

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CRISTIANE DO ROCIO GONÇALVES

GESTÃO DE HORAS EXTRAS, READEQUAÇÃO E RESULTADO NA GESTÃO
PREVENTIVA

CURITIBA

2015

CRISTIANE DO ROCIO GONÇALVES

GESTÃO DE HORAS EXTRAS, READEQUAÇÃO E RESULTADO NA GESTÃO
PREVENTIVA

Projeto Técnico com objetivo de aprovação no MBA Gestão de Talentos e Comportamento Humanos da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof. Carolina Valentini Toscani.

CURITIBA

2015

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO.....	2
1.2 JUSTIFICATIVA DO OBJETIVO.....	2
2. REVISÃO TEÓRICO-EMPIRICA	3
3. METODOLOGIA	9
4. A ORGANIZAÇÃO	12
4.1 DESCRIÇÃO GERAL	12
4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	13
5. PROPOSTA	15
5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA.....	15
5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	16
5.3 RECURSOS	18
5.4 RESULTADOS ESPERADOS.....	18
5.5 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS.....	19
6. CONCLUSÃO	20
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	22

1. INTRODUÇÃO

O assunto de excesso de Horas Extras é um velho vilão conhecido das empresas, que mal gerida causa produtividade mascarada e que com o decorrer do tempo nem sempre temos um resultado positivo.

A produtividade de hoje, pode-se transformar em um nível elevado de afastamento por doenças, aumentando seu absenteísmo ou até mesmo de desregulando turnover, pois à medida que você torna-se escravo dessa rotina, associa-se a falta de vida social com maior ganho financeiro, e conseqüentemente algo que impregna no seu cotidiano como uma falsa recompensa.

O próprio legislador dimensiona um período aceitável dentro da Consolidação Federal das Leis de 1988, ou seja, dentro de uma jornada distribuída durante a semana de 44 horas, não seja ultrapassado de 10 horas diárias de trabalho.

Além da CLT, as horas extras também são previstas em outros instrumentos legais, acordos ou convenções coletivas, mediante ao pagamento de um percentual mínimo de 50% como rege o art. 7, XVII da Constituição Federal.

Em 2009, em uma reportagem na Globo.com, foi citado que o excesso de horas extras era campeão de ações na Justiça, e para evitar gastos desnecessários é necessário munir de informação o gerador do fato, neste caso o gestor.

Temos uma legislação que regulamenta temos que colocar para nossos gestores o que determina as diretrizes da lei e para tanto nada melhor do que a gestão preventiva é a melhor forma de organizar os pontos críticos de uma organização e este projeto tem objetivo de propor ferramentas para readequar os meios de controle em Horas Extras da empresa estudada, apresentando meios de redução e reeducação que melhorem a eficácia e controle das informações.

1.1 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO

Organizar a necessidade aliada com a legalidade do processo de Gestão de Horas Extras, munindo o gestor de informações e ferramentas de controle a fim de facilitar a organização do processo. O resultado esperado é a redução e reeducação do gestor no fator organizacional de geração de horas extras afim de dirimir erros e efetivar um maior controle do processo da empresa Cia Providência, onde este problema se apresenta..

1.2 JUSTIFICATIVA DO OBJETIVO

Nas organizações os gestores estão preocupados e focados em produzir, esquecendo-se do maior bem da empresa, seus colaboradores.

Frente a este cenário a realização da tarefa é mais importante e ultrapassa os limites da legislação Brasileira, e também da saúde física e mental do colaborador.

Dessa forma o objetivo desse projeto é desenvolver ferramentas com informações para alimentar o gestor afim que seu foco seja liderar pessoas estando atentos como é gasto o tempo da sua equipe, alertando os pontos críticos do ponto de vista legal, reduzindo a quantidade de horas extras, infrações sofrida e auxiliando o custo da empresa e também na qualidade de vida do colaborador.

É de extrema importância o controle do gestor frente a sua equipe e maneira de gerir, deixando sempre de maneira eficaz o resultado alinhado com o desafio, e tendo os objetivos claros e com fundamentação legal, o gestor tem a facilidade de criar sistemas de controles que facilitam a mensuração do resultado, o conhecimento técnico nos conceitos de RH é fundamental para que o gestor tenha facilita em navegar e organizar os processos de sua área.

2. REVISÃO TEÓRICO-EMPIRICA

A regulamentação da jornada de trabalho no Brasil teve base no exemplo nas lutas de trabalhadores europeus e norte-americanos no período pós-revolução industrial, principalmente nas diretrizes do Tratado de Versalhes (1919) que instituiu a Organização Internacional do Trabalho.

A história do referente da criação da Consolidação das Leis do Trabalho em 1988, foi feita através de um período muito crítico onde os trabalhadores eram explorados e então o Presidente Getúlio Vargas resolveu legalizar alguns clamores da classe operaria para evitar maiores confrontos em seu governo foi também quando surgiu os primeiros sindicatos.

Com o passar do tempo todo o processo de legalização foi se aprimorando e as ações sindicalistas tomaram conta do processo sob o comando da ditadura, onde surgiu as primeiras grandes greves, e neste período o surgimento do benefício do FGTS.

Com todo esse contraponto teve se então que ter especialistas na área, para que se fizesse necessário um conhecimento mais profundo de todos os aspectos envolvidos, capaz de ter uma visão generalista do processo, estar alinhando com a estratégia da empresa, mas focado em levar a legislação para conhecimento de todos.

Para desenvolver nossos gestores será necessário para iniciar e analisar os números apresentados no trabalho explicar alguns conceitos que abrange o tema de Horas Extras, e o que atrelado compõe esse vasto universo de jornada de trabalho.

A jornada de trabalho, que segundo Martins (2005) a palavra vem do Francês *jour*=dia, é a o tempo estipulado em contrato de trabalho da distribuição do limite de trabalho diário, limitado a 44 horas semanais, podendo ser estipulados de outras cargas de horário conforme acordo coletivo. A fundamentação do corte de tempo de trabalho se deu no conceito que o dia é de 24horas, onde ficará dividido em 3 momentos: 8horas de trabalho, 8 horas para lazer/família e 8horas para descanso.

Essa carga de 8 horas de trabalho pode ser redistribuída de acordo a necessidade do empregador, porém dentro dos limites legais da CLT, salvo o que é expressamente dito no artigo 224-bancário (6 horas), no artigo 227-telefonistas (5 horas) entres outras.

Existem também os empregados enquadrados no artigo 62 da CLT, os empregados com cargo de gestão e atividades externas. Conforme o inciso II da CLT esta enquadrado com cargo de gestão os profissionais que tem atrelado ao seu pagamento o percentual de 40% do seu salário nominal, e que realmente tem o poder de gestão dentro de uma empresa, não somente o título no cargo.

Para atividades externas, deve-se garantir que este trabalho não tem como se fazer tal controle, o que libera o empregado através da sua atividade do efetivo controle, e dessa forma exime o empregador do pagamento adicional de hora extra.

É proibido o trabalho em horas extras dos profissionais de 14 a 18 anos, enquadrados na atual legislação como Jovem Aprendiz, bem como em horário noturno.

Dentre todas as medidas temos alguns acordos que servem para administrar melhor a jornada de trabalho, conhecidos como Compensação de Jornada e Banco de Horas. Compensação de Jornada, é quando a jornada normal de 44 horas é distribuída dentro da semana considerada de segunda a sexta, exemplo: você compensa o sábado acrescentando minutos na jornada $8h:48m \times 5 \text{ dias} = 44 \text{ horas}$ semanais, porém se falamos na prorrogação da jornada diária para compensar o sábado, fica proibido o trabalho ao sábado, pois este já esta compensado, ou detalhe se estamos falando na prorrogação do exemplo de 48 minutos, logo a legislação reza que não podemos ultrapassar 10 horas diárias, se houver necessidade de fazer horas extras estas devem ser no limite de 1h12m neste dia.

Outro acordo que vem facilitar a vida do Gestor é denominado banco de horas, este instrumento coletivo pode ser feito em comum acordo, uma poderosa ferramenta de gestão se utilizada corretamente. O Banco de horas é um acordo onde podemos comparar com uma conta corrente de créditos e débitos de horas, onde pode-se organizar a tarefas de acordo com a necessidade utilizando essas

horas de uma maneira coerente, vale lembrar que o Banco de horas tem suas coordenadas legais, e devem ser respeitadas, quase sempre os acordos são feitos de forma semestral, onde o saldo líquido deve estar zerado, pois caso exista saldo, este se positivo deve ser pago com o % estipulado no acordo que é de no mínimo 50% e quando do saldo negativo, quase em todos os acordos o que prevalece é o perdão da dívida, portanto se mal gerido nada mais é do que um custo acumulado

Para ambos os acordos citados Compensação e Banco de Horas, estes devem ser assistidos pelo Sindicato Laboral, onde é feita uma votação para verificar o aceite do acordo em assembleia.

Outro ponto muito importante é referente os descansos interjornada e intrajornadas. O artigo 294 da CLT rege: “Em qualquer trabalho contínuo, cuja duração exceda de 6 (seis) horas, é obrigatória a concessão de um intervalo para repouso ou alimentação, o qual será, no mínimo, de 1 (uma) hora e, salvo acordo escrito ou contrato coletivo em contrário, não poderá exceder de 2 (duas) horas”, segundo CLT(2007), portanto entende-se que quando falamos de intervalo intrajornada estamos citando o intervalo que temos para refeição e repouso dentro da jornada de trabalho: intra=palavra do latim, parte interna, no seu interior..., esse intervalo não é computado na jornada de trabalho.

Quando falamos de intervalo interjornada ou entre-jornadas que fica mais fácil o entendimento, esse refere-se ao intervalo de um dia para outro, ou seja o empregado deverá ter no mínimo 11 horas de intervalo, o artigo 66 da CLT esclarece: “Entre 2 (duas) jornadas de trabalho haverá um período mínimo de 11 (onze) horas consecutivas para descanso.”

Esses intervalos devem ser contínuos, nunca fracionados.

Após estes conceitos básicos vamos focar agora no que tange as horas extras, o legislador explana que a jornada normal de trabalho pode ser prorrogada até 2 horas diárias limitadas a 10 horas, este limites vem esclarecer para as jornadas que não são de 8 horas, e sim lembrar que por exemplo uma jornada de 6 horas só pode ser prorrogada para 8 horas e jamais para 10 horas, pois temos um limitador mais benéfico.

Quando falamos em horas extras, temos que pensar realmente no que é extraordinário o que podemos justificar como força maior, pois para nossos juizes e entendedores da lei, as horas extras são uma forma de baratear mão de obra e não gerar empregos, o qual mesmo os sindicatos que promovem o estimulam as horas extras colocando diferentes percentuais de horas extras para envolver ainda mais os nossos empregados, e incentivam sua prática.

Porém temos que verificar que estes mesmo sindicatos que nos facilitam o pagamento, incentivos nossos empregados a entrarem com reclamatória trabalhista e nos coloca em uma situação complicada no processo laboral.

O que o gestor precisa entender que o abuso de tais horas irá gerar além de um passivo trabalhista, um dano em longo prazo irreparável, pois prejudica a saúde do empregado bem como a sua convivência familiar e social.

Além de todos os itens que já visualizamos precisamos entender que as horas extras é um custo alto, pois ele incide todos os encargos legais, bem como faz média para cálculo de férias, 13. Salario e Aviso prévio.

Para a empresa em questão, CIA PROVIDENCIA, além do horário administrativo, e em virtude da necessidade da empresa em trabalhar em turnos existe acordos específicos para liberação do trabalho aos domingos, esse autorização leva a empresa a estar mais exposta a fiscalização.

Os horários são turnos fixos, porém em especial temos o regime 6x2, este detém a maior parte dos colaboradores da empresa, pois é um turno que faz girar a empresa em 24 horas com suas determinadas equipes.

Segue tabela de horários específicos da empresa estudada:

TABELA DE HORÁRIOS:

DESCRIÇÃO	DIAS TRABALHADOS	INÍCIO	INTERVALO	TERMÍNO
Administrativo	Segunda – Sexta	07:45	1:00	17:15
Adm. Industrial	Segunda-Sexta	07:00	1:12	17:00
6x1 – 1Turno	Segunda – Sábado	07:00	1:00	15:00
6x1 – 2Turno	Segunda – Sábado	15:00	1:00	23:00
6x1 – 3Turno	Segunda – Sábado	23:00	1:00	07:00
6x2 – 1Turno	6 dias trabalhados/2 dias de folgas	07:00	1:00	15:00
6x2 – 2Turno	6 dias trabalhados/2 dias de folgas	15:00	1:00	23:00
6x2 – 3Turno	6 dias trabalhados/2 dias de folgas	23:00	1:00	07:00

Fonte: Elaborada pela autora.

Em especial para a empresa estudada temos que salientar que é necessária uma autorização do Ministério do Trabalho, pois a empresa trabalha 24 horas e 7 dias na semana, ou seja temos um turno especial qual é denominado 6x2, mediante este acordo e autorização prévia do Ministério do Trabalho é permitido que o descanso semanal remunerado (DSR) não recaia obrigatoriamente no domingo. No artigo 1º a Lei 605/49 "Todo empregado tem direito ao repouso semanal remunerado de vinte e quatro horas consecutivas, preferentemente aos domingos e, nos limites das exigências técnicas das empresas, nos feriados civis e religiosos, de acordo com a tradição local".

Reforço que as horas extras também refletem no DSR, ou seja, mesmo pagando o adicional de horas extras, ainda precisamos calcular o reflexo de horas no DSR:

EXEMPLO DE CÁLCULO DE HORAS EXTRAS:

I) Salário de R\$ 1.000,00 por mês, jornada mensal 220 horas (=) R\$ 4,54 por hora (+) 50% de adicional de horas extras (=) R\$ 6,81 por hora

II) Empregado fez 10 horas extras = R\$ 68,10 (R\$ 6,81 x 10)

III) $R\$ 68,10 / 25 \times 5 = R\$ 13,62$ é o reflexo no DSR (25 representa os dias úteis do mês) ; (5 é a soma dos domingos do mês + feriados).

Total de horas extras: R\$ 81,72

(+ encargos + reflexo em média de férias e 13. Salário)

Fonte: Elaborada pela autora.

3. METODOLOGIA

A proposta deste trabalho foi desenvolvida a partir de uma necessidade da empresa em conseguir organizar o processo de Horas Extras de uma forma legal e dentro da necessidade do processo.

A pesquisa referente os dados obtidos iniciou-se com um programa de Gerenciamento de Rotina, onde presencialmente foram escutados os gestores das áreas para entender como é o processo produtivo e a demanda de trabalho, em conjunto foi analisado o Headcount disponível para execução das atividades.

Na área produtiva foi dimensionado o devido número de pessoas para execução do processo para obter o resultado do mapa de produção em horário de trabalho, sem a necessidade de horas extras.

Junto aos profissionais de RH foi levantando o resultado histórico do número de horas extras, atrelado ao nível elevado de multas, análise do livro de inspeção e as recorrentes visitas de Fiscais do Trabalho, apontando sempre as repetitivas causas e aplicabilidade de multas, assim como o estouro orçamentário por falta de gestão.

Foi utilizado para análise o histórico de 2014 e os resultados do primeiro semestre de 2015, levando em consideração alguns pontos que estavam críticos, motivos das últimas infrações sofridas, segue para exposição o atual quadro 2015:

- Ultrapassar as 10 horas extras diárias;
- Não respeitar o intervalo interjornada de 11 horas;
- Trabalho em dia de folga.

+10 HORAS EXTRAS DIÁRIAS

CC	DESCRIÇÃO CC	N. EVENTOS						TOTAL
		JANEIRO/2015	FEVEREIRO/2015	MARÇO/2015	ABRIL/2015	MAIO/2015	JUNHO/2016	
11000	DIRETORIA FINANCEIRA					6		6
11100	GER CONTROLADORIA			1				1
11200	GER FINANCEIRO		2					2
11300	ADMINISTRACAO TI	1	2		1			4
11500	GERENCIA RH	1				1		2
11700	GER SUPRIMENTOS			2		1		3
11900	GER PLANEJ E CUSTOS				1	1		2
12500	GERENCIA LOGISTICA	5				1		6
12510	EXPEDICAO KAMI						1	1
12520	PCP KAMI		1					1
12700	GER RELAC CLIENTES		1					1
13100	GER CTRL QUALID KAMI	1					1	2
13210	MANUT ELETRONICA KAMI				1			1
13220	MANUT MECANICA KAMI	1						1
13230	ALMOXARIFADO KAMI	3						3
13240	PCM -PLANEJ CONT MANUT				3			3
13400	GERENCIA ENGENHARIA		1		1		1	3
13700	ENGENHARIA DE PROCESSOS				1			1
	TOTAL	12	7	3	8	10	3	43

Fonte: Elaborada pela autora.

INTERJORNADA

CC	DESCRIÇÃO CC	N. EVENTOS						TOTAL
		JANEIRO/2015	FEVEREIRO/2015	MARÇO/2015	ABRIL/2015	MAIO/2015	JUNHO/2016	
11000	DIRETORIA FINANCEIRA					2		2
11300	ADMINISTRACAO TI		2					2
11500	GERENCIA RH					1		1
12510	EXPEDICAO KAMI	1						1
13210	MANUT ELETRONICA KAMI					1		1
13230	ALMOXARIFADO KAMI	1			1			2
13309	KAMI 9						1	1
	TOTAL	2	2	0	1	4	1	10

Fonte: Elaborada pela autora.

TRABALHO EM DIA DE FOLGA

CC	DESCRIÇÃO CC	N. EVENTOS						TOTAL
		JANEIRO/2015	FEVEREIRO/2015	MARÇO/2015	ABRIL/2015	MAIO/2015	JUNHO/2016	
11300	ADMINISTRACAO TI		2		1			3
12510	EXPEDICAO KAMI	1						1
13100	GER CTRL QUALID KAMI			1				1
13120	SEGURANCA				1			1
13210	MANUT ELETRONICA KAMI				6			6
13220	MANUT MECANICA KAMI				2	2		4
13230	ALMOXARIFADO KAMI		2		3	2	2	9
13302	KAMI 2			1				1
13400	GERENCIA ENGENHARIA				1			1
	TOTAL	1	4	2	14	4	2	27

Fonte: Elaborada pela autora.

Lembrando que para o fiscal do trabalho, o que é efetivo é o número de eventos, ou seja, pode ser o mesmo profissional fazendo recorrentes vezes à mesma situação o que invalida qualquer acordo que tenhamos e autorização de trabalho.

Através destes dados foi identificado as áreas com maiores índices de infrações o que nos auxiliou a ficar mais focado no gestor.

Com a demanda apresentada será possível focar no desenvolvimento dos gestores a fim de diminuir o impacto da má gestão ou falta de conhecimento.

4. A ORGANIZAÇÃO

4.1 DESCRIÇÃO GERAL

A empresa estudada foi fundada em 1963, pelo casal Milan Starostik e Ana Seles Mekis de Starostik, foi uma das pioneiras na fabricação de plásticos no Sul do Brasil com o nome de Cia Providencia.

Essa fábrica foi iniciada com a produção de embalagens plásticas, em 1978 inicia-se a produção de Tubos e Conexões em PVC, a fim de diversificar os produtos inicia-se a produção de Não-Tecidos em 1988 com a marca Kami.

Em 2006 o casal vende a Providência para um grupo de fundos de investimento e em 2008 onde houve um grande choque de cultura, saindo da cultura familiar para uma gestão profissionalizante.

Em 2014 os fundos de investimento vendem 71,25% das ações para o Grupo PGI, atualmente tem em sua totalidade 13 linhas de produção.

Os Não-Tecidos são elaborados a partir de fios ou filamentos ligados mecânicos, química ou termicamente. A produção de Não-Tecidos da Providência é principalmente comercializada para a aplicação em produtos descartáveis (ex. fraldas, roupas médicas descartáveis, absorventes femininos e lenços umedecidos, entre outros). Além disso, a Companhia também comercializa parte de sua produção para aplicações em bens duráveis (ex. móveis, colchões, componentes automotivos e construção civil, entre outras).

A atuação agora associada ao Grupo PGI esta em 13 países. Na América Latina atua no México, Argentina e Colômbia.

No Brasil, na planta de São José dos Pinhais foco desse trabalho o número de empregados está em 617 empregados em junho/2015.

4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Como já citado na descrição a Cia Providencia passou por diversos momentos no crescimento e de grandes mudanças, seja por foco de um novo produto, como também pelo estilo de gestão.

E todas essas mudanças com certeza contribuiu para um crescimento desorganizado, ou perante uma gestão familiar de uma forma amigável.

Descrevendo a gestão familiar, onde o Sr. Milan e a Sra. Ana, tinham como política o bem estar do empregado, ou seja, os empregados eram recompensados em suas horas extraordinários com dinheiro vivo entregue em mãos dos colaboradores de forma desordenada, sem comprovante, sem controle, apenas como uma forma de recompensa pela dedicação do empregado.

Os tempos mudaram, a empresa cresceu, alguns gestores permaneceram, porém a forma de gerir teve que se profissionalizar, e isso além de uma grande mudança são um impacto cultural.

Temos colaboradores com mais de 30 anos de empresa que passaram por todas essas transformações, e um dos grandes pontos que até hoje é ponto de discussão é as tantas Horas Extras que com o passar do tempo acabou se tornando “parte” do salário e com a profissionalização da empresa isso começou a ter controle.

Com o progresso, a tecnologia, e a venda para novos investidores a mudança foi inevitável, e com isso iniciou-se alguns processos de reestruturação, porém para alguns processos não foi dada a devida importância, como o controle de jornada.

Até o ano de 2013 as Horas Extras eram feitas de forma descontroladas, porém a tecnologia começou apontar de forma muito rápida as irregularidades através do controle mais efetivo do Ponto Eletrônico e sua Portaria 1510/2009.

Como a empresa tem horário de funcionamento de 24 horas diárias, 7 dias por semana, é necessária autorização do MTB para efetivar essa jornada, e dessa forma a fiscalização foi mais acentuada, e as multas mais constantes.

Com a incorporação da PGI a um ano, uma empresa americana, a cobrança por números tem sido frequente, e frente a isso é necessário levantar os gaps e um dos mais críticos é a gestão de horas.

Frente a esse novo cenário se torna necessário organizar e munir os gestores de informações referente a Legislação Brasileira e ferramentas de apoio.

O que é necessário é demonstrar nosso cenário atual e propor mudanças rígidas para que seja dada a devida importância no assunto e seus impactos.

5. PROPOSTA

5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

Por estarmos vivendo um período de mudança devemos começar pela questão do Planejamento, quando não pautamos dentro do processo uma forma sustentável racional estamos fadados ao fracasso, é muito importante planejar a mudança, definindo claramente os objetivos e esclarecendo as metas de cada um dentro da nova gestão.

Diante de um planejamento básico, salientar objetivos adequados e procedimentar as regras para que todos estejam sintonizados, possibilitando uma sinergia e integração de esforços.

É necessário esclarecer que o objetivo da mudança não é para apontar erros do passado mais sim identificar através de dados reais quais fatores podemos transformar em prol da empresa e do colaborador, para que consiga conquistar o bem comum que é o resultado positivo da empresa, com produtividade com qualidade atrelada à qualidade de vida.

Dessa maneira entra a parte de comunicação muito forte para apoiar na divulgação das normas que serão desenvolvidas em conjunto com os gestores.

Deve-se criar uma reunião mensal para que seja acompanhado todos os itens críticos em relação a hora extra, apontando a área específica para entender o que ainda temos de déficit, e em conjunto com as áreas de sucesso tentar ajustar as arestas que ainda permanecem.

Estudar as áreas críticas e criar backups de pessoas para que se possam cobrir possíveis ausências, como por exemplo: férias, casamento, doença, entre outras.

A proposta é através de um sistema básico mais confiável reestruturar o modo que os gestores tenham informações claras e rápidas, através de relatórios on-line.

5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

Iniciando a implantação deve-se iniciar com a reunião de alinhamento, determinando os responsáveis e o que se propõe com esse novo modelo de controle e gestão.

As etapas serão divididas entre Organização, Orientativas, Normativas e de Gestão.

Após a implantação será acompanhado e analisado pela área de RH a redução de eventos, bem como a eficácia do controle através dos números e eventos extraídos do sistema de ponto eletrônico, bem como o controle do número de produção que não pode ser impactado dentro da organização por essa organização.

Pela produção eles terão o mapa de Eficiência e Produtividade sendo comparada, pois a elaboração desse acompanhamento produtivo também nos sinalizará a quantidade de colaboradores pelo resultado produtivo, para que tenhamos uma análise se as horas extras efetivadas eram má gestão ou realmente falta de Headcount e com esses números teremos a capacidade de organizar também as áreas.

Segue um modelo de relatório de controle da produção:

Estuda-se também a implantação de um formulário de autorização de horas extras prévio, que deverá ser entregue a área de RH para análise da real necessidade de horas extraordinárias e será tratado com necessário o que realmente entra como essencial no processo e não em rotina.

Atráves da descentralização do ponto o gestor poderá tirar relatórios on-line para acompanhamento diário.

O acompanhamento deve ser feito de forma efetiva afim de patrocinar informações gerencias para tomada de decisões.

5.3 RECURSOS

Os recursos utilizados será o próprio sistema do Ponto Eletrônico, hoje controlado pelo RH, porém pela proposta será descentralizado para os gestores e continuará sendo revisado pelo RH para maior efetividade antes do pagamento.

As áreas de apoio serão o Jurídico e Comunicação que auxiliará o RH para que a informação e legislação sejam clara e absorvida de uma maneira que seja passada também a mensagem aos colaboradores da nova fase.

Teremos apoio também da área de Produção porque ela irá mensurar a Eficiência e Produtividade com o novo desenho de gestão.

5.4 RESULTADOS ESPERADOS

Os resultados esperados será a redução de horas extras fase aos dados histórico da empresa, onde obriga ao Gestor, planilhar as diretrizes para sua equipe distribuindo melhor a jornada de trabalho dentro do expediente legal.

Como também a eliminação das multas futuras dos pontos críticos que temos no histórico, ocasionando a redução de custos.

Além do impacto financeiro, o que se procura é o resultado da diminuição do absenteísmo, pois a diminuição de tempo gasto com a empresa deverá representar uma diminuição nas ausências atuais.

5.5 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

Os riscos esperados são inerentes a falta de comprometimento do gestor, pois não é fácil fazer a mudança cultural de gestores, onde sua função principal é a entrega de resultados, e neste momento eles terão que olhar com uma maior dedicação as pessoas que trabalham para esta entrega, atrelado ao compromisso de um serviço com eficiência e bons resultados.

Em contrapartida também precisamos trabalhar a frustração dos empregados o qual muitos já estão acostumados ao montante de horas extras em seu pagamento, ou seja o impacto da redução de seus ganhos desmotivará.

E para que isso seja novamente colocado no eixo a principal ferramenta é a comunicação e a apresentação dos números controlados, para que fique muito claro que a decisão de controle é um reflexo do mundo atual, onde podemos gerar mais empregos e trabalhar de forma organizada para obter os mesmos resultados porém com um custo e dentro da legalidade exigida pelo Ministério do Trabalho.

Nada mais especial para um colaborador entender e ter muito claro a posição da empresa perante as mudanças que ocorrem de forma muitas vezes mais barulhentas do que necessária, ele se sente parte efetiva do processo e tem mais clareza nas informações podendo inclusive colaborar na eficácia do processo.

Quem melhor para melhorar nosso processo? Sempre quem executa...somos pensadores e organizadores de processos, mas como se diz em um velho ditado o que importa é a martelada certa e não quanta vezes martelamos, não temos que ser apenas eficientes mais sim eficazes e para isso temos que compartilhar também todo o processo com o nosso colaborador.

6. CONCLUSÃO

O resultado desse gerenciamento comprova que o controle efetivo das Horas Extra diretamente controlada pelos gestores é eficaz e posso despertar uma visão de possibilidades e melhorias contínuas, de análise de prioridades e decisões a serem tomadas organizando suas equipes e o resultado mais eficaz.

Mais do que um controle é sim uma mudança de cultura, onde os gestores precisam aprender a se preocupam em gerenciar pessoas, abrangendo seu olhar para o todo da corporação, lembrando que o coração e o destaque ainda é mérito do colaborador, e quando bem gerenciado, seus resultados dentro de uma jornada realista resulta em um trabalho de melhor qualidade, e um destaque na qualidade de vida motiva o colaborador para melhores resultados.

Nos tempos atuais estamos fadados à falência, ao achar que a nova geração tem esse conceito de dedicação maior do seu tempo, procura-se mais flexibilidade para execução de suas tarefas dentro da sua jornada estipulada, do que uma dedicação exacerbada a fim de demonstrar empenho adicional revertido em horas extras.

Buscam-se empresas que tenham consciência que os resultados obtidos devem ser esforços de equipes enxutas sim, mas não exploradas, organizadas por gestores que tenha a visão macro do processo, conseguindo associar processos, projetos e pessoas de uma forma transparente e organizada, firmando o compromisso de execução dentro do prazo estipulado, onde quando falamos em pontos de exceção, conforme artigo 61 da CLT reflete uma realidade, pois toda demanda tem por sua vez uma justificativa, porém nem todas são pautáveis de imediatismo como prevê nossos atuais gestores.

E partimos mais uma vez que a união faz a força, pois o controle de horas extras é um trabalho iniciado pelo gerenciamento do RH porém fica claro durante toda essa análise que é um conjunto de fatores, desde o levantamento dos dados atuais, até as metas que se desejam chegar de um forma muito simples, mas envolvendo todas as áreas desde as áreas apenas de informação como as áreas de

desenvolvimento de atividades, pois a coerência e o mapeamento dos processos são essenciais para que possamos trabalhar em uma equipe realmente empenhada em dar o resultado mais tudo isso atrelado com o bem estar do nosso maior bem nosso colaborador onde possamos entregar os resultados esperados pela empresa e atrelado com uma jornada digna para nossos empregados.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/770/noticias/elasticidade-a-toda-prova-m0044684>

BEZERRA LEITE, Carlos Henrique. Registro Eletrônico do Ponto e o Ônus da Prova – A Nova Portaria do TEM sobre Registro Eletrônico de Ponto e a questão de Inversão do Ônus da Prova. *Revista IOB Trabalhista e Previdenciária*, ano XXI, n. 247, jan. 2010.

CLT e Constituição Federal. 5 ed. São Paulo: Saraiva, 2007. BRASIL. *CLT e Constituição Federal*. 5 ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

MASCARO, Amaury. Iniciação ao Direito do trabalho. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2007

MASCARO NASCIMENTO, Sônia Aparecida Costa. *Flexibilização do horário de Trabalho*, São Paulo: Ltr, 2002.