônico. Desse modo, a CTPS física está se tornando ultrapassada e obsoleta, pois na medida que o empregado apresenta seu CPF ao empregador, o processamento de dados fica disponível de forma digital, além de dispensar a obrigação da empresa de fornecer o recibo de entrega da CTPS física ao colaborador (Santos; Machado, 2022a).

Santos e Machado (2022a) ressaltam ainda que nenhum empregado pode iniciar suas atividades laborais sem estar devidamente registrado no eSocial, que é o sistema onde serão registradas todas as informações que envolvem a admissão do funcionário e tudo o que diz respeito a sua proteção, desde o seu nome completo, endereço, CPF, data de nascimento, sexo, nacionalidade, horário de trabalho, salário contratual, incluindo o tipo de contrato de trabalho, que deve ser formalizado nesse momento. O tipo de contrato de entre empregador e empregado, segundo a legislação vigente, poderá ser de vários tipos.

Conforme art. 443 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) “O contrato individual de trabalho poderá ser acordado de forma tácita ou expressa, verbalmente ou por escrito, por prazo determinado ou indeterminado, ou para prestação de trabalho intermitente” (Brasil, 1943). Diante disso, cada contrato de trabalho pode ter um prazo

determinado para ser encerrado ou simplesmente não ter um período específico para o seu término, além de poder ser ainda uma prestação de trabalho intermitente.

O contrato de trabalho determinado estabelece o início da prestação de serviços por parte do colaborador, bem como o término de suas atividades laborais. Em muitos casos, esse tipo de contrato é adotado em épocas de sazonalidade, como por exemplo no Natal e na Páscoa, onde as vendas e a necessidade de produção aumentam (Fidélis, 2020).

Segundo o § 2º do art. 443 da CLT, o contrato de trabalho por prazo determinado só terá validade nas seguintes disposições: de serviço cuja natureza ou transitoriedade justifique a predeterminação do prazo, de atividades empresariais de caráter transitório ou de contrato de experiência (Brasil, 1943).

Além disso, a duração desse tipo de contrato de trabalho é limitada a dois anos, em caso de realização de serviço transitório ou atividades empresariais transitórias, podendo ser renovado por uma única vez, porém, ao término do período renovado, passa a vigorar por tempo indeterminado. Já em caso de contrato de experiência, não poderá exceder o prazo máximo de 90 dias (Fidélis, 2020).

Já o contrato de trabalho indeterminado, segundo Santos e Machado (2022a), trata-se do acordo celebrado sem prazo definido para findar-se, ou seja, não há um prazo de duração específico a ser respeitado e o contrato entende-se até onde ambas as partes desejarem a continuação do vínculo empregatício. Passa a ser também um contrato indeterminado aquele que um dia foi determinado e após o prazo inicial estabelecido e a prorrogação permitida, optou-se pela continuação do vínculo.

De acordo com o art. 452 da CLT:

Considera-se por prazo indeterminado todo contrato que suceder, dentro de 6 (seis) meses, a outro contrato por prazo determinado, salvo se a expiração deste dependeu da execução de serviços especializados ou da realização de certos acontecimentos (Brasil, 1943).

Ainda referente aos tipos de contrato de trabalho, há o intermitente. Esse tipo de contrato foi introduzido através da Lei nº 13.467/2017 conforme o art. 452-A da CLT, destacando que essa variação de contrato deve ser executada por escrito, além de apresentar especificadamente o valor da hora de trabalho. Além disso, enfatiza-se também que o valor da hora não pode ser inferior ao valor do salário-mínimo ou menor que o salário de outros colaboradores da empresa que exerçam a mesma função. No contrato de trabalho intermitente, o empregador deve convocar o empregado com três

dias de antecedência, informando qual será a jornada. O empregado tem o prazo de um dia útil para responder o chamado, onde em caso de silêncio, entende-se como recusa (Brasil, 2017).

2.3.2 Jornada de trabalho

De acordo com Santos e Machado (2022b), a jornada de trabalho é o período diário que o colaborador está à disposição do empregador, seja realizando as atividades laborais designadas ou aguardando ordens. Justamente por ter seu tempo contratado para servir as demandas da organização, o empregado não pode usufruir desse tempo para demandas pessoais.

Porém, um direito de todo trabalhador brasileiro segundo a Constituição Federal de 1988 em seu art. 7º, inciso XIII é a “duração do trabalho normal não superior a oito horas diárias e quarenta e quatro semanais, facultada a compensação de horários e a redução da jornada, mediante acordo ou convenção coletiva de trabalho” (Brasil, 1988).

Através da consolidação da Lei nº 13.467/17 que alterou o art. 611-A da CLT, a convenção coletiva de trabalho e o acordo coletivo podem predominar sobre a lei, desde que sejam respeitados os limites constitucionais, ou seja, a jornada pode ser inferior a 8 horas diárias e 44 horas semanais dispostas na Constituição Federal (Brasil, 2017).

Há também a jornada de trabalho móvel ou flexível. Nesse caso, o empregador estipula um limite inicial e final do horário de trabalho e colaboradores devem cumprir, respeitando o limite estabelecido, integralmente sua jornada de trabalho de 8 horas. Além disso, há a jornada de trabalho reduzida para determinadas atividades profissionais, por isso é importante que as organizações se atentem a legislação vigente e ao documento coletivo de trabalho das categorias de profissionais (Santos; Machado, 2022b).

Conforme previsto no art. 73 da CLT, outro tipo de jornada é a noturna. A partir das 22 horas de um dia até às 5 horas do dia seguinte, compreende-se o período da jornada noturna, que de acordo com o que estabelece o art. 73, § 1º da CLT, a hora sofre uma redução de tempo e passa a ser de 52 minutos e 30 segundos nesse tipo de jornada (Brasil, 1943).

Outro direito do empregado dentro da jornada de trabalho é o intervalo de descanso, conforme prevê o art. 71 da CLT. O tempo de intervalo varia de acordo com o total de horas trabalhadas. Quando o empregado exerce atividades por mais de 4 horas seguidas e menos de 6 horas, o descanso deve ser de 15 (quinze) minutos. Já se a execução do trabalho superar 6 horas consecutivas, é obrigatória a concessão de um descanso para repouso ou alimentação de no mínimo 1 hora, de acordo com o que foi estipulado em contrato de trabalho, sendo que não poderá o descanso exceder 2 horas (Brasil, 1943).

2.3.3 Salário e remuneração

Fidélis (2020) retrata o salário do colaborador como um elemento muito importante no processo de contratação e posteriormente admissão do colaborador. Trata-se do valor base que o empregador deverá pagar ao empregado, pela função desempenhada na empresa, seja por mês, dia ou hora, conforme acordado inicialmente no contrato de trabalho. Cabe ao departamento pessoal, estar sempre de olho nas Convenções, Sindicatos e Acordos Coletivos que determinam o piso salarial da categoria que o funcionário está inserido.

Corroborando, Santos e Machado (2022b) descrevem o salário como o valor básico estabelecido no contrato de trabalho que o empregador deverá pagar ao empregado. Entretanto, já a remuneração é o valor do salário base acrescido de possíveis peculiaridades das atividades laborais executadas ou pelas condições nas quais o colaborador é exposto. Como exemplos, temos o adicional de insalubridade ou periculosidade, que podem ocorrer de forma habitual ou eventual.

Silva (2017) destaca ainda que o salário “é a contraprestação devida e paga pelo empregador a todo empregado”, podendo ser pago de forma mensal, quinzenal, diariamente, por peça ou tarefa e nunca poderá ser pago cujo valor seja inferior ao salário-mínimo nacional ou piso da categoria. Recomenda-se também, independente da modalidade de trabalho, nunca realizar o pagamento salarial estipulado por período superior a um mês.

Ainda no que diz respeito a remuneração, Fidélis (2020) destaca a importância de um acompanhamento periódico dos salários, por parte dos gestores, observando se há equilíbrio entre as funções desempenhadas pelos colaboradores e os seus respectivos cargos. Desse modo, empresas que estão atentas ao equilíbrio salarial

interno e aos salários de empresas concorrentes, conseguem manter funcionários por mais tempo, aumentando a capacidade produtiva dos mesmos e assim obtendo melhores resultados.

Há também descontos, obrigatórios por lei, que a empresa deve deduzir no holerite de pagamento do colaborador, mesmo sem a autorização dele. Dentre os descontos, temos: Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), imposto de renda, contribuição sindical, faltas e atrasos e adiantamento salarial (Silva, 2017).

2.3.3.1 Adicionais

Além do salário estipulado no contrato de trabalho, Fidélis (2020) relembra que há outros adicionais e benefícios que o empregado pode receber.

A insalubridade, prevista no art. 192 da CLT é um adicional devido ao colaborador quando as suas condições de trabalho atingirem níveis insalubres superiores a aqueles tolerados e estabelecidos pelo Ministério do Trabalho. Esse adicional garante ao funcionário uma porcentagem do salário-mínimo da região, dependendo do grau de insalubridade, onde o grau mínimo corresponde a 10%, o grau médio 20% e o grau máximo 40% (Brasil, 1943).

Outro adicional é o de periculosidade. De acordo com a norma regulamentadora nº 16, trabalhadores que exerçam atividades definidas como perigosas devem receber um adicional de 30% sobre o seu salário base, sem acréscimos como gratificações, prêmios ou participações nos lucros da empresa, de acordo com o artigo 193, § 1º da CLT (Brasil, 1943).

Ainda conforme o art. 193 da CLT, são consideradas atividades perigosas aquelas que por virtude impliquem risco devido a exposição do trabalhador a inflamáveis, explosivos, energia elétrica, roubos ou espécie de violência física, colisões, atropelamentos ou violência nas atividades de autoridades de trânsito (Brasil, 1943).

As horas extras também são outro tipo de adicional que o trabalhador tem o direito de receber juntamente com o seu salário. Como o próprio nome retrata, as horas extras são aquelas que excedem a jornada contratual de trabalho. Elas ocorrem quando o colaborador se faz presente para trabalhar antes do horário de início de sua jornada ou após o término dela. Quando isso ocorre, o valor da hora deve ser acrescido em no mínimo 50% (Fidélis, 2020).

Determinado pelo art. 73 da CLT, há também o adicional noturno. Como já visto, a jornada de trabalho noturna vai das 22 horas de um dia até às 5 horas do dia seguinte. Portanto, trabalhadores que estiverem laborando nesse período devem receber o adicional noturno de 20% sobre a hora de trabalho diurna (Brasil, 1943).

2.3.4 Controle de ponto

Em cumprimento ao que diz a legislação e de acordo com o art. 74 da CLT, o horário de trabalho de cada colaborador deve ser anotado no registro de empregados. Empresas que possuam mais de 20 funcionários são obrigadas a utilizarem algum tipo de controle de ponto, podendo ser através do registro manual, mecânico, alternativo ou eletrônico (Brasil, 1943).

Silva (2017) destaca que apesar da legislação obrigar apenas empresas que possuem mais de 20 colaboradores a disporem de um mecanismo de registro de jornada, aconselha-se que todas as empresas adotem algum tipo de marcação de ponto, independentemente do número de colaboradores da organização.

Há também algumas exceções de registro de jornada, onde a marcação não é obrigatória, conforme o art. 62 da CLT:

Art. 62 - Não são abrangidos pelo regime previsto neste capítulo:

I - Os empregados que exercem atividade externa incompatível com a fixação de horário de trabalho, devendo tal condição ser anotada na Carteira de Trabalho e Previdência Social e no registro de empregados;

II - Os gerentes, assim considerados os exercentes de cargos de gestão, aos quais se equiparam, para efeito do disposto neste artigo, os diretores e chefes de departamento ou filial.

III - Os empregados em regime de teletrabalho.

III - Os empregados em regime de teletrabalho que prestam serviço por produção ou tarefa.

III - Os empregados em regime de teletrabalho que prestam serviço por produção ou tarefa (Brasil, 1943).

2.3.5 Férias

De acordo com Silva (2017), num passado muito próximo, não eram todas as empresas que concediam férias aos seus colaboradores. Somente a partir de 1943, esse descanso passou a ser um direito do trabalhador. As férias, nada mais são do que um período em que todo o funcionário tem direito a gozar de alguns dias de descanso físico e mental, onde também irá repor suas energias para retornar ao trabalho.

Após 12 meses de trabalho, o colaborador que faltar até cinco vezes no máximo, tem direito a 30 dias corridos de férias. Esses dias devem ser concedidos pelo empregador nos próximos 12 meses subsequentes. Caso esse prazo seja ultrapassado, as férias devem ser pagas em dobro. A CLT permite ao empregador o direito decisão da época de concessão das férias aos funcionários. Já o pagamento da remuneração de férias, que corresponde ao salário mensal do colaborador acrescido de 1/3, deve ser realizado até dois dias antes do período inicial de gozo (Silva, 2017).

Através da reforma trabalhista que sancionou a Lei nº 13.467/17, incluindo o art. 134 da CLT parágrafo § 1º, possibilitou-se o fracionamento dos dias de férias em até três períodos, desde que um deles não seja inferior a 14 dias e os demais não podem ser inferiores a cinco dias corridos. Nesta mesma lei, foi revogado o parágrafo § 2º que proibia o fracionamento em período menor do que 30 dias para trabalhadores menores de 18 anos e maiores de 50 anos. Por fim, com a inclusão do parágrafo § 3º, é assegurado ao trabalhador a vedação do início de qualquer período de gozo de férias em até 2 dias que antecedam o descanso semanal remunerado ou feriado (Brasil, 1943).

Conforme Santos e Machado (2022b), após o período aquisitivo de férias, há o período concessivo, onde o empregador terá os 12 meses subsequentes para conceder os dias de férias ao colaborador. Dos 30 dias que o funcionário tem direito, ele pode optar por converter 1/3 desses dias em abono pecuniário, desde que realize a solicitação ao empregador em no mínimo 15 dias antes do final do período aquisitivo. A prática de venda de 1/3 das férias do colaborador, ou seja, o abono pecuniário é assegurado pela CLT e o colaborador deve trabalhar normalmente durante esse período, recebendo por isso o valor equivalente ao seu salário.

Outra opção permitida ao empregador são as férias coletivas. Mesmo não se tratando de uma obrigação, a CLT permite que uma organização faça até dois períodos anuais de férias coletivas, desde que ambos os períodos não sejam inferiores a 10 dias corridos. O Ministério do Trabalho deve ser comunicado sobre as férias coletivas e os setores que irão gozar, por parte da empresa, em 15 dias antes do início concessivo (Brasil, 1943).

2.3.6 Rescisão

O vínculo entre empregador e empregado pode ser encerrado quando uma das partes deixar de cumprir as disposições estabelecidas no contrato de trabalho, explica Fidélis (2020). O empregador ainda pode apropriar-se de dispositivos disciplinares, como advertência disciplinar verbal ou por escrito etc. Há vários tipos de rescisão do contrato, porém os mais comuns são os sem justa causa, que podem ocorrer por parte do empregador, que é quando o colaborador é dispensado, ou quando ocorre o pedido de demissão por parte do empregado.

Silva (2017) destaca a importância de um departamento pessoal bem alinhado para a realização das rotinas de desligamento de um colaborador, de modo que todos os procedimentos sejam realizados corretamente perante a legislação trabalhista. Diante disso, para concluir o desligamento, há uma série de passos imprescindíveis a serem seguidos, sendo eles:

- Emissão do aviso prévio da empresa para o empregado ou inverso;
Informar na ficha de registro a data e o motivo do desligamento;
- Emissão do Termo de Rescisão de Contrato de Trabalho (TRCT)
- Indicar a data de saída na Guia de Recolhimento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) e da Guia de Recolhimento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço e Informações à Previdência Social (GFIP), juntamente com o devido motivo de desligamento;
- Providenciar o extrato do FGTS junto à Caixa Econômica Federal;
- Agendamento do exame médico demissional de acordo com a Norma Regulamentadora (NR) nº 7;
- Elaborar o Perfil Profissiográfico Previdenciário (PPP), que deve ser entregue ao trabalhador desligado;
- Emitir a Guia de Recolhimento Rescisório do FGTS (GRRF), quando necessário o recolhimento desta;
- Em caso de direito ao saque FGTS, cabe ao empregador fornecer a Comunicação de Movimentação do Trabalhador, chave necessária para liberação do saldo de FGTS
- Emissão do formulário de seguro-desemprego, quando o colaborador tiver

direito

- Baixa na CTPS do colaborador desligado.

De acordo com o art. 487 da CLT, não havendo nenhum prazo estipulado no contrato de trabalho, empregador e empregado, desde que sem justo motivo, que desejar rescindir o contrato deverá comunicar a outra parte com a antecedência mínima de 30 dias (Brasil, 1943).

O empregador, embasado na CLT em seu art. 482 (1943), poderá rescindir um contrato de trabalho sem justa causa quando houver:

- Ato de improbidade;
- Incontinência de conduta ou mau procedimento;
- Negociação habitual por parte do empregado ou alheia sem a devida permissão do empregador, quando seja relacionado a concorrência com outra empresa ou for prejudicial ao seu serviço;
- Condenação criminal do empregado;
- Negligência nas funções exercidas pelo empregado;
- Violação de segredos da empresa;
- Indisciplina ou de insubordinação aos seus superiores;
- Abandono de emprego;
- Ato que cause danos à honra praticado no serviço contra qualquer pessoa, salvo em caso de legítima defesa;
- Ato lesivo da honra ou ofensas físicas praticadas contra o empregador e superiores hierárquicos, salvo em caso de legítima defesa;
- Práticas de jogos de azar;
- Perda da habilitação ou dos requisitos estabelecidos em lei para o exercício da profissão, em decorrência de conduta dolosa do empregado.

Já por parte do empregado, o Art. 483 da CLT (Brasil, 1943) assegura que o colaborador pode optar pelo encerramento do contrato de trabalho e solicitar indenização quando:

- Forem exigidos serviços acima das suas forças físicas ou diferentes do

previsto em contrato;

- For tratado pelo empregador ou superiores com rigidez em excesso;
- Correr perigo considerável;
- Deixar ou não cumprir o empregador com as obrigações do contrato e legislação;
- Praticar o empregador ato que seja lesivo a sua honra ou de seus familiares;
- Quando o empregador ofender ou agredir fisicamente o empregado, salvo em caso de legítima defesa;
- Quando o empregador reduzir o seu trabalho e este causar danos ao seu salário.

Quanto ao pagamento das verbas rescisórias, o empregador tem até 10 dias a partir da data do término ou rescisão do contrato de trabalho, para realizar a quitação, de acordo com o Art.477 § 6º da CLT. Além disso, durante esse prazo deverão também ser entregues ao empregado os documentos que comprovem a extinção do contrato de trabalho (Brasil, 2017).

Segundo o Art. 18 e incisos da Lei nº 8.036/90, quando houver a rescisão do contrato de trabalho por parte do empregador, cabe a este recolher na conta vinculada ao FGTS o valor correspondente ao do mês de desligamento e, quando ocorrer o desligamento sem justa causa, também 40% sobre o valor dos depósitos efetuados durante o vínculo empregatício (Brasil, 1990).

Com base na legislação vigente e visando a apresentação dos direitos assegurados de acordo com cada tipo de desligamento, observa-se o Quadro 1.

Quadro 1 - Direitos na rescisão de contrato

Motivo da Rescisão	Aviso Prévio	13º Salário	Férias + Adicional	FGTS do Mês	Multa do FGTS
Pedido de Demissão	Não	Sim	Sim	Sim	Não
Dispensa Sem Justa Causa	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Dispensa Com Justa Causa	Não	Não	Sim	Sim	Não
Término do Contrato de Experiência	Não	Sim	Sim	Sim	Não
Término Antecipado do Contrato de Experiência pelo Empregador	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
Término Antecipado do Contrato de Experiência pelo Empregado	Não	Sim	Sim	Sim	Não
Por Dispensa Indireta	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Acordo entre as partes	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Aposentadoria Especial	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Rescisão Por Falecimento	Não	Sim	Sim	Sim	Não

Fonte: Brasil (1943).

Percebe-se no Quadro 1, que a Dispensa com Justa Causa resulta na menor quantidade de direitos ao empregado, sendo que ele receberá apenas Férias mais o adicional e o FGTS do Mês. Situação inversa as dispensas sem Justa Causa, por Dispensa Indireta, Acordo entre as partes e Aposentadoria Especial, que resultam no pagamento de todos os direitos ao empregado.

2.3.7 Folha de pagamento

De acordo com Carneiro (2020), a folha de pagamento é uma das principais atribuições do departamento pessoal. Após um determinado período de trabalho, geralmente um mês ou conforme especificado no contrato de trabalho, todo colaborador tem direito a receber sua remuneração. Cabe ao DP registrar todos os proventos e descontos que são eventos ou rubricas que devem constar na folha de pagamento em cumprimento a legislação.

De acordo com Brondi e Bermúdez (2007, p. 196):

a remuneração paga ao empregado deverá discriminar todas as verbas que compõe, ou seja, salário, horas extras, adicional noturno, adicional de periculosidade, insalubridade, considerando que a legislação trabalhista proíbe o chamado salário complessivo, isto é, aquele que engloba vários direitos legais ou contratuais do empregado.

Já entre os descontos em que o empregador pode deduzir na folha de pagamento, mesmo sem o consentimento do empregado, encontram-se: INSS, imposto de renda, contribuição sindical, faltas e atrasos, repouso semanal remunerado, pensão alimentícia e adiantamento de salário. Qualquer outro tipo de desconto não expresso em legislação deve ter a autorização prévia do empregado para que seja deduzido (Silva, 2017).

2.3.7.1 Tributos sobre a folha de pagamento

Segundo Santos e Machado (2022a), os tributos que incidem sobre a folha de pagamento podem ser divididos em FGTS, Imposto de Renda (IR) e INSS. Regido atualmente pela Lei nº 8.036/90, o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) deve ser recolhido pela empresa e depositado obrigatoriamente em conta bancária vinculada ao FGTS do trabalhador, sendo responsabilidade da Caixa Econômica Federal destinar o valor a conta do trabalhador, que em caso de não possuir cadastro junto ao FGTS, passa a possuir a partir do primeiro depósito ou informação enviada a previdência social.

Com a Lei nº 14.438/22 que alterou o art. 15 da Lei nº 8.036/1990, o recolhimento do FGTS por parte das organizações passou do dia 7 de cada mês para o vigésimo dia, onde até essa data deverá ser depositado o percentual de 8% sobre a remuneração paga ou devida ao funcionário, contemplando também valores pagos a título de férias e 13º salário (Brasil, 2022).

Além disso, a Portaria Ministério do Trabalho e Previdência nº 240/2024 estabeleceu a implementação e operacionalização do FGTS Digital a partir de 1º de março de 2024 (Brasil, 2024). Trata-se de uma nova forma de gerir toda a arrecadação do FGTS, aperfeiçoando a apuração, fiscalização e a prestação de informações a empregadores e empregados ligados a esse tributo.

Além da obrigatoriedade do depósito mensal do FGTS com base na remuneração de cada colaborador, quando ocorre o desligamento de um empregado também é uma obrigação da organização recolher a multa do FGTS, de acordo com a Lei nº 8.036/90:

Art. 18. Ocorrendo rescisão do contrato de trabalho, por parte do empregador, ficará este obrigado a depositar na conta vinculada do trabalhador no FGTS os valores relativos aos depósitos referentes ao mês da rescisão e ao imediatamente anterior, que ainda não houver sido recolhido, sem prejuízo das cominações legais.

§ 1º Na hipótese de despedida pelo empregador sem justa causa, depositará este, na conta vinculada do trabalhador no FGTS, importância igual a quarenta por cento do montante de todos os depósitos realizados na conta vinculada durante a vigência do contrato de trabalho, atualizados monetariamente e acrescidos dos respectivos juros.

§ 2º Quando ocorrer despedida por culpa recíproca ou força maior, reconhecida pela Justiça do Trabalho, o percentual de que trata o § 1º será de 20 (vinte) por cento (BRASIL, 1990).

Outro tipo de desconto é o Imposto de Renda Retido na Fonte (IRRF). Carneiro (2020) destaca que dependendo do valor da faixa salarial do colaborador e de acordo com a tabela vigente da Receita Federal, pode haver retenção por parte da empresa. Para cálculo do IRRF são considerados também dependentes, quando assinada junto a empresa a declaração de dependentes.

Segundo Brondi e Bermúdez (2007, p. 71):

A retenção do Imposto de Renda na Fonte, sobre os rendimentos do trabalho assalariado, abrange todas as pessoas físicas, independente do sexo, estado civil, idade ou nacionalidade, domiciliadas ou residentes no Brasil, observados os limites mínimos de isenção estabelecidos na legislação do Imposto de Renda.

Segundo Fidélis (2020, p. 106), “o Instituto Nacional do Seguro Social é um órgão do Ministério da Previdência e Assistência Social (MPAS), que regulamenta as parcelas de contribuição referente aos rendimentos mensais dos trabalhadores”.

Diante disso, todo empregador possui também a obrigação de recolher o desconto previdenciário ao Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), com base na remuneração de cada colaborador. Isso engloba o salário base do funcionário, bem como horas extras, gratificações e demais valores incidentes conforme a tabela vigente de cada ano calendário. O desconto varia de acordo com a faixa de contribuição que o montante salarial encaixar-se (Silva, 2017).

Por fim, além do recolhimento de tributos relacionados aos colaboradores e de acordo com o art. 22 da Lei nº 8.212/91, as empresas possuem a obrigação do recolhimento de 20% sobre a folha de pagamento, de todas remunerações devidas e pagas aos empregados durante o mês. Outro tipo de recolhimento obrigatório, de acordo com a de atividade da empresa, é o de aposentadoria especial, que pode variar de 1% a 3% sobre o total da remuneração paga (Brasil, 1991).

2.3.8 Declarações governamentais

Conforme destacam Santos e Machado (2022b), a Constituição Federal determina que é necessário haver uniformidade na administração tributária das organizações. Diante disso, foi criado o Sistema Público de Escrituração Digital (Sped), onde todas as informações, documentos e atividades que fazem parte da escrituração contábil de uma empresa, sejam armazenados. Posteriormente, foi criado também o eSocial, onde são registradas todas as movimentações de um colaborador, desde sua admissão, período de férias, atestados, entre outros, até que o seu contrato de trabalho seja encerrado.

Outro sistema desenvolvido pela Receita Federal é a Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais Previdenciários e de Outras Entidades e Fundos (DCTFWeb). Sua otimização ocorre a partir de informações enviadas ao eSocial e EFD Reinf, onde posteriormente ocorre a apuração dos débitos e créditos da organização e em seguida apresenta-se o valor a pagar sob a folha de pagamento, tendo em vista que o prazo para a entrega da declaração é até o dia 15 do mês subsequente (Santos; Machado, 2022a).

2.4 ESTUDOS RELACIONADOS

A administração de departamento pessoal é um processo contínuo que inicia com a admissão de um colaborador e encerra-se quando ocorre a rescisão do contrato de trabalho. Porém, no período em que esse funcionário está vinculado a empresa, há uma série de obrigações fiscais, previdenciárias e trabalhistas que necessitam de uma gestão eficiente visando o seu cumprimento (Silva, 2017).

Silva (2017) reforça esse ponto de vista ao trazer a ideia de que o DP e o ato de gerir pessoas em um ambiente de trabalho, tem como objetivo administrar e organizar as relações entre os colaboradores, visando aproveitar de forma otimizada toda a capacidade produtiva que um funcionário tem a oferecer. Desse modo, ocorrerá uma gestão efetiva e que vai de encontro as metas de uma organização.

Já Coltro (2009) nos traz a perspectiva de que a administração de pessoal passa por uma constante adequação aos interesses dos gestores. Trata-se de uma área funcional dentro das empresas, com subcategorias denominadas como Seção de Pessoal, Administração de Pessoal, Administração de Recursos Humanos (RH) e

Gestão de RH. Porém, toda essa área de uma organização, nada mais é, do que a Gestão de Pessoas, cuja nomenclatura é advinda da Psicologia Cognitiva, visando uma perspectiva mais humanista.

Indo ao encontro disso, Santos e Amorim (2023) destacam que toda organização em meio a um ambiente empresarial objetiva desenvolver uma gestão de pessoas otimizada, de modo a compreender a importância do departamento pessoal e quais são as suas atribuições diante da gestão empresarial como um todo.

Segundo Azevedo, Haber e Martins (2014), o departamento pessoal é segregado em três setores: admissão, compensação e desligamento. Os autores destacam ainda, que dependendo do tamanho da empresa, essa divisão de setores pode variar. Empresas de pequeno porte, por exemplo, acabam terceirizando algumas tarefas para escritórios contábeis. Normalmente essas empresas dispõem de funcionários destinados a esse setor, onde realizam tarefas mais simples e são responsáveis pela mediação entre empresa e escritório contábil. Já as empresas maiores, dispõem de um profissional contábil atuando internamente na organização.

Além disso, Azevedo, Haber e Martins (2014) ressaltam que as organizações como um todo tem enfrentado grandes problemas na busca por profissionais qualificados para fazer parte de sua equipe. Diante disso, o trabalho dos responsáveis pela gestão de pessoas, que acaba sendo interligado ao de recursos humanos, é de suma importância, pois os futuros funcionários serão aqueles cujo perfil foi aprovado na entrevista inicial. Após a admissão, os gestores do DP ainda têm a missão de estimular o potencial de crescimento do colaborador, qualificando-o cada vez mais.

Reforçando esse ponto de vista, para Santos e Amorim (2023) o departamento pessoal é um setor chave dentro de uma empresa. Além de cuidar de todas as questões burocráticas e trabalhistas, o DP tem um papel fundamental no planejamento de todas as atividades que ocorrem no ambiente organizacional. Ao mesmo tempo que se trata de um setor ligado diretamente as pessoas e suas relações, onde são desenvolvidas as competências dos colaboradores, o DP também auxilia nas orientações estratégicas, otimizando tarefas, alinhando propósitos e executando políticas e regulamentos internos.

Segundo Lacombe (2012, p. 17) “as organizações não são máquinas, e as que se aproximam do sistema mecânico acabam não resistindo à competição”. Desse modo, Mattos *et al.* (2013) destacam que muitas empresas ficaram estagnadas no tempo e ainda possuem uma visão mecanicista no que diz respeito aos seus

funcionários. Empresas que não possuem uma gestão de departamento pessoal integrada e participativa, de modo a estimular um ambiente propício ao crescimento mútuo, estarão sempre remando contra o progresso coletivo.

Diante disso, Leite e Albuquerque (2010) destacam que a gestão de pessoas, quando utilizada de estrategicamente, pode servir como uma ferramenta de desenvolvimento organizacional muito importante, de modo a eliminar a forma mecanizada com que as organizações foram administradas durante muitos anos. Porém, nesse processo, mais do que nunca é necessário estar atento ao desenvolvimento dos indivíduos que compõem os ambientes corporativos, bem como suas relações interpessoais.

Por isso, a gestão de pessoas em uma empresa caracteriza-se como um diferencial na busca por resultados prósperos. A prática de uma gestão de departamento pessoal inteligente e eficiente impulsiona o desenvolvimento das organizações, pois dessa forma, há um equilíbrio organizacional, comportamental e humanista (Oliveira; Pérez-Nebra; Tordera, 2022).

Mattos *et al.* (2013) destacam que com a evolução do DP e da gestão desse departamento, o ser humano tem cada vez mais valor dentro das organizações. O capital humano, composto de habilidades e atitudes, juntamente com o capital intelectual, que se trata do conjunto de informações e saberes, fazem a diferença na produtividade da empresa. Através das ações das pessoas no ambiente de trabalho, como por exemplo a tomada decisões e o uso da criatividade, é que as empresas aumentam sua produtividade e caminham em direção ao progresso contínuo.

Desse modo, conforme Varzoni e Amorim (2021), as organizações têm como objetivo central alinhar os seus colaboradores as necessidades da empresa. Porém, cada ambiente corporativo possui as suas particularidades, assim como diferentes perspectivas de quem o compõe.

As organizações enfrentam todos os dias muitos problemas, porém, há o desafio de quebrar os paradigmas de que o funcionário é apenas um realizador de tarefas. Os colaboradores devem ser profissionais de processo, em que diariamente tenham aprendizados no ambiente de trabalho. Dessa forma, haverá um alinhamento entre competências empresariais e humanas, ocorrendo uma gestão integrada, com oportunidade de fala para todos e rica de valores humanos (Castro; Kilimnik; Sant'anna, 2008).

Objetivando a sintetização dos estudos apresentados nessa seção, abaixo encontra-se um quadro que compara resumidamente as obras fundamentadas nesse trabalho:

Quadro 2 - Comparativo de estudos

(continua)

Autor(es)	Objetivo do estudo	Resultado
Coltro (2009)	Analisar criticamente as conceituações atuais da gestão de pessoas e administração de departamento pessoal.	As áreas de DP e gestão de pessoas apresentam complexibilidade e não podem ser tiradas conclusões definitivas sobre elas. São departamentos que passam por constantes evoluções, de acordo com os indivíduos que os conduzem.
Santos e Amorim (2023)	Avaliar a importância do departamento pessoal para as organizações.	O DP foi considerado um setor extremamente estratégico para as empresas, pois é responsável pelo alinhamento de todas as atividades exercidas, além das obrigações trabalhistas.
Azevedo, Haber e Martins (2014)	Descrever as diferenças entre o departamento de recursos humanos e o departamento pessoal.	Os autores constaram que o departamento de recursos humanos tem a função de cuidar das pessoas, enquanto o DP consiste em cuidar de toda a parte burocrática que envolvem as pessoas, desde a admissão até o desligamento do colaborador.
Leite e Albuquerque (2010)	Compreender e elucidar as relações entre estratégia de gestão de pessoas e desenvolvimento organizacional.	Verificou-se que a gestão de pessoas pode ser utilizada como ferramenta de desenvolvimento organizacional.
Oliveira, Pérez-Nebra e Tordera (2022)	Revisar a sistêmica das práticas de gestão de pessoas, de acordo com perspectivas teóricas, conceitualizações e operacionalizações.	Concluiu-se a importância da necessidade de integração da gestão de pessoas com áreas estratégicas das organizações, como o departamento pessoal, onde há perspectiva de troca social. Dessa forma, há também equilíbrio organizacional.
Mattos <i>et al</i> (2013)	Propor práticas de gestão de pessoas para o departamento pessoal.	As organizações necessitam cada vez mais pensar nas pessoas. Paradigmas ainda consolidam o DP em muitas empresas como burocrático e operacional, apesar de ser um setor que precisa cada vez mais de humanização.
Varzoni e Amorim (2021)	Como lidar e agir com as expectativas entre organização e colaborador.	Assim como a gestão de pessoas evolui constantemente, cabe as empresas organizarem seu departamento pessoal conforme suas necessidades.

(conclusão)

Autor(es)	Objetivo do estudo	Resultado
Castro; Kilimnik; Sant'anna, (2008)	Investigar a suficiência das práticas de gestão de pessoa por competência.	Verificou-se limitação na fixação de cargos, o que limita restringe políticas e práticas integradas ao departamento pessoal de uma empresa.

Fonte: elaborado pelo autor.

Com base nos estudos apresentados no Quadro 2, identifica-se as diferentes formas de pesquisa e análise das relações envolvidas em meio ao departamento pessoal das organizações. Os estudos demonstram o processo contínuo de evolução que o departamento pessoal vive ao longo dos anos, adaptando-se a novas práticas cada vez mais humanizadas.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo são abordados todos os procedimentos metodológicos quanto a classificação da pesquisa, população e amostra, coleta, tratamento e análise de dados e por último, apresenta-se as limitações do método.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Neste tópico serão apresentados a classificação de pesquisa, bem como o detalhamento dos métodos utilizados.

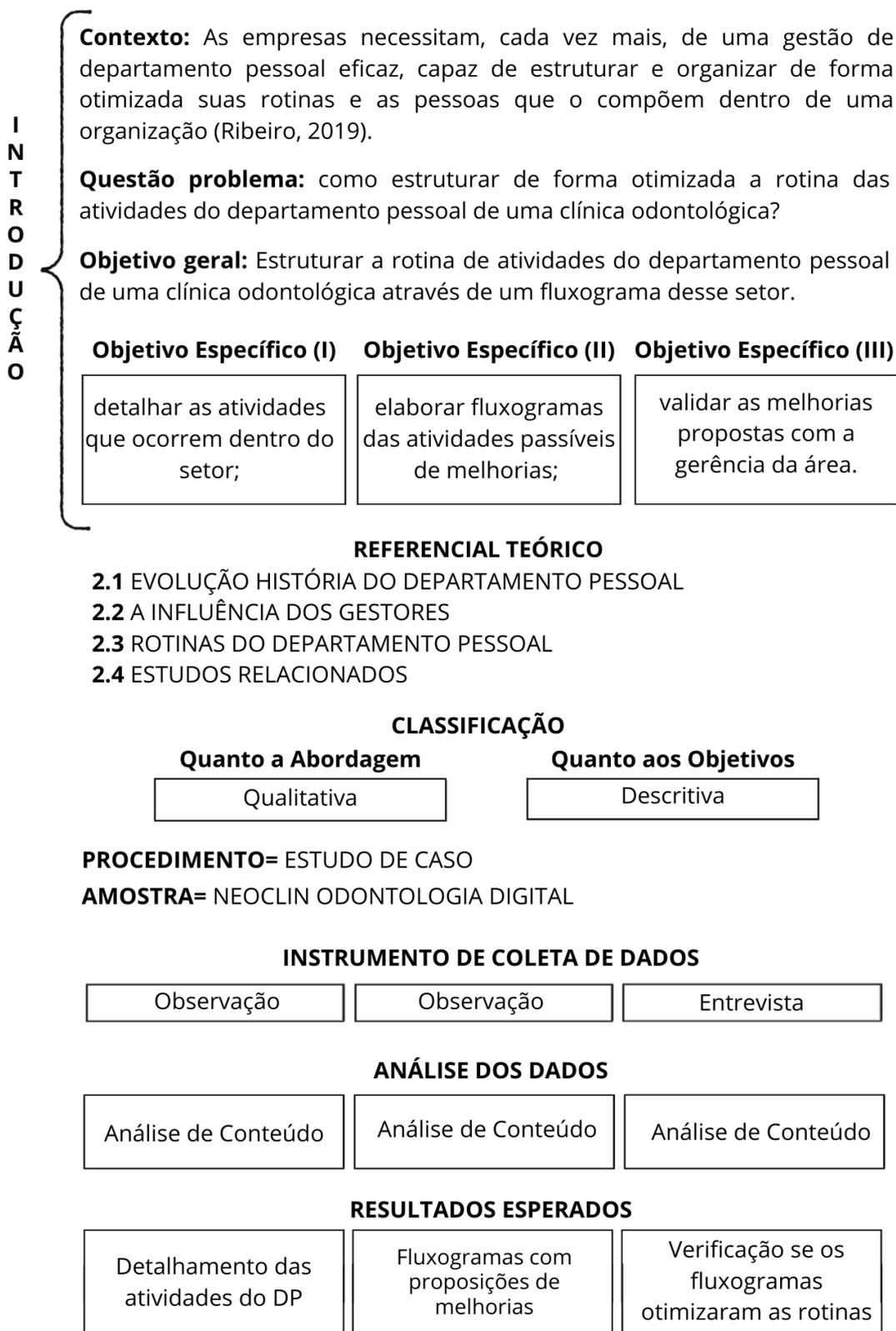
A pesquisa em questão, quanto à sua natureza, classifica-se como aplicada, pois segundo Ott (2012), pesquisas desse tipo objetivam adquirir conhecimentos que posteriormente serão praticamente aplicados, visando solucionar problemas e otimizar demandas. A pesquisa aplicada “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais” (Silva; Menezes; 2001, p. 20). Diante disso, visa-se a aplicação dos conhecimentos adquiridos nesta pesquisa, na otimização das rotinas de departamento pessoal de uma clínica odontológica.

Segundo Marconi e Lakatos (2017, p. 241), “a especificação da metodologia da pesquisa é a que abrange maior número de itens, pois responde, a um só tempo, às questões como? com quê? onde? quanto?”. Desse modo, quanto a forma de abordagem do problema, uma pesquisa pode ser quantitativa ou qualitativa.

Considerando essas informações, apresenta-se neste trabalho uma pesquisa qualitativa. Segundo Ott, (2012, p. 39), “o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados”, ou seja, a própria clínica será a fonte de informações nesse processo de coleta de dados, análise e estudos. Ainda de acordo com Gil (2019, p. 57), “a pesquisa qualitativa se utiliza de dados com o propósito de estudar a experiência vivida das pessoas e ambientes sociais complexos”. Isso vai de encontro as experiências que serão observadas nas rotinas de departamento pessoal da clínica.

Quanto ao objetivo de pesquisa, o presente trabalho caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, conforme mostra a Figura 1 abaixo. De acordo com Gil (2019, p. 27), “as pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Figura 1 - Desenho da Metodologia de Pesquisa



Fonte: elaborada pelo autor.

Em relação ao procedimento técnico, essa pesquisa é classificada como um estudo de caso, conforme demonstra a Figura 1. Para Gil (2002, p. 54), esse procedimento “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados”. Isso confirma o estudo de caso como procedimento técnico ideal para essa pesquisa, visto que serão analisados documentos, realizadas entrevistas etc., em uma única instituição, ou seja, a clínica odontológica.

3.2 SUJEITO DE PESQUISA

Quanto ao sujeito de pesquisa do presente estudo, trata-se do departamento pessoal da maior clínica odontológica do litoral norte do estado do Rio Grande do Sul, a Neoclin Odontologia Digital. Esse setor é composto por um funcionário, sendo ele responsável pelas tarefas do dia a dia e, pela gestão do departamento na empresa.

3.3 COLETA, TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

Segundo Gil (2019), “os estudos de caso requerem a utilização de múltiplas técnicas de coleta de dados. Isto é importante para garantir a profundidade necessária ao estudo e a inserção do caso em seu contexto”. Além disso, se apropriar de várias técnicas no processo de coleta das informações contribui muito para aumentar a credibilidade do trabalho.

Ainda de acordo com Gil (2008, p. 100), a técnica de observação para a coleta de dados “é o uso dos sentidos com vistas a adquirir os conhecimentos necessários para o cotidiano”. Diante disso, essa técnica foi utilizada para cumprir o primeiro objetivo específico do trabalho, conforme demonstra a Figura 1.

O período de estudo e observação ocorreu no último quadrimestre do ano de 2023, conforme apresentado no Apêndice A, onde durante 2 horas diárias em dois dias na semana não específicos, identificou-se as rotinas que ocorrem dentro do departamento pessoal. Através do uso da técnica de observação e da realização de anotações sobre o que foi observado, foi possível detalhar as atividades executadas pelo DP e como ocorre o processo de cada uma dessas rotinas.

Para atingir o segundo objetivo específico do trabalho, utilizou-se como base o período de observação descrito anteriormente. A partir dessas observações e das rotinas identificadas, ocorreu a elaboração de alguns fluxogramas das atividades do departamento pessoal passíveis de melhorias em seus processos, conforme mencionado na Figura 1.

Por fim, para verificar o cumprimento do terceiro objetivo específico proposto, foi utilizada a técnica de uma entrevista semiestruturada, conforme o Apêndice B do trabalho, realizada no dia três de abril de 2024. Segundo Roesch (2009, p. 159), “em entrevistas semiestruturadas utilizam-se questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa”. Com a utilização dessa técnica, verificou-se a otimização ou não das rotinas, através das proposições sugeridas a partir dos fluxogramas.

Todos esses dados coletados a partir da técnica de observação e da entrevista semiestruturada, foram minuciosamente analisados a partir de uma análise de conteúdo, conforme demonstra a Figura 1.

3.4 LIMITAÇÃO DO MÉTODO

Vergara (1997, p. 59) afirma que “todo método tem limitações”, ou seja, toda metodologia apresenta limitações no decorrer de seu desenvolvimento.

As limitações identificadas referem-se ao fato de o presente estudo considera apenas o departamento pessoal de uma única clínica odontológica, ou seja, não podendo as informações serem generalizadas em relação as rotinas do DP de outras clínicas, sejam elas de menor ou maior porte. Como a aplicação da pesquisa concentrou-se apenas nesta clínica, conforme o período descrito na seção 3.3 deste estudo, não podem os resultados serem generalizados ou comparados ao DP de outra clínica, sem que ocorra a mesma aplicação e estudo desenvolvidos nesta pesquisa.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os dados coletados a partir da análise realizada. No primeiro tópico vamos apresentar a empresa, bem como sua estrutura. Em seguida, são apresentadas as rotinas do departamento pessoal realizadas na empresa e algumas proposições para otimização desses processos.

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa DF Clínica Odontológica, popularmente conhecida no ramo odontológico por seu nome fantasia Neoclin, fica localizada na Avenida Hélio Maggi, nº 255, bairro Centro, na cidade de Três Cachoeiras, litoral norte do Rio Grande do Sul.

No mercado há 21 anos, a clínica foi fundada pelo casal de odontólogos Douglas Romitti e Fabíola Mara Galvan Romitti, que se conheceram na faculdade de odontologia, namoraram, casaram e realizaram o sonho de abrir o seu próprio negócio. Além de proprietários, também atuam assiduamente nos atendimentos clínicos. Sempre em busca das melhores tecnologias mundiais da odontologia, a clínica conta com um time de funcionários e profissionais altamente capacitados e qualificados, além de dispor todas as especialidades do ramo odontológico em um só lugar.

Com mais de 400 m², a clínica dispõe de quatro consultórios odontológicos, sendo dois deles equipados com aparelho de RX intraoral, centro cirúrgico para procedimentos mais complexos, sala de tomografia e exames extraorais, laboratório de próteses e laboratório de alinhadores, onde são fabricados aparelhos ortodônticos invisíveis. Além disso, a clínica conta ainda com o equipamento Cerec, que é um sistema odontológico desenvolvido pela empresa alemã Sirona, capaz de produzir próteses sobre implantes, facetas e coroas em apenas uma única sessão no consultório.

A Neoclin visa proporcionar aos pacientes um atendimento humanizado, de modo que uma vida possa ser realmente transformada através do sorriso. Por isso, a equipe dentistas abrange todas as áreas da odontologia: endodontia, popularmente conhecida como tratamento de canal; odontopediatria, que corresponde ao atendimento de crianças; implantodontia, que trata-se da cirurgia para colocação de

implante dentário; dentística restauradora, onde são realizadas restaurações e facetas em resina que visam a estética do sorriso; cirurgias em geral, desde extrações de siso, enxerto ósseo e entre outras; prótese, onde realiza-se prótese sobre implante, prótese removível e fixa; periodontia, que previne doenças relacionadas a tecidos e estruturas de suporte aos dentes e além disso, há também a parte de clínica geral, onde são realizados procedimentos de profilaxia, restaurações, clareamento e entre outros.

Atualmente, a clínica emprega 15 colaboradores, sendo quatro secretárias recepcionistas, que atuam no atendimento e agendamento dos pacientes; três técnicos em prótese dentária, que trabalham no laboratório de prótese e no laboratório digital; três técnicas em saúde bucal, responsáveis pelo auxílio aos profissionais nos consultórios, realização de exames e esterilização de materiais; duas assistentes de relacionamento, que atuam na captação de pacientes e negociação de vendas, uma auxiliar de prótese dentária, que auxilia nas demandas protéticas; uma faxineira, responsável pela limpeza interna da clínica e um analista administrativo que é responsável pelo departamento pessoal, gerência e financeiro da clínica.

A clínica possui um procedimento padrão a ser seguido com todos os novos cadastros. Ao chegar, o paciente é recebido pela recepcionista que prontamente já inicia o cadastro físico e digital. Em seguida, o paciente preenche uma ficha de anamnese de saúde e posteriormente, é convidado a realizar um tour interno para conhecer um pouco da história e toda a estrutura da clínica. Depois, o paciente é conduzido até a sala de avaliação onde é recebido pela doutora Fabíola, que irá ouvir e avaliar o paciente visando sanar os seus anseios.

4.2 ATIVIDADES DO DEPARTAMENTO PESSOAL

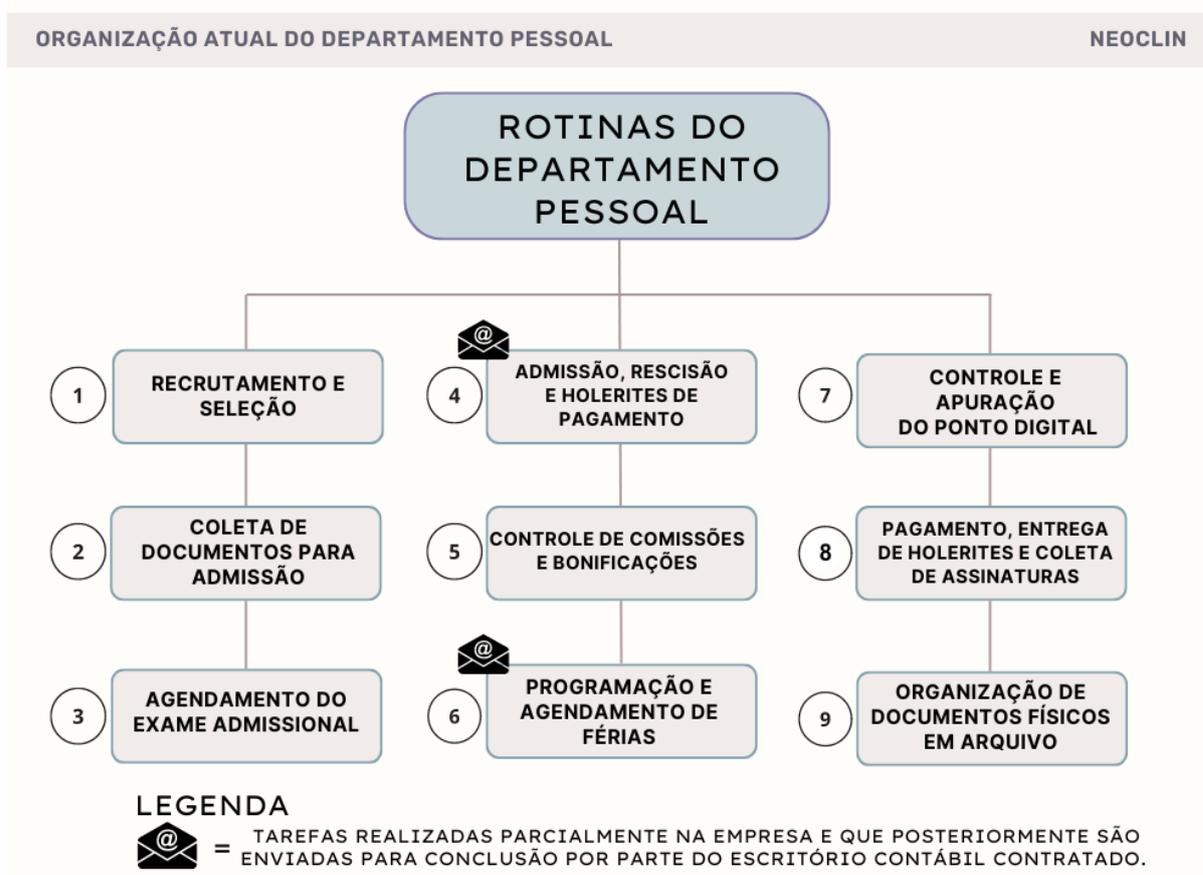
Com a proposta de responder ao primeiro objetivo específico do trabalho, que compreende detalhar as atividades que ocorrem dentro do setor, e com base nas informações observadas no período detalhado na metodologia, especificamente na seção 3.3, o atual departamento pessoal da empresa é estruturado através de um único colaborador, que também é responsável por outras atribuições importantes dentro da organização, como a gerência e o setor financeiro. A sala desse departamento fica localizada no segundo andar da empresa e é unificada ao setor financeiro, onde trabalha outro colaborador. Nessa sala, há um arquivo com gavetas

onde são guardados todos os documentos dos colaboradores, desde a sua admissão até a rescisão do contrato de trabalho.

Conforme destacado por Azevedo, Haber e Martins (2014), em que nas empresas de pequeno porte algumas tarefas do DP normalmente são terceirizadas para um profissional contábil, constatou-se que apesar de realizar muitas tarefas internamente, o DP da empresa não é autossuficiente e por isso conta com o auxílio de um escritório contábil terceirizado, contratado pela clínica. Tarefas mais simples são realizadas pelo próprio funcionário do departamento e outras de maior complexibilidade são direcionadas para o escritório. As obrigações terceirizadas são enviadas via e-mail ou através de uma plataforma digital de solicitações que o escritório disponibiliza para seus clientes.

Entre as responsabilidades do departamento pessoal da Neoclin Odontologia Digital, a Figura 2 apresenta o organograma das atividades realizadas pelo setor.

Figura 2 - Organograma de organização do departamento pessoal



Fonte: elaborado pelo autor.

Conforme demonstrado na Figura 2, o processo de recrutamento e seleção (1) é uma das tarefas do departamento pessoal realizada em conjunto pelo funcionário do setor e pela sócia-proprietária. Inicialmente a vaga é divulgada nos canais de comunicação e redes sociais da empresa e posteriormente o funcionário do DP entra em contato com os candidatos à vaga e realiza o agendamento das entrevistas. Na data e horário marcado, a CEO e o responsável pelo departamento pessoal realizam a entrevista com o candidato, visando conhecê-lo melhor e identificar seus pontos positivos e negativos. Na própria entrevista, em caso de contratação, o candidato já fica sabendo que será admitido.

Indo ao encontro do que dizem Santos e Amorim (2023), onde o departamento pessoal é considerado um setor chave dentro de uma organização, observou-se a preocupação da sócia-proprietária em acompanhar e participar do recrutamento e seleção, pois a partir desse processo realizado pelo DP, um novo colaborador irá ingressar na equipe e espera-se que ele contribua para o alcance dos objetivos da clínica.

Após a escolha do candidato, constatou-se que a próxima obrigação do departamento pessoal é realizar a coleta de documentos (2) necessários para a admissão do novo colaborador. Em seguida, o responsável pelo DP entra em contato com a empresa contratada para gerir a medicina do trabalho da Neoclin, informa os dados pessoais e a função do colaborador, visando realizar o agendamento do exame admissional (3). Posteriormente, o futuro colaborador é comunicado quanto a data e horário de seu exame.

Entre as tarefas realizadas parcialmente pelo departamento pessoal da empresa, está a admissão (4). Depois que os documentos do colaborador foram coletados e o exame admissional já foi realizado, apresentando aptidão ao trabalho, cabe ao funcionário do departamento pessoal, prosseguir com a solicitação admissional. Essa mesma prática foi vista no estudo realizado por Santos e Machado (2022a), que ressaltam ainda que nenhum empregado pode iniciar suas atividades laborais sem estar devidamente registrado no eSocial.

Posteriormente, em uma plataforma digital disponibilizada pelo escritório contábil, onde há a necessidade da realização de login e senha específica da empresa, é iniciada a solicitação de admissão. São inseridos dados como o nome completo do colaborador, valor de salário e carga horária, além de serem anexados o exame admissional e a CTPS digital ou digitalizada do novo colaborador. Após a

conclusão da admissão por parte do escritório, o contrato de trabalho, acordo de banco de horas e demais documentos da admissão são disponibilizados em PDF na mesma plataforma. Para finalizar a admissão, cabe ao funcionário do departamento pessoal imprimir todos dos documentos e coletar as assinaturas do empregador e do novo empregado (8).

Outra tarefa realizada parcialmente pelo DP, é a rescisão do contrato de trabalho (4). Em caso de pedido de demissão, solicita-se ao funcionário a entrega do pedido escrito a próprio punho. Imediatamente, é realizado o envio do pedido via e-mail para o escritório contábil. Em caso de demissão por parte da empresa, o funcionário do departamento pessoal comunica o escritório e solicita o tipo de aviso prévio, comunicando posteriormente o colaborador que ele será desligado na data estipulada, conforme a legislação.

Subsequente, os termos rescisórios são enviados via e-mail pelo escritório contábil. Em seguida, cabe ao departamento pessoal realizar a impressão dos documentos, coletar as assinaturas do colaborador e do empregador (8) nos termos rescisórios, realizar o pagamento das verbas e entregar ao funcionário as vias da rescisão do contrato de trabalho. Em todo o processo rescisório, observou-se cautela por parte da empresa, o que vai de encontro ao que destaca Silva (2017), sobre a importância de um departamento pessoal alinhado, de modo a cumprir todas as obrigações da rotina de desligamento, perante a legislação vigente.

A empresa dispõe de um sistema de marcação de ponto pelo aplicativo Pontomais, onde os colaboradores realizam o registro pelo celular. Cabe ao departamento pessoal realizar mensalmente o controle desses registros (7), verificando inconsistências e esquecimento de registros, visando corrigi-los. Mensalmente, o funcionário do DP também realiza o fechamento do espelho ponto de todos os colaboradores, onde é gerado um PDF com os registros do mês. Essa prática de registro de ponto está de acordo com o que aconselha Silva (2017), pois mesmo que somente empresas que possuem mais de 20 colaboradores sejam obrigadas a disporem de algum tipo de registro de jornada, recomenda-se que todas as organizações adotem algum tipo de marcação de ponto, como fez a Neoclin.

Outra rotina do departamento pessoal realizada parcialmente na empresa, é a preparação para a geração da folha de pagamento (4). Até o dia vinte e seis de cada mês o funcionário do DP realiza apuração do ponto mensal (7). Junto com o arquivo do espelho ponto dos colaboradores, onde há o total de horas trabalhadas, faltas e horas

extras, devem ser enviados para o escritório contábil todos aqueles valores referentes a bonificações e comissões (5) do mês, para que ocorra o registro na folha de pagamento mensal. Posteriormente, o departamento pessoal recebe os holerites e realiza a conferência dos valores, verificando se há alguma inconsistência, pois conforme salientado por Carneiro (2020), a folha de pagamento é uma das principais atribuições do departamento pessoal, devendo constar no holerite a remuneração, bonificações, descontos e demais eventos ou rubricas que visam o cumprimento da legislação.

No último dia de cada mês, o pagamento dos colaboradores é agendado para o primeiro dia do mês subsequente. Caso não seja dia útil, muitas vezes o pagamento é antecipado. No dia do pagamento, o funcionário do DP realiza a coleta das assinaturas (8) nos holerites de pagamento e posteriormente guarda-os no arquivo de sua sala (9), na pasta de cada colaborador.

Também é uma tarefa do departamento pessoal, mas que passa pelo aval dos sócios da empresa, programar e agendar as férias dos colaboradores (6). Ao ser definido que um funcionário irá tirar férias em determinado período, cabe ao funcionário do DP comunicar o escritório contábil via e-mail, informando a data de início do gozo e a quantidade de dias. Posteriormente, a empresa recebe o aviso de férias e o departamento pessoal entrega ao colaborador, coletando sua assinatura. Antes do início das férias, cabe ao DP realizar o pagamento do recibo de férias e novamente coletar a assinatura (9) do colaborador.

No período de observação da rotina de férias, foi constatado que a empresa preza pelo que elucida Mattos *et al.* (2013), de que as organizações necessitam pensar cada vez mais nas pessoas, pois colaboradores satisfeitos, são mais produtivos. Desse modo, mesmo que a legislação permita a empresa escolher o período de férias de seus colaboradores, na Neoclin há um consenso entre a empresa e o empregado, que combinam antecipadamente o período de gozo das férias.

Por fim, no arquivo de gavetas (9) localizado na sala do departamento pessoal, é responsabilidade do funcionário desse setor organizar e guardar todos os documentos de cada colaborador, desde sua admissão até o encerramento de seu contrato de trabalho. Nas gavetas, cada funcionário possui uma pasta suspensa com o seu nome, classificados em ordem alfabética. Dentro de cada pasta, há envelopes que anuais, contendo todos os documentos do colaborador no ano em questão. São

armazenados nesse arquivo documentos do processo de admissão e demissão, exames de rotinas, atestados, aviso e recibo de férias e holerites de pagamento.

4.3 PROPOSIÇÃO DE FLUXOGRAMA

De acordo com as rotinas examinadas mediante aos períodos de observação realizados, elaborou-se uma proposta de fluxograma que visa atender ao segundo objetivo específico. Em algumas rotinas do departamento pessoal, observou-se processos que podem acontecer de forma mais eficiente. A partir disso, inicialmente, elaborou-se um fluxograma de como cada uma dessas rotinas acontecem e, posteriormente, um segundo fluxograma foi elaborado e proposto, visando otimizar as rotinas observadas que apresentaram potencial para melhorias em seus processos.

Abaixo, encontra-se os fluxogramas dessas rotinas.

4.3.1 Recrutamento e Seleção

Através dos períodos analisados durante o processo de recrutamento e seleção de colaboradores para a clínica, constatou-se que essa rotina do departamento pessoal é passível de melhorias. Diante disso, na Figura 3 encontra-se o fluxograma que demonstra como a empresa realiza essa rotina, além de um segundo fluxograma proposto contendo métodos que podem otimizar esses processos.

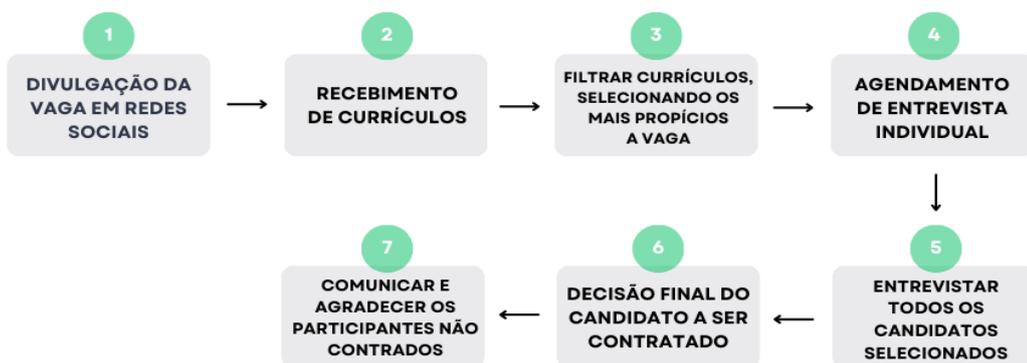
Durante o período de observação de como é realizado o processo de recrutamento e seleção, verificou-se que a empresa não realiza uma seleção entre os currículos que recebe. Por isso, como primeiro tópico diferencial do fluxograma proposto na Figura 3, recomendou-se filtrar e selecionar os currículos de candidatos com perfis mais propícios ao cargo disponível na clínica. Outro ponto sugerido e que pode ocasionar benefícios a clínica, é o fato de não informar ao candidato se ele será contratado, ainda durante a entrevista. Afinal, isso acaba descartando os demais candidatos selecionados e estes poderiam apresentar melhor aptidão a vaga, do que o candidato selecionado precipitadamente.

Figura 3 - Fluxograma do processo de recrutamento e seleção

FLUXOGRAMA - RECRUTAMENTO E SELEÇÃO - OBSERVADO



FLUXOGRAMA - RECRUTAMENTO E SELEÇÃO - PROPOSTO



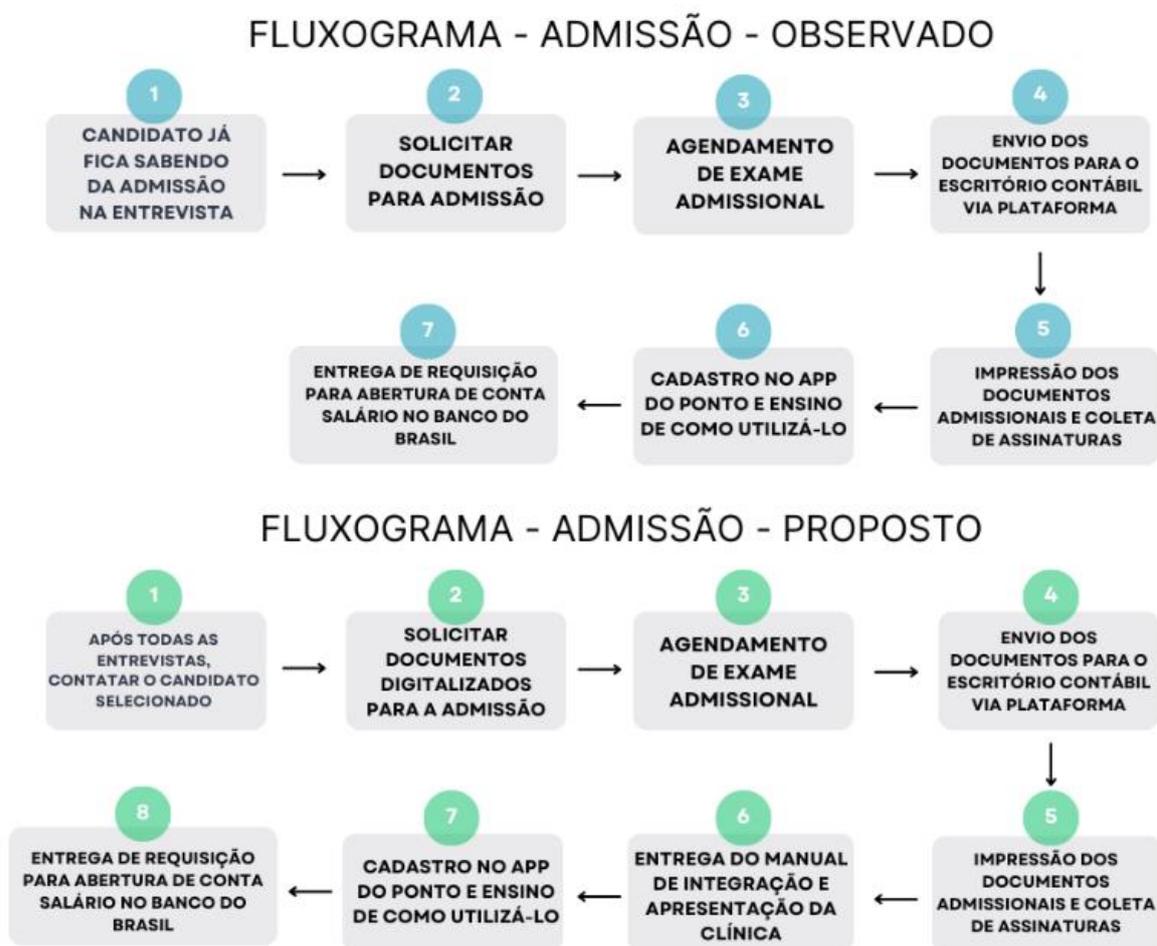
Fonte: elaborado pelo autor.

Dessa forma, é possível entrevistar os demais candidatos selecionados e posteriormente escolher aquele que se mostrou ter um perfil mais propício ao cargo. Na sequência, comunica-se o candidato selecionado e deve-se agradecer a disposição dos demais candidatos selecionados que realizaram a entrevista.

4.3.2 Rotina Admissional

Quanto ao processo de admissão do novo colaborador a ser contratado, também se observou que essa rotina apresenta brechas que podem ser aprimoradas. Desse modo, encontra-se na Figura 4, um fluxograma que demonstra como é desenvolvida atualmente a rotina admissional na empresa, assim como um fluxograma secundário que propõe procedimentos que visam melhorar essa rotina.

Figura 4 - Fluxograma do processo de admissão



Fonte: elaborado pelo autor.

Já no processo de admissão, identificou-se que o colaborador do DP pode otimizar seu tempo e a rotina admissional ao solicitar os documentos necessários para admissão, de forma digitalizada. Além dessa proposição, recomendou-se a entrega de um manual de integração a todo e qualquer novo colaborador da clínica, contendo um texto de boas-vindas e informações importantes sobre a empresa, como a missão e valores. Isso vai de encontro ao que dizem Oliveira, Pérez-Nebra e Tordera (2022), sobre a importância da integração do departamento pessoal com a gestão de pessoas, que são áreas estratégicas nas organizações e influenciam diretamente no equilíbrio organizacional.

4.3.1 Conferência do Cartão Ponto

Durante o período de observação da rotina de controle e apuração do ponto mensal dos colaboradores, averiguou-se que mesmo sendo realizado de forma digital,

o processo de apuração ainda pode ser otimizado. Desse modo, no fluxograma da Figura 5, encontra-se a situação de apuração observada, bem como uma proposta que visa aprimorar a rotina de conferência do cartão ponto.

Figura 5 - Fluxograma do controle e apuração do ponto digital

FLUXOGRAMA - CONTROLE E APURAÇÃO DO PONTO - OBSERVADO



FLUXOGRAMA - CONTROLE E APURAÇÃO DO PONTO - PROPOSTO



Fonte: elaborado pelo autor.

No processo de apuração do ponto digital dos colaboradores, observou-se que o controle é realizado através de uma plataforma online onde são cadastrados todos os funcionários, assim que ingressam na empresa. A apuração mensal, ou seja, o fechamento do espelho ponto dos colaboradores é realizado sempre no dia 26 de cada mês ou no próximo dia útil subsequente. Nesta data, o colaborador do DP revisa todos os dias de jornada de cada um dos colaboradores da empresa, corrigindo possíveis inconsistências, antes de realizar o fechamento e enviar para o escritório contábil.

Observou-se que o responsável pelo departamento pessoal acaba ficando um grande período de seu tempo, no dia destinado, realizando a conferência do ponto de cada colaborador. Diante disso, visando otimizar essa rotina e principalmente seu tempo, foi proposto que o colaborador do DP passe a realizar a apuração semanal do ponto de cada colaborador. Dessa forma, serão menos dias para serem conferidos, desde que ocorra semanalmente essa apuração. Assim, o tempo do colaborador do DP para a realização dessa rotina passa a ser redistribuído ao longo das semanas,

deixando de comprometer grande parte do tempo de um único dia do mês e otimizando o controle do ponto digital.

Os fluxogramas propostos foram apresentados ao responsável pelo departamento pessoal da empresa no dia três de janeiro de 2024.

4.4 VALIDAÇÃO DOS FLUXOGRAMAS

Três meses após a apresentação dos fluxogramas do processo de recrutamento e seleção e do processo de admissão, realizou-se uma entrevista semiestruturada, conforme apresentada no Apêndice B do trabalho, para validar o cumprimento do terceiro objetivo específico do trabalho, de acordo com a técnica e data descritas na seção 3.3 da metodologia.

Por se tratar do único colaborador responsável pelo departamento pessoal da clínica, ao receber o primeiro questionamento da entrevista, sobre qual era o cargo ocupado na empresa, o responsável pelo DP respondeu que sua função era analista administrativo. Além de responsável pelo departamento pessoal, frisou também ser encarregado pelo setor financeiro e gerência da clínica. Dando prosseguimento a entrevista, o colaborador do DP foi questionado se os fluxogramas propostos foram úteis para suas rotinas e prontamente afirmou que sim.

Logo em seguida, abordado quanto a validação das etapas propostas para o processo de recrutamento e seleção apresentadas no fluxograma, o responsável pelo DP sinalizou que realizou a aplicação e validou serem úteis para otimizar esse processo. A partir disso, a decisão de contratação ou não, não foi mais tomada precipitadamente ainda durante a entrevista, como era realizado anteriormente, e foi possível entrevistar todos os candidatos, escolhendo o mais preparado para a vaga.

Quando questionado sobre a validação das etapas propostas no fluxograma para o processo de admissão, o colaborador do departamento pessoal novamente afirmou positivamente, de forma parcial. A proposta de solicitar os documentos para o futuro colaborador, de forma digitalizada, se enquadrou apenas na contratação de funcionários mais jovens e com aptidão para tecnologias. Um ponto negativo foi quanto a contratação de pessoas com a faixa etária mais elevada, com tendência a apresentação de dificuldades com tecnologias, logo, sem a possibilidade de digitalização dos documentos. Já quanto a entrega do manual de integração da clínica, a proposta foi positivamente validada. Os funcionários contratados entre os

meses de janeiro a março de 2024 receberam o manual e a experiência foi realmente de integração, pois segundo o colaborador do DP entrevistado, os novos colaboradores demonstraram sentirem-se acolhidos e entenderem a missão e os valores da empresa.

No que diz respeito a proposta de fluxograma sobre a apuração e controle do ponto digital, a proposição também apresentou impacto positivo. Questionado se foi possível realizar a apuração do ponto dos colaboradores semanalmente, ao invés de em um único dia do mês como foi observado inicialmente, o responsável pelo departamento pessoal constatou que isso realmente otimizou a rotina. Segundo o entrevistado, ao realizar o controle semanalmente, o tempo utilizado em cada uma das semanas, se contabilizado, foi inferior ao período que ele levava para realizar a conferência do mês inteiro em um único dia.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através do presente estudo, verificou-se que assim como na clínica odontológica analisada, é fundamental que todas as organizações disponham de um departamento pessoal estruturado e apto a novas possibilidades de constante evolução. Dessa forma, é possível que todas as rotinas e processos que envolvem as obrigações do DP sejam otimizadas continuamente, minimizando problemas futuros e adequando-se ao cumprimento de todas as obrigações envolvidas na relação entre empregador e empregado. Isso se faz extremamente necessário, visto que o DP é um setor estratégico dentro das organizações e necessita da consolidação de formas eficazes nas condutas das rotinas desse setor.

De acordo com a técnica de observação utilizada e detalhada na seção 3.3 deste estudo, foi possível cumprir com o objetivo geral do trabalho que era estruturar a rotina de atividades do departamento pessoal da clínica Neoclin, a partir de um fluxograma. Através dos períodos de observação na empresa, foi possível identificar como as rotinas eram desempenhadas e a partir disso, conforme as figuras apresentadas na seção 4.3 do trabalho, detalhou-se nos fluxogramas o processo das atividades do departamento pessoal.

Objetivando o cumprimento do primeiro objetivo específico, que era detalhar as atividades que ocorriam no departamento pessoal, utilizou-se também o método de observação, conforme detalhado na seção 3.3 deste trabalho. Diante disso, conforme apresentado na seção 4.2 deste estudo, foram detalhadas todas as atividades realizadas integralmente pelo departamento pessoal da empresa, bem como também as rotinas que são parcialmente terceirizadas para um escritório contábil. Foi possível constatar que apesar de apresentar um DP organizado, a empresa não consegue ter esse setor de forma autossuficiente e acaba necessitando do auxílio de um escritório contábil. Conforme destacado por Silva (2017), em algumas empresas o DP acaba não sendo um setor bem definido, ficando com tarefas de outras áreas da empresa, o que confirma o fato observado onde o funcionário responsável por esse setor é também encarregado pela parte financeira e gerência da clínica.

Ainda apropriando-se da técnica de observação apresentada na metodologia deste trabalho e visando o cumprimento do segundo objetivo específico, identificou-se que algumas rotinas como o recrutamento e seleção, admissão e conferência do ponto digital apresentavam processos passíveis de otimização, ou sejam, as rotinas

poderiam ser aprimoradas. A partir do detalhamento das atividades que cumpriu o primeiro objetivo específico, foram elaborados os fluxogramas propostos, apresentados na seção 4.3 deste trabalho. Através disso, foi possível propor melhorias simples, mas com grande impacto positivo se aplicadas.

Visando o cumprimento do último objetivo específico e conforme descrito detalhadamente na seção 3.3 deste trabalho, utilizou-se uma entrevista semiestruturada, localizada no Apêndice B deste estudo, para validar com a gerência do departamento pessoal as melhorias propostas através dos fluxogramas. Constatou-se através da entrevista, detalhada na seção 4.4 deste estudo, segundo o responsável pelo DP, que as rotinas realmente foram aprimoradas a partir dos fluxogramas inicialmente propostos e posteriormente colocados em prática. Diante disso, constatou-se também que pequenos ajustes nos processos, como por exemplo a apuração do ponto mensal por semana, podem além de aprimorar as rotinas, otimizar também o tempo do responsável pelo DP.

O presente trabalho limita-se ao estudo do departamento pessoal de apenas uma clínica odontológica, por isso, não podem os resultados serem generalizados ou comparados ao DP de outra clínica, sem que ocorra a mesma aplicação e estudo desenvolvidos nesta pesquisa. Diante disso, em caso de necessidade comparativa, sugere-se para pesquisas futuras analisar várias clínicas, aplicando esse mesmo tipo de estudo. Dessa forma, há a possibilidade de comparar se os resultados encontrados apresentaram igualdade ou não, em uma determinada região, por exemplo.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Katya Cristiane da Fonseca de; HABER, Denise Dallmann; MARTINS, Solange. As diferenças entre departamento de recursos humanos e departamento pessoal. **Revista Inesul**, Londrina, v. 13, n. 1, p. 1-15, jul./set. 2014. Disponível em: https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_14_1311018575.pdf. Acesso em: 5 nov. 2023.

BARBAIS, Jovana Rufino; SANTOS, Jorge Matias dos. Gestão de Recursos Humanos nas pequenas empresas. **Revista Interatividade**, Andradina, v. 4, n. 2, p. 143-153, 2016. Disponível em: <https://silo.tips/download/gestao-de-recursos-humanos-nas-pequenas-empresas-human-resource-management-in-sm>. Acesso em: 15 set. 2023.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943**. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Brasília, DF: Presidência da República, 1943. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 19 jun. 2024.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 22 mar. 2024.

BRASIL. **Lei nº 8.036, de 11 de maio de 1990**. Dispõe sobre o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1990. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8036consol.htm. Acesso em: 24 mar. 2024.

BRASIL. **Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017**. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Brasília, DF: Presidência da República, 2008. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11788.htm. Acesso em: 22 mar. 2024.

BRASIL. **Lei nº 13.874, de 20 de setembro de 2019**. Institui a Declaração de Direitos de Liberdade Econômica; estabelece garantias de livre mercado e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/L13874.htm Acesso em: 23 mar. 2024.

BRASIL. **Lei nº 14.438, de 24 de agosto de 2022**. Institui o Programa de Simplificação do Microcrédito Digital para Empreendedores (SIM Digital); promove alterações na gestão e nos procedimentos de recolhimento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS); altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nºs 8.212, de 24 de julho de 1991, 11.196, de 21 de novembro de 2005, 8.036, de 11 de maio de 1990, 13.636, de 20 de março de 2018, e 14.118, de 12 de janeiro de 2021; e revoga dispositivo da Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991. Brasília, DF: Presidência da República, 2022. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019/2022/2022/lei/L14438.htm. Acesso em: 24 mar. 2024.

BRASIL. eSocial. **Manual de Orientação do eSocial**. Brasília: eSocial, 2023. E-book. Disponível em: <https://www.gov.br/esocial/pt-br/documentacao-tecnica/manuais/mos-s-1-2-beta-com-marcacoes.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2024.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Previdência. **Portaria MTE nº 240, de 29 de fevereiro de 2024**. Regulamenta o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS Digital, de que trata o art. 17-A da Lei nº 8.036, de 11 de maio de 1990. Brasília, DF: TEM, 2024. Disponível em: <https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=456187>. Acesso em: 19 jun. 2024.

BRONDI, Benjamin; BERMÚDEZ, René Raúl Zambrana. **Departamento pessoal modelo**. 4. ed. São Paulo: Thomson IOB, 2007.

CARNEIRO, Marcos Antonio. **Gestão de departamento pessoal**. 1. ed. São Paulo: Contentus, 2020. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 24 abr. 2024.

CASTRO, José Henrique Motta de; KILIMNIK, Zélia Miranda de; SOUZA SANT'ANNA, Anderson. Modernidade organizacional em gestão de pessoas como base para a incorporação de modelo de gestão por competências. **RAC-Eletrônica**, [s. l.], v. 2 n. 1, p. 105-122, jan./abr. 2008. Disponível em: <https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/modernidade.pdf>. Acesso em: 06 mar. 2024.

COLTRO, Alex. Seção de pessoal, departamento de pessoal, administração de pessoal, administração de relações industriais, administração de Recursos Humanos, Gestão de Recursos Humanos, Gestão de Pessoas ou o multiforme esforço do constante jogo. **Revista de Administração da UNIMEP**, Piracicaba, v. 7, n. 1, p. 41-60, 2009. Disponível em: <https://biblat.unam.mx/hevila/RevistadeadministracaodaUNIMEP/2009/vol7/no1/3.pdf>. Acesso em: 04 mar. 2024.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil: teoria e prática** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FIDÉLIS, Gilson José. **Gestão de pessoas: rotinas trabalhistas e dinâmicas do departamento de pessoal**. 6. ed. São Paulo: Érica, 2020. E-book. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788536533513/epubcfi/6/16\[%3Bvnd.vst.idref%3Dcap-1.xhtml\]/4](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788536533513/epubcfi/6/16[%3Bvnd.vst.idref%3Dcap-1.xhtml]/4). Acesso em: 20 mar. 2024.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

LEITE, Nildes Raimunda Pitombo; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. A estratégia de gestão de pessoas como ferramenta do desenvolvimento organizacional. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 32-55, 2010. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=331227115003>. Acesso em: 5 nov. 2023.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. Rio de Janeiro: Atlas, 2017.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/978-85-472-0109-8/pageid/0>. Acesso em: 28 mar. 2024.

MATTOS, Adriane *et al.* Proposta de reestruturação de uma organização: mudança no processo de departamento pessoal para práticas de gestão de pessoas. **Revista Espacios**, Caracas, v. 34, n. 12, p. 1-22, 2013. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a13v34n12/13341222.html>. Acesso em: 05 mar. 2024.

MOZZAQUATRO, Paola da Costa *et al.* Controles de departamento pessoal de micro e pequenas empresas: uma análise de empresas da região central do Rio Grande do Sul. **Research, Society and Development**, Vargem Grande Paulista, v. 9, n. 8, p. e752986132-e752986132, 2020.

OLIVEIRA, Thiago Aguiar de; PÉREZ-NEBRA, Amalia Raquel; TORDERA, Núria. Práticas de Gestão de Pessoas no Brasil: uma revisão sistemática. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 22, n. 4, p. 2279-2288, 2022. Disponível em: <https://submission-pepsic.scielo.br/index.php/rpot/article/view/24534>. Acesso em: 05 mar. 2024.

OTT, Ernani. **Técnicas de pesquisa em contabilidade**. São Leopoldo: Unisinos, 2012.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2019. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788553131808/pageid/7>. Acesso em: 20 abr. 2024.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

RUBIO, Alessandra Cristina; GONZAGA, Regina Aparecida de Alcântara; GUIMARÃES, Thiago Silva. Gestão estratégica de pessoas: fator chave de sucesso para as organizações. **Revista Saberes da Fapan**, Cáceres, v. 2, n. 1, p. 1-25, 2014. Disponível em: <https://estacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/revistasaberesfapan/article/view/1888>. Acesso em 20 abr. 2024.

SANTOS, Ana Luíza Caldas; AMORIM, Dênia Aparecida de. A importância do departamento de pessoal para as organizações: uma revisão da literatura. **Revista GeTeC**, Monte Carmelo, v. 12, n. 39, p. 1-14, 2023. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/getec/article/view/2972>. Acesso em: 04 mar. 2024.

SANTOS, Milena Sanches Tayano dos; MACHADO, Mariza Abreu Oliveira. **Departamento de pessoal modelo**: atualizada com base na Lei Geral de Proteção de Dados, eSocial, EFD-Reinf e DCTFWeb. 11. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2022a. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/201225/pdf/12?code=ININwWhm2jL2/CbhOUY68wVpxPFzdQEdC3bJ4wg4E4DBD8jYnVUqNndBjHnEKJuMNMGdFpH8mW+naDlnIna3BQ==>. Acesso em: 22 mar. 2024.

SANTOS, Milena Sanches Tayano dos; MACHADO, Mariza Abreu Oliveira. **Departamento de pessoal**. 10. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2022b. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/187702/pdf/14?code=R9fAluf3iltDh+TmiCAmDaaJVobzsyRmfA9cHUR4+K6eCiXd05LBV/i/Wzxyxot2PRnrHsuzXlpwO7cfE1N7g==>. Acesso em: 22 mar. 2024.

SENRA, Joseli Martins. **A função e a importância do Departamento Pessoal para as empresas**. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Faculdade de Ciências Jurídicas e Gerenciais Alves Fortes, Além Paraíba, 2016. Disponível em: <https://feap.edu.br/wp-content/uploads/2017/03/ADM-TCC-2016-Joseli-Senra.pdf>. Acesso em: 29 ar. 2024.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metologia da pesquisa e elaboração da dissertação**. 3. ed. Florianópolis: LED/PPGEP/UFSC, 2001. *E-book*. Disponível em: <https://cursos.unipampa.edu.br/cursos/ppgcb/files/2011/03/Metodologia-da-Pesquisa-3a-edicao.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2024.

SILVA, Marlene Luzia da. **Administração de Departamento Pessoal**. 15. ed. São Paulo: Érica, 2017. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788536529967/pageid/0>. Acesso em: 22 mar. 2024.

VARZONI, Giorgia Chimara; AMORIM, Wilson Aparecido. Modelos de Gestão de Pessoas. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 489-505, 2021. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/54526>. Acesso em: 06 abr. 2024.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VERONA, Marta Pierina; BOFF, Camila. Departamento Pessoal: o que é, quais as rotinas e tendências para o setor. *In*: METADADOS. Caxias do Sul, 19 set. 2022. Disponível em: <https://www.metadados.com.br/blog/departamento-pessoal>. Acesso em: 19 mar. 2024.

APÊNDICE A - RELATÓRIO DE OBSERVAÇÃO

DATA	SÍNTESE
04/09/23 13h30 – 15h30	Tour e observação da estrutura da empresa; conversa com a CEO Fabíola sobre a história da clínica e composição do corpo clínico.
08/09/23 08h – 10h	Conhecimento do departamento pessoal e do responsável pelas rotinas. Período de observação no arquivo de gavetas com pastas dos funcionários.
12/09/23 13h30 – 15h30	Observação do responsável pelo DP na realização do processo de divulgação de vaga e recebimento de currículos. Observações gerais das rotinas desempenhadas pelo colaborador do DP.
15/09/23 10h – 12h	Acompanhamento e período de observações durante três entrevistas realizadas; uma candidata foi selecionada para iniciar o trabalho na próxima semana.
18/09/23 08h – 10h	Observação da rotina admissional realizada no DP; foram solicitados os documentos da candidata selecionada e posteriormente agendado o exame admissional.
22/09/23 08h - 10	Observação de como é realizado o cadastro da nova colaboradora no sistema do ponto digital e da solicitação de admissão para o escritório contábil via plataforma online;
26/09/23 08h – 12h	Observação do fechamento mensal do espelho ponto dos colaboradores via plataforma online; Observações sobre o envio das informações de bonificações para o escritório contábil, juntamente com o espelho ponto, para futura geração da folha de pagamento do mês;
29/09/23 13h30 – 15h30	Observações gerais das rotinas desempenhadas pelo colaborador do DP (nesse dia foram impressos os holerites que serão assinados no dia do pagamento);
03/10/23 13h30 – 15h30	Observações gerais das rotinas desempenhadas pelo colaborador do DP (foram guardados no arquivo de gavetas os holerites de pagamento do mês anterior).
06/10/23 08h – 10h	Observações gerais das rotinas (nesse dia foi entregue uma folha para abertura de conta salário para a colaboradora que ingressou recentemente na empresa).
09/10/23 13h30 – 15h30	Observação gerais das rotinas (nesse dia foram planejadas as férias de alguns colaboradores, onde o funcionário do DP conversou com a CEO para definir as datas);
08h – 10h	Observações gerais das rotinas;
17/10/23 15h30 – 17h30	Observações gerais das rotinas (nesse dia ocorreu um pedido de demissão na empresa, onde o funcionário solicitou o desligamento, porém informou que irá cumprir o aviso trabalhado.
20/10/23 08h – 10h	Observações gerais (pude acessar a plataforma do ponto digital para observar as funcionalidades e os dados de jornada de cada colaborador).
27/10/23 13h30 – 15h30	Observações gerais (nesse dia observei o funcionário do DP realizando a conferência dos holerites de pagamento, enviados pelo escritório contábil, objetivando verificar se as bonificações e comissões estavam de acordo com os proventos informados).
31/10/23 10h – 12h	Observações gerais (nesse dia, o proprietário da clínica resolveu adiantar o pagamento do salário do mês que seria pago no dia 01/11/23. O colaborador do DP então coletou as assinaturas nos holerites de pagamento.

03/11/23 08h – 10h	Observações gerais das rotinas;
08/11/23 15h30 – 17h30	Observações gerais (esse dia foi o último trabalhado pelo colaborador que pediu demissão no mês anterior).
10/11/23 10h – 12h	Observações gerais das rotinas (nesse dia foram recebidos os termos rescisórios enviados pelo escritório contábil e foi realizado o acerto final com o colaborador, juntamente com a coleta das assinaturas).
13/11/23 13h30 – 15h30	Observações gerais das rotinas (nesse dia foi observado como é o funcionamento das comissões dos colaboradores);
17/11/23 08h – 10h	Observações gerais (como um colaborador saiu da empresa e ainda não foi conseguido suprir a vaga, iniciou-se um novo processo de recrutamento e seleção, divulgando a vaga)
21/11/23 10h – 12h	Observação de como foram conduzidas duas entrevistas para a vaga em aberto, conciliando pontos das outras entrevistas observadas no mês de setembro.
25/11/23 13h30 – 15h30	Observações gerais (nesse dia foi observado a coleta dos documentos de uma nova colaboradora que irá ingressar na equipe e o agendamento de seu exame admissional);
28/11/23 13h30 – 15h30	Observações gerais do ambiente do departamento pessoal (Observou-se que o funcionário do DP, por ser responsável também pelo financeiro e gerência da clínica, é muito solicitado em outras áreas que não dizem respeito ao DP;
01/12/23 13h30 – 15h30	Observações gerais (mais uma vez observou-se o pagamento dos funcionários e a coleta de assinaturas nos holerites. Dessa vez, esses papéis já foram guardados no arquivo de gavetas no mesmo dia).
06/12/23 13h30 – 15h30	Observações de modo geral das rotinas;
11/12/23 08h – 12h	Observações gerais (também observei novamente o arquivo de gavetas contendo as pastas dos colaboradores e a plataforma do ponto digital).
15/12/23 15h30 – 17h30	Observações gerais (esse foi o último dia de observação em dezembro pois após essa data, a clínica entrou em recesso de final de ano). Novamente procurei observar um pouco de cada rotina realizada pelo colaborador do DP, captando mais alguns detalhes.

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Qual o cargo ocupado na empresa?

R: Sou contratado como analista administrativo, mas faço todas as funções que envolvem o departamento pessoal, também auxílio no setor financeiro e sou o gerente da clínica.

2. Em sua opinião, os fluxogramas propostos para a otimização de algumas rotinas do departamento realmente foram úteis nesses processos?

R: Sim, os fluxogramas nos permitiram aprimorar tarefas que durante a rotina corrida do dia a dia nunca havíamos parado para pensar. Apesar de pequenos detalhes e ajustes, realmente nos ajudaram.

3. A respeito do primeiro fluxograma apresentado, do processo de recrutamento e seleção, de que forma foi possível otimizar essa rotina?

R: Realmente uma coisa que nos demos conta a partir do fluxograma foi o fato de que realizávamos contratações precipitadas, muitas vezes para suprir rapidamente a perda de funcionários. Mas com o fluxograma conseguimos notar que o ideal realmente seria entrevistar todos os candidatos selecionados e só depois tomar a decisão, pois essa decisão errada que tínhamos de já informar a pessoa na entrevista se iríamos contratar a pessoa ou não, pode nos causar problemas futuros, assim como já tivemos justamente pela precipitação.

4. Quanto ao segundo fluxograma proposto, referente ao processo de admissão, de que forma foi possível otimizar essa rotina?

R: Então, como a gente contrata as vezes pessoas como mais experiência, mais velhas no caso, a proposta do fluxograma de pedir os documentos já digitalizados para o novo colaborador é boa, mas só conseguimos pôr em prática com contratações de pessoas mais novas. Uma pessoa que contratamos para como faxineira, por exemplo, teve dificuldades em nos enviar os documentos digitalizados e então acabamos cedendo e deixando que ela nos apresentasse os documentos físicos. Já sobre o manual, realmente foi algo útil pois tivemos a sensação de que o funcionário realmente se sentiu acolhido e até mesmo mais por dentro sobre a realidade da clínica. E até o fato de entregar isso para o novo funcionário é algo bom, pois diante

de tantas informações e coisas que temos que ensinar para aquela pessoa que está começando, as vezes esquecíamos de informar algo ou até mesmo pensar nesse lado humano de integração na clínica.

5. Referente a proposta de fluxograma para otimização da apuração e controle do ponto digital dos funcionários, foi possível aprimorar a rotina ao realizar a apuração semanalmente?

R: Sim, isso otimizou realmente o meu tempo. Pelo fato de anteriormente realizar essa apuração em apenas um dia do mês, eu acabava levando muitas horas pelo número de funcionários e dias a serem conferidos e também pelo fato de ser interrompido constantemente para resolver outras demandas da clínica, seja relacionado a gerência ou ao financeiro. Conferindo semanalmente foi possível otimizar meu tempo, pois eram menos dias para serem conferidos por vez além disso eu não fiquei com grande parte do tempo de um único dia do mês comprometido a uma rotina apenas.

APÊNDICE C - TERMO DE CONFIDENCIALIDADE



UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS

TERMO DE CONFIDENCIALIDADE PARA COLETA DE INFORMAÇÕES DE EMPRESA/INSTITUIÇÃO

Eu, Rian Medeiros Scheffer, aluno(a) do **Curso de** Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, matriculado(a) sob o número 1846762, **declaro que a Empresa/Instituição DF CLÍNICA ODONTOLÓGICA LTDA (Neoclin Odontologia Digital) objeto de estudo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "FLUXOGRAMA DAS ROTINAS DO DEPARTAMENTO PESSOAL EM UMA CLÍNICA ODONTOLÓGICA", entregue no semestre 2024/1, permitiu a pesquisa e o uso de todos os dados que nele constam.**

Declaro, ainda, que as informações apresentadas são verdadeiras e correspondem à realidade da Empresa/Instituição estudada.

A Empresa/Instituição autorizou a divulgação do seu nome fantasia/razão social.

A Empresa/Instituição não autorizou a divulgação do seu nome fantasia/razão social. Nesse caso, responsabilizo-me em preservar o nome da Empresa/Instituição de forma a que ela não seja passível de identificação no meu Trabalho.

Três Cachoeiras, 03 de abril de 2024

Documento assinado digitalmente
 RIAN MEDEIROS SCHEFFER
 Data: 13/07/2024 19:04:46-0300
 Verifique em <https://validar.jb.gov.br>

Assinatura do aluno

Ciência da empresa

Fabiola Mara Galvan Romitti
 Nome do responsável da Empresa/Instituição

Documento assinado digitalmente
 FABIOLA MARA GALVAN ROMITTI
 Data: 13/07/2024 19:01:14-0300
 Verifique em <https://validar.jb.gov.br>

Assinatura do Responsável da Empresa/Instituição
 Carimbo ou CNPJ

Este documento deve ser digitalizado e postado pelo aluno na Comunidade conforme prazo estabelecido em cronograma.