



Universidade Anhanguera-Uniderp
CENTRO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA



Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos

Caderno de Atividades



Universidade Anhanguera - Uniderp
Centro de Educação a Distância

Caderno de Atividades

Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos

Coordenação do Curso

Jefferson Levy Espindola Dias

Autores

Barbara Monteiro Gomes de Campos

Elcio Batista de Moraes

Irma Macário

Luciano Gamez (org.)

Márcia Aparecida Jacometo

Rosa Lucia Pugliese



Universidade Anhanguera - Uniderp Centro de Educação a Distância

Chanceler

Ana Maria Costa de Sousa

Reitor

Guilherme Marback Neto

Vice-Reitora

Heloisa Helena Gianotti Pereira

Pró-Reitores

Pró-Reitor Administrativo: Antonio Fonseca de Carvalho

Pró-Reitor de Extensão, Cultura e

Desporto: Ivo Arcângelo Vendrúsculo Busato

Pró-Reitor de Graduação: Eduardo de Oliveira Elias

Pró-Reitora de Pesquisa e Pós-Graduação: Elizabeth Tereza Brunini Sbardelini

CENTRO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Diretor-Geral

José Manuel Moran

Diretor-Adjunto

Luciano Sathler

Coordenação de Qualidade do Material Didático

Luciano Gamez: Coordenador e organizador da publicação

Barbara Monteiro Gomes de Campos

Bruno Tonhetti Galasse

Fernanda Bocchi Balthazar

Helena Okada

Lucia Helena Paula do Canto

Waurie Rolão

Ilustrações

Carol Enguetsu Lefèvre

Ednei Marx

Thinkstock

ANHANGUERA PUBLICAÇÕES

Gerente Editorial

Adauto Damásio

C129 **Caderno de atividades: curso superior de tecnologia em gestão de recursos humanos / Barbara Monteiro Gomes de Campos... [et. al.]; Organizador Luciano Gamez; Coordenação do curso Jefferson Levy Espindola Dias. – Valinhos : Anhanguera Publicações, 2011. 232 p.**

ISBN: 978-85-7969-069-3

1. Gestão de pessoas. 2. Administração de pessoal. 3. Recrutamento e seleção. 4. Relações sindicais. I. Campos, Barbara Monteiro Gomes de. II. Gamez, Luciano. III. Dias, Jefferson Levy Espindola. CDD – 20.ed. : 658.3



Nossa Missão, Nossos Valores

Desde sua fundação, em 1994, os fundamentos da “Anhanguera Educacional” têm sido o principal motivo do seu crescimento.

Buscando permanentemente a inovação e o aprimoramento acadêmico em todas as ações e programas, é uma Instituição de Educação Superior comprometida com a qualidade do ensino, pesquisa de iniciação científica e extensão, que oferecemos.

Ela procura adequar suas iniciativas às necessidades do mercado de trabalho e às exigências do mundo em constante transformação.

Esse compromisso com a qualidade é evidenciado pelos intensos e constantes investimentos no corpo docente e de funcionários, na infraestrutura, nas bibliotecas, nos laboratórios, nas metodologias e nos Programas Institucionais, tais como:

- Programa de Iniciação Científica (PIC), que concede bolsas de estudo aos alunos para o desenvolvimento de pesquisa supervisionada pelos nossos professores.
- Programa Institucional de Capacitação Docente (PICD), que concede bolsas de estudos para docentes cursarem especialização, mestrado e doutorado.
- Programa do Livro-Texto (PLT), que propicia aos alunos a aquisição de livros a preços acessíveis, dos melhores autores nacionais e internacionais, indicados pelos professores.
- Serviço de Assistência ao Estudante (SAE), que oferece orientação pessoal, psicopedagógica e financeira aos alunos.
- Programas de Extensão Comunitária, que desenvolve ações de responsabilidade social, permitindo aos alunos o pleno exercício da cidadania, beneficiando a comunidade no acesso aos bens educacionais e culturais.

A fim de manter esse compromisso com a mais perfeita qualidade, a custos acessíveis, a Anhanguera privilegia o preparo dos alunos para que concretizem seus Projetos de Vida e obtenham sucesso no mercado de trabalho. Adota inovadores e modernos sistemas de gestão nas suas instituições. As unidades localizadas em diversos Estados do País preservam a missão e difundem os valores da Anhanguera.

Atuando também na Educação a Distância, orgulha-se em oferecer ensino superior de qualidade em todo o Território Nacional, por meio do trabalho desenvolvido pelo Centro de Educação a Distância da Universidade Anhanguera - Uniderp, nos diversos polos de apoio presencial espalhados por todo o Brasil. Sua metodologia permite a integração dos professores, tutores e coordenadores habilitados na área pedagógica, com a mesma finalidade: aliar os melhores recursos tecnológicos e educacionais, devidamente revisados, atualizados e com conteúdo cada vez mais amplo para o desenvolvimento pessoal e profissional de nossos alunos.

A todos, bons estudos!

Prof. Antonio Carbonari Netto

Presidente - Anhanguera Educacional



Sobre o Caderno de Atividades

Caro(a) Aluno(a),

Você está recebendo o Caderno de Atividades, preparado pelos professores do Curso de Graduação em que você está matriculado, com o objetivo de contribuir para a sua aprendizagem. Ele aprofunda os conteúdos disponíveis nas publicações que fazem parte do Programa do Livro-Texto (PLT), trazendo orientações de estudo, destaques, propostas de atividades individuais e em grupo e desafios de aprendizagem a serem realizados.

As questões propostas foram elaboradas pelos docentes ou adaptadas de provas públicas já realizadas, inclusive do Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE), que tem o objetivo de aferir o rendimento dos alunos dos cursos de graduação em relação a conhecimentos, habilidades e competências, necessários ao seu futuro desempenho profissional. Essa inclusão de perguntas, selecionadas a partir de avaliações ocorridas fora do âmbito universitário, colabora na sua preparação para o enfrentamento de situações mais contextualizadas.

Você também vai encontrar caminhos para vincular os textos e questões com as teleaulas do seu curso. Isso permite planejar com antecedência seu tempo e dedicação, estudar os temas previamente e se preparar para aproveitar ao máximo a interação com a equipe docente.

Desejamos que você tenha um ótimo semestre letivo.

José Manuel Moran e Luciano Sathler

Diretoria do Centro de Educação a Distância
Universidade Anhanguera - UNIDERP



Autores

Barbara Monteiro Gomes de Campos

Graduação: Direito - Universidade São Francisco (USF), 2008.

Especialização: Direito do Trabalho e Direito Processual do Trabalho - Centro Universitário Salesiano (UNISAL), 2010.

MBA: Gestão de Projetos - Anhanguera (UNIDERP - Rede LFG), em andamento.

Elcio Batista de Moraes

Graduação: Direito - Faculdade Campo Limpo Paulista - (FACCAMP), 2007.

Especialização: Direito Material e Processual do Trabalho - Pontifícia Universidade Católica de Campinas (PUCCamp), 2008.

Irma Macário

Graduação: Psicologia - Faculdades de Filosofia, Ciências e Letras do Sagrado Coração (FAFIL), 1978.

Especialização: Psicologia Clínica - Faculdades de Filosofia, Ciências e Letras do Sagrado Coração (FAFIL), 1980.

Especialização: Psicologia - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG), 1986.

MBA: Gestão Empresarial - Fundação Getúlio Vargas (FGV-RJ), 2002.

Especialização: Ativação em Processos de Mudanças na Formação de Profissionais da Área da Saúde - Fundação Osvaldo Cruz (Fiocruz-RJ), 2006.

Mestrado: Meio Ambiente e Desenvolvimento Regional - Universidade para o Desenvolvimento do Estado e da Região do Pantanal (UNIDERP), 2004.

Luciano Gamez - Organizador da publicação

Graduação: Psicologia - Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação - Universidade de Lisboa (FPCE-UL) - 1992.

Mestrado: Engenharia Humana - Universidade do Minho (UMINHO) - 1998.

Doutorado: Engenharia de Produção - Área de concentração: Ergonomia - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) - 2004.

Márcia Aparecida Jacometo

Graduação: Bacharel em Ciências Jurídicas e Sociais - Faculdades Integradas "Antônio Eufrásio de Toledo" de Presidente Prudente (UNITOLEDO) - 1984.

Especialização: Metodologia do Ensino Superior - Centro de Ensino Superior de Campo Grande (CESUP) - 1988.

Especialização: Direito - Sociedade Rio-Preteense de Ensino e Educação e Instituto Pimenta Bueno (USP) - 1991.

Mestrado: Meio Ambiente e Desenvolvimento Regional - Universidade para o Desenvolvimento do Estado e da Região do Pantanal (UNIDERP) - 2003.

Rosa Lucia Pugliese

Graduação: Bacharel em Direito - Universidade Ibirapuera (UNIB), 1999.

Especialização: Formação de Professores para Ensino Superior - Universidade Paulista (UNIP), 2009.

Mestrado: Administração - Universidade Paulista (UNIP), em andamento.

Sumário

Gestão de Pessoas

Tema 1 - Os Novos Desafios da Gestão de Pessoas	16
Tema 2 - Agregando Pessoas	23
Tema 3 - Aplicando Pessoas	31
Tema 4 - Recompensando Pessoas	38
Tema 5 - Desenvolvendo Pessoas	44
Tema 6 - Mantendo Pessoas	52
Tema 7 - Monitorando Pessoas	60
Tema 8 - O Futuro da Gestão de Pessoas.....	66

Técnicas de Administração de Pessoal

Tema 1 - Contrato de Trabalho	82
Tema 2 - Processo de Admissão	87
Tema 3 - Salário, Remuneração e Adicionais	94
Tema 4 - Jornada de Trabalho	101
Tema 5 - Folha de Pagamento.....	106
Tema 6 - FGTS, Férias e Décimo Terceiro Salário	113
Tema 7 - Obrigações Trabalhistas	120
Tema 8 - Rotinas de Desligamento	126

Técnicas de Recrutamento e Seleção

Tema 1 - O Desafio de Atrair e Reter Talentos	141
Tema 2 - Avaliação das Necessidades de Planejamento de Pessoal	147
Tema 3 - A Importância do Recrutamento Eficaz	154
Tema 4 - Fontes de Recrutamento	159
Tema 5 - A Seleção de Pessoal	166
Tema 6 - Os Testes de Seleção	173
Tema 7 - A Entrevista de Seleção	181
Tema 8 - Processo de Integração do Novo Funcionário	189

Relações Sindicais e Negociações Trabalhistas

Tema 1 - Relação Trabalhista - Princípios, Fontes, Fundamentos e Hermenêutica	204
Tema 2 - Do Contrato Individual do Trabalho - Relação Trabalho x Emprego, Tipos e Modalidades Contratuais	210
Tema 3 - Do Contrato Individual do Trabalho - Obrigações e Negociações Trabalhistas	215
Tema 4 - Do Direito Coletivo do Trabalho - Relações Sindicais	221



Gestão de Pessoas

Autoras:
Irma Macário
Márcia Aparecida Jacometo



Gestão de Pessoas

Orientações de estudo

Este Caderno de Atividades foi elaborado com base no livro “Administração de Recursos Humanos I”, do autor Idalberto Chiavenato, Editora Elsevier e Campus 2004, PLT 160.

Ele é composto de oito temas:

Tema 1

Os Novos Desafios da Gestão de Pessoas

Aborda os conteúdos dos capítulos 1, 2 e 3, pp. 4-95 do PLT. Neles, você observará que falar de Gestão de Pessoas é tratar de como elas estão inseridas nas organizações, como se comportam e são treinadas e mantidas para que possam alcançar objetivos tanto pessoais como organizacionais.

A Gestão de Pessoas estuda as características e o novo perfil dessa atividade que vem se modificando ao longo do tempo com as novas tendências da administração de Recursos Humanos, fazendo o diferencial na qualidade e competitividade dessas organizações.

Atualmente as pessoas são vistas como agentes pró-ativos e empreendedores, que geram, inovam, fortalecem, produzem, vendem, servem ao cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam-se, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios das empresas.

Tema 2

Agregando Pessoas

Aborda os conteúdos dos capítulos 4 e 5, pp. 101-158 do PLT. Neles, você observará que o movimento da globalização e seus efeitos impactaram as organizações, trazendo como resultado a criação de novas estruturas organizacionais. A transformação do trabalho vem exigindo consequentes mudanças na formação e na atitude desses colaboradores, ocasionando, em muitas circunstâncias, subemprego ou desemprego. Aos aspectos negativos, contrapõem-se os aspectos positivos, colocando as pessoas como fator competitivo, assim como um agente pró-ativo, eliminando fronteiras. Propicia, com isso, a busca de talentos com perfil para tal mundo globalizado.

Todos esses fenômenos influenciam na estrutura da empresa e são fundamentais na manutenção dos postos de trabalho.

Nesse contexto, todas essas mudanças modificaram a forma das organizações na busca do perfil dos seus colaboradores. As necessidades do mercado globalizado e do perfil do negócio, compreendendo a comunidade em que está inserida, incorporando novos valores a sua cultura, são um desafio para os gestores. É importante também direcionar esforços para entender e utilizar, de forma produtiva, os talentos humanos disponíveis no mercado.

Encontrar talentos, selecionar e capacitar torna-se fundamental e estratégico para o sucesso do negócio e também um desafio para os gestores de RH.





Tema 3

Aplicando Pessoas

Aborda os conteúdos dos capítulos 6, 7 e 8, pp. 163-219 do PLT. Neles, você observará que as organizações são formadas por pessoas e só podem funcionar quando tais pessoas estão colocadas adequadamente. Essa alocação deve ser feita em postos onde consigam exercer de forma correta e satisfatória as tarefas para as quais foram designadas, após seleção e contratação prévias, além de serem integradas à cultura organizacional.

Para que se concretize o objetivo de colocar pessoas nos postos de trabalho adequados, é necessário que as organizações tenham na sua estrutura a descrição de seus cargos bem como as atribuições de cada uma delas.

O sistema de aplicar pessoas consiste em integrá-las, deixando claro quais são suas atribuições e avaliar seu desempenho dentro da organização.

A avaliação de desempenho é uma ferramenta indispensável para o monitoramento da *performance* das pessoas em suas atividades. Normalmente essa avaliação é feita pela medição dos resultados, desempenho e sucesso obtidos pelo trabalhador e pela organização.

Tema 4

Recompensando Pessoas

Aborda os conteúdos do capítulo 11. Nesse tema, você verá a aplicação da Vigilância Epidemiológica, desde a década de 1950. Observará também a importância do Sistema Nacional de Vigilância Epidemiológica (SNVE), por meio da obrigatoriedade da notificação de doenças transmissíveis, selecionadas de acordo com a Portaria do Ministério da Saúde.

Os objetivos e funções da Vigilância Epidemiológica, a coleta de dados e informações, a investigação epidemiológica, a normatização, a retroalimentação do sistema, a avaliação dos sistemas de vigilância epidemiológica e as perspectivas perante o desenvolvimento científico e tecnológico também serão discutidos.

Tema 5

Desenvolvendo Pessoas

Aborda os conteúdos dos capítulos 12 e 13, pp. 337-397 do PLT. Neles, você observará que o treinamento é um dos recursos utilizados no desenvolvimento de pessoal. Tem como objetivo o aperfeiçoamento de desempenhos, aumento da produtividade e das relações interpessoais.

No contexto do desenvolvimento de pessoas, verifica-se que é por meio do treinamento que se prepara o funcionário para vencer e transcender as inovações tecnológicas e as constantes mudanças do mercado de trabalho, elevando-se, assim, a qualidade e a produtividade da organização.

Neste tema há de ser destacado que, além das novas aprendizagens, também serão atingidos objetivos como aproveitamento da capacidade produtiva das pessoas. Isso ocorrerá com atividades que provoquem mudanças de comportamento e atitude, assim como a aquisição de novas habilidades e conhecimentos. A meta principal é maximizar o desempenho profissional e motivacional do ser humano, melhorando os resultados e contribuindo para a melhoria do clima organizacional.

Além disso, ao investir no desenvolvimento de pessoas, a organização estará investindo na qualidade de serviços oferecidos, uma vez que agrega valor aos negócios e também aos clientes.



Tema 6

Mantendo Pessoas

Aborda os conteúdos dos capítulos 14 e 15, pp. 399-456 do PLT. Neles, você observará que as organizações sólidas são aquelas que, além de conseguir captar e reter bons talentos humanos, consegue também mantê-los satisfeitos na organização por prazo indeterminado.

É importante destacar que a satisfação do funcionário advém de um conjunto de cuidados que ficam a cargo da organização, dentre os quais se destacam: as relações com os empregados, os programas de higiene e segurança do trabalho e, também, os estilos de gerência. Os cuidados mencionados devem ser desenvolvidos de forma a se manter um bom relacionamento com os funcionários, motivá-los e garantir que tenham boas condições, físicas, psicológicas e sociais.

Nesse sentido, ganham especial relevância as relações da organização com o sistema sindical. Ganha também importância a aplicabilidade de programas de higiene e segurança do trabalho que, modernamente, são, dentre outros, elementos utilizados como indicadores de compromisso e responsabilidade social das organizações.

Tema 7

Monitorando Pessoas

Aborda os conteúdos do capítulo 16, pp. 461-485 do PLT. Neles, você observará que, na atualidade, o ser humano, com suas potencialidades e conhecimento, é o capital intelectual da organização. A monitoração proposta pela moderna gestão de pessoas consiste em proporcionar ao trabalhador, dentre outros, autocontrole, flexibilidade, liberdade, autonomia e responsabilidade.

O sistema de comunicação deve priorizar as informações pertinentes ao capital intelectual da empresa. Deve lastrear-se em base que não privilegie o autoritarismo, mas sim a verdadeira troca de informações entre todas as hierarquias, de modo a fazer fluir a comunicação.

Assim, é importante aproveitar os talentos dos trabalhadores de forma a valorizar suas potencialidades, agregar valores aos conhecimentos. É importante também pensar a organização de uma forma sistêmica - mais do que visando ao dinheiro, materiais ou equipamentos - observando os maiores desperdícios das empresas, que são aspectos intangíveis.

Uma gestão de pessoas mal programada e a falta de monitoramento de um eficiente banco de dados levam ao desperdício não apenas de talentos, mas de experiências e conhecimentos.

Tema 8

O Futuro da Gestão de Pessoas

Aborda os conteúdos do capítulo 17, pp. 487-523 do PLT. Neles, você observará que os termos gestão de pessoas, gestão de talentos e gestão de capital humano apareceram no final do século XX. Trata-se do resultado da mudança organizacional, que passou de uma gestão tradicional para uma gestão voltada para a participação dos trabalhadores.

Gestão de pessoas é uma função iminentemente gerencial que tem como objetivo proporcionar a cooperação das pessoas que atuam nas organizações, visando alcançar os objetivos organizacionais, assim como os objetivos individuais. Nesse contexto, as ações da área de gestão de pessoas precisam estar alinhadas com a realidade atual e com o mundo contemporâneo, para garantir o futuro das organizações e da gestão de pessoas.

Como a gestão de pessoas integra os processos de agregar, aplicar, recompensar, remunerar, manter e monitorar o capital humano, essa se torna a área mais importante da administração. Ela perpassa toda a vida profissional do trabalhador, considerado hoje como o maior ativo das organizações modernas.



O futuro da gestão de pessoas está no planejamento de RH alinhado com o planejamento estratégico da organização. Isso garantirá a motivação e a realização pessoal dos trabalhadores, adequando as políticas de RH. Uma vez que se atente para os clientes internos e externos, agrega-se valor ao negócio, de forma a promover a melhoria contínua, tanto de produtos quanto de serviços, que é o que assegura a satisfação de todos os envolvidos no processo.

ATENÇÃO! As respostas para as atividades deste caderno estão disponíveis no ambiente virtual do curso. Consulte seu tutor presencial para mais informações.

Tema 1

Os Novos Desafios da Gestão de Pessoas

Objetivos de aprendizagem

- Compreender o conceito de gestão de pessoas, seus principais objetivos e as implicações nos novos modelos de gestão.
- Entender os processos de gestão de pessoas, seu contexto e as principais características.
- Conhecer as ferramentas de administração de talentos e do capital intelectual nas organizações contemporâneas.
- Atentar-se para a importância do planejamento estratégico de gestão de pessoas.
- Analisar os diferentes modelos de planejamento de Recursos Humanos.

Para início de conversa

Convido você a iniciar uma discussão sobre como fazer gestão de pessoas em um mundo globalizado, que exige do profissional atual uma formação que atenda às exigências desse mercado e que esteja disponível às constantes mudanças. Abordar este tema é fascinante, pois trata de pessoas que estão buscando atingir seus objetivos pessoais e profissionais, além de confrontá-las com as normas e regras de gerenciamento das próprias organizações, regras essas que podem dificultar a adaptação das pessoas no mundo organizacional. Conhecer o conceito moderno de gestão de pessoas, o perfil do gestor, as ferramentas a serem utilizadas no planejamento de recursos humanos numa visão contemporânea será um desafio fascinante. Será um desafio para você, como profissional inserido em um sistema organizacional, assim como representará o ensaio da sua futura função de gestor de pessoas.

Você se encontra preparado para esse desafio?



Por dentro do tema

As mudanças no mundo do trabalho têm levado para dentro das organizações mudanças nas formas de gerenciamento. Isso visa ao atendimento dessas demandas, que tiveram como ponto inicial o processo de industrialização iniciado no século passado. O próprio conceito de gestão de pessoas sofreu essa influência, pois pode ser verificado a partir de três significados: os recursos humanos como função ou departamento - como uma unidade prestadora de serviço compondo o *staff*, prestando serviços de recrutamento, seleção, remuneração, comunicação, higiene no





trabalho, dentre outras; como uma organização que realiza as atividades pertinentes à área de recursos humanos; ou ainda como uma profissão, referindo-se aos profissionais que compõem essa área, com dedicação exclusiva aos recursos humanos, selecionando, treinando, administrando salários e benefícios, engenheiros de segurança, médicos do trabalho dentre outros profissionais que poderão ser alocados.

Essa área tem uma grande importância para as organizações, pois elas estão trabalhando com o maior capital, que são as pessoas, as quais estão em busca de satisfazer seus objetivos pessoais, e, hoje, não podem ser desvinculados dos objetivos organizacionais. Não é possível separar o homem das suas relações com as instituições, pois ele já nasce em uma e, à medida que se desenvolve, amplia o seu círculo de relações e participa de um número maior de organizações. Essa relação é de mão dupla: as organizações dependem das pessoas para poder existir e o sucesso das pessoas está ligado a elas.

As pessoas devem ser tratadas pela sua importância nessa cadeia, como parceiras desse processo, posto que na sua participação são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e inteligência. São elas que dão significado à direção na qual a organização deve caminhar rumo aos objetivos mais globais.

A gestão de pessoas, então, abrange três aspectos fundamentais, que são: **1.** as pessoas como seres humanos na sua individualidade e diversidade; **2.** as pessoas como portadores inteligentes dos recursos organizacionais com capacidade de aprendizagem, promovendo renovação e mudanças no sistema organizacional; e **3.** as pessoas como parceiras dessa organização, depositando esforço, dedicação, comprometimento, aliando o seu sucesso ao sucesso da organização a que pertencem.

Os objetivos da administração dos recursos humanos é ajudar a organização, por intermédio das pessoas, a alcançar os seus objetivos e a sua missão, levar a organização a se tornar competitiva. Para isso, devem ser utilizadas as habilidades e competências de toda a força de trabalho disponível, proporcionando, à organização, que as pessoas sejam competentes para a realização do trabalho e motivadas a realizá-lo e também mantê-las atualizadas e satisfeitas, impulsionadas a fazer as mudanças necessárias com ética e qualidade, sendo socialmente responsáveis.

Para que as ações sejam realizadas, um conjunto de processos integrados e dinâmicos é necessário:

1. Processo de agregar pessoas: tem como objetivo fazer a inclusão das pessoas na organização, por meio de recrutamento e seleção.
2. Processo de aplicar pessoas: incluem-se nesse processo o desenho organizacional e o desenho dos cargos, análise e descrição de cargos, orientação e avaliação de desempenho, com o objetivo de orientar e acompanhar o desempenho das pessoas na organização.
3. Processo de recompensar pessoas: são recompensas, salário, benefícios e serviços sociais, garantindo a satisfação e a manutenção das pessoas.
4. Processo de desenvolver pessoas: utiliza todo o potencial das pessoas e as capacita, implementa o desenvolvimento profissional e pessoal. Inclui treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento e gestão de competências, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação.
5. Processo de manter pessoas: tem como objetivo promover condições ambientais e psicológicas que satisfaçam as pessoas. São elas: administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança, relações sindicais e qualidade de vida.
6. Processo de monitorar pessoas: tem a função de acompanhar, controlar e avaliar os resultados das pessoas, incluindo o banco de dados e o sistema de informações gerenciais.

Todos esses processos são integrados, se correlacionam e se influenciam na sua realização, sendo importante, na sua condução, o equilíbrio entre eles.

Com o novo papel de gestão de pessoas, o gestor dispõe de instrumento que o ajuda no seu papel estratégico e operacional. Esse papel leva-o à ampliação da sua ação, fazendo com que tenha, como foco, agregar valor à organização e criar vantagem competitiva. Cabe, ao gestor, a administração de estratégias de recursos humanos, impulsionando a estratégia organizacional; administração da infraestrutura da organização para que se torne eficiente e eficaz; administração da participação dos trabalhadores. Promover, ainda, o envolvimento e comprometimento dos trabalhadores, tornando-os empreendedores, parceiros e fornecedores para a organização e também partícipes da administração, da transformação e da mudança, criando uma organização criativa, renovadora e inovadora.



Atividades

INSTRUÇÕES

As atividades a seguir têm como objetivo colocá-lo para refletir, questionar e propor soluções sobre os temas estudados nesta teleaula. Para que possa atingir os objetivos de aprendizagem é importante que você faça as leituras recomendadas e, também, socialize com os colegas os conhecimentos adquiridos.

Faça a leitura das questões, observe se elas serão realizadas individualmente ou em grupo, com ou sem consulta ao material estudado. Veja quais serão as questões avaliativas a serem postadas no ambiente *moodle*, solicitadas pelo professor EAD.

Ponto de partida

Para iniciar a sua aprendizagem, discuta em grupo, com os seus colegas de sala, a importância da gestão de pessoas hoje. Faça uma correlação com o perfil profissional desejado pelas organizações atualmente, as mudanças sociais impostas pelo mundo do trabalho, o desenvolvimento tecnológico, o evento do desemprego e a formação profissional exigida para atender às demandas das empresas.

Agora é com você! Responda às questões a seguir para conferir o que aprendeu.

Questão 1

Individual e sem consulta.

(ENADE, 2009 - Tecnologia em RH). Apesar de podermos reconhecer, em cada organização, um modelo particular de gestão de pessoas, um olhar mais cuidadoso perceberá padrões de adoção de práticas que são, na verdade, compartilhadas por comunidades de organizações. Nesse sentido, empresas compartilham práticas em diferentes demandas que, a princípio, exigiriam práticas específicas porque:

- a) A cultura predominante recebe forte influência do sistema patriarcal e aristocrático, que privilegia o trabalho coletivo.
- b) As demandas não diferem nessas empresas, pois os agentes têm os mesmos interesses, os mesmos recursos e as mesmas estratégias.
- c) As práticas correntes permitem a identificação e o mapeamento dos ativos de conhecimento e de informações ligados a qualquer organização, seja ela com ou sem fins lucrativos.
- d) As práticas iguais dão vida aos dados, tornando-os utilizáveis e úteis, transformando-os em informação essencial ao desenvolvimento pessoal e comunitário.
- e) Elas estariam submetidas a pressões institucionais, as quais levariam à difusão de práticas e à tendência de copiar, quando há incerteza ambiental, usando fórmulas adotadas por empresas de prestígio.

Questão 2

Individual e sem consulta.

(ENADE, 2009 - Tecnologia em RH). O Sr. Werner Pereira é proprietário da Transportadora Asas, empresa de médio porte que possui caminhões para prestação de serviços de entrega e distribuição de mercadorias. A transportadora tem uma área de RH que se caracteriza pelo cumprimento regular da legislação e respeito aos direitos dos trabalhadores. Atualmente em processo de expansão, o Sr. Werner contratou uma consultoria que recomendou novos serviços de RH alinhados com a estratégia organizacional e fundamentados em uma visão de processos integrados de Gestão de Pessoas.



Para concretizar a implementação da proposta, o Sr. Werner deve adotar os seguintes princípios:

- I. Reestruturar a área criando consultorias internas de Recursos Humanos e terceirizar as funções relacionadas ao Departamento de Pessoal.
- II. Definir políticas e programas de pessoas planejados em conjunto com os setores operacionais e a área de RH.
- III. Desenvolver as lideranças e transferir parte das responsabilidades de gerenciamento do pessoal para as chefias imediatas.
- IV. Definir a distribuição equilibrada do orçamento para subsidiar as diversas atividades de recursos humanos.

Estão CORRETAS somente as afirmativas:

- a) I e III.
- b) II e IV.
- c) II e III.
- d) I e IV.
- e) I e II.

Questão 3

Individual e sem consulta.

As instituições de saúde, tanto pública quanto privadas, estão cobrando cada vez mais de seus profissionais habilidades e conhecimentos que permitam a eles resolver bem os problemas existentes.

PORQUE,

Para que possam fazer a gestão de pessoas de forma eficaz devem valorizar a inteligência emocional como uma dessas habilidades.

Considerando-se essas assertivas, é CORRETO afirmar que:

- a) A primeira é falsa e a segunda é verdadeira.
- b) A primeira é verdadeira e a segunda é falsa.
- c) As duas são falsas.
- d) As duas são verdadeiras e a segunda justifica a primeira.
- e) As duas são verdadeiras e a segunda não justifica a primeira.

Questão 4

Individual e sem consulta.

(Concurso SEBRAE - RN - Gestão de Pessoas). As empresas que estão obtendo bons resultados no Brasil, na gestão de pessoas, têm aplicado os conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional. Assim considerando, as políticas e práticas de gestão de pessoas devem observar algumas propriedades.

Marque a alternativa CORRETA.

- a) É fundamental que o conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoas esteja alinhado com os objetivos da organização, seus valores e missão.
- b) A formação das políticas deve ter como base a administração científica, na qual as pessoas são vistas como responsáveis por funções previamente definidas.
- c) Desintegração entre as várias políticas e práticas de gestão de pessoas.
- d) Controle do gestor e suas ações com um conjunto de normas burocráticas.
- e) Nenhuma das anteriores.

Questão 5

Individual e sem consulta.

Para que as organizações possam sobreviver e serem competitivas no mercado, os sistemas de gestão precisam ser revistos. Um dos maiores erros cometidos por elas é copiar modelos sem levar em consideração as especificidades e a adequação à realidade brasileira. Os resultados podem ser observados nos efeitos que elas causam na gestão de pessoas.

Assinale a alternativa CORRETA.

- a) Motivação nas pessoas.
- b) Desarticulação com as pessoas.
- c) Valorização das pessoas.
- d) Interposição ao planejamento estratégico.
- e) Conflito com as pessoas.



Questão 6

Individual e com consulta.

Muito se tem dito sobre as mudanças que estão ocorrendo dentro das organizações, especialmente no que diz respeito à forma como as pessoas são tratadas. Com base na teleaula, na discussão em sala de aula e nas leituras realizadas, responda qual a importância das pessoas para uma organização.

Questão 7

Em grupo e com consulta.

Uma vez um viajante, percorrendo uma estrada, se deparou com uma obra em início de construção.

Três pedreiros, com suas ferramentas, trabalhavam na fundação do que parecia ser um importante projeto.

O viajante se aproximou, curioso. Perguntou ao primeiro deles o que estava fazendo.

Estou quebrando pedras, não vê? Respondeu o pedreiro. Expressava no semblante um misto de dor e sofrimento. Eu estou morrendo de trabalhar; isto aqui é um meio de morte, as minhas costas doem, minhas mãos estão esfoladas eu não suporto mais este trabalho, concluiu.

Mal satisfeito, o viajante se dirigiu ao segundo pedreiro e repetiu a pergunta.

Estou ganhando a vida, respondeu. Não posso reclamar, pois foi o emprego que consegui. Estou conformado porque levo o pão de cada dia para minha família.

O viajante queria saber o que seria aquela construção. Perguntou então ao terceiro pedreiro: O que está você fazendo?

Este respondeu: Estou construindo uma Catedral! Três pedreiros, três respostas diferentes para o mesmo trabalho.

(Baseada na fábula de Charles Péguy, escritor francês, 1873-1914)

Responda em grupo: Por que as pessoas trabalham? Qual o significado do seu trabalho?

As respostas do grupo devem ser apresentadas para a sala.

Questão 8

Individual e sem consulta.

Com o objetivo de fixar a aprendizagem, pesquise, no Livro-Texto, os processos envolvidos na gestão de pessoas e as ações correspondentes, dando exemplos da prática profissional.

Questão 9

Individual e com consulta.

A administração de recursos humanos é uma atividade que compõe o planejamento estratégico da organização e como tanto é uma função



de linha ligada ao *staff*. Pesquise no Livro-Texto como se situam os recursos humanos.

Questão 10

Individual e com consulta.

Para concluir o estudo deste tema pesquise, no Livro-Texto, planejamento estratégico de RH, analisando a orientação que mais se adapta ao tipo de organização da atualidade, de acordo com as características.

AMPLIANDO O CONHECIMENTO

Você quer saber mais sobre esse assunto? Então:

- Assista ao vídeo sobre **Gerência de recursos**. Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=enrd_ndgwlw>. Acesso em: 17 ago. 2010. Vídeo do consultor de empresas Waldez Ludwig sobre a importância da Gerência de Recursos Humanos e o perfil do profissional exigido pelas organizações.
- Leia a matéria **Coaching: uma ferramenta para gerir equipes com eficácia**, de Patrícia Bispo. Disponível em: . <[http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Materia/6287/coaching-uma-ferramenta-para-gerir-equipes-](http://www.rh.com.br/Portal/Desenvolvimento/Materia/6287/coaching-uma-ferramenta-para-gerir-equipes-com-eficacia.html)

>. Acesso em: 17 ago. 2010. O texto fala de como as empresas estão utilizando essa ferramenta no gerenciamento de recursos humanos.

- Acesse o *site* da **Guia RH**. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/>>. Acesso em: 17 ago. 2010. Navegue pelo *site* e encontre informações sobre o mercado de RH, artigos e agendas de eventos e ferramentas de gerenciamento de recursos humanos.
- Acesse o *site* da **Universidade Petrobras**. Disponível em: <http://www2.petrobras.com.br/Petrobras/portugues/empregos/emp_gestao_index.htm>. Acesso em: 17 ago. 2010. A Petrobras é uma das empresas que mais investem em qualificação e mão de obra, em razão da especificidade do trabalho.
- Leia o artigo **Novos desafios educacionais para a formação de recursos humanos em saúde**, de José Inácio Jardim Motta, Paulo Buss e Tânia Celeste Matos Nunes. Disponível em: <http://www.observatorio.nesc.ufrn.br/texto_forma09.pdf>. Acesso em: 17 ago. 2010. Nele, você encontrará uma reflexão sobre a construção de um novo modelo de atenção à saúde e questões sobre recursos humanos.

FINALIZANDO

Neste tema, você viu que as organizações não existem por si só. Elas têm uma missão a cumprir, uma razão social, e para cumprir tal papel as pessoas são o seu maior ativo. A gestão de pessoas é representada pela inter-relação entre as pessoas e a organização que variam intensamente, isso porque a organização faz parte de um sistema globalizado de mercado, e as pessoas apresentam os seus desejos e necessidades que nem sempre estão de acordo com os objetivos organizacionais.

Atualmente, as organizações compreenderam o conceito de gestão de pessoas: de que os trabalhadores são parceiros e estão dispostos a investir seus recursos pessoais na expectativa de retorno por parte da organização. Assim, as pessoas, ao se tornarem parceiras, deixaram de ser simplesmente recursos a serviço das empresas.

Com este estudo que você acabou de fazer, é importante que tenha compreendido os desafios que estão postos no gerenciamento de pessoas.

Avalie se você conseguiu atingir esse objetivo.

Tema 2

Agregando Pessoas

Objetivos de aprendizagem

- Compreender o mercado de trabalho, suas características e o mercado de recursos humanos disponível.
- Aprender o conceito de recrutamento de pessoas e as modalidades de recrutamento interno e externo.
- Conhecer as técnicas de recrutamento utilizadas e as suas características.
- Definir o processo de seleção, suas características e as técnicas utilizadas.
- Analisar as tendências do processo seletivo e os resultados apresentados.

Para início de conversa

Você já se deparou com um processo de seleção? Talvez você nem saiba que, para poder entrar na Universidade, teve de concorrer com outros candidatos, e esse foi um processo de seleção.

Convido você a compreender como se faz o processo de agregar pessoas em uma organização, como é a entrada desses trabalhadores. Ele se inicia pelo recrutamento, que pode ser feito de várias formas, passando pela seleção, que é a busca da pessoa certa para o cargo certo, ou seja, adequar o que as organizações desejam com o que o mercado oferece em termos de profissionais qualificados. Esse processo é de mão dupla, porque não é só a organização que seleciona, mas também as pessoas escolhem os locais onde elas querem trabalhar. Então, você também tomou a decisão de estar nesta caminhada.

Reflita sobre essas questões.
Seja bem-vindo!



Por dentro do tema

Venha conhecer o mercado de trabalho, esse espaço de trocas entre os que oferecem um determinado produto ou serviço e aqueles que procuram também um produto ou serviço. O mecanismo de oferta e procura compõe o mercado de trabalho.

Toda organização, ao disponibilizar uma oportunidade de trabalho, integra um mercado de trabalho.

O mercado é dinâmico e regulado pela oferta e procura, pois as exigências de contratação dependem do número de pessoas à procura de trabalho e do número de ofertas disponíveis pelas organizações.





As tendências globais econômicas e tecnológicas interferem nesse mercado e ditam as regras nos momentos de recrutamento e seleção de pessoas, influenciando o perfil desses trabalhadores. Esse mercado global vai formar o mercado de recursos humanos.

O mercado de recursos humanos é constituído pelo conjunto de pessoas aptas a assumir um posto de trabalho em um determinado período. Ele é definido pela quantidade de pessoas qualificadas para o trabalho, ou, ainda, a quantidade de pessoas que se encontram empregadas.

Esse mercado é formado pelo conjunto de pessoas empregadas, chamado de mercado de RH, e pelo número de pessoas desempregadas, chamado de mercado de RH disponível, assim como as pessoas aptas ao trabalho.

Verifique que este mercado de RH é constituído por pessoas reais e potenciais em relação às oportunidades de emprego disponíveis, ou seja, aquelas que estão em formação e disponíveis a assumir os espaços oferecidos pelo mercado de trabalho.

O recrutamento de pessoal é uma ferramenta disponível que os profissionais de RH podem utilizar para atender esse mercado.

De acordo com o autor do livro PLT que você está utilizando (CHIAVENATO, 2004), recrutamento é um conjunto de procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização.

Ele constitui um sistema de informação, por meio do qual a organização divulga e oferece, ao mercado de RH, oportunidade de vaga de emprego que pretende preencher, para que possa cumprir os objetivos organizacionais. Ao mesmo tempo em que oferece as vagas que se encontram abertas, atrai profissionais para o processo de seleção.

Esse recrutamento pode ser feito de duas formas: pelo recrutamento interno e pelo recrutamento externo.

O recrutamento interno é direcionado para os candidatos que se encontram trabalhando na organização. Tem como objetivo promover ou transferir para outras atividades que sejam mais complexas ou motivadoras os trabalhadores que fazem parte do quadro de pessoal da organização. É a oportunidade de fazer a movimentação interna dos trabalhadores que já se encontram adaptados com a cultura organizacional e potencialmente preparados a assumir outra função.

O recrutamento externo é direcionado aos candidatos que se encontram fora da organização, que estão no mercado de RH e que serão submetidos ao processo de seleção.

Enquanto o recrutamento interno atua sobre os trabalhadores conhecidos da organização, o recrutamento externo busca um universo de candidatos, no mercado de RH, que estão à procura de novas experiências e habilidades não existentes, para compor o quadro de trabalhadores da organização.

O recrutamento externo atua sobre uma quantidade muito grande de trabalhadores que compõe o mercado de RH, e em razão disso são utilizadas várias técnicas para atrair candidatos às vagas disponíveis. Trata-se de selecionar os meios mais adequados para encontrar os candidatos e atraí-los para a organização.

Os RHs podem buscar esses candidatos por meio de arquivos de candidatos que se apresentaram espontaneamente ou em outros recrutamentos; na apresentação de candidatos por parte dos funcionários da empresa; nos cartazes, panfletos ou anúncios na portaria da empresa; nos contatos com sindicatos e associações de classe; nos contatos com universidades, escolas, agremiações estudantis, diretórios acadêmicos, centros de integração empresa-escola; nas conferências e palestras em universidades e escolas; nos contatos com outras empresas que atuam no mesmo mercado, em termos de cooperação mútua; nos anúncios em jornais, revistas; nos anúncios em rádios; nas agências de empregos ou ainda em viagens para recrutamento em outras localidades.

Esse tipo de recrutamento tem como vantagem atrair o chamado "sangue novo" e experiências novas para a organização. A organização mantém-se atualizada com o ambiente externo, podendo renovar e enriquecer os recursos humanos e aproveitar os investimentos em preparação e desenvolvimento de pessoal efetuado por outras empresas.

Essa forma também apresenta desvantagens, pois geralmente é mais demorada do que o recrutamento interno, mais cara e exige inversões e despesas imediatas com anúncios. Em princípio, é menos segura do que o recrutamento interno e pode afetar a política salarial da empresa.



O desafio principal do recrutamento é agregar valor à organização por intermédio das pessoas, e em razão disso a avaliação dos resultados do recrutamento é indispensável para verificar a relação de custo e benefício desse processo.

O recrutamento é um investimento de envolve tempo e dinheiro, que compensa, e o retorno ultrapassa qualquer investimento.

Recrutar se tornou estratégico, pois o sucesso organizacional de curto ou de longo prazo depende dos talentos atraídos pelas organizações. Essa ação é constante, tendo como objetivo manter o banco de dados alimentado e atualizado, pronto para que o RH o utilize na necessidade de um processo de seleção.

A seleção é um processo que tem como objetivo a escolha do candidato que melhor se adapte aos objetivos organizacionais.

A seleção de recursos humanos pode ser definida como a “escolha do homem certo para o lugar certo”, ou o “homem certo para o cargo certo”. A seleção visa a solucionar dois problemas básicos, que são a adequação do homem ao cargo e a eficiência do homem no cargo.

Os dados e informações a respeito do cargo a ser preenchido são critérios de seleção. As exigências de seleção baseiam-se nas especificações do cargo.

A diversidade das pessoas é característica que compõe esse processo, que vai desde as diferenças individuais, tanto físicas como estatura, peso, sexo, compleição física, força, acuidade visual e auditiva, resistência à fadiga dentre outras, até psicológicas, por meio da avaliação de temperamento, caráter, aptidão, inteligência, que levam as pessoas a se comportarem diferentemente.

A seleção é um processo que trabalha basicamente com comparação e tomada de decisão. Ela faz a comparação entre duas variáveis: os requisitos do cargo e características dos candidatos que se apresentam para o processo.

A comparação é feita pelos profissionais que compõem o órgão responsável pela seleção, que recomenda ao requisitante os candidatos que possuem o melhor perfil para assumir o cargo.

A seleção como um processo de decisão faz a comparação entre as características exigidas pelo cargo e as características dos candidatos, podendo indicar vários candidatos com perfil adequado. A decisão cabe ao órgão requisitante, e, a cada chefia, a escolha final do candidato selecionado.

A tomada de decisão ocorre de três formas ou modelos: a) modelo de colocação - há somente um candidato e uma vaga; b) modelo de seleção - quando existem vários candidatos e somente uma vaga para preencher, e este deve ser alocado com o candidato que tem melhores características; c) modelo de classificação, em que existem vários candidatos para cada vaga e várias vagas para cada candidato. Para cada cargo a ser preenchido, há vários candidatos, e apenas um deles poderá ocupá-lo, se vier a ser aprovado. A organização considera o candidato que atende os requisitos definidos pelo cargo e tem a possibilidade de melhor adaptação à empresa.

Nesse processo podem ser utilizadas várias técnicas que permitem uma avaliação das características pessoais dos candidatos por meio de amostras de seu comportamento. Uma técnica considerada adequada é aquela que proporciona rapidez e confiabilidade. Eis algumas técnicas utilizadas neste processo:

1. Entrevistas de Seleção

A entrevista exige tato e habilidade para que possa conduzir bons resultados. Ela é o método mais utilizado em seleção, e os objetivos intangíveis atribuídos a ela são importantes para o seu resultado final satisfatório, necessitando treinamento por parte do entrevistador.

A entrevista requer planejamento, preparação, execução e avaliação. Ela deve abranger dois aspectos: as informações prestadas pelo candidato (escolaridade, experiência profissional, aspirações pessoais); e o comportamento do candidato durante a entrevista (segurança, maneira de falar, objetividade, características de personalidade, atitudes, motivação).

2. Provas de Conhecimento e Habilidades

As provas de conhecimento são instrumentos que avaliam o nível de conhecimentos gerais e específicos exigidos para o cargo.



Elas avaliam o grau de conhecimento técnico que o candidato possui para assumir o cargo, como: informática, línguas, redação e outros. Podem ser realizadas de forma oral ou escritas, compreendendo aspectos gerais ou específicos, dependendo das exigências do cargo.

3. Testes Psicológicos

Os testes psicológicos são medidas objetivas utilizadas como medida de desempenho e se baseiam em amostras estatísticas de comparação. São aplicados em condições padronizadas.

Os testes oferecem resultados que servem de prognósticos sobre o desempenho do cargo, são precisos e com validade testada cientificamente.

Dentre os testes psicológicos, os de personalidade têm como objetivo analisar os traços determinados pelo caráter, como os adquiridos, e pelo temperamento, que são os traços inatos. São pesquisados aspectos de personalidade como equilíbrio emocional, interesses, frustrações, ansiedade, agressividade, nível emocional, entre outros.

São utilizadas também técnicas de simulação, por meio de dinâmicas de grupo, que são técnicas de simulação muito usada nos processos de seleção, assim como o psicodrama, que é uma técnica que se fundamenta na teoria de papéis, em que cada pessoa representa um papel característico do próprio comportamento, seja isolado ou em integração com as pessoas.

Nessa simulação se estabelecem vínculos, agindo no aqui e agora, como no dia a dia, permitindo a análise e o diagnóstico do comportamento da pessoa.

A seleção pode se valer de uma variedade de procedimentos que podem ser combinados das mais diversas maneiras, dependendo da adequação de cada organização. O processo seletivo precisa ser eficiente e eficaz, pois demanda custos para a organização.

É fundamental que a seleção traga os melhores talentos disponíveis no mercado de RH, de forma ágil e flexível adaptados às necessidades da empresa, com a participação do gerente da equipe solicitante, visando agregar talento humano à organização.

A estatística, a partir de determinadas variáveis e da forma como os dados são interpretados, fomenta as ações e intervenções específicas para o cuidado com a Saúde Pública.

Deve haver uma lógica e fundamento na coleta de dados envolvidos na Epidemiologia. Os achados devem exibir situações reais de saúde em populações estudadas.

A elaboração de planilhas, tabelas e gráficos e a interpretação destas ferramentas facilitam a exposição e o entendimento entre aspectos quantitativos reais, possíveis causas e intervenções.

Anotações



Atividades

INSTRUÇÕES

As atividades a seguir têm como objetivo que você reflita, questione e proponha soluções sobre os assuntos estudados neste tema. Para que atinja os objetivos de aprendizagem é importante que faça as leituras recomendadas e também socialize com os colegas os conhecimentos que você adquiriu.

Faça a leitura das questões e observe se elas serão realizadas individualmente, em grupo, se com ou sem consulta ao material estudado, e quais serão as questões avaliativas que serão postadas no ambiente *moodle*, solicitadas pelo professor EAD.

Bom estudo!

Ponto de partida

Em grupo, discuta as experiências vivenciadas, caso a caso, em um processo de recrutamento e seleção, relatando os aspectos, facilidades e dificuldades encontradas, apontando sugestões de melhoria. Faça um relato único e socialize com todos os componentes do grupo.

Agora é com você! Responda às questões a seguir para conferir o que aprendeu.

Questão 1

Individual e sem consulta.

O processo de seleção é a busca adequada entre o que a organização deseja e o que o mercado de recursos humanos oferece, em um processo de dupla escolha.

PORQUE

A pessoa também faz a escolha; trata-se de uma relação de mão dupla: a organização escolhe a pessoa que ela necessita e a pessoa também escolhe a empresa que quer trabalhar.

Considerando-se as frases acima, é CORRETO afirmar que:

- a) A primeira é falsa e a segunda é verdadeira.
- b) A primeira é verdadeira e a segunda é falsa.
- c) As duas são falsas.
- d) As duas são verdadeiras e a segunda justifica a primeira.
- e) As duas são verdadeiras e a segunda não justifica a primeira.

Questão 2

Individual e sem consulta.

Para preencher a vaga de Gerente de Recursos Humanos, o Hospital São Leopoldo optou pelo processo de seleção externo, ou seja, foi buscar um profissional no mercado. Uma das vantagens desse tipo de processo de seleção é a(o):

- a) Redução de custos operacionais.
- b) Rapidez no processo seletivo.
- c) Oxigenação do quadro funcional.
- d) Motivação das pessoas da organização.
- e) Fortalecimento da cultura organizacional.

Questão 3

Individual e sem consulta.

(ENADE, 2009 - Tecnologia em RH). Considerando o desenvolvimento do processo de Recrutamento e Seleção por diversos atores - a área que solicita a contratação, a equipe de RH e consultorias especializadas - de quem é a responsabilidade da decisão de contratação?

- a) A responsabilidade da decisão é da área de RH, pois ela tem condições de conhecer o perfil necessário para o cargo e a cultura organizacional.



- b) A responsabilidade da decisão é da área de RH, pois ela pode trazer os melhores candidatos, ajustando a política de recrutamento e seleção para atrair talentos.
- c) A responsabilidade da decisão é da área que solicita a contratação, pois o pessoal de RH pode não conseguir atender a todas as áreas com a rapidez necessária.
- d) A responsabilidade da decisão é da área que solicita a contratação, pois a chefia imediata conhece a função e pode adequar os requisitos do cargo à cultura organizacional.
- e) A responsabilidade da decisão é das consultorias especializadas, pois elas têm as condições necessárias para definir as técnicas adequadas de acordo com o perfil solicitado.

Questão 4

Individual e sem consulta.

A _____ vem logo após o recrutamento, nos processos de _____. Ela é um processo de _____ e de _____. É uma responsabilidade de _____ e função de _____.

- a) Seleção, agregar pessoas, comparação, escolha, linha, *staff*.
- b) Agregar pessoas, seleção, comparação, escolha, *staff*, linha.
- c) Seleção, comparação, agregar pessoas, escolha, linha, *staff*.
- d) Comparação, seleção, agregar pessoas, escolha, linha, *staff*.
- e) Seleção, escolha, comparação, agregar pessoas, linha, *staff*.

Questão 5

Individual e sem consulta.

O recrutamento é um conjunto de atividades que tem como objetivo atrair o maior número de candidatos qualificados para uma organização.

PORQUE

O mercado de recursos humanos é dinâmico e apresenta forte mobilidade.

Considerando-se as frases acima, é CORRETO

afirmar que:

- a) A primeira é falsa e a segunda é verdadeira.
- b) A primeira é verdadeira e a segunda é falsa.
- c) As duas são falsas.
- d) As duas são verdadeiras e a segunda justifica a primeira.
- e) As duas são verdadeiras e a segunda não justifica a primeira.

Questão 6

Individual e com consulta.

Faça uma leitura cuidadosa do texto “Como as Empresas Seleccionam seus Talentos”, contido no Livro-Texto e verifique a forma utilizada pelas empresas citadas. Faça uma síntese do texto, avalie a forma utilizada e correlacione com o mercado local disponível.

Questão 7

Individual e com consulta.

O currículo é um instrumento importante para o processo de recrutamento e seleção, já que ele pode apresentar o candidato à vaga. Justifique, contextualizando, como você pode torná-lo eficiente neste processo.



Questão 8

Individual e com consulta.

Pesquise em jornais, revistas, *sites*, a sessão de ofertas de empregos, escolha um cargo gerencial e um cargo operacional e verifique quais os requisitos exigidos por eles e se estão de acordo com o que você aprendeu durante o estudo deste tema.

Questão 9

Em grupo e com consulta.

Pesquise no Livro-Texto e elabore uma entrevista de seleção. Faça a simulação com um colega de sala. Após vocês serem entrevistados, discutam como se sentiram ao se submeterem a uma entrevista de seleção.

Questão 10

Individual e sem consulta.

Agora que você já fez as leituras recomendadas e pode compreender a importância do recrutamento e seleção, faça o seu perfil profissional respondendo às seguintes questões:

- Quais são as qualificações que eu apresento no momento, cursos e treinamentos que já realizei?
- As minhas atividades são gerenciais ou operacionais?
- Que competências e habilidades eu disponho no momento?
- O meu perfil atende ao mercado?
- Relacione o que você pode fazer para melhorar o seu perfil e ser um profissional mais competitivo.

AMPLIANDO O CONHECIMENTO

Você quer saber mais sobre esse assunto? Então:

- Assista ao vídeo **O fim do emprego e o empreendedorismo**, de Waldez Ludwig. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=BB1ZwCV>>. Acesso em: 17 ago. 2010. O vídeo aborda a importância do profissional de hoje ser um empreendedor, ser um profissional autogerido capaz de planejar a própria carreira, gerir seus próprios recursos, seja pelo emprego formal ou ainda com o trabalho autônomo, e se manter atualizado tecnicamente.
- Acesse o *site* da **Revista Você S/A**. Disponível em: <<http://www.vocesa.abril.com.br>>. Acesso em: 17 ago. 2010. Conheça as informações editadas mensalmente sobre gestão de pessoas.
- Leia o artigo **Recrutamento on-line: uma realidade cada vez mais presente nas empresas**, de Leandro Correa Martins. Disponível em: <<http://www.via6.com/topico.php?tid=2156>>. Acesso em: 17 ago. 2010. O artigo aborda a forma nova que as organizações estão utilizando em recrutamento de pessoas. O autor diz que o recrutamento *on-line* é a forma mais inteligente de se recrutarem candidatos no mundo de hoje, em razão da tecnologia disponível.

- [illegible]

Reflita sobre essas informações e avalie se você conseguiu atingir este objetivo.

Tema 3

Aplicando Pessoas

Objetivos de aprendizagem

- Compreender o conceito de cultura, os diferentes níveis, e como se dá a socialização organizacional.
- Conhecer o conceito de cargo, os desenhos de cargos e os modelos disponíveis.
- Aprender como se faz a descrição e a análise de cargos e a importância para a Gestão de Pessoas.
- Entender o conceito de avaliação de desempenho, os objetivos e as potencialidades.
- Conhecer o processo de avaliação de desempenho, os diversos métodos, a aplicação e as tendências no processo de avaliação de desempenho.

Para início de conversa

Você sabia que o processo de aplicar pessoas é uma das ferramentas mais importantes da administração moderna? Isso porque ela se incumba da adaptação do trabalhador à cultura organizacional, reflete-se na execução das tarefas e permite, ainda, que se possa avaliar o desempenho desse trabalhador. Este tema permitirá que você compreenda também o conceito de cargos, seus modelos, assim como são feitas as análises. Você compreenderá ainda a avaliação de desempenho como uma ferramenta de gestão. Convido-o a empreender essa área do conhecimento.



Por dentro do tema

A palavra cultura tem mais de um significado. Falar em cultura organizacional é se referir a um conjunto de regras, costumes, crenças e valores que dão uma identidade ou singularidade à organização. Identifica-se a cultura de uma empresa pela observação da forma como ela trata sua clientela, seus funcionários, como ela é reconhecida do ponto de vista das negociações que realiza e, também, pelo grau de lealdade e respeito que os funcionários demonstram para com ela.

A cultura organizacional possui três níveis: artefatos, valores compartilhados e pressuposições básicas. Os artefatos são, por exemplo, os produtos, serviços, estilo de comportamento dos integrantes da organização, seus símbolos, histórias e lemas. Os valores compartilhados podem ser traduzidos nos motivos pelas quais as empresas adotam determinadas práticas, ou seja, porque fazem o que fazem.

Os valores compartilhados podem ser observados no comportamento e atitudes das pessoas dentro das organizações. Por último, as pressuposições básicas são as crenças, percepções, sentimentos nos quais os integrantes da organização acreditam. As pressuposições existem num grau muito profundo das organizações e muitas vezes não são escritas, tampouco faladas.





A socialização organizacional é a forma como a organização recepciona os novos funcionários e, também, o modo como propicia sua adaptação ao seu contexto de forma que possam adequar-se às expectativas da organização. É uma fase em que as partes procuram se ajustar uma à outra. Há muitas opções e métodos para a socialização dos funcionários. O método mais utilizado é o programa de integração do funcionário, que consiste num treinamento intensivo de aculturação do novo, ou novos integrantes, às práticas correntes da organização.

Cargo é o conjunto de atividades que são desempenhadas pelo funcionário. O cargo deve ter uma posição definida no organograma, pois define seu nível hierárquico, a subordinação e também o departamento ou divisão onde se enquadra. É por esse motivo que, nos organogramas, os cargos são representados por retângulos que se ligam a dois terminais: um que o liga ao cargo acima e define sua subordinação e o outro que o liga ao cargo abaixo, onde se define quem são os subordinados.

O estudo de desenho de cargos determina a especificação do conteúdo de cada cargo, dos métodos de trabalho e sua **interface** com os demais cargos. Cada cargo exige determinadas competências da pessoa que vai ocupá-lo. Desenhar os cargos de uma organização implica organizar o trabalho deixando claro quais são as tarefas necessárias para o seu desempenho, definir o seu conteúdo, o perfil e qualificação do seu ocupante. O desenho dos cargos também serve como informação para organizar e modificar cargos que não estejam adequadamente estruturados, ou seja, é subsídio de melhoria contínua, já que os cargos estão sempre em contínua evolução.

Existem três modelos de desenho de cargos que são: o clássico, o humanístico e o contingencial. No modelo clássico, que também é chamado de tradicional, em que o gerente manda e o operário obedece. Esse modelo considera a pessoa como um simples recurso produtivo; o homem é um apêndice da estrutura da empresa. Nele, há uma fragmentação do trabalho e cada pessoa faz uma tarefa simples e repetitiva. No conjunto, porém, o trabalho das pessoas é feito de forma harmoniosa e coordenada. Destaca-se também a ênfase na eficiência e o operário trabalha seguindo as regras e os procedimentos estabelecidos. O trabalho é medido por estudos de tempo e movimentos. Outro aspecto do modelo clássico é que ele tem a presunção de permanência. Ele é definitivo e feito para durar para sempre. O desenho humanístico é mais voltado para o contexto do cargo do que para o conteúdo dele. O seu foco se desloca para as condições sociais sob as quais o cargo é desempenhado; ele visa à interação dos funcionários entre si e com os superiores. Nele, o trabalhador participa das decisões que são tomadas. No modelo contingencial, três variáveis são consideradas: as pessoas, a tarefa e a estrutura da organização. Ele tem como base: a variedade, a autonomia, o significado das tarefas, identidade com a tarefa e retroação. O modelo contingencial permite o enriquecimento de cargos lateral e horizontalmente, para manter o ajustamento do cargo às demandas do crescimento pessoal do ocupante.

Descrever um cargo é fazer um retrato do conteúdo e das principais responsabilidades pertinentes a ele. Na descrição se define e se relaciona o que o ocupante faz, quando faz, como, onde e por que faz. A descrição de cargo inclui o título do cargo, sumário de atividades que serão desempenhadas, relações com outros cargos, qualificações exigidas para o cargo e as principais responsabilidades pertinentes a ele. A descrição de um cargo é narrativa e expositiva e se preocupa com o seu conteúdo.

Analisar um cargo é detalhar o que será exigido do seu ocupante no que tange aos seus conhecimentos, habilidades e capacidade de desempenhá-lo adequadamente. A análise procura estabelecer quais são os requisitos físicos e mentais que seu ocupante deve possuir, quais são as responsabilidades que lhe serão atribuídas e em que condições o trabalho deverá ser executado. A análise do cargo tem como preocupação as especificações do cargo em relação ao funcionário que irá ocupá-lo. Os métodos de análise de cargos são entrevistas, questionários e observação.

A descrição e análise dos cargos servem de base para todas as atividades de Recursos Humanos. A descrição e a análise de cargos servem de subsídio ao recrutamento, à seleção de pessoas, oferecem material de conteúdo aos programas de treinamentos, servem de base à avaliação e classificação de cargos, à avaliação de desempenho, e estabelecem os programas de higiene e segurança no trabalho além de serem guia aos gerentes.

A avaliação de desempenho é o processo de rever a atividade produtiva de uma pessoa, com a finalidade de avaliar sua contribuição para alcançar objetivos. É a apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades por ela desempenhadas, das metas e dos resultados alcançados e do potencial de desenvolvimento. Serve para medir, estimar e julgar sua excelência e suas qualidades. Serve, também, para saber qual a contribuição desta pessoa para o negócio da organização. A avaliação de desempenho é, também, uma forma de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações.



O objetivo da avaliação de desempenho é a redução de incertezas e a busca da unidade. O maior interessado pelo processo é o próprio trabalhador, pois assim ele tem oportunidade de fazer melhorias em seu trabalho. Contribui para o crescimento das pessoas dentro da organização.

A avaliação de desempenho é um mecanismo potencial utilizado para a melhoria dos resultados de todos os integrantes da organização. Ela permite medir a produtividade do funcionário e possibilita que os trabalhadores conheçam a avaliação feita pela sua chefia. É utilizada pelos gestores como base na condução e aconselhamento dos subordinados sobre seu desempenho. Verifica, além do desempenho no cargo, o alcance de metas, enfatizando o indivíduo no cargo.

Os sistemas de avaliação mais utilizados são os seguintes: Autoavaliação: pelo próprio trabalhador, sendo de sua responsabilidade. Ela pode ser individual ou para as suas equipes; Gerente: o gerente como gestor da sua equipe pode também realizar a avaliação; o indivíduo e o gerente: o envolvimento do trabalhador e do gerente é uma tendência atual. Ele funciona como um orientador do indivíduo; a equipe de trabalho: a própria equipe quem avalia o trabalho de cada um dos elementos; Avaliação de Desempenho 360° é feita de modo circular por todos os elementos que mantêm algum tipo de interação. Participam as chefias, os colegas e pares, os subordinados, os clientes internos e externos, os fornecedores, todas as pessoas ao redor do indivíduo; avaliação para cima: permite que a equipe avalie a chefia; comissão de avaliação: a organização pode repassar a responsabilidade da avaliação para uma comissão específica com esse fim.

Os métodos tradicionais de avaliação de desempenho são: escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos e listas de verificação. O método de escalas gráficas verifica o desempenho das pessoas por meio de fatores de avaliação previamente definidos e graduados. Quanto melhor a descrição, maior será a precisão do fator. O método de escolha forçada consiste em avaliar o desempenho por meio de blocos de frases descritivas que focalizam determinados aspectos do comportamento. O método de pesquisa de campo é um dos mais completos instrumentos de avaliação e desempenho, pois tem como princípio a responsabilidade de linha e da função de *staff* no processo. Requer entrevistas entre um especialista em avaliação (*staff*) com os gerentes (linha) para, em conjunto, estimarem o desempenho dos respectivos funcionários. O método de incidentes críticos avalia as características extremas, que representam desempenhos altamente positivos ou altamente negativos. Por último, o método de listas de verificação é baseado em uma relação de fatores de avaliação a serem considerados a respeito de cada funcionário. Ele se operacionaliza como um *checklists*. A tendência moderna indica a adoção do método de avaliação participativa por objetivos em que se adota uma técnica de intenso relacionamento e de visão pró-ativa.

A aplicação da avaliação do desempenho como elemento das práticas de RH permite localizar as pessoas com características adequadas aos negócios da organização, indicando se elas estão integradas em seus cargos e tarefas. Indica ainda se estão sendo recompensadas e remuneradas, adequadamente. Indica quais pontos fortes podem ser ampliados e quais pontos fracos podem ser corrigidos. Indica o desempenho e resultado alcançados pelo funcionário, além de proporcionar às pessoas a retroação sobre seu desempenho e capacidade de desenvolvimento.

Anotações



Atividades

INSTRUÇÕES

As atividades a seguir têm como objetivo que você reflita, questione e proponha soluções sobre os temas estudados nesta teleaula. Para que você possa atingir os objetivos de aprendizagem é importante que faça as leituras recomendadas e também socialize com os colegas os conhecimentos adquiridos.

Faça a leitura das questões e observe se elas deverão ser realizadas individualmente ou em grupo, com ou sem consulta ao material estudado e quais as questões avaliativas, solicitadas pelo professor EAD, que serão postadas no ambiente *moodle*.

Bom estudo!

Ponto de partida

Para o autor do Livro-Texto, as organizações só funcionam quando as pessoas estão em seus postos de trabalho, são capazes de desempenhar de forma adequada os seus papéis e as funções para as quais foram selecionadas e treinadas. Compreender a importância da adaptação do trabalhador à cultura organizacional e como ela reflete na execução das tarefas e no resultado final da organização é um desafio que o convide a discutir com o seu grupo de trabalho. Ao final da discussão, produza uma síntese com os aspectos mais importantes.

Agora é com você! Responda às questões a seguir para conferir o que aprendeu.

Questão 1

Individual e sem consulta.

(ENADE, 2009 - Tecnologia em RH). Na década passada, os empregados precisavam de informações precisas sobre seus papéis na organização. As avaliações de desempenho, nessa época, destinavam-se, principalmente, a informá-los sobre a qualidade da execução de seus trabalhos, num determinado período, e o quanto de aumento de salários teriam em decorrência disso. Era o mecanismo de *feedback* em ação. Esse esquema pode ter servido bem a seus propósitos, mas, hoje, há fatores adicionais que devem ser tratados. Com base no texto acima, que ação precisa ser adicionada a esses fatores?

- a) Definir, com base em critério indicado pelos gestores, as metas e as medidas de desempenho do próximo ano.
- b) Eliminar os aspectos legais de campanhas de promoção de segurança da CIPA para o desempenho dos empregados.
- c) Informar aos empregados quão bem estão trabalhando nos padrões e nas expectativas estabelecidas.
- d) Julgar exclusivamente aquelas situações de desempenho nas quais o passado passa a ser mais privilegiado.
- e) Preocupar-se com aqueles aspectos organizacionais tayloristas e não comportamentais adotados na produção.

Questão 2

Individual e sem consulta.

A Avaliação de Desempenho deve proporcionar benefícios para a organização e para as pessoas.

PORQUE

A avaliação deve enfatizar o indivíduo no cargo, bem como seus hábitos pessoais observados no trabalho.

Considerando-se as afirmações acima, é CORRETO afirmar que:

- a) A primeira é falsa e a segunda é verdadeira.
- b) A primeira é verdadeira e a segunda é falsa.
- c) As duas são falsas.



- d) As duas são verdadeiras e a segunda justifica a primeira.
- e) As duas são verdadeiras e a segunda não justifica a primeira.

Questão 3

Individual e sem consulta.

O Hospital Santa Doroteia contratou um novo gestor para o RH, e um dos projetos a serem implementados é a atualização de cargos e salários. Para agilizar o processo, ele iniciou pela descrição de cargos, como é recomendado.

Para implementar uma descrição eficiente de cargos é necessário considerar:

- a) Os requisitos mentais.
- b) Os requisitos físicos.
- c) As faixas salariais.
- d) As tarefas e atribuições.
- e) As condições de trabalho.

Questão 4

Individual e sem consulta.

Assinale o item que NÃO faz parte dos objetivos da Avaliação de Desempenho.

- a) Melhorar o desempenho dos colaboradores da empresa.
- b) Identificar colaboradores que precisam ser promovidos ou demitidos.
- c) Recrutar pessoas.
- d) Melhorar as relações de trabalho na organização.
- e) Desenvolver habilidades técnicas e comportamentais.

Questão 5

Individual e sem consulta.

O programa de integração de novos empregados tem como objetivo sua introdução no local de trabalho. Estão relacionadas a seguir algumas vantagens do programa.

Marque a alternativa INCORRETA.

- a) A gerência pode explicar ao empregado sua posição na organização.
- b) O novo empregado é instruído levando-se em conta os requisitos definidos na descrição do cargo que irá ocupar.
- c) Redução no número das demissões.
- d) O novo empregado recebe apenas informações gerais sobre a empresa, pois normas e regulamentos são confidenciais.
- e) Apresenta a cultura da organização por meio de normas e procedimentos.

Questão 6

Individual e com consulta.

A Cultura Organizacional tem como objetivo criar a identidade da organização e são necessários alguns componentes para que possa consolidá-la. Pesquise no Livro-Texto esses componentes e faça a contextualização.

Questão 7

Individual e com consulta.

Faça a leitura do Livro-Texto, de acordo com o tema que estamos estudando, e responda quais são os talentos que as organizações desperdiçam.



Questão 8

Individual e com consulta.

Por meio da leitura do Livro-Texto, diferencie função, cargo e tarefa, fazendo uma síntese dos conteúdos.

Questão 9

Individual e com consulta.

Muito se fala sobre a importância da avaliação do desempenho do trabalhador e também da importância do *feedback*.

Relate a importância de o trabalhador receber o resultado da sua avaliação.

Questão 10

Individual e com consulta.

A Avaliação de Desempenho 360° prevê que todas as pessoas que interagem com o funcionário atuem como avaliadores, inclusive clientes e fornecedores, daí a denominação de 360°. Apresente as vantagens de utilização dessa metodologia.

AMPLIANDO O CONHECIMENTO

Você quer saber mais sobre esse assunto? Então:

- Assista ao vídeo **Avaliação de Desempenho 360°**. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=wPXk5sU3u7A>>. Acesso em: 17 ago. 2010. Ele aborda os modelos de avaliação de desempenho como uma metodologia que conta com a participação de todos os envolvidos no processo.
- Acesse ao site da **Revista Você S/A**. Disponível em: <<http://www.vocesa.abril.com.br>>. Acesso em: 17 ago. 2010. Conheça as informações editadas mensalmente sobre Gestão de Pessoas.
- Leia a entrevista **Avaliação 360 Graus: um caminho para melhorar o desempenho**, de Patrícia Bispo. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Entrevista/3632/avaliacao-360-graus--um-caminho-para-melhorar-o-desempenho.html>>. Acesso em: 17 ago. 2010. No texto, a consultora Patrícia Bispo utiliza uma metodologia que possibilita otimizar a produtividade e prevê a participação de todas as pessoas que interagem com o funcionário avaliado. É uma das metodologias mais utilizadas pelas empresas.



- Leia o artigo **Carreira sem prazo de validade**, de José Luis Amâncio. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=0y5leokol>. Acesso em: 17 ago. 2010. Com o desenvolvimento da tecnologia e uma maior conscientização das pessoas sobre a própria saúde e bem-estar geral e social, verificou-se um aumento substancial da expectativa de vida e isto se tornou um desafio.
- Leia o livro **Recursos humanos: o capital humano das organizações**, de Idalberto Chiavenato. Editora Campus, 2009.

FINALIZANDO

Neste tema, você viu que o processo de aplicar pessoas são os processos utilizados para desenhar as atividades que elas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem-se também nesse processo o desenho organizacional e o desenho de cargos, análise e descrição de cargos, planejamento e alocação de recursos humanos, plano de carreiras, orientação às pessoas e avaliação do desempenho; disseminação da cultura organizacional.

Com isso, você observou que todos os processos ou subsistemas se inter-relacionam. Cada processo tem o seu grau de importância e compõe a cadeia de Gestão de RH.

Ao final desse estudo, você deverá ser capaz de compreender a cultura organizacional, a importância dos cargos para a adaptação do trabalhador à empresa, assim como a avaliação de desempenho como uma ferramenta de melhoria contínua dos processos organizacionais.

Reflita sobre essas informações e avalie se você conseguiu atingir tal objetivo.

Anotações

Tema 4

Recompensando Pessoas

Objetivos de aprendizagem

- Compreender o conceito de remuneração.
- Identificar os componentes de remuneração total.
- Conhecer os mais recentes métodos de remuneração.
- Distinguir os vários tipos de programas de incentivos ao pessoal e suas principais características.
- Conhecer os benefícios, objetivos e serviços que podem ser oferecidos aos funcionários.

Para início de conversa

É muito importante que você saiba que o processo de recompensar pessoas é fundamental para a organização por constituir incentivo e motivação para os funcionários.

A recompensa tem significado de retribuição, prêmio, reconhecimento que o funcionário recebe dentro da organização em contrapartida ao seu trabalho.

Modernamente, as pessoas são motivadas não apenas pelo salário em pecúnia, mas também por um conjunto de fatores que as levam a obter, igualmente, satisfação individual. Nesse contexto, as empresas oferecem aos seus colaboradores planos de incentivos e benefícios que as tornam permanentemente dispostas a atingir metas e objetivos que são de interesse para a lucratividade da organização.

É importante, ainda, que você compreenda que tais benefícios impactam a organização, no que tange aos custos laborais.

Que tal aprender mais um pouco sobre tais assuntos?



Por dentro do tema

Os economistas pontuam três fatores de produção - recursos naturais, capital e trabalho - e ensinam que a somatória desses fatores resulta em riqueza.

Os fornecedores oferecem a matéria-prima, tecnologia ou bens. Os acionistas ou investidores oferecem o capital. As pessoas que trabalham oferecem seu capital intelectual. Os clientes adquirem, mediante pagamento, os bens ou serviços que são produzidos. Dessa forma, todos são parceiros na organização e possuem uma expectativa de retorno.





As pessoas que trabalham nas empresas oferecem seu trabalho e buscam retribuição pelo seu esforço e dedicação.

A contrapartida, o pagamento, a recompensa, a retribuição e o reconhecimento que a organização devolve ao seu funcionário são chamados de remuneração.

A remuneração é de suma importância para a retenção dos talentos de uma empresa.

No ensinamento do professor Idalberto Chiavenato, autor do Livro-Texto, a remuneração recebida pelo funcionário pode ser chamada de remuneração total e é composta pela remuneração básica, pelos incentivos salariais e pelos benefícios que são concedidos pela organização.

A remuneração básica é popularmente chamada de salário em dinheiro e seu pagamento pode ser mensal ou por hora.

Por outro lado, os incentivos salariais concretizam-se com bônus, participação nos resultados e parcerias que a organização pode oferecer aos seus colaboradores.

O último componente da remuneração total são os benefícios que a empresa concede. Exemplo de tais benefícios são os planos de seguro de vida e seguro de saúde, além de outros.

Com o decorrer do tempo foi modificada a suposição de que as pessoas trabalhavam motivadas apenas pelos incentivos financeiros ou materiais.

Hoje as pessoas são motivadas por um conjunto de incentivos que englobam salário, metas que devem atingir, satisfação pessoal com os cargos que ocupam, autorrealização, e outros incentivos que estão sendo estudados amiúde.

Os métodos de remuneração utilizados, modernamente, estão baseados em metas, resultados a serem alcançados. Seguem esquemas flexíveis e uma política de adequação às diferenças individuais.

Existem recompensas que são financeiras e se dividem em diretas e indiretas e outras, ainda, que não são financeiras. Exemplo de recompensa financeira direta é o salário; e de recompensa financeira indireta, o décimo terceiro salário. Como recompensa não financeira é importante destacar a qualidade de vida no trabalho.

As pessoas precisam de incentivo que as mantenham permanentemente motivadas. A superação do desempenho, a fixação de metas e resultados desenhados para o futuro são os desafios que as organizações impõem aos seus colaboradores, contrapondo-se aos métodos de rigidez e punições que existiam.

Os incentivos, que precisam ter um programa bem estruturado nas organizações, consistem em remunerações variáveis, plano de bonificação anual, participação nos resultados alcançados, remuneração por competência, distribuição do lucro aos funcionários, distribuição de ações da empresa aos funcionários e opção de compra de ações. Essas novas formas de remuneração incentivam a aceitação de riscos e de novas responsabilidades por parte do funcionário que busca vencer todos os desafios para alcançar melhores resultados salariais e sucesso profissional.

Ainda no estudo de recompensas de pessoas destacam-se benefícios que podem ser concedidos aos trabalhadores, como assistência médico-hospitalar, seguro de vida, alimentação subsidiada, transporte, planos de pensão, planos de aposentadoria complementar, além de outros que abrangem a família do colaborador, como o pagamento de mensalidade escolar para os filhos, fornecimento de automóveis, de motorista particular, períodos de férias com estadas pagas, cartões de crédito e outros diferenciais que visam captar talentos.

Com os benefícios concedidos, as organizações pretendem obter a satisfação individual, econômica e social dos seus colaboradores. O desenho de tais benefícios deve abranger três importantes áreas de suas vidas, como no cargo, outros que são fora do cargo, porém dentro da organização e, por último, na comunidade, ou seja, fora da organização.

No que tange ainda à remuneração total, ao plano de incentivos e aos benefícios oferecidos aos funcionários, também serão avaliados com muito critério os seus desdobramentos nos encargos sociais, que irão onerar a organização.



Atividades

INSTRUÇÕES

As atividades a seguir têm como objetivo que reflita, questione e proponha soluções sobre os temas estudados nesta teleaula. Para atingir os objetivos de aprendizagem é importante que você faça as leituras recomendadas e também socialize com os colegas os conhecimentos adquiridos.

Faça a leitura das questões e observe se deverão ser respondidas de forma individual ou em grupo, se com ou sem consulta ao material estudado e quais serão as questões avaliativas, solicitadas pelo professor EAD, que serão postadas no ambiente *moodle*.

Bom estudo!

Ponto de partida

Você deve ter compreendido que, na atualidade, o simples salário, representado por dinheiro, deixou de ser o atrativo para captar e reter talentos em uma organização. É necessário que existam outros atrativos para recompensar os colaboradores.

Dividam-se em grupos e coloquem-se na função de gestor de um hospital. Façam a escolha de qual o tipo de remuneração vocês adotariam. Elejam também, os incentivos e benefícios que ofereceriam aos seus colaboradores, considerando a realidade do seu local de residência.

Na reflexão do grupo também devem ser levados em consideração os encargos salariais decorrentes da remuneração total.

Redija um relato das decisões do grupo e socialize com todos os componentes da sala.

Agora é com você! Responda às questões a seguir e confira o que aprendeu.

Questão 1

Individual e sem consulta.

Um programa de remuneração variável apresenta uma série de vantagens, entre elas:

- a) Facilita o equilíbrio interno (coerência dos salários dentro da organização).
- b) Facilita o equilíbrio externo (coerência dos salários da organização com o mercado de trabalho).
- c) Facilita a administração dos salários e o seu controle centralizado.
- d) Ajusta a remuneração às diferenças individuais dos colaboradores e ao alcance de metas e resultados.

Questão 2

Individual e sem consulta.

Considerando-se hipoteticamente que a composição da remuneração se resuma em salário fixo, benefícios e participação nos lucros, as estratégias de remuneração apresentam características bem definidas quando se comparam os anos de 1970, com 1980/1990 e depois com o ano 2000.

Assinale a alternativa que reflete a estratégia de remuneração respectiva a um dos períodos anteriormente mencionados.

- a) Depois de 2000: maioria com salário fixo, com benefícios e sem participação nos lucros.
- b) Anos de 1970: minoria com salário fixo, com benefícios e sem participação nos lucros.
- c) Anos de 1980/1990: maioria com salário fixo, sem benefícios e com participação nos lucros.
- d) Depois de 2000: minoria com salário fixo, com benefícios e com participação nos lucros.

Questão 3

Individual e sem consulta.

O uso de pesquisas salariais para tomada de decisão auxilia as organizações a adotar políticas de remuneração mais ou menos agressivas, operando acima dos valores pagos pelo merca-



do, na média do mercado ou abaixo dos valores praticados em seu negócio. Além da comparação com o mercado, essas decisões influenciam na percepção de equidade interna pelos funcionários, equilibrando a informação externa ao valor do trabalho realizado. Quais aspectos devem ser considerados para que a parcela fixa da remuneração propicie aos funcionários a percepção de equidade em relação aos demais cargos e ao valor do trabalho para o qual foram contratados?

- a) Devem ser considerados prêmios, comissões, bônus e programas de incentivo na composição da remuneração total.
- b) Devem ser observadas as necessidades especiais em cada área funcional, incluindo os cargos críticos e de difícil preenchimento.
- c) Devem ser observadas: formação acadêmica, extensão universitária, certificações obtidas e características adicionais dos funcionários.
- d) Devem ser realizadas revisões dos parâmetros de classificação de nível do cargo dentro da empresa.
- e) Devem ser utilizados a remuneração variável e os resultados da avaliação de desempenho com reconhecimento por mérito.

Questão 4

Individual e sem consulta.

Um dos objetivos do sistema com enfoque estratégico é transformar a remuneração de um fator de custo para fator de aperfeiçoamento, impulsionador de processos de melhoria e aumento de competitividade. Isso é conseguido com maior sucesso quando se busca alinhar o pagamento dos funcionários à visão de futuro, que conduz à definição de investimentos organizacionais e envolvimento do pessoal no seu alcance. No entanto, há vantagens e desvantagens na utilização de cada tipo de remuneração. Com base no que é dito no texto, analise as afirmativas a seguir:

- I. A remuneração por competência permite reconhecer a variação das atribuições e responsabilidades nas funções.
- II. O uso de sistemas com salário fixo e baseados em cargos apresentam limitações para alavancar o desempenho.
- III. A remuneração direta tem a finalidade principal de ampliar a percepção de valorização para os funcionários.

IV. Existem vários tipos de remuneração por desempenho, entre os quais se pode citar a participação nos lucros e as comissões.

Estão CORRETAS somente as afirmativas:

- a) I e III.
- b) I, II e IV.
- c) I e IV.
- d) II e III.
- e) I, III e IV.

Questão 5

Individual e sem consulta.

As novas políticas de pessoal, recentemente implantadas na Clínica "Bem-Estar", trouxeram insatisfação e estresse para o ambiente de trabalho e consequentes perdas financeiras.

A insatisfação e o estresse foram detectados a partir dos seguintes indicadores:

- I. Custos associados a doenças ocupacionais.
- II. Violência no trabalho.
- III. Nível de responsabilidade atribuída ao cargo.
- IV. Inclinações pessoais.
- V. Absenteísmo e rotatividade.

Como fontes adequadas de investigação, estão corretas, somente:

- a) I, II e V.
- b) I, III e V.
- c) II, III e IV.
- d) II, IV e V.
- e) III, IV e V.

Questão 6

Individual e com consulta.

No Livro-Texto também é abordada a questão de aposentadoria. Ela é um tema muito discutido por todos e especialmente pelos jovens que têm consciência da mutabilidade das regras, por informações da mídia sobre a Reforma Previdenciária. A questão de previdência também pode constituir um benefício oferecido pela organização. Na modalidade de Previdência Privada, descreva o Plano Gerador de Benefícios Livres (PGBL).



Questão 7

Individual e com consulta.

Com base na leitura do Livro-Texto, a definição de salário é complexa e os fatores internos e externos se inter-relacionam e impactam diferentemente os seus valores. Com base em tal constatação, descreva quais os fatores internos/organizacionais e externos/ambientais que elevam ou baixam os valores dos salários.

Questão 8

Individual e com consulta.

O autor do Livro-Texto, Idalberto Chiavenato, conceitua administração de salários como "conjunto de normas e procedimentos utilizados para estabelecer e/ou manter estruturas de salários equitativos e justos na organização". Na sequência, o autor discorre sobre os objetivos da administração de salários. Cite quais são os objetivos mencionados.

Questão 9

Individual e com consulta.

Uma das modernas formas de incentivo aos funcionários é a opção de compra de ações da companhia. Explique com mais detalhes como se dá essa forma de remuneração.

Questão 10

Individual e com consulta.

Os planos de benefícios sociais podem ser classificados quanto à exigibilidade legal, à natureza e quanto aos seus objetivos.

Considerando a sua natureza, descreva alguns exemplos de benefícios monetários que podem ser concedidos ao funcionário.

AMPLIANDO O CONHECIMENTO

Você quer saber mais sobre esse assunto? Então:

- Leia a avaliação crítica **Remuneração é custo ou investimento?** p. 258 do Livro-Texto PLT 160.
 - Leia o texto **Administração de hoje**, p. 295 do Livro-Texto PLT 160.
 - Leia o texto **O que são mordomias?** p. 319 do Livro-Texto PLT 160.
 - Leia o livro **Gestão de pessoas**, de Idalberto Chiavenato. PLT: edição customizada. 2. edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
 - Assista ao vídeo **Tipos de remuneração**, de Adriana Lumy. Disponível em: <http://www.youtube.com/results?search_query=remunera%C3%A7ao&search_type=>.
- Acesso em: 27 ago. 2010. Aborda temas sobre Gestão em Recursos Humanos.
- Acesse o *site* da **Revista Você S/A**. Disponível em: <<http://www.vocesa.abril.com.br>>. Acesso em: 25 ago. 2010. Conheça as informações editadas mensalmente sobre gestão de pessoas.

FINALIZANDO

Neste tema, você viu que atualmente tem-se o modelo de homem econômico conhecido no sistema tradicional. Com tal mudança, as organizações passaram por modificações e não mais adotam modelos rígidos, processos padronizados, dando lugar a esquemas que são flexíveis e que reconhecem a individualidade do colaborador. Houve, também, mudança na forma de pagamento pelo trabalho desempenhado. Somente captam e retêm talentos humanos aquelas empresas que se organizam e oferecem uma remuneração que, além do dinheiro, também concedem incentivos e benefícios.

É importante que você, ao final deste estudo, seja capaz de compreender a grande modificação que ocorreu em termos de recompensas de pessoas.

Refleta sobre o novo aprendizado avaliando, inclusive, quais itens compõem a sua remuneração.

Anotações

This image shows a full page of blank, lined paper. It features approximately 28 evenly spaced horizontal grey lines across its entire width, providing a template for handwriting practice or general note-taking. The margins are consistent on all sides.

Tema 5

Desenvolvendo Pessoas

Objetivos de aprendizagem

- Conceituar treinamento e desenvolvimento de pessoas e compreender os tipos de mudanças provocadas por ele.
- Definir o processo de treinamento, como se constitui e suas principais etapas.
- Conhecer como se faz o diagnóstico das necessidades de treinamento, como se elabora um programa de treinamento, a implementação e a avaliação.
- Entender as etapas das mudanças organizacionais e como elas estão inseridas no desenvolvimento de pessoas e da organização.
- Compreender as etapas das mudanças organizacionais e como elas estão inseridas no desenvolvimento de pessoas e da organização.

Para início de conversa

Você já deve ter se perguntado, em algum momento da sua vida, por que fazer treinamento, por que o conhecimento adquirido na escola não é suficiente para exercer o trabalho pela vida toda?

O que você talvez não tenha pensado é que a educação está inserida na vida de todas as pessoas desde o seu nascimento. Portanto, o desenvolver pessoas, que é mantê-las aptas a realizar as suas funções, está ligado diretamente à educação. Dar a oportunidade às pessoas se desenvolverem e oportunizá-las a trazer de dentro para fora as suas potencialidades internas, exteriorizar todo o seu potencial criador irá torná-las mais preparadas para o mundo do trabalho e deixá-las mais competitivas.



Por dentro do tema

Segundo o autor do Livro-Texto, desenvolver pessoas não é dar apenas informação para que aprendam novos conhecimentos e habilidades, para que fiquem melhores no que fazem, ou ainda oferecer uma formação básica para que aprendam novas atitudes, novas soluções. Desenvolver pessoas é oferecer novas ideias, novos conceitos, e promover mudanças de hábitos e de comportamentos, tornando-as melhores naquilo que fazem.

A capacidade de aprendizagem que as pessoas apresentam em suas vidas nem sempre são valorizadas em seus locais de trabalho. Aproveitar esse potencial, transformar em conhecimento e aplicar na prática do trabalho é um desafio encontrado





todos os dias nas organizações. A educação é um processo sem fim, e o gestor deverá se utilizar desse conhecimento para elaborar os seus programas de treinamento e desenvolvimento organizacional.

O treinamento deve ser entendido como um processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar. Hoje ele é considerado um meio para desenvolver competências nas pessoas, visando torná-las mais produtivas, criativas e inovadoras, para que os objetivos organizacionais se tornem cada vez mais valiosos.

Ainda pode ser um processo de ensinar aos novos trabalhadores as habilidades básicas de que eles necessitam para desempenhar seus cargos, de forma sistemática, visando alterar seu comportamento na direção do alcance dos objetivos organizacionais. O treinamento é direcionado para o momento atual, com foco no cargo, com o objetivo de treinar habilidades e capacidades para o desempenho imediato do cargo.

Já o desenvolvimento de pessoas se preocupa com os cargos futuros que podem ser ocupados pelo indivíduo na organização e as habilidades requeridas pelo novo cargo.

Tanto treinamento quanto desenvolvimento são processos de aprendizagem.

O treinamento é um processo contínuo e cíclico, que envolve quatro etapas:

Diagnóstico: é o levantamento da demanda de treinamento, e pode ser feito em qualquer momento, passado, presente ou futuro.

As necessidades de treinamento nem sempre estão claras, necessitando ser diagnosticadas por meio de pesquisas e levantamentos internos. E essas pesquisas levantam as necessidades de preparo das pessoas para desenvolver as suas funções a contento.

O treinamento deve ser uma atividade contínua, constante e ininterrupta, pois, mesmo quando as pessoas estão desenvolvendo suas funções adequadamente, estas devem ocorrer no sentido de promover a melhoria contínua.

O levantamento de necessidades pode ser feito em quatro níveis: análise organizacional a partir de toda a organização, com verificação da missão, visão e objetivos estratégicos que o treinamento deve atender; pela análise dos recursos humanos de verificação do perfil das pessoas, com o estabelecimento de quais comportamentos, atitudes, conhecimento e competências são necessários para que se alcancem os objetivos organizacionais; pela análise da estrutura do cargo a partir da verificação dos requisitos exigidos pelo cargo, em que são definidas quais habilidades e competências deverão ser treinadas; e, ainda, pela análise de treinamento partindo dos objetivos e metas estabelecidas, criando-se os critérios para avaliação da eficácia e eficiência do programa de treinamento.

Desenho do treinamento: é a elaboração do programa de treinamento feito a partir das necessidades diagnosticadas. É o planejamento das ações de treinamento propriamente dito. Ele deve atender a critérios básicos para alcançar os objetivos propostos, respondendo as questões como: a quem deve ser treinado; como e em que deve ser treinado; por quem deve ser treinado; onde e quando deve ser treinado.

O programa deve estar associado às necessidades estratégicas da organização para que possa garantir os resultados esperados.

Implementação do treinamento: é como será aplicado na prática o programa de treinamento planejado. A condução do programa é feita com técnicas que ajudam na disseminação das informações, por exemplo, leituras, instrução programada, ou ainda pelo treinamento no próprio cargo, ou em sala de aula.

A escolha das técnicas a serem utilizadas deve levar em consideração tempo para a realização do treinamento, o local em que será realizado, utilizando sempre teorias de aprendizagem na sua realização.

Avaliação do treinamento: é a verificação dos resultados obtidos pelo treinamento. Ela deve ser baseada em dados concretos, medidas de resultados, economia de custos e tempo, ou, ainda, melhoria da qualidade.

A avaliação pode ser feita nos níveis organizacional e de RH, no nível dos cargos, respondendo sempre a questões como: se os custos de trabalho por unidade diminuíram, se as pessoas se tornaram mais eficientes e felizes, se a organização alcançou os seus objetivos estratégicos e táticos. O resultado das respostas irá indicar se o treinamento foi efetivo ou não.

A era da informação e da globalização trouxe mudança no mundo dos negócios, com aumento da instabilidade ambiental, colocando em avaliação o modelo de organização até então usado.



Com esse movimento, foi necessário mudar as organizações para que elas pudessem se manter no mercado, tornando-se competitivas. As pessoas deixaram de ser recursos produtivos, ou um agente passivo, passando a ser pessoas ativas e participantes do negócio da organização.

Com essas mudanças as organizações também mudaram os produtos e serviços, métodos e processos, tecnologias, estrutura organizacional e, especialmente, houve mudanças no comportamento das pessoas.

A criatividade se tornou imperativa para as mudanças, resultando em inovação. Ela significou a aplicação da engenhosidade e imaginação para criar novas ideias, novos produtos e serviços, assim como novas respostas para os problemas existentes. Estes requerem criatividade, pois inovação é o processo de criar novas ideias e colocá-las em prática. A gestão da inovação, tanto nos processos como nos serviços, inclui o ato de criar e o ato de aplicar.

Esse processo inovador passa pela criação de ideias por meio de novas formas de conhecimento e de descobertas, pela experimentação inicial em que as ideias inicialmente são testadas. Tudo isso com a participação de clientes e fornecedores, determinação de viabilidade da inovação, e aplicação final, quando o produto ou serviço é colocado em prática, sendo disponibilizado no mercado.

A organização deve aproveitar todo esse potencial das pessoas, toda criatividade e aplicá-lo no trabalho e no cumprimento dos objetivos organizacionais.

O desenvolvimento de pessoas está relacionado com a educação e com a orientação para o futuro, focado no crescimento pessoal do trabalhador, sempre com o olhar voltado à carreira futura do indivíduo, buscando desenvolver novos conhecimentos, novas habilidades.

A organização dispõe de muitos métodos para promover o desenvolvimento das pessoas, como os indicados a seguir:

Rotação de cargos: movimentação das pessoas em várias posições na organização com o objetivo de ampliar as habilidades, conhecimentos e capacidades.

Posições de assessoria: oferecer a oportunidade de o trabalhador ocupar provisoriamente diferentes cargos sob a supervisão de uma gerência.

Aprendizagem prática: é uma técnica por meio da qual o treinando atua em projetos que necessitam atenção na resolução de problemas.

Atribuição de comissões: participar de comissões de tomada de decisão, podendo aprender pela observação.

Participação em cursos e seminários: é uma forma tradicional de aprendizagem, por meio de cursos, seminários, leituras, entre outros.

Exercícios de simulação: esse método inclui estudos de casos, jogos de empresa, simulação de papéis etc.

Treinamento fora da organização: geralmente é oferecido por outra organização, com o objetivo de treinar habilidades, de como trabalhar em grupo.

Estudos de caso: trata sempre de um problema real que exige análise e solução e tem como objetivo desenvolver habilidades de análise, comunicação e persuasão.

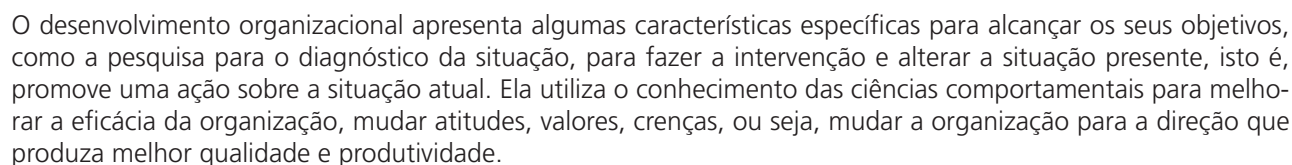
Jogos de empresa: é uma técnica que utiliza a competição entre equipes, tomando decisões via computador a respeito de situações reais ou simuladas.

Centros de desenvolvimento internos: são centros localizados na organização para expor os trabalhadores a exercícios reais, com o objetivo de desenvolver e melhorar as habilidades.

Coaching: o gestor pode representar vários papéis como líder renovador, preparador, orientador e impulsionador para se transformar em *coach*.

Todos esses métodos têm como objetivo fazer com que o trabalhador desenvolva sua carreira, preparando-se para assumir novos cargos que exijam um maior número de competências e habilidades.

Com a melhor *performance* do trabalhador, a organização também se desenvolve promovendo desenvolvimento organizacional, até porque é ele quem determina a medida dessa mudança, para isso contando com assistência e consultoria interna ou externa.



Diagnóstico: é uma percepção a respeito da necessidade de mudanças na organização ou em alguma parte específica. Faz-se por meio de entrevistas com as pessoas ou com os grupos envolvidos.

Intervenção: é definida e planejada em grupo entre todos os envolvidos, com a decisão da direção e das ações de forma coletiva.

Para que ele ocorra, é utilizado um treinamento com função de aumentar a sensibilidade quanto às habilidades e dificuldades de relacionamento; de técnica psicológica que objetiva melhorar as relações interpessoais e desenvolver o trabalho em equipes, melhorando as relações grupais e o *feedback*.

O desenvolvimento organizacional tem como objetivo proporcionar aos trabalhadores a possibilidade de tomada de decisão de forma criativa, visando à mudança da situação estabelecida, a agregar valor ao negócio, às pessoas e aos clientes. Pretende, ainda, ser utilizado como uma reavaliação da estrutura organizacional, dos processos e tecnologias utilizadas, dos produtos e serviços produzidos e o da cultura organizacional.

Apesar da importância na otimização da organização, ele apresenta algumas limitações sobre a avaliação da eficácia dos programas, de difícil avaliação, porque os programas demandam tempo, os objetivos podem ser vagos, e os custos totais também são altos e difíceis de serem avaliados.

[illegible]



Atividades

INSTRUÇÕES

As atividades a seguir têm como objetivo que você reflita, questione e proponha soluções sobre os temas estudados nesta teleaula. Para que você possa atingir os objetivos de aprendizagem é importante que faça as leituras recomendadas e, também, socialize com os colegas os conhecimentos que adquiriu.

Faça a leitura das questões e observe se as atividades são individuais ou em grupo, se com ou sem consulta ao material estudado e quais serão as questões avaliativas, solicitadas pelo professor EAD, que serão postadas no ambiente *moodle*.

Bom estudo!

Ponto de partida

A revista *Você S/A*, de agosto de 2010, traz a informação de que empresas como o Itaú-Unibanco estão investindo 150 milhões de reais em treinamento e desenvolvimento para poder suprir a falta de mão de obra qualificada. Isso visa atender ao seu público interno. Diante dessa informação, discuta com o seu grupo de estudos o investimento em treinamento feito pelos hospitais hoje, para preparar os seus trabalhadores, visando a atender às demandas tecnológicas e humanas do trabalho.

Ao final da discussão faça uma síntese dos aspectos positivos e negativos levantados pelo grupo.

Agora é com você! Responda às questões a seguir para conferir o que aprendeu.

Questão 1

Individual e sem consulta.

Assinale a alternativa INCORRETA sobre treinamento.

- a) Diagnóstico, desenho e implementação são fases do processo de Treinamento.
- b) O Treinamento está voltado apenas para os objetivos da empresa, pois não leva em conta as necessidades e os desejos do empregado.
- c) O Treinamento focaliza o cargo atual e as capacidades relativas ao desempenho desse cargo.
- d) O Treinamento também é um método de desenvolvimento das pessoas.
- e) Nenhuma alternativa é incorreta.

Questão 2

Individual e sem consulta.

O processo de treinamento e desenvolvimento da força de trabalho é composto de diversas etapas, pois ele é um processo cíclico e contínuo.

Assinale a alternativa CORRETA.

- a) Avaliação, implementação, diagnóstico, estruturação.
- b) Diagnóstico, desenho, implementação, avaliação.
- c) Planejamento, estruturação, diagnóstico, implementação.
- d) Estruturação, educação, diagnóstico, implementação.
- e) Diagnose, estruturação, planejamento, avaliação.

Questão 3

Individual e sem consulta.

O desenvolvimento organizacional é um conjunto de intervenções planejadas de mudança, baseadas em valores humanísticos e democráticos, visando à eficácia organizacional e o bem-estar dos trabalhadores.

**PORQUE**

Ele é capaz de mudar a organização para uma determinada direção, incrementando a qualidade do trabalho e a eficácia.

Considerando-se as frases acima, é CORRETO afirmar que:

- a) A primeira é falsa e a segunda é verdadeira.
- b) A primeira é verdadeira e a segunda é falsa.
- c) As duas são falsas.
- d) As duas são verdadeiras e a segunda justifica a primeira.
- e) As duas são verdadeiras e a segunda não justifica a primeira.

Questão 4

Individual e sem consulta.

(TJ - SC, 2008). Considerando as proposições abaixo:

- I. A descrição de cargos é a base de todo sistema de administração de cargos e salários, pois a partir da descrição é que os cargos são avaliados.
- II. A área de treinamento desenvolve seus programas com base na avaliação de necessidades, dispensando a descrição de cargos para seus programas.
- III. A descrição de cargos pode embasar a seleção de pessoal de funções específicas.
- IV. O perfil profissiográfico não interfere no recrutamento e seleção de pessoal, apenas no treinamento e desenvolvimento de pessoal.

Assinale a alternativa CORRETA.

- a) As proposições I, II e IV estão corretas.
- b) As proposições I e IV estão incorretas.
- c) Todas as proposições estão corretas.
- d) As proposições I e III estão corretas.

Questão 5

Individual e sem consulta.

(Provão - Administração, 2000). Você é responsável pela execução de um programa de treinamento de uma organização e aprendeu que, quanto às técnicas a serem usadas neste treinamento, não existe uma que seja sempre a melhor.

O melhor método depende da combinação de alguns fatores que precisam ser avaliados em cada situação, entre os citados:

- I. Efetividade em termos de custo.
- II. Princípios de aprendizagem.
- III. Medições subjetivas.
- IV. Escalas de comportamento.
- V. Adequação das instalações.
- VI. Conteúdo desejado do programa.
- VII. Preferências e capacidades do treinando e do treinador.

Os fatores CORRETOS são:

- a) I, IV, V e VI apenas.
- b) II, III, IV e VII apenas.
- c) II, III, VI e VII apenas.
- d) I, II, III, VI e VII apenas.
- e) I, II, V, VI e VII apenas.

Questão 6

Individual e com consulta.

Peter Drucker, um dos maiores especialistas em administração, acreditava que tornar o conhecimento produtivo é responsabilidade dos gestores, assim como um desafio organizacional. Os investimentos feitos pelas organizações, hoje, levam essa premissa como verdadeira.

Após o estudo deste tema, como você verifica esta situação no seu cotidiano. Sintetize sua análise em dez linhas.



Questão 7

Individual e com consulta.

Continuando o estudo do tema, no Livro-Texto, o autor apresenta o texto “Operários devem voltar à escola” de Mário de Almeida. Faça a leitura do texto e correlacione com o seu papel atual de aluno e de profissional que busca a escola para melhorar suas competências para se tornar mais competitivo no mercado. Apresente as suas conclusões.

Questão 8

Individual e com consulta.

Todo processo de inovação requer criatividade, ou seja, criar novas ideias e colocá-las em prática. Pesquise no Livro-Texto como ter um ambiente de criatividade, aproveitando o potencial das pessoas e permitindo que elas possam socializar com a organização.

Questão 9

Individual e com consulta.

Com o objetivo de fixar o conhecimento, escreva quais as diferenças entre treinamento e desenvolvimento de pessoal e seu impacto na organização.

Questão 10

Individual e com consulta.

Para concluir o estudo deste tema, faça um planejamento pessoal de treinamento e desenvolvimento, estabelecendo prazos e metas a serem cumpridos. Com o planejamento em mãos, você poderá avaliar, a cada meta vencida, os progressos que realizou.

AMPLIANDO O CONHECIMENTO

Você quer saber mais sobre esse assunto? Então:

- Assista ao vídeo **Aprendizagem é uma atividade produtiva**, do Psicólogo e Consultor Waldez Ludwig. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=V99TjPLRnVU>>.

Acesso em: 27 ago. 2010. Esse vídeo trata da aprendizagem como uma forma de melhorar o capital intelectual, podendo o trabalhador ter a liberdade de aprender com outras atividades que não as específicas do trabalho, como ler jornal, assistir a um vídeo, dentre outras.

- Leia o artigo **A educação para além do capital**, de Dalila Andrade Oliveira. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-73302006000400016&script=sci_arttext>. Acesso em: 27 ago. 2010. A professora faz uma análise do livro de István Mészáros, sobre o papel da educação como contribuinte da mudança social.
- Leia o artigo **Treinamento e desenvolvimento de pessoas**, de N. B. de Sousa. Disponível em: <<http://administrando.biz/2010/05/07/treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas/>>. Acesso em: 27 ago. 2010. O autor discute a importância de tornar as organizações mais competitivas por meio do desenvolvimento pessoal e organizacional, oferecendo condições de crescimento igual para todos os trabalhadores.
- Leia o artigo **Inteligência social e a prática do *networking***, de Fabio Azevedo, no site da Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento. Disponível em: <<http://portal.abtd.com.br/Conteudo/Artigo/detalheArtigo.aspx?id=428>>. Acesso em: 27 ago. 2010. O autor relata que o ápice do sucesso profissional ou pessoal depende do estímulo, das escolhas, e principalmente deste exercício cotidiano fantástico que é a prática incessante do *networking*.
- Leia o artigo **O craque organizacional: lições corporativas no mundo dos esportes**. Disponível em: <<http://vocesa.abril.com.br/blog/ricardo-nakai/2010/04/07/aprenda-com-os-craques-como-melhorar-seu-desempenho-profissional/>>. Acesso em: 27 ago. 2010. O texto trata de como podemos melhorar o desempenho profissional por meio das lições dos atletas, que relacionam treinamento, competição e recuperação.
- Leia o livro **Gestão de pessoas**, de Idalberto Chiavenato. PLT: edição customizada. 2ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- Leia o livro **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**, de Idalberto Chiavenato. Editora Manole, 2008.

FINALIZANDO

Neste tema, você viu que o treinamento e o desenvolvimento são formas de melhorar o capital intelectual das organizações. Que o treinamento é uma fonte de lucratividade, porque melhora a *performance* dos trabalhadores, torna-os mais competitivos e mantém a sobrevivência da empresa. Aprendeu que o treinamento aprimora as habilidades nas tarefas do cargo e que o desenvolvimento está com o olhar no futuro, preparando o trabalhador para assumir funções mais complexas.

Treinamento e desenvolvimento são processos de aprendizagem e com consequências educacionais, porque treinam habilidades, criam valores, preparam o trabalhador para o futuro, mudando comportamentos e melhorando as relações.

O treinamento e o desenvolvimento compõem o planejamento estratégico de recursos humanos, pois esse processo exige mudanças e ações que garantam o bem-estar do trabalhador e da organização.

Com este estudo que você acabou de fazer, é importante que tenha compreendido os desafios que estão envolvidos em promover treinamento e fazer desenvolvimento organizacional. Avalie se você conseguiu atingir este objetivo.

Anotações

This image shows a single page of white paper with horizontal blue or grey ruling lines, typical of notebook paper. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There is no handwriting or other markings on the paper.

Tema 6

Mantendo Pessoas

Objetivos de aprendizagem

- Identificar como os estilos de administração podem interferir nas relações da organização com os trabalhadores.
- Conhecer os programas de assistência ao trabalhador e as formas de administração de conflitos.
- Compreender a importância da higiene e segurança no trabalho como processo para a prevenção de acidentes de trabalho.
- Elencar os principais aspectos da saúde ocupacional, assim como as causas e consequências dos acidentes de trabalho.
- Entender a importância dos programas de qualidade de vida como bem-estar do trabalhador e da organização.

Para início de conversa

Qual a importância do ambiente para uma organização saudável?

Talvez você não tenha pensado em como os vários ambientes, físico, psicológico, social, as relações sindicais, são importantes para garantir um ambiente agradável e seguro, reter os talentos, manter a motivação e alcançar os objetivos organizacionais.

Neste tema, você estudará sobre o processo de manutenção das pessoas na organização, os fundamentos das relações com os trabalhadores e as interferências no desempenho organizacional. Conhecerá também os sistemas de higiene, segurança e qualidade de vida, como forma de transformar o ambiente o mais agradável possível.

Manter as pessoas exige o convívio com a diversidade, o respeito às diferenças individuais, dando ênfase à liberdade e autonomia das pessoas, na flexibilidade e na motivação.

Você e seus colegas devem discutir juntos a importância da gerência em proporcionar ambientes saudáveis e relações positivas para a retenção dos talentos e o resultado otimizado das organizações.

Bom estudo!



Por dentro do tema

A natureza das pessoas influencia o estilo de administração, a disciplina e a motivação. Cada organização é única e possui o seu estilo de gestão.

McGregor, estudioso das organizações, identificou dois estilos que ele denominou de Teoria X e teoria Y.

Para ele a teoria X, também chamada de abordagem tradicional, tem como hipótese de que a crença negativa a respeito das pessoas influencia o estilo de organização, tornando-a autoritária e impositiva. Essa teoria acredita que a pressão, a coação e o temor são a melhor forma de lidar com as pessoas, pois acredita que as pessoas são preguiçosas e indolentes, precisando ser dirigidas, coagidas e ameaçadas para trabalhar e produzir.



Essa é uma visão distorcida, negativa, míope e estereotipada. Nessa abordagem, o trabalho é imposto e precisa de motivação para que as pessoas possam produzir e de medidas de controle, pois as pessoas devem ter uma monitoração rígida e supervisão. O trabalho deve ser fragmentado e esquematizado para tornar simples as tarefas, com rotinas para a tomada de decisão com posições claras de autoridade e comando hierárquico. As regras são severas e a forma de controle é por meio do temor à punição. O estilo de liderança é autocrático e impositivo.

Na teoria Y, considerada a visão moderna, predomina o respeito às pessoas e às diferenças individuais. O gosto pelo trabalho é uma característica presente, pois é agradável e propicia a oportunidade de as pessoas desenvolverem a criatividade, podendo assumir responsabilidade. Isso porque cada pessoa é dotada de potencialidades que podem ser exploradas por uma forma gerencial adequada. Tem-se uma visão positiva das pessoas e do trabalho. A organização é estruturada para criar condições de autorrealização e bem-estar para as pessoas, com reconhecimento das ações realizadas. Oferece liberdade e autonomia às pessoas com um estilo de liderança democrático e consultivo.

As relações com os trabalhadores podem ser otimizadas por meio de atividades, com o objetivo de criar um clima de confiança, respeito, na busca da eficácia organizacional, retirando, dessa forma, os empecilhos que possam atrapalhar a participação dos trabalhadores e o cumprimento das políticas organizacionais. As relações com os trabalhadores devem fazer parte da filosofia da empresa, ou seja, ela deve tratar seus colaboradores com respeito e procurar atender às necessidades pessoais e familiares dessas pessoas.

A organização pode utilizar programas de relações com os trabalhadores, com comunicação da sua filosofia, e captar sugestões de melhoria. A cooperação e o comprometimento serão resultados desse processo, o local de trabalho deve oferecer segurança, apoio e regras claras para lidar com disciplina e resolução de possíveis conflitos.

Esses programas devem atender aos objetivos da administração de RH, dos gerentes e dos trabalhadores, reque-rendo, para tanto, uma política escrita e de conhecimento de todos e um gestor atuante para que possa oferecer resultados satisfatórios.

Como as pessoas são indivíduos diferentes, com diferentes objetivos e interesses pessoais, as diferenças podem provocar alguma forma de conflito. Ele é inerente à natureza humana e constitui o lado contrário da colaboração e da cooperação.

O conflito pode, ainda, ocorrer no relacionamento entre duas ou mais pessoas, entre grupos e organizações. Como você pode observar, há vários tipos de conflitos, e, ainda, internos, da própria pessoa, e externos, envolvendo vários níveis, interpessoal, entre grupos, no próprio grupo, internamente na organização e interorganização.

Os motivos podem ser os mais variados, como a ambiguidade de papéis, objetivos concorrentes, recursos escassos e que devem ser compartilhados, a interdependência de atividades, ou seja, as pessoas dependem umas das outras para desempenhar suas funções.

E importante ressaltar que a forma como as pessoas reagem aos conflitos e como eles são solucionados influen-ciam as percepções, os sentimentos e comportamentos, assim como a qualidade da comunicação entre pessoas, grupos e organizações.



O conflito pode trazer resultados positivos, como sentimento de identidade, pode gerar sinergia entre os membros de um grupo e também pode chamar atenção para problemas existentes e contribuir para solucionar e evitar problemas mais sérios. Ele também pode trazer efeitos negativos, como consequências indesejáveis para as pessoas e grupo, gasto de energia com o próprio conflito prejudicando a energia que poderia ser gasta com trabalho produtivo e a cooperação deixa de existir, prejudicando o funcionamento do grupo.

Apesar desses resultados, que podem ser positivos ou negativos para as pessoas e grupos, ou ainda para a organização, é fundamental saber administrar o conflito de forma a aumentar os efeitos construtivos do conflito e minimizar os efeitos negativos. Essa tarefa cabe ao gestor, apesar de ele poder também estar envolvido, a busca por uma solução construtiva. Saber administrar e escolher a melhor estratégia de resolução de conflito exige que o líder utilize a sua habilidade de gerenciamento do conflito.

A higiene no trabalho está relacionada às condições ambientais de trabalho que asseguram saúde física e mental, além das condições de bem-estar às pessoas.

Sobre o aspecto da saúde física, o local de trabalho é a área de atuação da higiene no trabalho. Os aspectos físicos do local, como iluminação, ventilação, temperatura, ruídos; no aspecto psicológico, fatores como relacionamento humano, tipo de atividade agradável e motivadora, estilo de gestão, fontes de estresse; no aspecto ergonômico, máquinas e equipamentos, instalações, ferramentas que reduzam o esforço físico; e saúde ocupacional são importantes fatores de bem-estar.

O controle desses agentes desagradáveis pode melhorar o relacionamento entre as pessoas e a produtividade, evitar acidentes de trabalho, doenças ocupacionais, absenteísmo e rotatividade de pessoal. Tornar o ambiente de trabalho um local agradável é hoje a meta das organizações.

A saúde ocupacional está relacionada à assistência médica preventiva. A Portaria 3.214 de 1978, do Ministério do Trabalho e a Norma Regulamentadora 7 implementaram o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional. Essa exige os exames médicos pré-admissional, o periódico, o de retorno ao trabalho em caso de afastamento por mais de trinta dias, o de mudança de função e o exame demissional.

O programa, além dos exames médicos exigidos por lei, deve executar programas de proteção da saúde do trabalhador, palestras de medicina preventiva, mapa de riscos ambientais, relatório anual e arquivos de exames médicos com avaliação clínica e exames complementares, para garantir a qualidade de vida dos trabalhadores e maior produtividade da organização.

O estresse no trabalho merece atenção especial em razão dos efeitos que ele provoca. Ele pode ser causado por estressores ambientais, como o cargo, papel exercido, estrutura da organização, cultura organizacional, relacionamentos, fatores externos ao trabalho, como a vida pessoal; por estressores individuais, como necessidades pessoais, aspirações, autoestima, comportamento.

A adoção de programas específicos é importante para controle e eliminação do estresse, por exemplo, programas de redução de conflitos, assistência médica e psicológica, grupos de apoio, atividades de lazer, entre outros.

A segurança no trabalho envolve prevenção de acidentes, prevenção de incêndios e prevenção de roubos. Tem sentido de profilaxia ao se anteciparem os riscos de acidentes, minimizando-os, promovendo a eliminação das condições inseguras e redução dos atos inseguros.

Os acidentes são classificados em: sem ou com afastamento, esse último podendo ser com incapacidade temporária, parcial temporária ou permanente total e morte. As estatísticas de acidentes atentam para a frequência e a gravidade do acidente e as causas podem estar relacionadas com as condições inseguras do trabalho ou com atos inseguros no trabalho.

A prevenção acontece pela eliminação das condições inseguras e redução dos atos inseguros. Os custos dos acidentes são elevados para a organização, pois eles afastam o trabalhador do ambiente de trabalho.

A criação de um programa de segurança no trabalho requer uma pesquisa com indicadores e estatísticas de acidentes, o desenvolvimento de sistemas de relatórios de providências, desenvolvimento de regras de segurança e recompensas aos líderes pela administração eficaz da função de segurança.

A qualidade de vida é referente ao bem-estar geral e à saúde do trabalhador no desempenho de suas tarefas.



Atividades

INSTRUÇÕES

As atividades a seguir têm como objetivo levar você a refletir, questionar e propor soluções sobre os temas estudados nesta teleaula. Para que você possa atingir os objetivos de aprendizagem é importante que faça as leituras recomendadas e também socialize com os colegas os conhecimentos que você adquiriu.

Faça a leitura das questões, observe se elas deverão ser resolvidas individualmente ou em grupo, se com ou sem consulta ao material estudado e quais as questões avaliativas, solicitadas pelo professor EAD, que serão postadas no ambiente *moodle*.

Bom estudo!

Ponto de partida

O tema “Mantendo pessoas” trata de assuntos que permeiam o cotidiano de todos os que trabalham.

Para que haja maior fixação do conteúdo é feita a proposição de um trabalho que deverá envolver debate.

Em grupo, discuta os estilos de liderança vivenciados no ambiente de trabalho de cada um. Questione se há adoção, por parte dos gestores, de estilos autoritários/coercitivos ou democráticos/flexíveis. Questione ainda se tais estilos impactam o ambiente de trabalho, influenciando a saúde e a qualidade de vida dos trabalhadores.

Faça um relato único e socialize com todos os componentes da sala.

Agora é com você! Responda às questões a seguir para conferir o que aprendeu.

Questão 1

Individual e sem consulta.

(TJ - PA, 2009). A ergonomia é aplicada no estudo das condições de trabalho, visando atingir dois objetivos principais.

Assinale a alternativa CORRETA.

- a) Aplicar a potencialidade física total do trabalhador e cuidar para que não ocorra distorções funcionais de visão durante a execução do trabalho.
- b) Adequar a capacidade física das pessoas em todos os aspectos para não comprometer as potencialidades e intensificar o mapeamento das limitações humanas.
- c) O uso mais produtivo das potencialidades humanas e a manutenção da saúde e do bem-estar.
- d) Estudar as possibilidades da não ocorrência de disfunções ortopédicas do trabalhador e incrementar a postura ereta na realização das atividades quando na posição sentado.
- e) Estratificar as patologias originadas da anatomia humana e encaminhar ações de prevenção e preservação dos riscos decorrentes dos agentes físicos.

Questão 2

(TJ - PA, 2009). Quando se aplica a ergonomia de correção num posto de trabalho, pretende-se com isso modificar elementos como:

Assinale a alternativa CORRETA.

- a) Eficácia, acessibilidade, diagnóstico operacional e processo produtivo.
- b) Postura, tempo de execução da tarefa, equipamentos e EPIs.
- c) Prioridades de operação, capacitação de pessoas, *layout* dos produtos e ventilação.
- d) Dimensões, iluminação, ruído e temperatura.
- e) Esforço físico, controle emocional, expectativa de vida e segurança.



Questão 3

(TJ - PA, 2009). O Mapa de Riscos Ambientais é um instrumento que tem como um de seus objetivos:

Assinale a alternativa CORRETA.

- a) Fazer da prevenção de acidentes e doenças ocupacionais uma forma de eliminar ou minimizar os riscos para os trabalhadores e terceirizados, melhorando o desempenho dos negócios e auxiliando as organizações no estabelecimento da imagem responsável da empresa perante o mercado.
- b) Reunir informações necessárias para estabelecer o diagnóstico da situação de segurança e saúde no trabalho na empresa.
- c) Determinar obrigatoriamente que todos os empregadores ou instituições que tenham trabalhadores como empregados regidos pela CLT apresentem proposta de execução do mapa de riscos ambientais.
- d) Estudar e auxiliar o médico do trabalho contratado, para que se execute semestralmente o mapa de armazenamento de produtos químicos.
- e) Estabelecer o grau de toxicidade dos produtos e riscos no manuseio pelos trabalhadores no desenvolvimento das etapas do processo produtivo.

Questão 4

(TJ - PA, 2009). Considerando-se os fatores que contribuem para a ocorrência de acidentes de trabalho, as principais causas são:

Assinale a alternativa CORRETA.

- a) Atos inseguros e condições inseguras.
- b) Inexistência da CIPA, PCMSO e do PPRA.
- c) Atos inseguros e inexistência do Técnico de Segurança.
- d) Métodos inseguros e inexistência do Engenheiro de Segurança.
- e) Condições inseguras e inexistência da CIPA e PPRA.

Questão 5

(TJ - PA, 2009). Consideram-se acidente do trabalho:

- I. Doença profissional - produzida ou desencadeada pelo exercício do trabalho, peculiar a determinada atividade constante da respectiva relação elaborada pelo Ministério da Previdência Social.
- II. Doença do trabalho - adquirida ou desencadeada em função de condições especiais em que o trabalho é realizado e, com ele, se relacione diretamente.
- III. Doença endêmica - adquirida por segurado habitante de região em que ela se desenvolva, salvo comprovação de que é resultante de exposição ou contato direto determinado pela natureza rural.

É correto o que se afirma em:

- a) I, apenas.
- b) II, apenas.
- c) III, apenas.
- d) I e II, apenas.
- e) I, II e III.

Questão 6

Individual e sem consulta.

Por longo tempo, as empresas utilizaram a punição como forma de controle da disciplina dos seus trabalhadores.

Contextualize como uma empresa pode utilizar a disciplina de forma positiva.



Questão 7

Individual e sem consulta.

Nas relações com os empregados é fundamental que a organização reconheça e recompense seus trabalhadores. Pesquise em revistas especializadas, jornais, *sites* e outras fontes das quais dispuser, um exemplo de reconhecimento e recompensa feito por alguma empresa.

Questão 8

Individual e sem consulta.

A saúde pessoal e organizacional é fundamental para a sobrevivência das empresas no mundo moderno. Em razão dos impactos físicos, psicológicos, financeiros e econômicos é comum detectar vários tipos de problemas de saúde com os trabalhadores. Cite os principais problemas de saúde enfrentados, hoje, pelas empresas.

Questão 9

Individual e com consulta.

Tendo estudado o custo dos acidentes de trabalho para as organizações, cite os elementos mais comuns que estão presentes nos acidentes de trabalho.

Questão 10

Em grupo e com consulta.

Considerando que a higiene e segurança no trabalho reduzem a ocorrência de acidentes e doenças ocupacionais tornando-se um indicador de qualidade, pesquise no Livro-Texto como se desenvolve um programa de higiene e segurança no trabalho.

AMPLIANDO O CONHECIMENTO

Você quer saber mais sobre esse assunto? Então:

- Acesse ao *site* da **Revista Você S/A**. Disponível em: <<http://www.vocesa.abril.com.br>>. Acesso em: 20 ago. 2010.

Conheça as informações editadas mensalmente sobre gestão de pessoas.

- Leia o texto **Caso para discussão**, p. 426 do Livro-Texto PLT, sobre “As Melhores Empresas para você Trabalhar”. Utilize os seus conhecimentos prévios e compare com as informações da mídia sobre as organizações que oferecem melhores condições para se trabalhar, troque informações com colegas de sala de aula e também do seu trabalho.
- Assista ao vídeo **Diferencial como recurso competitivo**, do Psicólogo e Consultor Waldez Ludwig. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=dF6hEg2WxdQ>>. Acesso em: 20 ago. 2010. Ele trata de aprendizagem. Correlacione-o com o texto “As Melhores Empresas para você Trabalhar”, já lido por você.
- Leia o livro **Recursos humanos: o capital humano das organizações**, de Chiavenato. Editora Campus, 2009.

FINALIZANDO

Neste tema, você estudou que as relações com os empregados dependem do estilo de administração que predomina na organização. Pôde também avaliar os programas de relações e assistência, de sugestões e reconhecimento que devem estar alinhados com os objetivos da administração de recursos humanos dos gerentes de linha e dos funcionários.

Pôde também compreender a importância da disciplina quanto aos vários fatores, procedimentos e critérios presentes na organização para garantir que haja um ambiente harmonioso e produtivo, administrando conflitos que porventura surjam.

Por último, você tomou ciência da dimensão e da importância da higiene e segurança do trabalho como ferramenta de prevenção de doenças e acidentes relacionados a ele.

Compreendeu, também, que as condições ambientais de trabalho estão intrinsecamente relacionadas com as condições de insalubridade, de redução do estresse, com a ergonomia e a saúde ocupacional.

Todos os fatores estão diretamente vinculados à qualidade de vida no trabalho que gera, por conseguinte, a satisfação e o bem-estar dos trabalhadores, que, motivados, garantem a qualidade e a produtividade da organização.

Anotações

[illegible]

Tema 7

Monitorando Pessoas

Objetivos de aprendizagem

- Perceber a necessidade de informações sobre RH.
- Conhecer o formato adequado do banco de dados de RH.
- Descrever os sistemas de informações gerenciais sobre RH.
- Definir os sistemas de monitoração de RH.
- Descrever o balanço social das organizações.

Para início de conversa

O programa de monitorar pessoas é o último processo de gestão abordado no Livro-Texto.

Monitorar, acompanhar, orientar ou controlar pessoas.

A administração moderna não utiliza mais a expressão controlar pessoas, em razão de seu cunho coercitivo.

O comportamento organizacional de uma empresa não pode se apoiar em uma estrutura casual, mas, sim, em uma estrutura formal, deliberada.

Monitorar, nesse contexto, significa acompanhar as operações e atividades da organização para assegurar que no final suas metas sejam alcançadas.

Os processos de acompanhamento ou monitoração de pessoas podem seguir um caminho tradicional, onde vigora a desconfiança e o controle sobre as pessoas, ou seguir as tendências modernas que privilegiam o autocontrole, a flexibilidade e a liberdade para as pessoas e as equipes decidirem, adotando a disciplina pelo consenso.

Enfim, você vai aprender como as empresas estabelecem meios para fazer um acompanhamento e uma orientação democrática e participativa de seus colaboradores, como funciona o Sistema de Informação Gerencial ou de RH e, por último, o balanço social das organizações.

Bom estudo!



Por dentro do tema

Vivendo na Era da Informação é natural que as organizações adotem bases de comunicação e informação que sejam adequadas para bem administrar a complexidade do ambiente de trabalho e para transformar seus colaboradores em parceiros e agentes ativos nos constantes processos de mudança e inovação.

O autor do Livro-Texto ensina que uma das importantes estratégias para a Gestão de Pessoas reside na intensa comunicação e retroação com os funcionários.

As informações em uma empresa moderna devem atingir todos os seus funcionários, desde a alta diretoria até sua base. Todos devem ser responsáveis pela disseminação das informações.



O banco de dados de uma organização é a base de todo sistema informacional. Deve funcionar como um sistema de acumulação, armazenamento de dados que são necessários e devem estar disponíveis a serem processados quando for preciso.

Quando todos os dados são armazenados, classificados e relacionados entre si, eles permitem a obtenção da informação.

A organização é composta de várias redes estruturadas de informações que são separadas, no entanto se sobrepõem e se interpenetram.

O banco de dados, segundo Chiavenato (2004), é um conjunto integrado de arquivos, relacionados logicamente, organizados de forma a melhorar e facilitar o acesso aos dados, eliminando a redundância.

A Gestão de Pessoas demanda o uso de vários bancos de dados, por exemplo: cadastro de pessoal, de cargos, de seções, de remuneração, de benefícios, treinamento, candidatos, cadastro sobre exames médicos admissionais, periódicos e demissionais, além de outros que atendam às peculiaridades da organização.

O sistema de informações, modernamente, está vinculado à tecnologia de informação que, utilizando os benefícios do computador, consegue processar todos os dados e informações, desenvolvendo os programas específicos que atendam à peculiaridade da organização.

O sistema de informações gerenciais é conhecido pela sigla SIG e constitui um processo de coleta, registro, armazenamento, análise dos dados, que permitem a tomada de decisões gerenciais pelos gerentes ou dirigentes de uma organização.

Para montar um sistema de informações de gerenciamento é preciso saber quais informações os gerentes de linha necessitam para orientar seus subordinados. É preciso, ainda, que o sistema seja adequado às necessidades da organização.

Com o banco de dados também é possível desenvolver um sistema de informações que atenda às necessidades dos colaboradores sobre as informações a seu respeito.

Quanto mais um sistema é utilizado, mais ele demonstra que cumpriu seu objetivo. Um exemplo de utilização de um sistema é o monitoramento da frequência dos funcionários.

O autor do Livro-Texto ensina que há duas medidas para avaliação do sistema de informação de RH. A primeira está relacionada à economia dos custos que decorrem da redução das atividades administrativas. A segunda é o acompanhamento dos efeitos das informações do sistema para os tomadores de decisão.

O sistema de monitoração de RH deixou de ter um caráter punitivo e passou a valorizar mais os seus talentos, reconhecendo seu capital intelectual. Juntamente com isso, também, passou a conscientizar seus colaboradores sobre a sua responsabilidade com o trabalho e pelo trabalho. Tal empoderamento que se dá ao colaborador é chamado pela administração de *empowerment*.

Para que você possa sentir ainda mais o quanto é importante o estudo de monitoramento de pessoas, também é preciso lembrar que ele aborda o balanço social da empresa. Balanço social é o documento que retrata as informações sobre salários, incentivos e benefícios oferecidos aos funcionários, além de demonstrar a importância das ações sociais desenvolvidas pela empresa à comunidade.



Atividades

INSTRUÇÕES

As atividades a seguir têm como objetivo fazê-lo refletir, questionar e propor soluções sobre os temas estudados. Para que possa atingir os objetivos de aprendizagem é importante que você faça as leituras recomendadas e também socialize com os colegas os conhecimentos adquiridos.

Ponto de partida

Você estudou, no Livro-Texto que o Sistema de Informações para a ARH deve constituir a fonte mais abrangente sobre a força de trabalho e servir para análises e ações da área de Gestão de Pessoas. Com a finalidade de reforçar esse aprendizado, forme um grupo com mais quatro colegas e, juntos, discutam a matéria, façam uma lista daquilo que é que geralmente o sistema de informações deve abordar.

O resposta ou resultado do grupo deve ser exposto aos demais membros da sala.

Vamos ao trabalho, certo?

Bom estudo!

Agora é com você! Responda às questões a seguir para conferir o que aprendeu.

Questão 1

Individual e sem consulta.

(ENADE - TGRH, 2009). As empresas têm constantes problemas com os processos de comunicação organizacional, apesar dos inúmeros canais de comunicação disponíveis.

PORQUE

Entre o emissor e o receptor da mensagem há diversas barreiras organizacionais, tecnológicas e individuais.

Considerando-se essas assertivas, é **CORRETO** afirmar que:

- a) A primeira é falsa e a segunda é verdadeira.
- b) A primeira é verdadeira e a segunda é falsa.
- c) As duas são falsas.
- d) As duas são verdadeiras e a segunda justifica a primeira.
- e) As duas são verdadeiras e a segunda não justifica a primeira.

Questão 2

Individual e com consulta.

(ENADE - TGRH, 2009). O atual contexto social e econômico caracteriza-se por demandar de grande parte das empresas uma crescente atenção com seus ativos intangíveis. O que são o Economic Value Added (EVA) e o Balanced Scorecard (BSC), na mensuração dos resultados das práticas de Qualidade de Vida no Trabalho?

- a) Fatores de escores estratégicos do cargo.
- b) Indicadores de retorno de monitoramento.
- c) Métodos de Avaliação de Cargos e Funções.
- d) Métodos de Técnicas de Treinamento.
- e) Sistema de Gerenciamento das Competências.

Questão 3

Individual e sem consulta.

(Concurso DNPM, 2010 - Movens). As empresas socialmente responsáveis têm se preocupado não só com a questão da ética nas organizações,



mas também com questões de responsabilidade social interna e externa.

Acerca desse tema, assinale a opção que apresenta exclusivamente ações de gestão interna de responsabilidade social adotadas pelas organizações.

- a) Não utilização de mão de obra infantil; transferência de recursos para instituições parceiras; liberdade dos funcionários para a associação e negociação coletiva.
- b) Bem-estar dos empregados, qualificação profissional, assistência médica.
- c) Saúde e segurança dos funcionários; geração de empregos; prestação de serviços voluntários, pelos funcionários, à comunidade.
- d) Respeito pelo horário de trabalho dos funcionários; estímulo dos empregados à prática esportiva, cultural e humanística; patrocínio de projetos sociais do governo.
- e) Não utilização de trabalhos forçados; prevenção e tratamento dos funcionários e de seus familiares dependentes químicos; preocupação com questões ambientais.

Questão 4

Individual e sem consulta.

(FCC, 2009 - TRT 3ª Região). Na Era da Informação, a Administração de Recursos Humanos vê as pessoas:

- a) Como ativos empresariais que devem ser valorizados, visando ao aumento da produtividade associada à introdução dos computadores.
- b) De maneira igualitária, por meio de processos homogêneos de seleção, alocação em cargos, treinamento, remuneração, benefícios e avaliação de desempenho.
- c) Como essencialmente diferentes, que devem ter sua personalidade, conhecimento, atitude e comportamento respeitados e até valorizados.
- d) Como se fossem os donos da organização, devendo participar das decisões estratégicas e compartilhar de forma equivalente dos resultados alcançados.
- e) Como elementos essenciais para o funcionamento da organização, tendo cada um seu lugar na hierarquia e seus direitos aos benefícios definidos pelo princípio da isonomia.

Questão 5

Individual e sem consulta.

(CESGRANRIO, 2010 - ELETROBRAS). Um mercado mais competitivo, clientes e comunidades que passam a valorizar cada vez mais a proteção ambiental e respeito aos direitos humanos são alguns fatores que incitaram as organizações a realizar investimentos em ações de responsabilidade social. Considerando o contexto acima, afirma-se que as empresas adotam ações de responsabilidade social com vistas a:

- a) Gerar riqueza, emprego e renda, mantendo-se dentro da lei.
- b) Praticar ações altruístas como forma de internalizar custos ambientais.
- c) Priorizar ações que atendam aos anseios de seus empregados.
- d) Implementar ações sociais e ambientais que as diferenciem dos concorrentes.
- e) Divulgar suas ações ambientais e comunitárias em cumprimento à legislação.

Questão 6

Individual e sem consulta.

Neste tema de monitoramento de pessoas você descobriu a importância dos bancos de dados e do sistema de informações gerenciais. Faça este teste simples para estimular sua atenção: dê a definição de banco de dados e de banco de dados de RH.



Questão 7

O sistema de comunicação e informação de uma empresa deve envolver todos os seus integrantes, desde a base até o alto escalão, ou sua cúpula. Esse sistema de informações é alicerçado pelo banco de dados da organização. Sua atualização deve ser feita permanentemente, para que as tomadas de decisão sejam precisas.

Como gestor, reflita e responda: a quem compete a manutenção e a atualização dos bancos de dados?

Questão 8

Individual e com consulta.

Você estudou que muitas organizações estão adotando programas de trabalhos alternativos, dentre eles o horário flexível de trabalho. Cite a razão dessa tendência, contextualizando com sua aprendizagem e o seu futuro papel de gestor.

Questão 9

Individual e sem consulta.

O balanço social das empresas é assunto que permeia as discussões gerenciais. Diferentemente dos balanços contábeis, divulgam vários indicadores de ação que melhoram a imagem da organização perante os clientes e a sociedade. Mencione quais são os indicadores normalmente divulgados nos balanços sociais.

Questão 10

Individual e sem consulta.

Neste tema você aprendeu que no mundo moderno o capital financeiro está cedendo lugar ao capital intelectual. A contabilidade de RH já envolve um ativo social e um passivo social. Defina, em três parágrafos, o que é capital intelectual.

AMPLIANDO O CONHECIMENTO

Você quer saber mais sobre esse assunto? Então:

- Assista ao vídeo **Balanço social - TV Cultura**. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=GRFuoQSio2k>>. Acesso em: 3 set. 2010. Ele trata de balanço social.
- Assista ao vídeo **Treinamento sobre capital intelectual**. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=IFBeuAD8QKw>>. Acesso em: 28 ago. 2010.
- Leia o artigo **Auditoria em recursos humanos**, de Lucas Gabriel da Luz. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/auditoria-em-recursos-humanos/44464/>>. Acesso em: 28 ago. 2010. O artigo complementar os seus conhecimentos no Estudo de Processos de Monitoração de Pessoas.

FINALIZANDO

Neste tema, você viu que toda organização deve ser construída sobre uma sólida base de informação e de comunicação e não apenas sobre uma hierarquia de autoridade. Todas as pessoas, desde a base até a cúpula da organização, devem assumir responsabilidades pela disseminação da informação.

Uma das mais importantes estratégias para a Gestão de Pessoas reside na intensa comunicação e retroação com os funcionários. Essa tecnologia de suporte ao sistema está se desenvolvendo rapidamente. Os avanços tecnológicos permitem que os sistemas de informação de RH sejam sofisticados e abertos a todos os clientes internos.

A Gestão de Pessoas requer o processamento de muitas informações sobre as pessoas para que os especialistas de *staff* e os gerentes de linha possam tomar decisões eficazes e adequadas. O sucesso de um programa de RH depende basicamente de como o sistema de informação é planejado e desenhado.

A base de todo sistema de informações é o banco de dados. O banco de dados funciona como um sistema de armazenamento e acumulação de dados devidamente codificados e disponíveis para o processamento e obtenção de informações. Dados são os elementos que servem de base para a formação de juízos ou para a resolução de problemas. Um dado é apenas um índice ou um registro.

Uma das teorias que você estudou (a teoria das decisões) ensinou que a organização é uma série estruturada de redes de informação, que ligam as necessidades de informação de cada processo às fontes de dados e que, dentro de cada organização, existem vários sistemas de informações.

Por último, estudou que as organizações estão valorizando cada vez mais seus funcionários, que são verdadeiros capitais intelectuais e, também, que a tendência mundial é de apresentação de um balanço social. Esse balanço demonstra a responsabilidade social da organização, tanto do ponto de vista legal e laboral, quanto os seus compromissos para com a sociedade em geral. Isso é feito de forma mais intensa, com a comunidade com a qual estabelece contato mais íntimo.

Faça uma avaliação pessoal e verifique se você teve a compreensão da matéria.

Anotações

[illegible]

Tema 8

O Futuro da Gestão de Pessoas

Objetivos de aprendizagem

- Compreender os meios de avaliação dos recursos humanos, em razão da função da administração de RH.
- Avaliar a forma como a empresa utiliza os seus recursos humanos, a qualidade dos serviços e a assessoria oferecida pelo DRH - Departamento de RH.
- Desenhar a atuação dos gerentes de linha como gestores de RH.
- Avaliar os custos e benefícios dos programas de RH.
- Garantir que a avaliação da função de RH seja realística e construtiva.

Para início de conversa

Você está chegando ao final do estudo desta disciplina. No tema anterior você teve contato com os processos de gestão de pessoas, como eles se relacionam e se integram, e os seus efeitos no processo organizacional.

Agora, você precisa ter conhecimento de que, para manter o sistema de Gestão de Pessoas sempre eficiente e eficaz, é necessário avaliá-lo e auditá-lo continuamente para melhorar seu funcionamento. A auditoria deve considerar as funções de RH, qual a sua importância, como elas são desempenhadas, quais as necessidades de melhorias, se ela usa eficazmente os seus recursos.

A avaliação deve ser feita pelos gerentes de linha, demais órgãos da empresa, funcionários, clientes e fornecedores, utilizando métodos como listas de verificação e abordagens estatísticas entre outros.

O importante é alinhar a função de ARH com as macrotendências que estão ocorrendo na área, à função da gestão e ao papel na administração geral das organizações.

Você está convidado a compreender como a área de ARH pode ser melhorada e que caminhos pode seguir.

Bom estudo!



Por dentro do tema

Os processos de gestão de pessoas - agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas - integram os processos organizacionais, a vinculação e a integração deles agregam valor e sinergia para a organização.

No ensinamento do autor do Livro-Texto, os processos mencionados, funcionarão, integrada e sistemicamente, se forem avaliados, monitorados e auditados continuamente.

Para avaliar ou auditar corretamente é necessário que a organização defina objetivos concretos que servirão de indicadores para medir sua eficiência e eficácia.

Avaliar ou auditar consiste em fazer revisões sistêmicas e formais, que são elaboradas para mensurar custos e benefícios dos recursos humanos e comparar seu desempenho atual com o desempenho passado. Sempre tendo como parâmetros os padrões de qualidade, quantidade, tempo e custo.

A auditoria deve permitir também a comparação da organização com outras que lhe forem análogas.

Segundo Chiavenato (2005), a avaliação das atividades e programas de RH tem os propósitos de: justificar a existência e o orçamento de despesas do RH e melhorar a sua função oferecendo meios de decisão para adicionar ou eliminar atividades, rumos e práticas.

Ainda, segundo o autor, a avaliação ou auditoria deve permitir a retroação, para os especialistas, gerentes de linha e funcionários dos RH, sobre a eficiência e eficácia da empresa. Deve, sobretudo, contribuir para atender a necessidade da organização, clientes e funcionários.

A avaliação de RH deve envolver todos os integrantes da empresa, inclusive aqueles que ocupam alto escalão, isso porque tem finalidade de avaliar e rever a filosofia, a missão, as políticas, os objetivos dos programas e resultados da organização.

Existem vários métodos de avaliação da Administração de Recursos Humanos, sendo um dos melhores o que utiliza técnicas contábeis, estatísticas, pesquisas internas e externas.

Os problemas de RH, como de altos índices de ausências, reclamações e acidentes de trabalho, podem estar intimamente relacionados com um clima organizacional desarmonioso e com relações precárias entre colaboradores e seus superiores, ou mesmo com os clientes, e são detectados quando se examina toda a administração de RH.

A ARH deve desenvolver programas e assessoria para os gerentes de linha com o intuito de bem administrarem seus subordinados. Deve também ser analisado se os gerentes estão realmente desempenhando sua função de gestores de pessoas.

A avaliação ou auditoria faz um diagnóstico detectando as discrepâncias existentes e aplicando a ação corretiva necessária.

A auditoria deve ser realizada de forma cuidadosa para não obter resultados distorcidos. Diferentemente das antigas auditorias de RH, é necessário que o capital humano tenha seu devido valor e deixe de ser analisado como fonte de custos organizacionais, passando a ser contabilizado como fonte de receitas.

Como ensina o autor do Livro-Texto, o capital humano e o capital intelectual são patrimônios intangíveis, que fazem o diferencial de uma organização.

Você deve refletir, por último, a responsabilidade social das organizações e quais são as macrotendências da gestão de pessoas.

A avaliação da função de gestão de pessoas deve levar a organização à retenção de seus talentos humanos, à obtenção do máximo quando se trata de eficiência e ao alcance do sucesso nos negócios que desenvolve.





Atividades

INSTRUÇÕES

As atividades a seguir têm como objetivo que reflita, questione e proponha soluções sobre os temas estudados. Para que você possa atingir os objetivos de aprendizagem é importante que faça as leituras recomendadas e, também, socialize com os colegas os conhecimentos adquiridos.

Ponto de partida

Você estudou no Livro-Texto que a pesquisa interna é um método muito utilizado pelas organizações para avaliar a função de RH. Com a pesquisa é possível obter dados de extrema importância. Exemplos de pesquisas são as que se voltam para o clima organizacional, a satisfação no trabalho, de opinião e de atitude. As pesquisas de atitudes são desenvolvidas para coletar informações sobre como os funcionários percebem e interpretam as políticas e os programas de RH da organização onde se inserem. E, também, como reagem a eles.

De posse desse conhecimento, que já integra o seu capital intelectual, forme um grupo com mais quatro colegas e elabore uma pesquisa de atitude sobre salário e benefícios oferecidos pela organização X.

Cada um dos membros do grupo deverá responder à pesquisa que foi elaborada, com base na organização que trabalha.

A resposta ou resultado que cada um der à pesquisa deve ser exposta aos demais membros do grupo. Ao final da discussão, faça uma síntese dos aspectos positivos e negativos levantados pelo grupo.

Agora é com você! Responda às questões a seguir para conferir o que aprendeu.

Questão 1

Individual e sem consulta.

(ENADE, 2009 - Tecnologia em RH).

Atente para a seguinte conversa entre diretores da empresa "Voe Bem Ltda.:

Um diretor diz:

- Os funcionários não têm dificuldades em acessar o sistema e buscar os benefícios que lhes são disponibilizados. A princípio, quem atuava nessa relação era o gerente de linha. Ele era o provedor que o nosso funcionário tinha antes do modelo informatizado. Então, veja a carga que tiramos do gerente de linha. Isso não é gerência de RH. O que seria isso? O gestor de linha deve estar preocupado com a produção, com o desenvolvimento dos recursos humanos, com a satisfação do indivíduo no local de trabalho. Com esse modelo, demos instrumentos e ferramentas para o processo de gestão de pessoas conduzido pelo gerente. Criamos um ambiente melhor para a relação superior-subordinado. O gestor mudou o canal de contato, não fala tanto com o RH, mas fala muito mais com seu subordinado.

O outro diretor replica:

- Sim, com o projeto INFORH, a área de RH deixa de ser preponderantemente operacional e passa a assumir uma atuação mais consultiva. Isso, contudo, implicou a diminuição de seu quadro de funcionários. A racionalização de processos eliminou vagas de menor qualificação.

A evolução do número de funcionários da empresa "Voe Bem Ltda." por analista de RH, desde o início do projeto INFORH de informatização, em 1996, é apresentada no gráfico seguinte:



Número de funcionários por analista da empresa Voe Bem Ltda.

Com base nos dados do gráfico e a conversa entre os diretores, é CORRETO afirmar que a informatização:

- I. Não transformou a atuação do gerente de linha.
- II. Melhorou o foco de atuação do gerente de linha.
- III. Trouxe benefícios, tanto para o gerente de linha quanto para o RH.

É CORRETO somente o que se afirma em:

- a) I.
- b) II.
- c) III.
- d) I e II.
- e) II e III.

Questão 2

Individual e com consulta.

(ENADE, 2009 - Administração). Ao longo do tempo, filósofos têm identificado várias formas de encarar o comportamento ético nas organizações. Entre elas, a visão utilitarista considera o comportamento ético como aquele que traz o maior bem para o maior número possível de pessoas.

Sob a lógica da visão utilitarista, considere os itens a seguir:

- I. Fechamento de uma fábrica em uma cidade, para que a matriz da corporação continue sendo lucrativa e operacional em outras cidades;
- II. Deslocamento dos habitantes de um vilarejo à beira-mar, para a construção de um condomínio de alto luxo, pequeno e reservado;
- III. Suspensão do bônus da alta administração, apesar de seu ótimo desempenho, para preservar a sobrevivência da empresa.

Está (ão) CORRETO(S) somente o(s) item (ns):

- a) I e III.
- b) II.
- c) III.
- d) I.
- e) II e III.

Questão 3

Individual e com consulta.

(ENADE, 2009 - TGRH). Na década passada, os empregados precisavam de informações precisas sobre seus papéis na organização. As avaliações de desempenho, nessa época, destinavam-se, principalmente, a informá-los sobre a qualidade da execução de seus trabalhos, num determinado período, e o quanto de aumento de salários teriam em decorrência disso. Era o mecanismo de *feedback* em ação. Esse esquema pode ter servido bem a seus propósitos, mas, hoje, há fatores adicionais que devem ser tratados.

Com base no texto, que ação precisa ser adicionada a esses fatores?

- a) Definir, com base em critério indicado pelos gestores, as metas e as medidas de desempenho do próximo ano.
- b) Eliminar os aspectos legais de campanhas de promoção de segurança da CIPA para o desempenho dos empregados.
- c) Informar aos empregados quão bem estão trabalhando nos padrões e nas expectativas estabelecidas.
- d) Julgar exclusivamente aquelas situações de desempenho nas quais o passado passa a ser mais privilegiado.
- e) Preocupar-se com aqueles aspectos organizacionais tayloristas e não comportamentais adotados na produção.

Questão 4

Individual e com consulta.

(ENADE, 2009 - Tecnologia em RH). A consultoria "Valor e Reconhecimento" sugeriu a uma indústria de artigos esportivos a adoção de um pacote de benefícios, com a finalidade de melhorar a qualidade de vida de seu pessoal. Entre os itens

(ENADE, 2009 - Tecnologia em RH). A empresa Mundo Livre recentemente enfrentou problemas para sua entrada no mercado europeu perdendo uma significativa negociação em razão de problemas éticos que foram identificados nas suas políticas de gestão de pessoal. Essas políticas demonstram alto nível de preconceito e discriminação por questões de gênero, saúde e etnia. A empresa resolveu, então, adotar a seguinte diretriz de gestão de pessoas, que assume o compromisso de incentivar a diversidade organizacional. “A Mundo Livre considera prioridade o fortalecimento da diversidade cultural, étnica, etária, de gênero e relativa à saúde física e mental, inclusive para a ocupação de cargos em todos os níveis organizacionais.”

- I. Revisão de técnicas de seleção que propiciem o julgamento de características necessárias às funções;
- II. Melhoria dos programas de avaliação do potencial e do desempenho para privilegiar a discriminação pelo desempenho;
- III. Divulgação dos planos de ação afirmativa, comunicando interna e externamente à empresa as medidas tomadas;
- IV. Controle de indicadores correspondentes ao número das minorias na organização e acompanhamento deles ao longo do tempo.

a) I e III.
b) II, III e IV.
c) III e IV.
d) I, II e IV.
e) II e III.

Questão 6

Continuando o estudo do tema, no Livro-Texto, o autor fala sobre a importância da avaliação da função de RH, levando em consideração quais aspectos são fundamentais. Cite esses aspectos contextualizando com a sua aprendizagem e o seu futuro papel de gestor.

[illegible]



Questão 7

Individual e sem consulta.

A responsabilidade social das organizações é um dos aspectos muito discutidos, mundialmente, nas últimas duas décadas. Nesse tema, foi um dos itens abordados. Faça uma síntese do que é responsabilidade social.

Questão 8

Individual e com consulta.

A entrevista de desligamento tem como objetivo levantar com o trabalhador, em processo de desligamento, informações que possam ajudar a atuação do gerenciamento do RH.

Faça uma pesquisa em sites e livros e monte uma entrevista de desligamento. Faça a simulação com um colega de sala. Após os dois serem entrevistados, discutam como se sentiram ao se submeterem a uma entrevista de desligamento.

Questão 9

Individual e sem consulta.

O tema de estudo foi a avaliação da Função de Gestão de Pessoas. Para fixação do conteúdo descreva dois propósitos da avaliação das atividades e programas de RH que foram vistos.

Questão 10

Individual e sem consulta.

No Livro-Texto, você aprendeu os métodos de avaliação da Administração de RH. O autor agrupou quatro critérios de avaliação: medidas de desempenho, medidas de adequação, medidas de satisfação dos funcionários e medidas indiretas de desempenho dos funcionários.

Relacione os itens referentes às medidas de satisfação dos funcionários.

A atividade prática supervisionada (ATPS) é um método de ensino-aprendizagem desenvolvido por meio de um conjunto de atividades programadas e supervisionadas e que tem por objetivos:

- Favorecer a aprendizagem.
- Estimular a corresponsabilidade do aluno pelo aprendizado eficiente e eficaz.
- Promover o estudo, a convivência e o trabalho em grupo.
- Desenvolver os estudos independentes, sistemáticos e o autoaprendizado.
- Oferecer diferenciados ambientes de aprendizagem.
- Auxiliar no desenvolvimento das competências requeridas pelas Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos de Graduação.
- Promover a aplicação da teoria e conceitos para a solução de problemas relativos à profissão.
- Direcionar o estudante para a emancipação intelectual.

Para atingir estes objetivos as atividades foram organizadas na forma de um desafio, que será solucionado por etapas ao longo do semestre letivo.

Participar ativamente deste desafio é essencial para o desenvolvimento das competências e habilidades requeridas na sua atuação no mercado de trabalho.

Aproveite esta oportunidade de estudar e aprender com os desafios da vida profissional.

Competências e Habilidades

Ao concluir as etapas propostas neste desafio, você terá desenvolvido as competências e habilidades descritas a seguir:

- Conhecer os diversos comportamentos existentes dentro de uma organização e as formas de transformá-los em materiais produtivos para a mesma;
- Reconhecer os pontos de conflito em uma equipe e atuar como facilitador da resolução dos mesmos;
- Observar, mensurar e explicar o comportamento humano dentro das organizações;
- Utilizar os processos de Motivação no aumento da produtividade.

Primeiro Desafio

O aluno deverá apresentar um relatório ao final de cada etapa, onde conste uma autoanálise de sua *performance*, a análise da organização onde está inserido e ações corretivas que busquem o desenvolvimento de habilidades e competências para uma atuação adequada como gestor-líder.

Esse desafio é importante para que você amplie seu entendimento sobre o conceito da moderna gestão de pessoas, teorias e termos que fazem parte desse contexto e atue em sua plenitude.

Autora: Nilze Fávero – Centro Universitário Anhanguera de Santo André - UNIA

Etapa 1

Aula-tema: Gestão de Pessoas

Esta atividade é importante para que você esteja capacitado para entender os objetivos e responsabilidades da moderna Gestão de Pessoas.

Para realizá-la, é importante seguir os passos descritos.

PASSOS

Passo 1 - Escolha a sua equipe de trabalho e entregue ao seu professor os nomes, RAs e *e-mails* dos alunos. A equipe deve ser composta de 5 a 7 alunos.

Passo 2 - Leia atentamente o capítulo 1 (Introdução à moderna Gestão de Pessoas) do Livro-Texto.

Passo 3 - Leia em grupo o texto “Por que trabalhamos”, que consta no item Exercício, desse capítulo, e responda às questões propostas nesse exercício.

Passo 4 - Essas respostas deverão compor um relatório que deverá ser entregue ao professor, digitado em folha A4, fonte Arial 12, espaçamento 1,5, com no máximo 5 páginas.

Etapa 2

Aula-tema: Relações Humanas

Esta atividade é importante para que você possa conhecer a estrutura de Gestão de Pessoas de uma organização que busca excelência no ambiente organizacional.

Para realizá-la, é importante seguir os passos descritos.

PASSOS

Passo 1 - Assista ao vídeo “Em busca da excelência - *Disney*” que será disponibilizado pelo professor da disciplina e anote as frases mais importantes que constam nos relatos do filme.

Passo 2 - Faça uma análise do tipo de gestão de pessoas utilizada pela *Disney* a partir das frases anotadas, e trace um paralelo com o tipo de gestão de pessoas existente na empresa em que você atua.

Passo 3 - Detecte os pontos de melhoria para sua empresa e trace um plano de ação para executar essas melhorias.

Passo 4 - Desenvolva um relato e entregue em forma de relatório, apresentando a análise completa dessa etapa. Esse relatório deverá ser digitado em folha A4, fonte Arial 12, espaçamento 1,5, com no máximo 5 páginas.

Segundo Desafio

O aluno deverá apresentar um relatório ao final de cada etapa, o qual discuta pontos importantes sobre gestão de pessoas, como Treinamento e Desenvolvimento de pessoal para liderança e poder. O objetivo é o desenvolvimento de habilidades e competências para uma atuação adequada como gestor-líder.

Esse desafio é importante para que você amplie seu entendimento sobre o conceito da moderna gestão de pessoas, teorias e termos que fazem parte desse contexto e atue em sua plenitude.

Etapa 1

Aula-tema: Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal

Esta atividade é importante para que você possa ter subsídios para diagnosticar problemas de atitudes nos colaboradores e promover ações de intervenção buscando a melhoria nas relações.

Para realizá-la, é importante seguir os passos descritos.

PASSOS

Passo 1 - Assista ao vídeo “O vírus da atitude” que será disponibilizado pelo professor da disciplina e elabore um resumo do filme, apontando os “vírus e seus antídotos”.

Passo 2 - Responda às questões que são formuladas no vídeo, faça uma autoavaliação detectando os “vírus” que afetam o seu comportamento no dia a dia e trace ações de melhoria para sua *performance*.

Passo 3 - Desenvolva o tema em forma de relatório e entregue ao professor, apresentando o resumo do filme, as respostas das questões, sua autoavaliação e ações de melhoria para sua *performance*. Esse relatório deverá ser digitado em folha A4, fonte Arial 12, espaçamento 1,5, com no máximo 5 páginas.

Etapa 2

Aula-tema: Liderança e Poder

Esta atividade é importante para que você esteja capacitado para definir o conceito de liderança e poder e identificar os seus componentes.

Para realizá-la, é importante seguir os passos descritos.

PASSOS

Passo 1 - Leia o artigo “Ensinaamentos de A Arte da Guerra” disponível em:

<http://docs.google.com/fileview?id=0B1K82Jno7AxdNWVmYzQxZWetYTA0OS00YzULTgxOGQtZDU0ZGU4Y2E3Y2ly&hl=en>

Passo 2 - Faça uma resenha do artigo e entregue em forma de relatório ao professor. Esse relatório deverá ser digitado em folha A4, fonte Arial 12, espaçamento 1,5, com no máximo 5 páginas.



CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

_____. *Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa*. 7. ed. São Paulo: Manole, 2008.

VOCÊ S/A. Brasil: Abril, 2010. Disponível em: <<http://www.vocesa.abril.com.br>>. Acesso em: 20 ago. 2010.



Técnicas de Administração de Pessoal

Autor:
Elcio Batista de Moraes



Técnicas de Administração de Pessoal

Orientações de estudo

Caro(a) aluno(a),

Este Caderno de Atividades foi elaborado com base no livro Rotinas Trabalhistas de A a Z, do autor Gilson Gonçalves, da Editora Juruá, PLT 346.

Este material possibilitará que você compreenda os principais aspectos relacionados ao Departamento Pessoal (DP). Para tanto, serão abordadas questões relacionadas à relação de trabalho, com enfoque aos contratos revestidos de vínculo de emprego e as consequentes rotinas de administração de pessoal.

Dessa forma, você terá a compreensão dos processos e dinâmicas do DP, desde a admissão até a rescisão do contrato de trabalho, percorrendo pelas formas de remuneração, a duração do trabalho e suas variáveis, a folha de pagamento que contabiliza e processa as informações mensais, observando as incidências e recolhimentos fiscais, 13º salário, férias e seus reflexos. Você perceberá, como o próprio título sugere, que os conteúdos do PLT estão predispostos em ordem alfabética, visando a facilitar a localização dos assuntos.

Este Caderno de Atividades é composto por oito temas. Veja a seguir que conteúdos abordam.



Tema 1

Contrato de Trabalho

Aborda os seguintes conteúdos do PLT: contrato de trabalho, p. 54; contrato de experiência, p. 48; empregado e empregador, p. 69.

O estudo deste tema tem por objetivo a análise e a compreensão da peculiar relação jurídica existente entre empregado e empregador e as consequências jurídicas decorrentes. Vale dizer, ainda, quais direitos e obrigações norteiam o denominado vínculo empregatício.

A prestação de serviços por uma determinada pessoa nem sempre consistirá em uma relação de emprego. Esta somente se caracterizará nas hipóteses em que estiverem presentes os requisitos contidos na lei, especificamente nos artigos 2º e 3º da Consolidação das Leis do Trabalho.

A perfeita compreensão do conceito de contrato de trabalho e de seus protagonistas, empregado e empregador, o conhecimento de suas principais características como a determinação do prazo de duração são imprescindíveis para a aplicação das técnicas adequadas de administração de um quadro funcional em uma organização.

As peculiaridades de cada contrato de trabalho ditarão os direitos aplicáveis e sujeição às normas trabalhistas e previdenciárias no decorrer da relação jurídica existente, daí porque a importância de se dominar esta fundamental temática.



Tema 2

Processo de Admissão

Aborda os seguintes conteúdos do PLT: admissão - documentos, p. 25; CTPS (Carteira de Trabalho e Previdência Social), p. 45; registro de empregados, p. 119.

Este tema tem por objetivo permitir a compreensão de todos os procedimentos necessários para a formalização da contratação de um empregado diante das exigências legais, para que sejam evitados eventuais dissabores decorrentes de penalidades impostas pelos órgãos fiscalizadores.

O momento da contratação de um empregado é revestido de uma série de formalidades, sendo exigida a apresentação e preenchimento de diversos documentos indispensáveis à administração do quadro de colaboradores.

A Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS) é de fundamental importância na rotina de admissão e, por decorrência de imposição legal, o seu correto preenchimento possibilita ao trabalhador ter a descrição de toda a sua trajetória de vida profissional.

Além do registro em carteira de trabalho, deverá ser realizado o procedimento de registro em livro ou ficha, realização de exame médico, colheita de assinaturas em acordos e termos, isso entre outros procedimentos, cuja compreensão e realização se mostram imprescindíveis ao profissional responsável pelo DP.

Embora se apresente como a rotina mais trabalhosa de toda a estrutura da administração de pessoal, a sua correta observância tem por objetivo evitar problemas futuros como multas aplicadas pelos órgãos fiscalizadores, encargos decorrentes de atrasos nas obrigações provenientes da admissão e reclamações perante o Poder Judiciário Trabalhista.

Tema 3

Salário, Remuneração e Adicionais

Aborda os seguintes conteúdos do PLT: salário, p. 124; remuneração, p. 120; adicionais, p. 18.

Neste tema serão abordados os aspectos relacionados ao salário, à remuneração e aos adicionais. O serviço prestado pelo empregado ao empregador recebe uma contraprestação chamada de salário. Essa contraprestação é determinada de acordo com alguns parâmetros, que devem ser de pleno conhecimento do profissional responsável pela administração de pessoal. Portanto, deve ser observada a fixação mínima do valor salarial previsto na Constituição Federal e nas convenções e acordos sindicais.

A remuneração, por sua vez, consiste no somatório de todas as importâncias pagas como contraprestação dos serviços prestados, além do salário. Ainda neste tema, serão estudados alguns adicionais previstos em lei, tais como o adicional de insalubridade, periculosidade e de transferência. Ressalte-se que alguns adicionais, como jornada de trabalho, dadas as suas particularidades, serão estudados no tema seguinte.

Tema 4

Jornada de Trabalho

Aborda os seguintes conteúdos do PLT: jornada de trabalho, p. 108; adicional noturno e extraordinário, p. 23; banco de horas, p. 41; cartão ponto, p. 45; descanso semanal remunerado, p. 64; intervalos, p. 106; quadro de horários, p. 118.

Este tema tem por objetivo o estudo e a compreensão da duração da jornada de trabalho, ou seja, a limitação do tempo em que estará o empregado à disposição de seu empregador, trabalhando ou aguardando ordens.

A legislação trabalhista tem por pressuposto básico a proteção do trabalhador em face das possíveis arbitrariedades cometidas pelos empregadores.



É inegável que o empregado se apresenta como hipossuficiente em face do empregador, que é o detentor do poder econômico e diretivo, ou seja, o empregado se situa como a parte mais fraca na relação de emprego. Diante disso, a lei estabelece claramente a duração normal da jornada de trabalho e os períodos de descanso. Nas hipóteses em que o empregado trabalhar além da jornada considerada normal, deverão incidir os adicionais pelas horas extraordinárias laboradas. Nesse caso, no entanto, é permitida a compensação dessas horas mediante a observância de alguns pressupostos que devem ser de conhecimento do profissional responsável pelo DP, uma vez que a ele compete a apuração da jornada e posterior cálculo para o pertinente lançamento em folha de pagamento. Daí porque a imperiosa necessidade do pleno conhecimento dos assuntos tratados neste tema.

Tema 5

Folha de Pagamento

Aborda os seguintes conteúdos do PLT: folha de pagamento, p. 92; Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), p. 86; vale-transporte, p. 164; contribuição sindical, p. 55; salário-família, p. 125.

Neste tema serão abordados os conceitos e procedimentos inerentes à rotina de elaboração da folha de pagamento. A lei estabelece que toda empresa é obrigada a preparar a folha de pagamento em que serão registrados mensalmente todos os proventos e descontos dos empregados.

Dentre as atribuições do DP, portanto, destaca-se o processamento final das informações sobre a remuneração do trabalhador, ou seja, a contabilização dos proventos ou vencimentos brutos que o trabalhador terá de receber em relação aos descontos legais e autorizados.

É no momento de processamento da folha de pagamento mensal que o profissional responsável pelo DP trará contato com diversos institutos extremamente importantes, tais como o salário-família, a dedução de contribuições fiscais e previdenciárias, depósitos fundiários, descontos relativos à concessão de vale-transporte e contribuição sindical.

Ter pleno domínio da legislação que regula os institutos em comento se mostra primordial para a continuidade de um DP que tenha por objetivo a manutenção da motivação dos colaboradores da organização.

Tema 6

FGTS, Férias e Décimo Terceiro Salário

Aborda os seguintes conteúdos do PLT: férias, p. 77; décimo terceiro salário, p. 58. O estudo deste tema é importante para que você compreenda os direitos trabalhistas relativos à concessão e remuneração das férias, bem como do décimo terceiro salário.

A Constituição Federal e a legislação trabalhista estabelecem que todo empregado tenha direito anualmente ao gozo de um período de férias, sem prejuízo da remuneração. A legislação estabelece, ainda, os períodos aquisitivos e concessivos e a forma da remuneração das férias.

A lei prevê, igualmente, aos trabalhadores, o direito ao décimo terceiro salário, com base na sua remuneração. Dessa forma, compreender a maneira pela qual tais direitos são conquistados no curso do contrato de trabalho se mostra necessário, visando à elaboração de cálculos para a correta concessão dessas garantias.

Tema 7

Obrigações Trabalhistas

Aborda os seguintes conteúdos do PLT: CAGED (Cadastro Geral de Empregos e Desempregados), p. 43; PIS (Programa de Integração Social), p. 117; CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes), p. 47.

Neste tema, serão abordados os aspectos relacionados às obrigações advindas da legislação trabalhista. Compete ao DP observar e fazer cumprir as exigências legais, evitando, dessa forma, que empregados sejam prejudicados



pelo não-cumprimento de prazos e formalidades. Além disso, eventual descuido do DP com relação às obrigações mensais e anuais poderá ensejar a aplicação de penalidades e multas administrativas, que devem sempre ser evitadas pelo profissional zeloso e responsável. Portanto, conhecer as obrigações trabalhistas e saber cumpri-las, na forma e prazos previstos, é imprescindível.

Tema 8

Rotinas de Desligamento

Aborda os seguintes conteúdos do PLT: advertência – suspensão disciplinar, p. 26; exame demissional, p. 73; rescisão, p. 120; pedido de demissão, p. 117; homologação, p. 95; seguro-desemprego, p. 129.

O estudo desse tema é importante para que você compreenda os procedimentos relativos ao desligamento do colaborador da organização.

A ruptura do contrato de trabalho pode se dar por diversas razões, seja por iniciativa do empregador motivado por uma justa causa ou não, seja por iniciativa do próprio empregado que queira se desligar do atual empregador, buscando uma recolocação no mercado de trabalho.

Ao terminar a relação jurídica existente em decorrência de um contrato de trabalho, é necessário o processamento da rotina de desligamento. Ela observará a causa da ruptura contratual, uma vez que, dependendo desta motivação, diversas serão as consequências.

O profissional responsável pelo DP deve ter total conhecimento das possibilidades de ruptura contratual e respectivas consequências jurídicas advindas, tais como o correto pagamento das verbas rescisórias e homologação da rescisão contratual perante os órgãos competentes.

ATENÇÃO! As respostas para as atividades deste caderno estão disponíveis no ambiente virtual do curso. Consulte seu tutor presencial para mais informações.

Tema 1

Contrato de Trabalho

Objetivos de aprendizagem

- Compreender o conceito de contrato de trabalho, suas classificações e principais reflexos na administração de pessoal.
- Identificar os requisitos caracterizadores da relação de emprego e as consequências decorrentes dessa relação jurídica.
- Entender as normas contidas na legislação trabalhista que disciplinam direitos e deveres de empregados e empregadores.

Para início de conversa

Você já percebeu que nem toda relação de trabalho configura uma relação de emprego? Embora o senso comum, por vezes, conduza as pessoas a considerarem toda relação de trabalho de forma idêntica, é certo que somente alguns trabalhadores serão acobertados por alguns direitos contidos na legislação trabalhista, quais sejam os empregados. Dessa forma, é imprescindível que você saiba identificar os requisitos que caracterizaram a relação de emprego, espécie do gênero da relação de trabalho. Uma vez entendida a formação da relação de emprego e as principais características do contrato de trabalho é possível prosseguir no estudo das próximas rotinas da administração de pessoal.

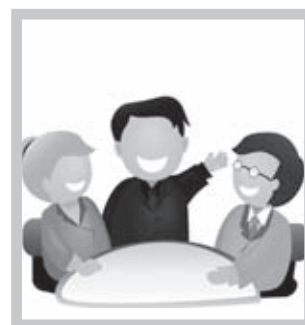


Por dentro do tema

A Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) estabelece, em seu artigo 442, que o contrato de trabalho corresponde ao ajuste de vontades, ou seja, um acordo celebrado entre empregado e empregador. Para uma compreensão mais detalhada do contrato de trabalho, é necessário analisar os conceitos de empregado e empregador.

Desde a autossustentância do homem primitivo, passando pela troca, pelo mercantilismo, pela escravidão e pela industrialização, as condições de trabalho evoluíram e, hoje, conta-se com a influência de uma tecnologia tão avançada que possibilita ao homem atender não só à sobrevivência, como, também, aos seus desejos mais sofisticados. (SILVA, 2008)

É por meio do trabalho, portanto, que as pessoas buscam as condições necessárias para satisfazer suas necessidades, sejam relacionadas aos aspectos básicos de sobrevivência, como alimento, água, saúde, ou para suprir necessidades de lazer ou autoestima.





A entrega da força de trabalho por si só, entretanto, não é suficiente para configurar a relação de emprego. Basta imaginar aquele profissional autônomo contratado para realizar a manutenção de um vazamento na tubulação de água de uma residência. A indagação que surge é a seguinte: este trabalhador terá direito a férias, décimo terceiro salário, FGTS? Todos os trabalhadores são protegidos por esses direitos ou somente alguns?

Pois bem, não basta se considerar tão somente a entrega da força de trabalho para se identificar qual a natureza da relação jurídica que se analisa, ou seja, se se estabelece uma relação de emprego ou de uma relação de trabalho. Vale frisar que a relação de trabalho é gênero da qual a relação de emprego é espécie.

A lei estabelece claramente esta distinção, definindo que se considera empregado toda pessoa física que presta serviço habitualmente a empregador, sob a dependência deste e mediante salário.

Essas regras estão contidas mais especificamente no artigo 3º da CLT. O artigo 2º, do mesmo diploma legal, estabelece o conceito de empregador, qual seja, a empresa individual ou coletiva que, assumindo os riscos da atividade econômica, admite, assalaria e dirige a prestação de serviços do empregado.

Portanto, presentes os requisitos contidos nos artigos 2º e 3º da CLT, ou seja, as características do vínculo empregatício, pode-se afirmar estar diante de uma relação de emprego.

Assim, empregado e empregador são os protagonistas do contrato de trabalho que, segundo o artigo 442, não precisa necessariamente ser escrito, podendo, inclusive, ser verbal.

Outro aspecto de fundamental importância concerne à determinação do prazo de duração do contrato de trabalho, sendo certo que a legislação trabalhista estabelece que o contrato de trabalho possa ser por prazo determinado ou indeterminado.

O contrato por prazo indeterminado se caracteriza pelo fato de que, na sua constituição, as partes não fixam termo final e prolonga-se no tempo, segundo a vontade das partes contratantes. Por outro lado, o contrato por prazo determinado, conforme o § 2º do artigo 443 da CLT, é aquele cuja vigência depende de termo prefixado ou da execução de serviços especificados. E esse só terá validade nos seguintes casos: serviço cuja natureza ou transitoriedade justifique a predeterminação do prazo; atividades empresariais de caráter transitório ou contrato de experiência.

Ademais, o contrato por prazo determinado não poderá ser estipulado por mais de dois anos e, se prorrogado mais de uma vez, passará a vigorar por prazo indeterminado, nos moldes dos artigos 445 e 451 da CLT.

Uma das formas de contrato por prazo determinado muito utilizada na prática das organizações é o contrato de experiência. É a oportunidade que tanto empregado quanto empregador dispõem para verificarem se o contrato merece ser prorrogado, ou seja, a empresa atinge a expectativa do profissional, ou, de outro lado, se o empregado supre as necessidades da vaga oferecida.

A determinação de prazo ao contrato de trabalho, como se pode notar, apresenta-se como exceção, pois o princípio que rege as relações de emprego é o da continuidade e não o contrário.

Além disso, no contrato individual de trabalho devem constar as regras de contratação de acordo com a legislação e normas internas da empresa; caso contrário, aplica-se o disposto no artigo 9º da CLT, que serão nulos de pleno direito os atos praticados com o objetivo de desvirtuar, impedir ou fraudar a aplicação dos preceitos contidos na presente consolidação (SILVA, 2008).

A identificação dos requisitos caracterizadores do vínculo de emprego, bem como a compreensão do conceito de contrato de trabalho e suas classificações, segundo a predeterminação do prazo de vigência, serão indispensáveis para a correta aplicação dos procedimentos e rotinas do Departamento de Administração de Pessoal.

Anotações



Atividades

INSTRUÇÕES

A partir da leitura do PLT e da apresentação dos temas abordados até o presente momento, desenvolva as atividades propostas para o tema. A consulta à CLT poderá facilitar o desenvolvimento desta importante etapa do seu aprendizado. Essas atividades deverão ser realizadas individualmente, objetivando a fixação dos conteúdos, bem como a avaliação da sua compreensão sobre o tema.

Ponto de partida

Escreva uma breve reflexão acerca da importância do trabalho para as pessoas como direito social. Procure abordar os aspectos relacionados à dignidade humana e à necessidade de proteção do Estado aos trabalhadores.

Agora é com você! Responda às questões a seguir para conferir o que aprendeu.

Questão 1

(OAB, 2000 - BA). Um pianista trabalhou ininterruptamente, num restaurante, recebendo a retribuição ajustada e sem se fazer substituir, durante 10 anos, executando músicas, apenas aos sábados e domingos, começando às 20h de um dia e encerrando às 5h do dia seguinte. Nesse caso:

- a) Não é empregado, mas trabalhador autônomo.
- b) É sócio de fato do restaurante.
- c) Não é empregado por faltar o requisito da não eventualidade da prestação laboral.
- d) É empregado.

Questão 2

Explique no que consiste a expressão “vínculo empregatício”.

Questão 3

(OAB, 2005 - AL/BA/CE/MA/PB/PE/RN/SE I). O contrato de trabalho por prazo determinado que:

- a) For prorrogado uma vez, passará a vigorar sem determinação de prazo.
- b) Tácita ou expressamente não for prorrogado uma vez, passará a vigorar por prazo determinado, na forma do artigo 451 da CLT.
- c) Não for prorrogado, acarretará para o empregador autuação por infração administrativa.
- d) Tácita ou expressamente for prorrogado mais de uma vez, passará a vigorar sem determinação de prazo.



Questão 4

Explique no que consiste o “contrato de experiência”, abordando a sua finalidade no âmbito das relações de emprego.

Questão 5

João Carlos é encanador profissional e foi contratado pelo condomínio “Boa Morada” para realizar o conserto de toda tubulação de abastecimento do prédio, que apresentava vazamentos. Para tanto, cobrou a quantia certa e ajustada de R\$ 1.300,00. Os seus serviços foram executados no período de um mês. Considerando a seguinte situação hipotética, responda de forma justificada à seguinte questão:

João Carlos faz jus a algum direito previsto aos empregados, como, por exemplo, férias e 13º salário, ainda que proporcional?

Questão 6

Descreva a importância da CLT na relação de emprego.

Questão 7

Com relação ao contrato de trabalho, considere as assertivas abaixo e assinale a alternativa correta.

- I. A determinação de prazo ao contrato de trabalho, como se pode notar, apresenta-se como exceção, pois o princípio que rege as relações de emprego é o da continuidade e não o contrário.
 - II. O contrato de trabalho não precisa necessariamente ser escrito, podendo, inclusive, ser verbal.
 - III. Não há qualquer limitação quanto ao número de vezes que possa ser prorrogado o contrato de trabalho.
- a) Todas as assertivas estão corretas.
 - b) Somente a assertiva II está incorreta.
 - c) Somente a assertiva III está incorreta.
 - d) Todas as assertivas estão incorretas.

Tema 2

Processo de Admissão

Objetivos de aprendizagem

- Identificar e compreender os procedimentos exigidos para admissão dos empregados de uma empresa, com enfoque à documentação.
- Compreender as ações que relacionam o DP e os trabalhadores visando à permanência e à retenção da força de trabalho.
- Entender a aplicação da legislação pertinente à contratação, visando a proteger os direitos dos trabalhadores e evitar a aplicação de multas e penalidades decorrentes da não observância das regras impostas.

Para início de conversa

Você já pensou sobre a necessidade de colocar em prática o conhecimento adquirido com a finalidade de formalizar a contratação de um empregado?

O DP é responsável por diversas rotinas nas quais as tarefas estão concentradas em todos os processos que envolvam os empregados, principalmente com relação às obrigações trabalhistas.

No que tange à admissão dos empregados, note que você será responsável por um procedimento que, embora muito trabalhoso, se bem realizado, evitará eventuais problemas futuros, por exemplo, a imposição de multas e o ajuizamento de ações na Justiça do Trabalho contra a empresa que você representa. Daí a importância do completo entendimento dos assuntos tratados neste tema.



Por dentro do tema

O processo de admissão de empregados em uma empresa é revestido de uma série de formalidades caracterizada pela exigência de diversos documentos, não só por exigência legal, mas também como forma de garantir direitos dos empregados e dos empregadores.

É exigida, normalmente, a apresentação dos seguintes documentos: Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS), cadastro de pessoa física (CPF), carteira de identidade, (CI) título de eleitor, carteira de reservista, cadastramento do PIS, comprovante de escolaridade exigida para o cargo, comprovante de registro profissional expedido pelos órgãos de classe – OAB, CREA, CRM etc., fotografias e outros documentos pertinentes ao cargo que a empresa entender por bem exigir.





É importante ressaltar que o artigo 1º da Lei nº 5.553/68 estabelece que os documentos de identificação pessoal, ainda que apresentados por fotocópias autenticadas, inclusive comprovante de quitação com o serviço militar, título de eleitor, certidão de nascimento, não poderão ser retidos pelo empregador por mais de cinco dias, salvo por determinação judicial.

Gilson José Fidélis observa, com razão, que frequentemente se permite que o candidato deixe para entregar documentos importantes em dia futuro. Muitas vezes, pela pressa da admissão, por falta de planejamento ou orientação adequada, acarreta retrabalho e perda de eficiência do próprio departamento. Cabe uma orientação clara e objetiva aos gestores de que a empresa correrá riscos trabalhistas, caso isso aconteça.

Além de verificar se todos os documentos foram apresentados, deve-se observar, ainda, o correto preenchimento de outros, quais sejam:

Carteira de trabalho e previdência social (CTPS): o artigo 13 da CLT estabelece que a Carteira de Trabalho e Previdência Social é documento obrigatório para o exercício de qualquer emprego, inclusive de natureza rural, ainda que em caráter temporário. Deve ser entregue pelo empregado, contra recibo, para registro de sua admissão; ressalte-se que o artigo 29 da CLT estabelece que o empregador tem o prazo improrrogável de 48 (quarenta e oito) horas para anotação e devolução.

Por ocasião da admissão deverão ser anotadas a data da admissão, a remuneração e a forma de pagamento, o Código de Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), nos termos da Portaria nº 3/92, do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) e, a ainda, circunstâncias especiais, se houver. As anotações poderão ser feitas por meio de procedimento manual ou mecânico, sendo permitido o uso de etiquetas autocolantes.

A CTPS é um documento de extrema importância em face do contrato de trabalho, sendo que suas anotações são especialmente exigidas nos seguintes casos: Justiça do Trabalho, Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), sindicatos e Delegacias Regionais do Trabalho (homologações de rescisões contratuais), Caixa Econômica Federal (recebimento de seguro-desemprego, FGTS, PIS).

É importante ainda destacar que as anotações deverão ser feitas em ordem cronológica, sem abreviaturas, rasuras, emendas, nada que possa gerar dúvidas. Caso isso ocorra, deverá ser procedida ressalva na parte que se destina às anotações gerais. Ainda nesta parte, deverão ser colocados os dados do contrato de experiência e o cadastramento do PIS, no caso de primeiro emprego.

Nos termos do artigo 11, da Portaria de nº 3.626/91 do MTE, a atualização das anotações do aumento salarial na CTPS será efetuado na data-base da categoria à qual pertença o empregado, salvo na rescisão contratual ou, a seu pedido, para fins previdenciários, aquisição de moradia ou outro motivo que justifique a atualização. A atualização na CTPS também poderá ser feita com o uso de etiquetas, desde que autenticadas pelo empregador ou seu representante legal.

Por último, é importante lembrar que é vedado ao empregador efetuar anotações desabonadoras à conduta do empregado em sua CTPS, aqui compreendida qualquer anotação que possa inibir uma futura contratação do empregado por outro empregador.

Registro de empregado: nos termos da Portaria de nº 1.121/95, em todas as atividades é obrigatório o registro de empregados em livro ou ficha, tão logo eles iniciem a prestação de seus serviços. O livro ou ficha de registro do empregado deve conter, obrigatoriamente, as seguintes informações:

- Identificação do empregado, com número de série da CTPS.
- Data de admissão e demissão.
- Cargo ou função.
- Remuneração e forma de pagamento.
- Local e horário de trabalho.
- Concessão de férias.
- Identificação da conta vinculada do FGTS e da conta do PIS/PASEP.
- Acidente do trabalho e doença profissional, quando tiverem ocorrido, e contribuição sindical.



Atividades

INSTRUÇÕES

A partir da leitura do PLT e da apresentação dos temas abordados até o presente momento, desenvolva as atividades propostas para o tema. A consulta à CLT poderá facilitar o desenvolvimento desta importante etapa do seu aprendizado. Essas atividades, com exceção do “Ponto de partida”, deverão ser realizadas individualmente, objetivando a fixação dos conteúdos, bem como a avaliação da sua compreensão sobre o tema.

Ponto de partida

Em dupla, descreva sucintamente sobre os principais aspectos da rotina de admissão, enfocando a sua importância para a administração do DP.

Agora é com você! Responda às questões a seguir para conferir o que aprendeu.

Questão 1

Com relação ao processo de admissão, considere as seguintes assertivas e assinale a alternativa correta.

- I. Desde que seja cópia, não se considera contravenção penal a retenção injustificada de documento pessoal do colaborador.
- II. A Carteira Nacional de Habilitação pode ser considerada um documento dispensável para a contratação de um colaborador que exercerá a função de motorista.
- III. Tendo em vista a proibição de retenção de documentos pessoais do empregado deverá o empregador colher os dados necessários e proceder à devolução no prazo máximo de cinco dias:
 - a) Todas as assertivas estão incorretas.
 - b) Somente a assertiva II está correta.
 - c) As assertivas I e II estão incorretas.
 - d) Todas as assertivas estão corretas.
 - e) Somente a assertiva I está correta.

Questão 2

Descreva ao menos três documentos indispensáveis para a realização do processo admissional de um colaborador.

- I. A Carteira de Trabalho e Previdência Social será obrigatoriamente apresentada contra recibo pelo trabalhador ao empregador que o admitir, o qual terá o prazo de 48 (quarenta e oito) horas para proceder às devidas anotações.
- II. Atualmente, não mais se permite que as anotações sejam feitas por meio de procedimento manual, devendo as empresas obrigatoriamente utilizar sistemas mecânicos ou eletrônicos.
- III. As anotações na Carteira de Trabalho e Previdência Social deverão ser feitas quando do processo de admissão, sendo que as demais ocorrências deverão ser anotadas somente quando do desligamento do colaborador, inclusive eventuais alterações salariais que ocorram durante o contrato de trabalho.

a) Todas as assertivas estão incorretas.

b) As assertivas I e III estão corretas.

c) Todas as assertivas estão corretas.

d) As assertivas I e II estão corretas.

e) Somente a assertiva I está correta.

Qual a importância da declaração de dependentes para fins do Imposto de Renda a ser solicitada no processo de admissão?

[illegible]

- a) Em todas as atividades é obrigatório o registro de empregados em livro ou fichas.
- b) O empregador pode optar pelo sistema informatizado, utilizando arquivo magnético ou óptico.
- c) Uma vez procedidas às anotações em Carteira de Trabalho e Previdência Social, o empregador está dispensado de proceder ao registro em livro ou fichas.
- d) Caso seja utilizado sistema informatizado para registro dos empregados, as informações devem estar acessíveis à fiscalização.

No que consiste o termo de responsabilidade e ficha de salário-família? Justifique a exigência de tais documentos no processo de admissão.

[illegible]

- O **site do Portal do Trabalho e Emprego**. Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/home.jsf>>. Acesso em: 17 nov. 2010. Nesse *site*, você poderá saber mais sobre a classificação no Código Brasileiro de Ocupações (CBO), além de poder consultar uma ocupação ali.



- O *site* do **CAGED**. Disponível em: <<https://www.caged.gov.br/index.html>>. Acesso em: 17 nov. 2010. O *site* aborda assuntos relacionados ao Cadastro Geral de Empregados e Desempregados, com informações relacionadas às estatísticas das bases de dados do MTE.
- O livro **Administração de Departamento de Pessoal**. M. L. SILVA. 6. ed. São Paulo: Érica, 2007, pp. 41-58. O livro foi criado com o intuito de mostrar ao administrador de DP como cumprir legalmente as rotinas inerentes ao setor. Tem também o objetivo de facilitar ao principiante na área ou ao trabalhador a assimilação de forma clara e simples dos direitos e obrigações no trabalho.

FINALIZANDO

Você aprendeu, a partir das atividades propostas, os principais conceitos referentes ao tema processo de admissão. Você compreendeu todas as etapas do processo de admissão de um empregado. É importante, também, que você tenha compreendido todas as regras que disciplinam a contratação de um colaborador. Isso, além de evitar futuros problemas, possibilita um correto gerenciamento do quadro de pessoal de uma organização empresarial.

Tema 3

Salário, Remuneração e Adicionais

Objetivos de aprendizagem

- Classificar salário e remuneração; forma de pagamento e importância nas relações de emprego.
- Identificar o tratamento que a legislação estabelece para fixar os valores salariais bem como a forma e a periodicidade dos reajustes.
- Compreender as circunstâncias em que se configuram os adicionais de remuneração e a maneira como são calculados.

Para início de conversa

Quando você estudou os requisitos caracterizadores do vínculo de emprego, pôde observar que o empregado entrega sua força de trabalho em troca de uma contraprestação. Essa contraprestação se dá na forma de pagamento do salário, remuneração e adicionais. Mas, como se estabelece tal quantidade?

Entender os conceitos de salário, remuneração e adicionais é pressuposto necessário para caminhar em direção dos procedimentos que farão parte das próximas rotinas de administração de pessoal, principalmente a rotina de elaboração da folha de pagamento.



Por dentro do tema

A palavra salário encontra sua origem semântica no latim *salarium*, querendo dizer sal, o qual já foi utilizado em Roma como forma de pagamento, servindo de “moeda de troca”. (SARAIVA, 2006)

O artigo 457 da CLT estabelece que salário é a contraprestação dos serviços prestados pelo empregado, devida e paga diretamente pelo empregador.

Na história das relações entre empregador e empregado, o salário é elemento de suma importância no processo de contratação.

Pontes, ao tratar do tema salário, preleciona que é por intermédio dele que se tem assegurada a satisfação de nossas necessidades básicas independentes da empresa, tais como moradia, alimentação etc. De certa forma, o salário pode contribuir para a aceitação social do indivíduo. Em termos de autoestima, ainda é muito bem aceita pelo indivíduo a demonstração de seu valor por meio de concessão de aumentos de mérito. Isso vem ratificar todas as demonstrações informais de estima que o funcionário possa receber. O salário é uma demonstração objetiva do quanto a empresa valoriza o trabalho de seu funcionário.





O valor a ser fixado no ato da contratação deverá ser observado pelo DP, sempre respeitando os patamares mínimos definidos pela Constituição Federal de 1988 e as convenções e acordos sindicais.

Vale lembrar que, além do pagamento em dinheiro, compreende-se no salário, para todos os efeitos legais, a alimentação, a habitação, o vestuário ou outras prestações *in natura* que a empresa, por força de contrato e costume, fornece habitualmente ao empregado, nos moldes do artigo 458 da CLT. Já os vestuários, equipamentos e outros acessórios (luvas, avental etc.), fornecidos ao empregado e utilizados no local de trabalho para prestação de seu serviço (§ 2º do artigo 458 da CLT).

Remuneração: a remuneração, por sua vez, representa a contraprestação do serviço prestado pelo empregado, além do salário fixo contratual.

Pagamento do salário: nos termos do artigo 459 da CLT, qualquer que seja a modalidade do trabalho, o pagamento do salário não deve ser estipulado por período superior a um mês, salvo no caso das comissões, percentagens e gratificações. O pagamento deverá ser efetuado contra recibo, assinado pelo empregado; em se tratando de analfabeto, mediante impressão digital, ou, não sendo esta possível, o recibo deverá ser assinado por outra pessoa indicada pelo mesmo, de preferência colega de trabalho da mesma seção, conforme estabelece o artigo 464 da CLT.

O pagamento deverá ser feito em dia útil e no próprio local de trabalho, dentro do horário de serviço ou imediatamente após o encerramento da jornada de trabalho, sendo também permitida à empresa a utilização de via bancária.

Descontos: o empregador somente poderá efetuar descontos nos salários do empregado quando este resultar de adiantamentos, dispositivos de lei, ou quando autorizados pelo empregado (convênios, clubes etc.).

Em caso de danos causados pelo empregado ao empregador, este poderá descontar dos salários daquele somente os danos causados por dolo (intencionalmente), ou quando decorrentes de culpa (sem intenção, mas devido à falta de cuidados). Nessa última hipótese, porém, somente se previsto em contrato de trabalho.

Parcelas que integram o salário: as parcelas pagas com habitualidade integram a remuneração do empregado para todos os fins legais, inclusive, para o cálculo do décimo terceiro salário, férias, repouso semanal remunerado e aviso prévio. Dentre as principais parcelas que integram o salário, destacam-se as horas extraordinárias, as gratificações, os adicionais noturnos, a insalubridade e a periculosidade.

Equiparação salarial: conforme o artigo 461 da CLT e inciso XXX do artigo 7º da Constituição Federal de 1988, sendo idêntica a função, todo trabalho feito com igual produtividade e a mesma perfeição técnica, ao mesmo empregador, na mesma localidade, corresponderá igual salário, sem distinção de sexo, nacionalidade ou idade, entre pessoas cuja diferença de tempo de serviço não seja superior a 2 anos.

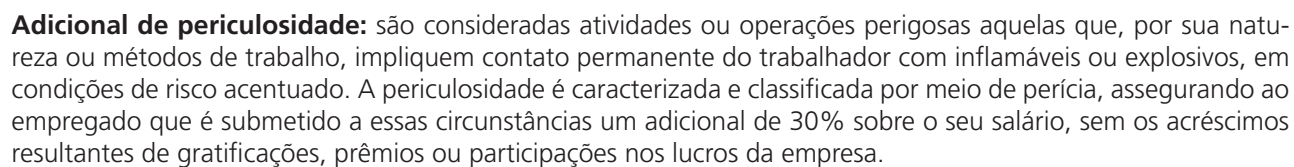
Adicionais: incorporam também no salário do empregado adicionais que o mesmo receber por força da convenção coletiva, tais como: adicional de produção, gratificação por função, adicional por assiduidade, anuênio, biênio, triênio, quinquênio etc.

Já outros adicionais têm suas regras definidas em lei, como é o caso do adicional de periculosidade, insalubridade e transferência.

Adicional de insalubridade: a insalubridade é caracterizada e classificada por meio de perícias feitas pelos médicos ou engenheiros do Ministério do Trabalho. A caracterização da insalubridade gera ao empregado que exerce suas funções em contato com alguns agentes nocivos e acima dos limites de tolerância fixados na NR (Norma Regulamentadora) nº 15 o direito de receber um *plus* salarial que corresponderá a:

- a) 10% do salário mínimo – se classificada em grau mínimo.
- b) 20% do salário mínimo – se classificada em grau médio.
- c) 40% do salário mínimo – se classificada em grau máximo.

Vale observar que algumas convenções determinam que a base de cálculo do adicional de insalubridade é o piso da categoria. Assim, quando for o caso, deverá ser respeitada. (GONÇALVES, 2009)



Outros adicionais como, por exemplo, o proveniente de horas extraordinárias e adicional noturno, em face da correlação, serão estudados com enfoque principal na próxima aula tema.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.



Questão 4

Jorge Luís é eletricitista e, por meio de perícia, foi constatado que tem direito ao adicional de periculosidade. Considerando que o salário-base de Jorge, à época do cálculo, era de R\$ 1.510,00, qual será o valor do adicional de periculosidade que receberá mensalmente?

Questão 5

Explique no que consiste o adicional de periculosidade.

Questão 6

Fausto Silva é montador de móveis e foi transferido por seu empregador, sendo que a transferência resultou na mudança de domicílio do empregado. Considerando que o salário de Fausto, à época do cálculo, era de R\$ 2.000,00, qual será o valor do adicional de transferência que receberá mensalmente, enquanto perdurar a situação descrita?

Questão 7

Explique como deve ser a forma e o prazo do pagamento dos salários dos empregados.



Questão 8

Roberto Carlos é operador de máquinas e, por meio de perícia, foi constatado que tem direito ao adicional de insalubridade no grau mínimo. Considerando que o salário mínimo vigente, à época do cálculo, era de R\$ 510,00, qual será o valor do adicional de insalubridade que receberá mensalmente?

Questão 9

Silvio Santos é mecânico e seu salário-base é de R\$ 1.700,00. Por meio de perícia, foi constatado que tem direito ao adicional de insalubridade no grau médio. O salário mínimo vigente, à época do cálculo, era de R\$ 510,00, entretanto, a convenção coletiva da categoria determina que o cálculo do adicional de insalubridade considere o valor do salário-base do empregado. Nesse caso, qual será o valor do adicional de insalubridade que Silvio receberá mensalmente?

Questão 10

Juca Chaves é auxiliar de enfermagem e, por meio de perícia, foi constatado que tem direito ao adicional de insalubridade no grau máximo. Considerando que o salário mínimo vigente, à época do cálculo, era de R\$ 510,00, qual será o valor do adicional de insalubridade que receberá mensalmente?

AMPLIANDO O CONHECIMENTO

Você quer saber mais sobre esse assunto? Então, consulte:

- O *site* do **MTE**. Disponível em: <http://www.mte.gov.br/legislacao/normas_regulamentadoras/nr_15.pdf>. Acesso em: 18 nov. 2010. Nesse *site*, você poderá saber mais acerca da NR 15 que dispõe sobre as atividades e operações insalubres.
- O *site* do **RH.com.br**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/>>. Acesso em: 18 Nov. 2010. Nesse *site*, você encontrará assuntos relacionados ao tema salário e remuneração, além de outros pertinentes ao tema estudado.
- O livro **Gestão de Pessoas: Rotinas Trabalhistas e Dinâmicas do DP**. G. J. FIDÉLIS. 2. ed. São Paulo: Érica, 2009, pp. 63-68. Destinado aos profissionais da área de Recursos Humanos, empresários, consultores, estudantes das diversas áreas acadêmicas e demais interessados no assunto, o livro oferece uma visão bem estruturada e abrangente das atividades do DP.

Tema 4

Jornada de Trabalho

Objetivos de aprendizagem

- Compreender o conceito de jornada de trabalho e os limites impostos pela legislação no que se refere à duração do trabalho.
- Identificar os adicionais advindos da jornada de trabalho e suas repercussões no contrato de trabalho.
- Planejar ações de gestão de pessoas referentes a negócios e serviços presentes em organizações.

Para início de conversa

Você sabia que a duração do tempo em que o empregado fica à disposição do empregador, trabalhando ou aguardando ordens, surte importantes reflexos na administração de pessoal?

Você perceberá que a lei impõe limites à duração da jornada de trabalho, a fim de possibilitar ao trabalhador períodos para descanso e recreação.

Quando esses limites não são respeitados, várias são as consequências, as quais devem ser de seu pleno conhecimento. Isso objetiva uma administração de pessoal que tanto atenda às exigências legais como seja capaz de manter a motivação dos colaboradores da organização.



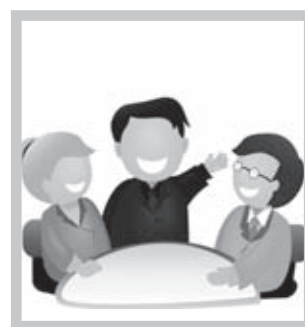
Por dentro do tema

A jornada diária de trabalho pode ser conceituada como o período em que o empregado fica à disposição do empregador, trabalhando ou aguardando ordens.

Desde o surgimento das leis que protegem a relação de trabalho, os empregados se viram compelidos a procurar caminhos para sobreviverem com o seu negócio e juntos proverem sua mão de obra de recursos, para juntos melhorarem a qualidade dos produtos e serviços, aumentando a produtividade de sua força de trabalho e produzirem com o menor custo possível. (FIDÉLIS, 2009)

O artigo 58 da CLT e o inciso XIII do artigo 7º da Constituição Federal de 1988 estabelecem que a duração normal do trabalho não possa exceder 8 (oito horas) diárias, desde que não seja fixado, expressamente, outro limite. Já o limite semanal foi fixado em 44 (quarenta e quatro horas).

Vale ressaltar que, em casos excepcionais em que a atividade exija contato ininterrupto com máquinas, a legislação determina jornada de trabalho diferenciada (digitadores, ascensoristas, telefonistas e demais), porque leva em consideração as características físicas e psicológicas do trabalhador.





A limitação da jornada de trabalho e a fixação de períodos destinados ao descanso do trabalhador têm por objetivo permitir ao empregado qualidade de vida compatível com o princípio da dignidade da pessoa humana.

Períodos de descanso: o artigo 66 da CLT estabelece que, entre duas jornadas de trabalho, haja um período mínimo de onze horas consecutivas para descanso. Sendo assim, se o empregado termina sua jornada às 22 horas, só poderá iniciar nova jornada às 9 horas do dia seguinte. A este intervalo dá-se o nome de intervalo entrejornada.

Dentro da jornada de trabalho, o empregador deve conceder aos empregados intervalos para repouso e alimentação. Tais intervalos recebem o nome de intervalo intrajornada e variam de acordo com a quantidade de horas trabalhadas por dia, veja:

- a) Quando, por dia, o empregado trabalha mais de 6 horas, o mesmo fará jus a um intervalo de no mínimo 1 hora e no máximo 2 horas.
- b) Quando, por dia, o empregado trabalha mais de 4 horas e menos de 6 horas, é obrigatória a concessão de um intervalo de 15 minutos.

Em algumas atividades, a própria lei assegura aos empregados o direito a um período especial de descanso não dedutivo da jornada; é o caso, por exemplo, dos operários de mecanografia (datilografia, escrituração ou cálculos), que, a cada 90 minutos de trabalho, têm direito a um intervalo de 10 minutos, conforme estabelece o artigo 72 da CLT.

Descanso semanal remunerado: o artigo 67 da CLT dispõe que será assegurado a todo empregado um descanso semanal de 24 horas consecutivas, o qual, salvo motivo de conveniência pública ou necessidade imperiosa do serviço, deverá coincidir com o domingo, no todo ou em parte. É importante ressaltar que o artigo 11, do decreto 27.048/49, estabelece que o empregado, para ter direito ao descanso semanal remunerado, deverá cumprir integralmente o horário de trabalho, sem faltas, atrasos e saídas durante o expediente.

Adicional de horas extraordinárias: o trabalho realizado além da jornada normal é remunerado com, no mínimo, um acréscimo de 50%. A jornada normal de trabalho só poderá ser estendida, no máximo em 2 horas, mediante acordo (salvo no caso de força maior e serviço inadiável, que requer apenas comunicação ao Ministério do Trabalho em 10 dias) escrito entre empregado e empregador, ou mediante contrato coletivo de trabalho. Para calcular a hora extra, deve-se utilizar o divisor 220 e acrescentar o adicional respectivo, ou seja, 50% no mínimo, ou aquele mais favorável ao empregado, quando fixado em convenção coletiva de trabalho.

Banco de horas: trata-se de um acordo de compensação de horas previsto no artigo 59, § 2º da CLT, no qual as horas trabalhadas a mais, em um dia, não são pagas como extraordinárias, mas sim, convertidas em folgas. A implantação do banco de horas depende de acordo ou convenção coletiva.

Adicional noturno: o trabalho realizado no período noturno exige maior esforço do organismo humano em razão de ser desenvolvido em período normalmente destinado ao repouso do trabalhador (GONÇALVES, 2009). Diante disso, ao trabalho noturno aplicam-se regras especiais de proteção, sendo considerado noturno o trabalho executado entre as 22 horas de um dia e as 5 horas do dia seguinte, para os empregados urbanos e, nas atividades rurais, das 21 horas de um dia as 5 horas do dia seguinte, na lavoura e, das 20 horas de um dia as 4 horas do dia seguinte, na pecuária.

A hora do trabalho noturno corresponde a 52 minutos e 30 segundos. Portanto, o trabalho desenvolvido pelo empregado, entre 22 horas de um dia até as 5 horas do dia seguinte, corresponderá à jornada normal de oito horas, nos termos do § 1º do artigo 73 da CLT. Cada hora trabalhada durante o período noturno será paga com um acréscimo de, no mínimo, 20%.

Cartão ponto e quadro de horário: as empresas com mais de 10 empregados estão obrigadas a elaborar um controle de jornada de trabalho.

De acordo com o artigo 74 da CLT, as empresas deverão elaborar um quadro de horários de trabalho e fixá-lo em lugar visível. Entretanto, de acordo com o artigo 13 da Portaria do 3.626/91 do MT, ficam dispensadas de manter o quadro em questão as empresas que possuem controle de horário manual, mecânico ou eletrônico, contendo: o horário de entrada; o horário de saída; pré-assinalação do horário de almoço e a assinatura do empregado.



Atividades

INSTRUÇÕES

A partir da leitura do PLT e da apresentação dos temas abordados até o presente momento, desenvolva as atividades propostas para o tema. A consulta à CLT poderá facilitar o desenvolvimento desta importante etapa do seu aprendizado. Lembre-se de utilizar o divisor 220 (duzentos e vinte) para encontrar o valor do salário-hora dos empregados. Na elaboração dos cálculos, você poderá arredondar os valores, sempre considerando duas casas após a vírgula. Essas atividades deverão ser realizadas individualmente, objetivando a fixação dos conteúdos, bem como a avaliação da sua compreensão sobre o tema.

Ponto de partida

Muito se discute, atualmente, sobre a possibilidade de redução da jornada semanal de trabalho de 44 (quarenta e quatro) horas para 40 (quarenta) horas, sem redução dos salários e da remuneração. Para os trabalhadores, seria uma grande conquista, entretanto os empresários argumentam que tal mudança poderia causar impactos negativos na economia, gerando falência das empresas e, conseqüentemente, desemprego. Diante dessas considerações, reflita sobre o assunto e disserte a respeito, adotando e justificando um posicionamento.

Agora é com você! Responda às questões a seguir para conferir o que aprendeu.

Questão 1

(OAB, 2004 - AL/BA/CE/MA/PB/PE/RN/SE II). Assinale a alternativa que completa a frase a seguir: A Constituição Federal de 1988 fixa a remuneração do serviço extraordinário superior:

- a) No máximo, em 50% à do normal.
- b) Em 50% à do normal.
- c) No mínimo, em 50% à do normal.
- d) Conforme a categoria do empregado.

Questão 2

Explique no que consiste o Banco de Horas.

Questão 3

Cláudio Medeiros é vigilante e recebe mensalmente a quantia de R\$ 1.800,00. Neste mês, terá direito a receber 40 (quarenta) horas noturnas. Quanto receberá a título de adicional noturno, considerando o adicional, fixado em lei, de 20%.



Questão 4

Explique no que consiste o cartão ponto e o quadro de horário.

Questão 5

(OAB, 2004 - AL/BA/CE/MA/PB/PE/RN/SE II). A hora de trabalho noturno será computada como:

- a) 52 minutos.
- b) 52 minutos e 30 segundos.
- c) 54 minutos e 30 segundos.
- d) 60 minutos.

Questão 6

Explique no que consiste o Descanso Semanal Remunerado. Quais os requisitos para fazer jus a esse direito?

Questão 7

(OAB, 2005 - AL/BA/CE/MA/PB/PE/RN/SE I). Entre duas jornadas de trabalho, haverá um período mínimo de:

- a) 30 minutos consecutivos de descanso.
- b) 1 hora consecutiva para descanso.
- c) 8 horas consecutivas para descanso.
- d) 11 horas consecutivas para descanso.

Questão 8

Leandro Pereira é confeiteiro e recebe mensalmente a quantia de R\$ 1.700,00. Neste mês, terá direito a receber 20 (vinte) horas extraordinárias. Qual será o valor dessas horas, considerando o adicional fixado na convenção coletiva de trabalho de 70%?

Questão 9

Explique no que consiste o "intervalo intrajornada" e o "intervalo entrejornada".

Tema 5

Folha de Pagamento

Objetivos de aprendizagem

- Compreender os procedimentos de elaboração da folha mensal de pagamento de acordo com a legislação pertinente.
- Gerenciar a rotina de pagamento de proventos e dedução dos descontos legais e contratuais.
- Identificar eventuais deduções fiscais e previdenciárias a incidir nas verbas provenientes da relação de emprego.

Para início de conversa

Você sabia que todos os meses o DP se depara com uma tarefa de extrema importância que é a elaboração da folha de pagamento?

É nesse momento que você gerenciará os vencimentos dos colaboradores. Para tanto, deverá lançar os proventos e descontos, além de aplicar as deduções provenientes das incidências fiscais e previdenciárias.

Essa rotina também se destina a administrar importantes tópicos como o salário-família, vale-transporte e contribuição sindical. O domínio desta rotina é fundamental para o seu aperfeiçoamento profissional.



Por dentro do tema

A CLT estabelece em seu artigo 459 que o pagamento do salário, qualquer que seja a modalidade do trabalho, não deve ser estabelecido por período superior a um mês, salvo no que concerne a comissões, percentagens e gratificações.

Estabelece ainda que, quando o pagamento houver sido estipulado por mês, deverá ser efetuado, o mais tardar, até o quinto dia útil do mês subsequente ao vencido. Sendo certo que o pagamento do salário realizado com inobservância dessas regras, considera-se como não feito.

O artigo 225 do Decreto 3.048/99 determina que toda empresa é obrigada a preparar mensalmente a folha de pagamento da remuneração paga ou creditada aos colaboradores, devendo manter em cada estabelecimento uma via desta.

A folha de pagamento deverá:

- a) Discriminar o nome dos segurados, indicando cargo, função ou serviço prestado.
- b) Agrupar os segurados por categoria, assim entendidos:





- Segurado empregado.
- Trabalhador avulso.
- Contribuinte individual.
- c) Destacar o nome das seguradas em gozo de salário-maternidade.
- d) Destacar as parcelas integrantes e não integrantes da remuneração.
- e) Descontos legais.
- f) Indicar o número de quotas de salário-família atribuídas a cada segurado ou trabalhador avulso.

A folha de pagamento, portanto, consiste no processamento final das informações sobre a remuneração do trabalhador, ou seja, a contabilização dos proventos ou vencimentos brutos que o trabalhador terá de receber em relação aos descontos legais e autorizados. (FIDÉLIS, 2009)

Normalmente, a folha de pagamento é processada por meio eletrônico e, ao final, elabora-se um demonstrativo de pagamento com a finalidade de representar para o trabalhador, de forma clara e objetiva, o seu pagamento. Ela serve ainda como prova de quitação do mês em referência.

Entende-se por vencimentos as parcelas relacionadas ao salário, devido no mês de referência, e os adicionais que integram a remuneração do trabalhador: adiantamento salarial, salário contratual, descanso semanal remunerado, adicionais – horas extras, noturno, insalubridade, periculosidade, comissões etc. – salário-família, décimo terceiro salário.

Com relação aos descontos, o artigo 462 da CLT estabelece que seja vedado ao empregador efetuar qualquer desconto nos salários do empregado, salvo quando este resultar de adiantamentos, dispositivos de lei ou de contrato coletivo. Veja algumas dessas hipóteses:

Adiantamento salarial: o adiantamento salarial pago pelo empregador é compensado na folha de pagamento do mês de referência, junto com as demais verbas de desconto.

Faltas e atrasos: é tarefa do DP apurar, quando do apontamento das jornadas de trabalho do mês, os dias que o empregador faltou ou se atrasou, devendo os valores respectivos serem deduzidos da remuneração bruta do trabalhador. Vale aqui ressaltar que, para o cálculo da remuneração diária do mensalista, deve-se dividir o seu salário mensal por 30 (trinta). Já para apurar o valor do salário-hora, deve-se dividir o valor do salário mensal por 220 (duzentos e vinte). O horista, como o próprio nome sugere, já tem expressado o valor que recebe por hora de trabalho, bastando multiplicar esse valor pelo número de horas efetivamente trabalhadas ou horas de atraso, conforme o caso.

Contribuição Previdenciária - INSS: o INSS é um órgão do Ministério da Previdência e Assistência Social (MPAS) que regulamenta o recolhimento de contribuições em favor deste Instituto. Os trabalhadores assalariados sofrem mensalmente o desconto dessas contribuições que são lançadas na folha de pagamento que é processada pelo DP. Para saber qual será a incidência dessas contribuições é necessário observar a tabela progressiva divulgada pelo MPAS, com faixas de descontos conforme o salário de contribuição – verbas salariais do trabalhador que incidem para desconto do INSS – do trabalhador. A tabela é estruturada da seguinte forma:

Salário de contribuição	% de desconto
Até R\$ (...)	8%
De R\$ (...) a R\$ (...)	9%
De R\$ (...) a R\$ (...)	11%

É importante ressaltar que a tabela é reajustada anualmente e amplamente divulgada nos veículos de comunicação de massa e, ainda, que do trabalhador que receber uma remuneração superior ao teto máximo somente será descontado pelo valor máximo de 11% do teto da tabela.

Imposto de Renda (IR): a retenção do Imposto de Renda na fonte, sobre os rendimentos do trabalho assalariado, abrange todas as pessoas físicas, observados os limites mínimos de isenção estabelecidos em lei. Os empregadores descontam de seus empregados o valor referente ao IR de acordo com a tabela progressiva publicada pela Receita Federal e amplamente divulgada pela imprensa. Ela discrimina as faixas de rendimento líquido, alíquota e parcela



a deduzir dos rendimentos brutos do trabalhador. Posteriormente, processa-se o recolhimento aos cofres públicos por meio da guia Documento de Arrecadação da Receita Federal (DARF), pelo código 0561, em duas vias. A tabela é assim estruturada:

Faixas de rendimento líquido	Alíquota	Parcela a deduzir (R\$)
Até R\$ (...)	Isento	-
De R\$ (...) a R\$ (...)	15%	XXX,XX
Acima de R\$ (...)	27.5 %	XXX,XX

Vale-transporte: por força da Lei nº 7.418/85, o empregador é obrigado a adiantar na forma de vales ao empregado, conforme dados constantes da opção pelo fornecimento de vale-transporte ofertado pelo empregado no ato da contratação. Com relação ao custeio, deverá ser da seguinte maneira:

- Pelo empregado, na parcela equivalente a 6% de seu salário-base, excluindo, para este efeito, os demais adicionais.
- Pelo empregador, na parcela correspondente à diferença entre o valor total do benefício e o valor custeado pelo empregado.

Vale ressaltar que o beneficiário firmará compromisso de utilizar o vale-transporte exclusivamente para efeito de deslocamento residência/trabalho e vice-versa.

Salário-família: o salário-família será devido, mensalmente, ao segurado empregado, exceto o doméstico, e ao trabalhador avulso, na proporção do respectivo número de filhos ou equiparados. Observando-se que, como esse valor é alterado periodicamente, antes de se efetuar o pagamento, seu valor deve ser confirmado. O pagamento do salário-família será devido a partir da data da apresentação da certidão de nascimento do filho ou da documentação respectiva ao equiparado, estando condicionado à apresentação anual de atestado de vacinação obrigatória, até seis anos de idade (no mês de novembro de cada ano), e de comprovação semestral de frequência à escola do filho, ou equiparado, a partir dos sete anos de idade (nos meses de maio e novembro de cada ano). A empresa deverá conservar, durante dez anos, os comprovantes dos pagamentos e as cópias das respectivas certidões à disposição da fiscalização e do INSS.

Demonstrativo de pagamento: nos termos do artigo 464 da CLT, os recibos de pagamento serão emitidos de acordo com os dados constantes da folha de pagamento, devendo ser entregues aos empregados com a discriminação detalhada das verbas creditadas e debitadas. Costuma ser estruturado, conforme o exemplo abaixo:

Nome da empresa:			
Endereço:			
Código Nome do funcionário Cargo Local Depto. Setor Seção			
Descrição	Referência	Vencimentos	Descontos
Salário do mês	XX horas	XXX,XX	
Horas extras	X dias	XXX,XX	
Faltas	X horas		XX,XXX
Atrasos	XX%		XX,XXX
Adiantamento	X%		XX,XXX
INSS 30 dias			XX,XXX
		Total de vencimentos	Total de descontos
		XXX,XX	XXX,XX
		Líquido a receber>>	XXX,XX

Sal.-base	Sal. contribuição	Base FGTS	FGTS do mês	Base IRRF
XXX,XX	XXX,XX	XX,XXX	XX,XXX	XX,XXX

- a) Pelo empregador, na parcela equivalente a 6% do salário base do empregado, e pelo empregado, na parcela correspondente à diferença entre o valor total do benefício e o valor custeado pelo empregador.
- b) Empregado e empregador responderão pelo custeio na proporção de 50% para cada.
- c) É custeado integralmente pelo empregador.
- d) Pelo empregado, na parcela equivalente a 6% de seu salário-base e, pelo empregador, na parcela correspondente à diferença entre o valor total do benefício e o valor custeado pelo empregado.

Questão 5

Carlos Eduardo, optante pela concessão de vale-transporte, necessita de duas conduções diárias (uma para a ida ao trabalho e uma para o retorno à residência). O valor de cada passagem é de R\$ 2,50, sendo certo que trabalhará no mês 22 (vinte e dois) dias úteis. O seu salário base é R\$ 650,00. Diante dessas informações, proceda aos cálculos e responda: Qual será o valor a ser custeado por Carlos Eduardo? E pela empresa?

[illegible]

Questão 6

- I. A lei estabelece distâncias mínimas entre o domicílio do empregado e o local de trabalho para que o colaborador possa fazer sua opção, no sentido de receber vale-transporte.
- II. Tendo em vista que sobre o vale-transporte será descontado 6% do salário-base do empregado, este poderá utilizar os vales da maneira que mais lhe favorecer, como, por exemplo, ir ao trabalho de bicicleta e utilizar os vales nos dias em que estiver de folga.
- III. A lei estabelece que a declaração falsa ou o uso indevido do vale-transporte constituem falta grave, podendo nessas hipóteses ensejar a dispensa do empregado por justa causa.

a) Todas as assertivas estão incorretas.
b) Somente a assertiva II está correta.
c) Todas as assertivas estão corretas.
d) Somente a assertiva III está correta.

Questão 7

André Martins, optante pela concessão de vale-transporte, necessita de duas conduções diárias (uma para a ida ao trabalho e uma para o retorno à residência). O valor de cada passagem é de R\$ 3,20, sendo certo que trabalhará no mês 24 (vinte e quatro) dias úteis. O seu salário-base é R\$ 730,00. Diante dessas informações, proceda aos cálculos e responda: Qual será o valor a ser custeado por André? E pela empresa?

[illegible]

[illegible]

Questão 8

Descreva as informações que deverão constar na folha de pagamento.

[illegible]

Questão 9

Cíntia Verônica, optante pela concessão de vale-transporte, necessita de duas conduções diárias (uma para a ida ao trabalho e uma para o retorno à residência). O valor de cada passagem é de R\$ 2,20, sendo certo que trabalhará no mês 22 (vinte e dois) dias úteis. O seu salário-base é R\$ 1.800,00. Diante dessas informações, qual será o valor a ser custeado por Cíntia? E pela empresa?

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins or other markings on the paper.

Questão 10

Com relação ao benefício do salário-família, considere as seguintes assertivas e assinale a alternativa CORRETA.

- I. Para efeito de concessão e manutenção do salário-família, o segurado deve firmar termo de responsabilidade, no qual se compromete a comunicar à empresa ou ao INSS qualquer fato ou circunstância que determine a perda do direito ao benefício, ficando, portanto, sujeito, em caso de não-cumprimento, às sanções penais e trabalhistas.
 - II. O salário-família será pago mensalmente ao empregado, pela empresa, com o respectivo salário, e as respectivas cotas não serão incorporadas, para qualquer efeito, ao seu salário.
 - III. Quando o pai e a mãe são segurados empregados ou trabalhadores avulsos, somente um deles terá direito ao salário família.
- a) Todas as assertivas estão incorretas.
 - b) Somente a assertiva II está correta.
 - c) Todas as assertivas estão corretas.
 - d) Somente a assertiva III está incorreta.

Você viu, a partir das atividades propostas, os principais conceitos referentes ao tema folha de pagamento. Você compreendeu as disposições relativas à rotina de elaboração da folha mensal de pagamento, que é uma obrigação instituída em lei e extremamente importante na gestão de todos os empregados da organização.

Tema 6

FGTS, Férias e Décimo Terceiro Salário

Objetivos de aprendizagem

- Compreender o conceito de férias, forma de concessão e pagamento, além de possíveis incidências fiscais e previdenciárias.
- Entender o conceito de décimo terceiro salário, forma de pagamento e incidências.
- Identificar as normas relativas ao sistema do FGTS e compreender a forma de depósito junto à conta vinculada e individual do trabalhador.

Para início de conversa

Você sabia que, dentre várias conquistas dos trabalhadores ao longo da história, certamente as férias e o 13º salário estão em um patamar de destaque?

A compreensão das regras que disciplinam a forma de concessão de tais direitos, bem como a remuneração deste período, são fundamentais para que você, ao atuar no DP, possa gerenciar. Além de, é claro, administrar as rotinas de pessoal com a habilidade e técnica necessária exigidas de um profissional que busca a excelência.

Você trará contato também com o sistema do FGTS e seus reflexos nas rotinas do DP.



Por dentro do tema

Após certo período de trabalho, é compreensível a necessidade de concessão de descanso ao trabalhador para que possa repor suas energias e para que, também, tenha possibilidade de estar junto de sua família. Daí porque a lei estabelece que todo empregado tenha direito anualmente ao gozo de um período de férias, sem prejuízo de remuneração.

É importante destacar os conceitos de período aquisitivo e período concessivo, a saber:

- a) Período aquisitivo: são os doze meses que o empregado tem para trabalhar para então ter direito às férias. Esse período inicia-se com a admissão.
- b) Período concessivo: são os doze meses subsequentes ao período aquisitivo. É nesse período que o empregador deve conceder os dias de férias conquistadas pelo empregado, sob pena de ter de remunerá-las em dobro, conforme determina o artigo 137 da CLT.

O artigo 133 da CLT estabelece os casos em que o empregado perde o direito as férias. Veja:

- a) Deixar o emprego e não ser readmitido dentro dos 60 dias subsequentes à sua saída.





- b)** Permanecer em gozo de licença, com percepção de salário por mais de 30 dias.
- c)** Deixar de trabalhar, com percepção de salário, por mais de 30 dias, em virtude de paralisação parcial ou total dos serviços da empresa.
- d)** Tiver percebido da Previdência Social prestações de acidente de trabalho ou auxílio-doença por mais de seis meses, embora descontínuo.

O artigo 142 da CLT determina que o valor das férias seja a remuneração devida na data de sua concessão e o artigo 143 da CLT prevê a possibilidade de o empregado converter 1/3 (um terço) do período de férias a que tiver direito em abono pecuniário, no valor da remuneração que lhe seria devida dos dias correspondentes.

Ainda com relação ao tema férias, é de extrema importância ressaltar que o artigo 7º da Constituição Federal estabelece que seja direito do trabalhador gozo de férias anuais remuneradas com, pelo menos, 1/3 (um terço) a mais do salário normal.

Está previsto também na Constituição Federal que a todo trabalhador, a cada período igual ou superior a quinze dias de trabalho, é garantido um valor referente a 1/12 (um doze avos) de décimo terceiro salário, também conhecido como gratificação de Natal. Referido valor é independente da remuneração mensal, sendo a metade – primeira parcela – paga até o dia 30 de novembro e o restante – segunda parcela – até o dia 20 de dezembro, considerando a remuneração integral para o cálculo.

A primeira parcela do 13º salário poderá ser paga por ocasião das férias, sempre que o empregado a requerer no mês de janeiro do corrente ano. O valor corresponderá a 50 % da remuneração mensal recebida pelo trabalhador durante o ano. A segunda parcela do décimo terceiro salário é o valor correspondente aos 50% restantes da remuneração mensal recebida pelo trabalhador no ano.

Vale ressaltar que para os empregados que entraram ou saíram da empresa no decurso do ano, tanto a primeira como a segunda parcela serão pagos proporcionalmente aos meses trabalhados. A fração igual ou superior a quinze dias será computada como mês integral.

No 13º salário deverão ser incorporadas as parcelas recebidas habitualmente, assim compreendidas: horas extras, adicional noturno, adicional de periculosidade e insalubridade, gratificação contratual e gratificação por tempo de serviço. Com exceção do FGTS, os tributos incidirão na segunda parcela ou na rescisão contratual (INSS e IR).

FGTS

O artigo 7º, inciso III da Constituição Federal, garante aos trabalhadores o direito ao FGTS. A Lei nº 8.036/90 determina a obrigatoriedade de as empresas calcularem 8% (oito por cento) sobre a remuneração mensal do empregado. Esse valor deverá ser depositado até o sétimo dia do mês seguinte ao trabalhado, em uma conta específica, vinculada e individual do trabalhador, junto à Caixa Econômica Federal (CEF).

O valor calculado sobre a remuneração do trabalhador, normalmente, é feito mensalmente por meio de convênio firmado entre a CEF e empregador - denominado conectividade social. É utilizado o sistema conhecido como Sistema Empresa de Recolhimento do FGTS e Informações à Previdência Social (SEFIP). Tal sistema possibilita ao empregador a utilização do meio magnético para preenchimento e recolhimento dos depósitos na Guia de Recolhimento do FGTS (GRF).

A CEF disponibiliza ao empregador um manual de orientação para o respectivo convênio. O empregador é identificado nesse convênio pelo número do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) e o trabalhador pelo número do PIS.

Caso o empregador não opte pela utilização do meio magnético, pode apenas se cadastrar no SEFIP e preencher a GRF manualmente, em impresso adquirido no comércio. Depois de feito o primeiro recolhimento, o empregador recebe mensalmente pelos Correios a GRF pré-emitida para o preenchimento das informações complementares.

Quando houver a rescisão do contrato de trabalho, por iniciativa do empregador e sem justa causa, o trabalhador tem direito a receber, a título de multa rescisória, o valor de 40% (quarenta por cento) sobre o saldo de sua conta vinculada, somado a outros depósitos: do mês anterior ao da rescisão e do aviso prévio.

O saldo da conta vinculada do FGTS do trabalhador é atualizado mensalmente por índice aplicado pela própria CEF, que é utilizado para os fins de cálculos da rescisão.

Atividades

INSTRUÇÕES

A partir da leitura do PLT e da apresentação dos temas abordados até o presente momento, desenvolva as atividades propostas para o tema. A consulta à CLT poderá facilitar o desenvolvimento desta importante etapa do seu aprendizado. Essas atividades, com exceção do “Ponto de partida”, deverão ser realizadas individualmente, objetivando a fixação dos conteúdos, bem como a avaliação da sua compreensão sobre o tema.

Ponto de partida

Em dupla, descreva sucintamente a importância de se conceder um período anual de descanso para os trabalhadores, e como isso pode influenciar na motivação dos empregados de uma empresa.

[illegible]

Agora é com você! Responda às questões a seguir para conferir o que aprendeu.

Questão 1

Explique no que consiste o período aquisitivo e o período concessivo de férias.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Questão 2

Assinale a alternativa na qual o trabalhador NÃO poderá movimentar ou sacar os depósitos do FGTS.

- a) Pedido de demissão ou dispensa por iniciativa do empregador fundada em justa causa cometida pelo empregado.
- b) Quando o trabalhador ou seu dependente for portador do vírus HIV ou acometido de Neoplasia Maligna (câncer).
- c) Quando o trabalhador ou seu dependente estiver em estágio terminal, em razão de doença grave e possuir conta, cujo saldo seja decorrente do complemento dos planos econômicos, quando formalizada a adesão até 30.12.2003.
- d) No caso de pagamento de prestação do Sistema Financeiro de Habitação (SFH). Nessa hipótese o trabalhador poderá movimentar especificamente para tal fim – não poderá efetuar saque – e a formalização deve ser feita na CEF.

Questão 3

Descreva as hipóteses em que o empregado perde o direito às férias.

[illegible]

Questão 4

Assinale a alternativa na qual o trabalhador PODERÁ movimentar ou sacar os depósitos do FGTS.

- a) Inatividade da conta vinculada, superior a um ano ininterrupto, nos casos de dispensa por iniciativa do trabalhador.
- b) Idade igual ou superior a 60 anos.
- c) Dispensa por iniciativa do empregador e sem justa causa, inclusive a indireta.
- d) Dispensa antecipada por iniciativa do empregador do contrato, por prazo determinado, desde que fundada em justa causa.

Questão 5

Qual a diferença entre o adicional de 1/3 nas férias e a possibilidade de o empregado converter 1/3 (um terço) do período de férias a que tiver direito em abono pecuniário?

[illegible]

Questão 6

Com relação ao 13º salário, assinale a alternativa que completa respectiva e corretamente a afirmação abaixo:

Para os empregados que entraram ou saíram da empresa no decurso do ano, tanto a primeira como a segunda parcela serão pagos _____ aos meses trabalhados. A fração igual ou superior a _____ dias, será computada como mês _____.

- a) Integralmente/ quinze/ proporcional.
b) Proporcionalmente/ quinze/ integral.
c) Proporcionalmente/ vinte/ integral.
d) Integralmente/ quinze/ integral.

Questão 7

Explique no que consiste o 13º salário e como se procede ao seu pagamento.

[illegible]



Questão 8

Quando houver a rescisão do contrato de trabalho, por iniciativa do empregador e sem justa causa, o trabalhador tem direito a receber, a título de multa rescisória:

- a) O valor de 60% sobre o saldo de sua conta vinculada, desconsiderados outros depósitos: do mês anterior ao da rescisão e do aviso prévio.
- b) O valor de 40% sobre o saldo de sua conta vinculada, somado a outros depósitos: do mês anterior ao da rescisão e do aviso prévio.
- c) O valor de 30% sobre o saldo de sua conta vinculada, somado a outros depósitos: do mês anterior ao da rescisão e do aviso prévio.
- d) O valor de 40% sobre o saldo de sua conta vinculada, desconsiderados outros depósitos: do mês anterior ao da rescisão e do aviso prévio.

Questão 9

Explique, sucintamente, no que consiste o FGTS.

Questão 10

É no período denominado concessivo – doze meses subsequentes ao período aquisitivo – que o empregador deve conceder os dias de férias conquistadas pelo empregado, sob pena de:

- a) Ter de remunerá-las em triplo.
- b) Ter de remunerá-las normalmente.
- c) Ter de remunerá-las pela metade.
- d) Ter de remunerá-las em dobro.

AMPLIANDO O CONHECIMENTO

Você quer saber mais sobre esse assunto? Então, consulte:

- O site da CEF. Disponível em: <<http://www.caixa.gov.br/Voce/fgts/index.asp>>. Acesso em: 26 nov. 2010. Nesse site, você poderá saber mais sobre os principais aspectos do FGTS.
- O livro **Gestão de Pessoas: Rotinas Trabalhistas e Dinâmicas do Departamento de Pessoal** de Gilson José FIDÉLIS. 2. ed. São Paulo: Érica, 2009, pp. 133-153. Destinado aos profissionais da área de RH, empresários, consultores, estudantes das diversas áreas acadêmicas e demais interessados no assunto. O livro oferece uma visão bem estruturada e abrangente das atividades do DP.
- O livro **Administração de Departamento de Pessoal** de Marilene Luiza SILVA. 6. ed. São Paulo: Érica, 2007, pp. 143-164. Este livro foi criado com o intuito de mostrar ao administrador de DP como cumprir legalmente as rotinas inerentes ao setor.
- O livro **Cálculos Trabalhistas**. A. de OLIVEIRA. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2010, pp. 69-148. Esta obra atende às necessidades e expectativas dos profissionais que desejam conhecer com profundidade os cálculos da folha de pagamento, vale-transporte, 13º salário e contribuição sindical.

FINALIZANDO

Você viu, a partir das atividades propostas, os principais conceitos referentes aos assuntos FGTS, férias e 13º salário. Você compreendeu as disposições relativas aos períodos anuais de descanso e remuneração de importantes direitos conquistados pelos trabalhadores ao longo da história. Ademais, espera-se que tenha absorvi-

do a maneira pela qual os procedimentos relativos a tais institutos são gerenciados pelo DP.

Anotações

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Tema 7

Obrigações Trabalhistas

Objetivos de aprendizagem

- Identificar as obrigações trabalhistas impostas pelos órgãos que regulamentam a relação entre empregador e empregado.
- Conhecer e identificar as responsabilidades atribuídas ao DP no que se refere à periodicidade de obrigações determinadas pela legislação trabalhista.
- Compreender as obrigações trabalhistas e o seu processamento.

Para início de conversa

Você sabia que estando à frente de um DP logo notará que estará incluído o cumprimento de obrigações perante aos órgãos que regulamentam a relação de emprego? Isso sem contar as diversas atribuições existentes.

É fundamental, portanto, o conhecimento de tais obrigações e os prazos estipulados pela lei.

O DP deve estar sempre atento ao cumprimento eficaz das determinações da legislação trabalhista, porque, como já é de seu conhecimento, tal postura evitará problemas futuros com relação aos órgãos fiscalizadores e ainda, será capaz de manter os colaboradores sempre motivados.



Por dentro do tema

Dentre as diversas rotinas inseridas no rol de atribuições do DP, é possível observar algumas que decorrem do processo de admissão ou desligamento ou mesmo da manutenção mensal do quadro de colaboradores; outras possuem periodicidade anual, de acordo com a determinação legal. É pertinente, portanto, o conhecimento dessas obrigações. Veja o que você irá estudar:

Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED): para fins de controle do abono do PIS e seguro desemprego, o empregador deve encaminhar a relação de movimentação de empregados ocorrida na empresa (admissão, demissão ou transferência), até o dia 07 do mês subsequente ao da movimentação, conforme estabelece a Lei nº 4.923/65. A comunicação deve ser feita ao Ministério do Trabalho por meio eletrônico (internet e disquete).

Cadastramento no Programa de Integração Social (PIS): quando o trabalhador inicia suas atividades no mercado de trabalho, é feito um cadastro em impresso padronizado (DCT), junto à CEF, no PIS - Programa de Integração Social. Após o cadastramento, a CEF devolve duas vias, uma para o empregador e outra para o trabalhador. Caso o empregado já seja cadastrado, o empregador nada precisará fazer, uma vez que a inscrição é única. Entretanto, caso ainda não tenha sido inscrito no programa, compete ao empregador inscrevê-lo.





Após cinco anos de cadastramento, o trabalhador tem direito a receber um valor correspondente às contribuições das empresas em que esteve registrado. Nos casos em que o trabalhador receba até dois salários mínimos de remuneração mensal, a ele é assegurado o pagamento de um salário mínimo anual, computado nesse valor o rendimento das contas individuais, no caso daqueles que já participavam dos referidos programas.

INSS: tanto os empregados quanto os empregadores têm a obrigação de recolher suas contribuições para o INSS, que é um órgão do Ministério da Previdência Social. Mensalmente, os empregadores devem descontar de seus empregados, em folha de pagamento, e recolher ao INSS, no momento em que for efetuar a própria contribuição. O recolhimento é efetuado por meio de débito em conta comandada pela internet ou por aplicativos eletrônicos disponibilizados pelos bancos até o dia 10 (dez) do mês subsequente ao de competência, prorrogando o prazo para o primeiro dia útil seguinte, caso o vencimento recaia em dia que não haja expediente bancário.

Imposto de Renda Retido na Fonte: o recolhimento do Imposto de Renda na fonte sobre os rendimentos do trabalho assalariado é feito por meio da DARF, com o código da receita 0561, em duas vias. O prazo para recolhimento do Imposto de Renda na fonte é até o primeiro dia útil do primeiro decêndio do mês subsequente ao mês de ocorrência dos fatos geradores. Somente no mês de dezembro, o recolhimento deverá ser efetuado no terceiro dia útil da semana subsequente ao fato gerador.

FGTS: pelo regime do FGTS, as empresas estão obrigadas a depositar mensalmente, em conta bancária específica na CEF, importância correspondente a 8% da remuneração paga no mês anterior.

Declaração de Informações de Rendimentos na Fonte (DIRF): as empresas anualmente são obrigadas a informar para a Receita Federal os colaboradores que durante o ano anterior tiveram retenção de Imposto de Renda na fonte pagadora, através de meio magnético ou pela internet, mediante opção do próprio programa que gerou a declaração. Para tanto, o programa Receitanet deve estar instalado. O programa pode ser obtido no endereço eletrônico, disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br>>. A falta de apresentação da DIRF ou a sua apresentação com informações inexatas, incompletas, omitidas, ou ainda sua entrega após o prazo estabelecido (até o último dia útil do mês de fevereiro), ficam sujeitas à aplicação de penalidades previstas na legislação à época.

Relação Anual de Informações Sociais (RAIS): trata-se de uma obrigação anual das empresas em que se presta inúmeras informações para o Ministério do Trabalho. As declarações devem ser fornecidas pela internet, mediante utilização do programa gerador de arquivos da RAIS (GDRAIS) e do programa transmissor de arquivos (RAISNET), que podem ser obtidos em um dos seguintes endereços eletrônicos: <<http://www.mte.gov.br>> ou <<http://rais.gov.br>>. Os estabelecimentos que não tiverem vínculos laborais no ano-base podem fazer a declaração acessando a opção "RAIS Negativa *on line*". O prazo de entrega da RAIS é até o mês de março do ano subsequente.

Comprovante de rendimentos pagos e de retenção de Imposto de Renda na fonte - informe de rendimento: a empresa é obrigada a entregar aos empregados, até o dia 28 de fevereiro do exercício financeiro correspondente ou, quando for o caso, por ocasião da rescisão do contrato de trabalho, o "comprovante de rendimentos pagos e de retenção do Imposto de Renda na fonte", em uma única via, para fins de declaração anual do IR. No caso de rendimentos pagos por pessoas jurídicas, não sujeitas à retenção do IR na fonte, o comprovante de rendimentos deve ser fornecido, no mesmo prazo, ao beneficiário que o tenha solicitado até o dia 15 de janeiro.

Anotações

A partir da leitura do PLT e da apresentação dos temas abordados até o presente momento, desenvolva as atividades propostas para o tema. A consulta à CLT poderá facilitar o desenvolvimento dessa importante etapa do seu aprendizado. Essas atividades deverão ser realizadas individualmente para a fixação dos conteúdos e avaliação da sua compreensão sobre o tema.

Descreva, sucintamente, a importância das rotinas que consistem em obrigações periódicas sob responsabilidade do DP.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Questão 1

Explique no que consiste o CAGED e qual a sua finalidade.

[illegible]

Questão 2

Assinale a alternativa que descreve corretamente do que se trata a obrigação RAIS.

- a) Trata-se de uma obrigação quinzenal das empresas, em que se presta inúmeras informações para o Ministério do Trabalho.
- b) Trata-se de uma obrigação anual das empresas, em que se presta inúmeras informações para o Ministério do Trabalho.
- c) Trata-se de uma obrigação anual das empresas, em que se omite inúmeras informações para o Ministério do Trabalho.
- d) Trata-se de uma obrigação semestral das empresas, em que se presta inúmeras informações para o Ministério do Trabalho.



Questão 3

Qual o procedimento para cadastramento do empregado no PIS?

Questão 4

No que se refere ao comprovante de rendimentos pagos e de retenção de Imposto de Renda na fonte (Informe de Rendimento), assinale a alternativa CORRETA.

- a) A empresa é obrigada a entregar aos empregados, até o dia 28 de fevereiro do exercício financeiro correspondente ou, quando for o caso, por ocasião da rescisão do contrato de trabalho, em uma única via, para fins de declaração anual do Imposto de Renda.
- b) Visando a preservar o sigilo fiscal, a empresa está desobrigada a entregar qualquer informação aos empregados sobre os rendimentos pagos ou de retenção de Imposto de Renda.
- c) A empresa é obrigada a entregar aos empregados, até o dia 31 de dezembro do exercício financeiro correspondente, e exceto nos casos de rescisão do contrato de trabalho.
- d) A empresa possui a faculdade de entregar, aos empregados, até o dia 28 de fevereiro do exercício financeiro correspondente ou, quando for o caso, por ocasião da rescisão do contrato de trabalho, em uma única via, para fins de declaração anual do Imposto de Renda.

Questão 5

No que consiste a obrigação trabalhista junto ao INSS?

Questão 6

Assinale a alternativa que aponta corretamente o prazo de entrega da RAIS:

- a) Após o mês de março do ano subsequente.
- b) Até o mês de março do ano subsequente.
- c) Até o mês de abril do ano subsequente.
- d) Até o dia 20 de novembro do ano subsequente.

Questão 7

Como se procede ao recolhimento do Imposto de Renda na fonte?



Questão 8

Com relação às obrigações decorrentes da gestão de pessoal, considere as seguintes assertivas e assinale a alternativa CORRETA.

- I. O prazo para recolhimento do Imposto de Renda na fonte é até o primeiro dia útil do primeiro decêndio do mês subsequente ao mês de ocorrência dos fatos geradores. Somente no mês de dezembro, o recolhimento deverá ser efetuado no terceiro dia útil da semana subsequente ao fato gerador.
 - II. Pelo regime do FGTS, as empresas estão obrigadas a depositar mensalmente em conta bancária específica na CEF, importância correspondente a 20% (vinte por cento) da remuneração paga no mês anterior.
 - III. O recolhimento do INSS é efetuado por meio de débito em conta comandada pela internet ou por aplicativos eletrônicos disponibilizados pelos bancos até o dia 10 (dez) do mês subsequente ao de competência, prorrogando o prazo para o primeiro dia útil subsequente, caso o vencimento recaia em dia que não haja expediente bancário.
- a) Todas as alternativas estão CORRETAS.
 - b) Somente a alternativa II está INCORRETA.
 - c) Todas as alternativas estão INCORRETAS.
 - d) As alternativas I e II estão CORRETAS.

Questão 9

Qual o prazo para recolhimento do Imposto de Renda na fonte?

Questão 10

No que se refere à Declaração de Informações de Rendimentos na Fonte (DIRF), assinale a alternativa correta.

- a) As empresas, anualmente, são obrigadas a informar para a Receita Federal os colaboradores que, durante o semestre anterior, tiveram retenção de Imposto de Renda na fonte pagadora.
- b) Os empregados, anualmente, são obrigados a informar para a Receita Federal os colaboradores que, durante o ano anterior, tiveram retenção de Imposto de Renda na fonte pagadora.
- c) As empresas, anualmente, são obrigadas a informar para a Receita Federal os colaboradores que, durante o ano anterior, tiveram retenção de Imposto de Renda na fonte pagadora.
- d) As empresas, mensalmente, são obrigadas a informar para a Receita Federal os colaboradores que, durante o ano anterior, tiveram retenção de Imposto de Renda na fonte pagadora.

AMPLIANDO O CONHECIMENTO

Você quer saber mais sobre esse assunto? Então, consulte:

- O **site da CEF**. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/previdencia/GFIP/GFIP1FGTS.htm>>. Acesso em: 26 nov. 2010. Nesse **site**, você poderá obter uma breve explicação acerca do que é a GFIP, a sua utilidade e como deve ser entregue.
- O **site do MTE**. Disponível em: <<http://www.rais.gov.br/>>. Acesso em: 26 nov. 2010. Nesse **site**, você poderá saber mais sobre as principais informações da Relação Anual de Informações Sociais.
- O livro **Gestão de Pessoas: Rotinas Trabalhistas e Dinâmicas do DP** de Gilson José FIDÉLIS. 2. ed. São Paulo: Érica, 2009, pp. 133-153. Destinado aos profissionais da área de RH, empresários, consultores, estudantes das diversas áreas acadêmicas e demais interessados no assunto. O livro oferece uma visão bem estruturada e abrangente das atividades do DP.

- O livro **Administração de Departamento de Pessoal** de Marilene Luiza SILVA. 6. ed. São Paulo: Érica, 2007, pp. 143-164. Este livro foi criado com o intuito de mostrar ao administrador de DP como cumprir legalmente as rotinas inerentes ao setor.

FINALIZANDO

Você viu nesse tema, a partir das atividades propostas, os principais conceitos referentes ao tema obrigações trabalhistas. Você identificou os procedimentos obrigatórios que são de responsabilidade do DP. Ademais, você teve a oportunidade de compreender a importância de atender aos prazos estabelecidos em lei. Isso tudo, a fim de evitar consequências indesejáveis, como a imposição de multa ao empregador.

Anotações

This image shows a full page of blank, lined paper. It features approximately 30 evenly spaced horizontal grey lines running across the width of the page, providing a guide for handwriting or typing. The paper itself is a clean, off-white color.

Tema 8

Rotinas de Desligamento

Objetivos de aprendizagem

- Compreender os procedimentos relativos à rotina de desligamento do colaborador de uma organização.
- Identificar as formas de ruptura do contrato de trabalho e eventuais consequências das verbas rescisórias.
- Reconhecer as proteções e garantias asseguradas aos trabalhadores diante de dispensas imotivadas.

Para início de conversa

Você notou que o DP é responsável por cuidar da trajetória profissional dos colaboradores dentro da empresa? Observou, também, que em um dado momento ocorrerá a extinção dessa relação jurídica?

O término do vínculo pode ser motivado por diversas causas, ou seja, por iniciativa do empregador, motivado em uma justa causa ou não, ou até mesmo por iniciativa do empregado. A lei estabelece consequências diversas para cada hipótese de ruptura do contrato de trabalho. Entender essas formas de extinção contratual, bem como as decorrências possíveis, é imprescindível para que o DP possa conduzir esta importante rotina que, a partir de agora, você passará a estudar.



Por dentro do tema

O desligamento do empregado pode se dar por vários motivos como, por exemplo, por iniciativa do empregador ou do empregado, motivados por uma justa causa ou não, por falecimento do empregado, em virtude do término do prazo estipulado no contrato por prazo determinado, entre outras. O estudo dessas possibilidades é, portanto, importante para posterior confronto com as disposições relativas à rotina de desligamento processada pelo DP. Assim, são temas relevantes a essa rotina.

Poder disciplinar do empregador: visando a manter a ordem e disciplina no local de trabalho e ainda o bem comum de todos os colaboradores é facultado ao empregador exercer o poder disciplinar, ou seja, em certos casos, poderá aplicar penalidades aos empregados que descumprirem as obrigações relativas ao contrato de trabalho.

Esse poder é limitado, pois o Direito do Trabalho assegura ao trabalhador garantias contra eventuais arbitrariedades do empregador. Assim, na aplicação de penalidades, o empregador deve se ater a certos princípios, observando que as sanções devem ser justas e razoáveis, proporcionais à falta cometida (SILVA, 2008). São espécies de penalidades: advertência verbal ou escrita, suspensão e dispensa por justa causa.





Dispensa por justa causa (falta grave do empregado): em algumas hipóteses, previstas no artigo 482 da CLT, poderá o empregador rescindir o contrato de trabalho fundado em uma justa causa, ou seja, em alguma circunstância em que o empregado tenha deixado de cumprir de forma irrepreensível as suas obrigações contratuais. A justa causa ocasiona considerável diminuição do valor a ser recebido pelo empregado quando da dispensa, uma vez que nem todas as verbas rescisórias lhe serão devidas.

Falta grave do empregador (rescisão indireta): ocorrendo a falta grave do empregador, o empregado pode pleitear na Justiça do Trabalho, por meio de ação própria, a rescisão do contrato de trabalho com o pagamento de todos os direitos decorrentes da dispensa sem justa causa. As faltas do empregador estão previstas no artigo 483 da CLT.

Rescisão por culpa recíproca: a caracterização desta falta requer uma justa causa do empregador e uma justa causa do empregado e, ainda, uma proporcionalidade entre elas. Assim, poder-se-á falar em culpa recíproca a troca de agressões físicas, troca de ofensas etc., observando que, em alguns casos, o Judiciário nem exige que elas sejam simultâneas. (GONÇALVES, 2009)

Pedido de demissão: uma possibilidade de ruptura contratual é o pedido de demissão ofertado pelo empregado. O valor das verbas rescisórias será inferior àquele que seria em caso de dispensa sem justa causa, por iniciativa do empregador (ver tabela disponível no Anexo 2 do PLT).

Exame médico demissional: para que o trabalhador volte para o mercado de trabalho em condições de conseguir nova colocação, será exigido exame médico demissional, que deve ser realizado:

- a) Dentro dos quinze dias que antecedem a saída do empregado, quando o aviso prévio for trabalhado ou quando se tratar de extinção do contrato a prazo.
- b) Até a data da homologação quando o aviso prévio for indeterminado ou na inexistência do aviso.

Aviso prévio: o aviso prévio é necessário nos contratos de trabalho firmados por prazo indeterminado, inclusive os dos trabalhadores rurais. É necessário tanto para o empregado demitido, que precisa procurar outro emprego, quanto para o empregador, que precisa de um substituto para o lugar do empregado demissionário (SILVA, 2008). Nos termos do artigo 487 da CLT e inciso XXI do artigo 7º da Constituição Federal, não havendo prazo estipulado, a parte que, sem justo motivo, quiser rescindir o contrato, deverá avisar a outra da sua resolução, com antecedência mínima de trinta dias.

Na falta de aviso prévio pelo empregador, o empregado tem direito ao salário correspondente ao prazo do aviso, ficando garantida a integração desse período no seu tempo de serviço, o que se chama de aviso prévio indenizado. O horário normal de trabalho do empregado, durante o prazo do aviso prévio, será reduzido de duas horas diárias. Caso opte por trabalhar o período normal, terá o direito de faltar ao serviço sete dias corridos, nos termos do artigo 488 da CLT. Vale ressaltar que no caso de rompimento do contrato de trabalho por iniciativa do empregado, este deverá cumprir o aviso de 30 dias, sem qualquer redução de horário. Se o empregado não cumprir integralmente o aviso prévio, o empregador terá direito de descontar de suas verbas rescisórias o valor correspondente ao aviso respectivo (§ 2º do artigo 487 da CLT).

Seguro-desemprego: o trabalhador dispensado sem justa causa tem direito ao seguro-desemprego (Leis n.º 7.998/90 e 8.900/94), concedido por tempo limitado, desde que o vínculo empregatício com pessoa jurídica comprove:

- a) Que recebeu salários nos últimos seis meses de trabalho, antes da data do desligamento.
- b) Ter sido empregado de pessoa jurídica ou pessoa física a ela equiparada ou ter exercido atividade legalmente reconhecida como autônoma, durante pelo menos 15 meses nos últimos 2 anos.
- c) Não estar em gozo de qualquer benefício previdenciário de prestação continuada, excetuando o auxílio-acidente e o auxílio suplementar previsto na Lei nº 5890/73.
- d) Não possuir renda própria, de qualquer natureza, suficiente à sua manutenção e de sua família.

Rescisão do Contrato de Trabalho – documentos importantes – homologação: ao desligar um empregado, é importante se ater à exigência de alguns documentos e procedimentos imprescindíveis, quais sejam:

- a) Dar baixa na CTPS e anotar o nº CD caso seja demissão (sem justa causa).
- b) Dar baixa na ficha ou livro de registro.

Questão 4

O aviso prévio é cabível na seguinte hipótese de ruptura contratual:

- a) Dispensa com justa causa.
- b) Término do contrato de experiência, em se tratando de gestantes.
- c) Dispensa sem justa causa.
- d) Extinção do contrato por falecimento do empregado.

Questão 5

Explique no que consiste o exame médico de-
missional e quando deve ser realizado.

[illegible]

Questão 6

(OAB, 2005 - MT I). São causas extintivas do contrato de trabalho por iniciativa do empregador, **EXCETO**:

- a) Violação do segredo da empresa.
- b) Abandono de emprego.
- c) Rescisão indireta.
- d) Prática reiterada de jogos de azar.

Questão 7

Explique no que consiste o aviso prévio.

[illegible]

Questão 8

O trabalhador dispensado sem justa causa, que tenha mantido vínculo empregatício com pessoa jurídica, terá direito ao seguro-desemprego, concedido por tempo limitado, desde que, entre outros requisitos, comprove:

- a) Que recebeu salários nos últimos dois meses de trabalho, antes da data do desligamento.
- b) Ter sido empregado de pessoa jurídica ou pessoa física a ela equiparada ou ter exercido atividade legalmente reconhecida como autônoma, durante pelo menos 12 meses nos últimos 2 anos.
- c) Não estar em gozo de qualquer benefício previdenciário de prestação continuada, excetuando o auxílio-acidente e o auxílio suplementar previsto na Lei nº 5890/73.
- d) Possuir renda própria de qualquer natureza, suficiente à sua manutenção e de sua família.



Questão 9

Descreva ao menos quatro procedimentos imprescindíveis a serem realizados pelo DP, quando do desligamento de um empregado dos quadros de colaboradores da empresa.

Questão 10

Com relação ao aviso prévio, considere as seguintes assertivas e assinale a alternativa CORRETA.

- I. Na falta de aviso prévio pelo empregador, o empregado tem direito ao salário correspondente ao prazo do aviso, ficando garantida a integração desse período no seu tempo de serviço, o que se chama de aviso prévio indenizado.
 - II. O horário normal de trabalho do empregado, durante o prazo do aviso prévio, será reduzido de duas horas diárias. Caso opte por trabalhar o período normal, terá o direito de faltar ao serviço sete dias corridos.
 - III. No caso de rompimento do contrato de trabalho por iniciativa do empregado, será facultado a este cumprir o aviso de 30 dias, porém sem qualquer redução de horário. Caso o empregado não cumpra integralmente o aviso prévio, não poderá o empregador descontar de suas verbas rescisórias o valor correspondente ao aviso respectivo.
- a) Todas as alternativas estão CORRETAS.
 - b) Somente a alternativa III está INCORRETA.
 - c) Todas as alternativas estão INCORRETAS.
 - d) As alternativas I e III estão CORRETAS.

AMPLIANDO O CONHECIMENTO

Você quer saber mais sobre esse assunto? Então, consulte:

- O *site* da CEF. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/previdencia/GFIP/GFIP1FGTS.htm>>. Acesso em: 26 nov. 2010. Nesse *site*, você poderá obter uma breve explicação sobre o que é a GFIP, a sua utilidade e como deve ser entregue.
- O *site* do MTE. Disponível em: <<http://www.rais.gov.br/>>. Acesso em: 26 nov. 2010. Nesse *site*, você poderá saber mais sobre as principais informações da Relação Anual de Informações Sociais.
- O livro **Gestão de Pessoas: Rotinas Trabalhistas e Dinâmicas do Departamento de Pessoal** de Gilson José FIDÉLIS. 2. ed. São Paulo: Érica, 2009, pp. 133-153. Destinado aos profissionais da área de RH, empresários, consultores, estudantes das diversas áreas acadêmicas e demais interessados no assunto, o livro oferece uma visão bem estruturada e abrangente das atividades do DP.
- O livro **Administração de Departamento de Pessoal** de Marilene Luiza SILVA. 6. ed. São Paulo: Érica, 2007, pp. 143-164. Esse livro foi criado com o intuito de mostrar ao administrador de DP como cumprir legalmente as rotinas inerentes ao setor.
- O livro **Cálculos Trabalhistas**. A. de OLIVEIRA. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2010, pp. 69-148. Essa obra atende às necessidades e expectativas dos profissionais que desejam conhecer com profundidade os cálculos da folha de pagamento, vale-transporte, 13º salário e contribuição sindical.

FINALIZANDO

Você viu, a partir das atividades propostas, os principais conceitos referentes ao tema rotinas de desligamento. Você pôde identificar as hipóteses de ruptura contratual e suas eventuais consequências. Ademais, você pôde compreender os procedimentos realizados pelo DP, quando do desligamento de um empregado.



Autor: Élcio Batista de Moraes - Faculdade Anhanguera de Jundiaí

A atividade prática supervisionada (ATPS) é um método de ensino-aprendizagem desenvolvido por meio de um conjunto de atividades programadas e supervisionadas e que tem por objetivos:

- Favorecer a aprendizagem.
- Estimular a corresponsabilidade do aluno pelo aprendizado eficiente e eficaz.
- Promover o estudo, a convivência e o trabalho em grupo.
- Desenvolver os estudos independentes, sistemáticos e o autoaprendizado.
- Oferecer diferenciados ambientes de aprendizagem.
- Auxiliar no desenvolvimento das competências requeridas pelas Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos de Graduação.
- Promover a aplicação da teoria e conceitos para a solução de problemas relativos à profissão.
- Direcionar o estudante para a emancipação intelectual.

Para atingir estes objetivos, as atividades foram organizadas na forma de um desafio, que será solucionado por etapas, ao longo do semestre letivo.

Participar ativamente deste desafio é essencial para o desenvolvimento das competências e habilidades requeridas na sua atuação no mercado de trabalho.

Aproveite esta oportunidade de estudar e aprender com os desafios da vida

Competências e Habilidades

Ao concluir as etapas propostas neste desafio você terá desenvolvido as competências e habilidades descritas a seguir.

Desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações.

Planejar, avaliar e gerenciar ações de pessoas e processos referentes a negócios em serviços presentes em organizações públicas.

Atuar no planejamento e gerenciamento dos subsistemas de gestão de pessoas, tais como rotinas de pessoal, benefícios e sistemas de informação.

Desafio

A equipe deverá elaborar um roteiro, de acordo com os procedimentos de administração do Departamento de Pessoal de uma empresa, desde a rotina admissional dos colaboradores até a rotina de desligamento. Deverá, por conseguinte, contemplar as técnicas referentes à elaboração da folha mensal de pagamento, recolhimento de tributos, encargos sociais e obrigações acessórias, apresentando a fundamentação legal dos procedimentos desenvolvidos.

ETAPA 1

Aula-tema: Contratos de trabalho; Processos de admissão

Esta atividade é importante para que você compreenda os procedimentos admissionais de uma empresa e sua importância.

Para realizá-la, é importante seguir os passos descritos.

PASSOS

Passo 1 - Escolha a sua equipe de trabalho, que deve conter de 5 a 10 alunos e ser mantida durante todas as etapas, e entregue ao seu professor os nomes, RAs e e-mails dos integrantes.

Passo 2 - Considere a necessidade de realizar o processo admissional de 10 (dez) empregados e, para tanto, faça a coleta dos dados e documentos necessários por meio de fichas a serem desenvolvidas pela equipe.

Passo 3 - Observe a legislação vigente e preencha todos os documentos relativos ao processo admissional dos empregados, especialmente Carteira de Trabalho e Previdência Social. Além disso:

- a) Considere diferentes faixas salariais;
- b) Considere diferentes situações relativas à concessão de salário-família e vale-transporte.

ETAPA 2

Aula-tema: Salários e adicionais; Folha de pagamento mensal

Esta atividade é importante para que você compreenda a forma mensal de pagamento dos salários dos empregados e sua importância no contexto da empresa.

Para realizá-la, é importante seguir os passos descritos.

PASSOS

Passo 1 - Descreva os colaboradores que terão direito ao benefício do salário-família, indicando o valor correspondente, e faça referência à fundamentação legal.

Passo 2 - Acesse a página eletrônica: <http://www.mte.gov.br/fgts> e elabore um resumo acerca do tema "Fundo de Garantia por Tempo de Serviço - FGTS", abordando os principais aspectos, inclusive referências legislativas. Entregue o resumo ao seu professor.

Passo 3 - Elabore a folha de pagamento mensal dos colaboradores da empresa:

- a) Proceda aos apontamentos dos registros de ponto, verificando as horas extraordinárias auferidas;
- b) Elabore os recibos de pagamento de acordo com os valores apurados.

ETAPA 3

Aula-tema: Recolhimento de encargos

Esta atividade é importante para que você analise, a partir do estudo realizado na Etapa 2, a importância da rotina relativa ao recolhimento de tributos e encargos.

Para realizá-la, é importante seguir os passos descritos.

PASSOS

Passo 1 - Proceda a elaboração de um relatório, onde constem todas as obrigações relativas à entrega e recolhimento de tributos e encargos sociais. Relacione:

- a) os valores relativos aos depósitos de FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço);
- b) os valores relativos aos recolhimentos ao INSS (Instituto Nacional do Seguro Social);
- c) os valores relativos aos recolhimentos do Imposto de Renda Retido na Fonte.

Passo 2 - Elabore um expediente no qual constarão todas as guias utilizadas para o recolhimento dos encargos mapeados no estudo anterior, bem como descreva a forma pela qual são realizados estes procedimentos.



Autor: Élcio Batista de Moraes - Faculdade Anhanguera de Jundiaí

ETAPA 4

Aula-tema: Rotina de desligamento; Rescisão do contrato de trabalho

Esta atividade é importante para que você compreenda as diversas formas de término do contrato de trabalho e os consequentes procedimentos de desligamento dos empregados.

Para realizá-la, é importante seguir os passos descritos.

PASSOS

Passo 1 - Proceda à coleta de documentos necessários para a rotina de desligamento de pelo menos 3 (três) colaboradores da empresa.

a) Considere diferentes hipóteses de desligamento, abordando: (Pedido de demissão, Dispensa sem justa causa e Dispensa fundada na justa causa cometida pelo empregado).

Passo 2 - A partir dos dados, coletados no estudo anterior, proceda aos cálculos das respectivas rescisões.

Passo 3 - Elabore um resumo, descrevendo todos os procedimentos relativos às rescisões ocorridas, inclusive recolhimento dos depósitos fundiários, liberação de guias e homologação.

Passo 4 - Elabore a redação final do roteiro proposto no desafio, que deverá ser entregue ao seu professor, observando os padrões de formatação da ABNT. Deve conter especialmente: Capa, Nome da faculdade, Nome do curso e da disciplina, Nome do professor, Nome completo dos integrantes da equipe em ordem alfabética, R.A., além de anexos contendo modelos de fichas, declarações e outros documentos utilizados.



BRASIL, *Receita Federal*: guia de recolhimento do FGTS e informações da Previdência Social. Brasil: Ministério da Fazenda. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/previdencia/GFIP/GFIP1FGTS.htm>>. Acesso em: 26 nov. 2010.

_____, *RAIS*: relação anual de informações anuais. Brasil: Ministério do Trabalho e Emprego. Disponível em: <<http://www.rais.gov.br/>>. Acesso em: 26 nov. 2010.

CAEIRO, R. *Manual do departamento pessoal*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

CARRION, V. *Comentários à Consolidação das Leis do Trabalho*. 33. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

CHIAVENATO, I. *Remuneração, benefícios e relações de trabalho*: como reter talentos na organização. 6. ed. São Paulo: Manole, 2009.

FIDÉLIS, G. J. *Gestão de pessoas*: rotinas trabalhistas e dinâmicas do departamento de pessoal. São Paulo: Érica, 2009.

OLIVEIRA, A. *Cálculos trabalhistas*. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, G. *Rotinas trabalhistas de A a Z*. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2009.

MANUS, P. P. T. *Direito do trabalho*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

NASCIMENTO, A. M. *Iniciação ao direito do trabalho*. 31. ed. São Paulo: LTr, 2005.

OLIVEIRA, A. *Cálculos trabalhistas*. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PONTES, B. R. *Administração de cargos e salários*: carreira e remuneração. 13. ed. São Paulo: LTr, 2008.

SILVA, M. L. *Administração de departamento de pessoal*. 6. ed. São Paulo: Érica, 2007.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.



Técnicas de Recrutamento e Seleção

Autora:
Rosa Lucia Pugliese



SEU CURRÍCULO É ÓTIMO, MAS...

Técnicas de Recrutamento e Seleção

Orientações de estudo

Este Caderno de Atividades foi elaborado com base no livro *Técnicas de Recrutamento e Seleção*, do autor Benedito Rodrigues Pontes, editora LTr, 2010, PLT 183.

Ele é composto de oito temas:

Tema 1



O Desafio de Atrair e Reter Talentos

Aborda os conteúdos situados nos capítulos 1 e 2 do PLT. Neles, você observará que a busca por profissionais se tornou, cada vez mais, uma necessidade nos negócios, em virtude das constantes mudanças e exigências no mercado de trabalho. Levando-se em conta que a busca por talentos é uma característica determinante no cenário empresarial, pode-se afirmar que o talento é hoje uma alavanca essencial ao desempenho corporativo, de forma que a habilidade de uma empresa em atrair seus talentos é uma vantagem competitiva. Então, pensar o processo de recrutamento e seleção como parte da estratégia da organização se tornou um grande desafio.

Tema 2

Avaliação das Necessidades de Planejamento de Pessoal

Aborda os conteúdos situados nos capítulos 3 e 4 do PLT. Neles, você observará que a velocidade das mudanças requer que o processo de ingresso de novas pessoas ou de recolocação interna nas empresas seja rápido e eficiente, evitando, assim, grandes prejuízos ao negócio. Por isso, o recrutamento e seleção devem fazer parte do planejamento e da estratégia da empresa. O processo de seleção e seu planejamento devem responder a uma prévia avaliação das necessidades de pessoal, baseando-se nos objetivos e estrutura da empresa. Se o planejamento não for realizado, pode-se ter problemas em promoções internas precipitadas, ou mesmo com o recrutamento, que acaba sendo realizado em pouco tempo, comprometendo, assim, o sucesso da seleção.

Tema 3

A Importância do Recrutamento Eficaz

Aborda os conteúdos situados no capítulo 5 do PLT. Nele, você observará que, para serem bem-sucedidas, as organizações necessitam das pessoas certas, na quantidade certa, na hora certa. Assim, atrair as pessoas adequadas, pelo custo adequado, na hora certa, é o resultado de um sistema de recrutamento eficaz. O recrutamento é um meio de encontrar e atrair candidatos. É uma área que serve para abastecer a seleção.



Tema 4

Fontes de Recrutamento

Aborda os conteúdos situados nos capítulos 6 e 7 do PLT. Neles, você observará que o recrutamento de candidatos pode ocorrer a partir de fonte interna ou externa. No recrutamento interno, aquele em que o preenchimento das vagas é realizado por meio da promoção ou transferência de funcionários da organização, os candidatos são recrutados na própria empresa; já, no externo são recrutados no mercado de trabalho.

Você estudará ainda as vantagens e desvantagens do recrutamento interno ou externo, compreendendo os instrumentos necessários à sua realização e as diferentes técnicas que poderão ser aplicadas.

No final de cada capítulo, encontrará ainda exercícios para melhor compreender e aplicar cada tipo de recrutamento.

Tema 5

A Seleção de Pessoal

Aborda os conteúdos situados nos capítulos 8 e 9 do PLT. Neles, você observará que a seleção de pessoal é um processo de escolha do profissional que melhor ocuparia o cargo vago na organização. Isso é feito por meio da comparação das características pessoais e profissionais do candidato com as exigências do cargo.

As etapas da seleção de pessoal serão ilustradas. Você verá também os cuidados a serem tomados no processo de seleção, tais como aspectos relacionados à discriminação de candidatos, entre outros fatores.

Para concluir o estudo deste tema, você conhecerá algumas orientações para analisar um bom currículo.

Tema 6

Os Testes de Seleção

Aborda os conteúdos situados no capítulo 10 do PLT. Neles, você observará que a aplicação de testes é uma ferramenta auxiliar e complementar no processo de seleção. Esses testes podem ser úteis para aumentar a segurança na tomada de decisão do processo seletivo. No entanto, não se pode fundamentar a avaliação e a decisão do processo exclusivamente em resultados de testes, sem levar em conta outras técnicas de seleção.

Propiciar a discussão sobre o uso de testes no processo de seleção, sobre a validação dos testes e verificar os tipos mais comuns de testes de seleção são os objetivos deste tema.

Tema 7

A Entrevista de Seleção

Aborda os conteúdos situados no capítulo 11 do PLT. Neles, você observará que a entrevista se configura como a ferramenta mais importante no processo de seleção. É ela que mais influencia na decisão final acerca do aproveitamento ou não de um candidato à vaga. Uma entrevista funciona como um “momento de conversa” para se conhecer melhor os candidatos e permitir, também, que conheçam o cargo a que se candidatam e a empresa na qual vão supostamente trabalhar/ingressar.

Você aprenderá a planejar as entrevistas, elaborando roteiros para conduzi-las passo a passo. Verá também quais são os elementos mais importantes que deverão ser perguntados aos candidatos, bem como a forma de análise desses dados coletados.

Instrumentos de registro dos dados serão fornecidos para que organize bem a informação e efetue a interpretação desses dados. Por fim, você verá os diferentes tipos de entrevistas e suas respectivas características.



Tema 8

Processo de Integração do Novo Funcionário

Aborda os conteúdos situados no capítulo 12 do PLT. Neles, você observará que o recrutamento e a seleção não podem ser considerados uma prática isolada na empresa; devem ser pensados como parte das atividades globais da Administração de Recursos Humanos. Assim, o trabalho de recrutamento e seleção não termina no momento da admissão ou recolocação na organização, porque, se a busca é por pessoas adequadas e eficientes para o desenvolvimento da organização, será necessário também um processo de adaptação do indivíduo à empresa e ao cargo, a que chamamos de Integração.

ATENÇÃO! As respostas para as atividades deste caderno estão disponíveis no ambiente virtual do curso. Consulte seu tutor presencial para mais informações.

Tema 1

O Desafio de Atrair e Reter Talentos

Objetivos de aprendizagem

- Compreender os desafios vividos pelas organizações no novo cenário econômico.
- Entender a importância das pessoas como diferencial competitivo das organizações.
- Conceituar talento e os desafios em atrair e reter-lo.
- Analisar as várias situações do mercado de trabalho e suas consequências em termos do emprego.

Para início de conversa

Você já ouviu falar de empresas do início do século passado? Já viu também alguns filmes que retratavam aquela época? Pense quanta coisa mudou e vem mudando de lá para cá. Este primeiro tema apresenta os desafios que as organizações enfrentam com o progresso tecnológico e competitivo do mundo atual. Nesse cenário, as pessoas se tornam um valor vital para as organizações, pois elas, com a capacidade de pensar e criar, são responsáveis pelo desenvolvimento e execução de estratégias que resultem na inovação, crescimento, competitividade, qualidade e melhoria contínua. Essa realidade exige das empresas uma atenção permanente para atrair e reter talentos. O profissional de RH precisa compreender cada vez mais a necessidade dos negócios, em virtude das constantes mudanças e exigências do mercado de trabalho, e a dimensão e a relevância da colocação de pessoas talentosas nos quadros das empresas.



Por dentro do tema

O século XX apresentou inúmeras transformações que afetaram os diversos segmentos da sociedade, as organizações e, conseqüentemente, a gestão de pessoas.

Grandes transformações aconteceram desde a Era Industrial até chegarmos a era atual - a Era da Informação - que começou na década de 90. Sua característica principal são as mudanças que se tornaram rápidas, imprevistas e turbulentas.

Claro que a tecnologia facilitou muito as nossas vidas, mas por outro lado o fluxo de informações ficou muito mais intenso e veloz.

A tecnologia da informação, como TV, rádio, computador, internet, celular, trouxe desdobramentos imprevisíveis e, sem dúvida, favoreceu a globalização. Dessa forma, tornou a competitividade intensa e complexa entre as organizações.





Surge, assim, um consumidor mais informado, mais exigente e também vigilante, no sentido de exigir das organizações um comportamento socialmente responsável.

A forma de fazer negócios mudou. Para a maioria das empresas, a preocupação antes era com os concorrentes locais ou regionais e somente algumas se preocupavam com concorrentes internacionais. Hoje, a competição é global, impondo novas abordagens mercadológicas: criação de novas empresas, desaparecimentos de outras, fusões, *joint ventures*.

Com isso, as organizações precisam de agilidade, inovação e mudanças para darem respostas rápidas às exigências do mercado.

Há uma gradativa sofisticação do emprego industrial que se torna cada vez mais mental e menos braçal, graças à automatização e robotização.

Como citado por Chiavenato (1999, p. 37), o dinheiro fala, mas não pensa. As máquinas trabalham, muitas vezes muito melhor do que qualquer ser humano, mas não criam. E hoje as empresas, para serem sustentáveis, precisam contar cada vez mais com profissionais qualificados e talentosos, pois são eles que pensam e criam.

Em seu livro “A Estratégia em Ação”, Kaplan e Norton (1997, p. 6) reproduzem a declaração de um gerente de uma fábrica de motores: “As máquinas são projetadas para operar automaticamente. A função das pessoas é pensar, solucionar problemas, garantir a qualidade e não olhar as peças passando. Aqui, as pessoas são vistas como solucionadoras de problemas, não como custos variáveis”.

Peter Drucker (1998, p. 161) enfatiza que, “na sociedade do conhecimento, o verdadeiro investimento se dá cada vez menos em máquinas e ferramentas e mais no conhecimento do trabalhador. Sem esse conhecimento, as máquinas são improdutivas, por mais avançadas e sofisticadas que sejam”.

Conforme Pontes (PLT 183, p. 24), nesse cenário, as empresas passam a buscar pessoas que venham a resolver os seus problemas, pessoas com muito talento e alto poder de realização, flexíveis e capazes de enfrentar os novos desafios.

Então, perguntamos o que é talento? Se você perguntar a colegas, pesquisar em livros, artigos e revistas, encontrará diversas percepções. Veja no livro PLT nas pp. 25 e 26, algumas percepções indicadas pelo autor. Essas percepções relacionam talento à iniciativa, à visão empreendedora, inovadora e a fazer acontecer, dentre outras.

E como atrair e reter pessoas talentosas?

Trata-se de um processo contínuo com várias ações integradas, como ambiente favorável a ideias e sugestões, metas desafiadoras, oportunidades de aprendizado, avaliação de desempenho, *feedback* e remuneração atraente.

Em tempos de pleno emprego, a disputa por profissionais é mais acirrada, difícil, demorada e seu custo é maior. Em tempos de recessão e crises, a oferta de profissionais é mais abundante, o que facilita o trabalho de recrutamento e seleção e torna o seu custo menor.

De toda forma, a perda de profissionais valiosos é sempre desgastante e onerosa para as empresas.

Por isso, planos de valorização das pessoas são sempre um facilitador para atração e retenção de talentos.

O quadro 2.12, do livro PLT, p. 46, apresenta um panorama com ações e programas que facilitam a atração e a retenção de talentos. Confira!

Anotações



Atividades

INSTRUÇÕES

A partir da leitura dos capítulos 1 e 2 do Livro-Texto e da apresentação dos temas abordados até o presente momento, desenvolva as atividades propostas para o tema. Essas atividades deverão ser realizadas individualmente, exceto a questão 2. Essa deverá ser desenvolvida em grupo de até cinco integrantes, objetivando a fixação dos conteúdos e a avaliação de sua compreensão sobre o tema.

Ponto de partida

Atualmente fala-se muito em globalização e, por certo, todos nós somos atingidos por ela. Apresente um exemplo de como ocorre a globalização. Você pode escolher um produto, processo ou qualquer outro exemplo para demonstrar como ela ocorre.

[illegible]

Agora é com você! Responda às questões a seguir para conferir o que aprendeu.

Questão 1

Assista ao trecho do filme “Tempos Modernos”, de Charles Chaplin, de 1936. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=CYbsBcPDVQM&feature=related>>. Acesso em 3 out. 2010.

Responda quais eram as características do trabalho em meados da década de 30, época em que se passa esse filme.

[illegible]

Questão 2

Assista ao vídeo do consultor de empresas Waldez Ludwig. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=ssgP411KdgQ&feature=related>>. Acesso em: 3 out. 2010.

Em grupo de até cinco alunos, explique as principais mudanças ocorridas com a globalização, no cenário econômico, e suas consequências nas organizações.

[illegible]



Questão 3

Dentre as várias definições e percepções de “talento” apresentadas neste tema, defina o que é talento para você. Aproveite para identificar quais são os seus maiores talentos e em seguida compare sua resposta com a dos demais colegas da sua turma.

Questão 4

O que as empresas precisam fazer para atrair e reter talentos? Identifique as principais estratégias.

Questão 5

Das situações a seguir, qual caracteriza uma mudança que está ocorrendo diante da nova ordem organizacional?

- a) A competitividade é evitada entre empresas similares.

- b) A qualidade tem um papel cada vez menor no contexto organizacional.
c) A ênfase na hierarquia é fortalecida.
d) As fronteiras e/ou limites industriais, que eram incertos, agora se evidenciam com precisão.
e) As parcerias passam a ser necessárias.

Questão 6

Com o cenário de quase “pleno emprego”, uma consequência do aquecimento da demanda por trabalhadores e da intensificação da dança das cadeiras nas empresas é a melhoria salarial. O crescimento da demanda, resultado do aquecimento da economia, vai do chão de fábrica a altos executivos. Um processo para recrutar e selecionar profissionais num mercado de pleno emprego é considerado:

- a) Complexo, rápido e caro.
b) Difícil, demorado e mais caro.
c) Simples, rápido e barato.
d) Difícil, demorado e barato.

Questão 7

(Concurso CEAGESP, 2010). A valorização das pessoas é uma questão estratégica para o sucesso das organizações. Para concretizar essa ideia no cotidiano de uma empresa, uma das condições fundamentais é a adoção de:

- a) Sistemas de remuneração fixos e estáveis.
b) Programas de demissão voluntária.
c) Gestões participativas e dinâmicas.
d) Metas individuais para aumentar a produtividade.
e) Horários de trabalho flexíveis e férias coletivas.

Questão 8

Por que a valorização do capital humano dentro das empresas ganhou tanta visibilidade?



- a) Para que haja progressão contínua e garantida de carreira com aumento gradativo de benefícios.
- b) Para o desenvolvimento da empresa e das pessoas e para a compreensão da importância da própria atividade.
- c) Para discussão de todos os assuntos relacionados à aplicação dos recursos da empresa.
- d) Para análise dos resultados da empresa.
- e) Para discussão dos cenários internos e externos que impactam sobre o crescimento pessoal.

Questão 9

(Concurso SEMAE, 2007). A entrevista de desligamento tem como objetivo principal:

- a) Identificar se o ex-funcionário estava satisfeito com a remuneração, durante o tempo de trabalho.
- b) Detectar a satisfação e a opinião do ex-funcionário com relação à conduta geral da empresa.
- c) Verificar somente o tipo de relacionamento que o ex-funcionário manteve com os gestores.
- d) Assegurar que ele não denigra a imagem da empresa para outros trabalhadores.
- e) Apresentar os resultados alcançados pelo ex-funcionário, durante o trabalho na empresa.

Questão 10

Um plano de valorização de pessoas não contempla:

- a) Programas de treinamento.
- b) Programas de qualidade.
- c) Avaliação de desempenho.
- d) Opções por ações.
- e) Apenas recompensa financeira.

AMPLIANDO O CONHECIMENTO

Você quer saber mais sobre esse assunto? Então:

- Acesse o *link* [administradores.com](http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/mercado-de-recursos-humanos/10967/). Leia o artigo: **O mercado de Recursos Humanos**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/mercado-de-recursos-humanos/10967/>> Acesso em: 3 out. 2010. Nesse artigo, o autor demonstra como os mercados de trabalho e o de RH se entrelaçam.

- Acesse o *link* [administradores.com](http://www.administradores.com.br/informe-se/carreira-e-rh/reter-talentos-um-desafio-significativo/38511/). Leia o artigo: **Reter talentos: um desafio significativo**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/carreira-e-rh/reter-talentos-um-desafio-significativo/38511/>> Acesso em: 3 out. 2010. Nesse artigo, o autor apresenta o desafio de reter talentos e fala da importância de uma boa comunicação e bom ambiente de trabalho, como parte da tarefa na retenção de talentos.

- Acesse o *link* de Você S/A nº 140. Leia o artigo **Quando aceitar uma contraproposta e ficar no emprego**. Disponível em: <<http://vocêsa.abril.com.br/desenvolva-sua-carreira/materia/quando-aceitar-contraproposta-ficar-emprego-532217.shtml#>> Acesso em: 2 out. 2010. O artigo mostra que, no mercado aquecido, há o risco de bons profissionais receberem propostas para mudar de emprego e de contraproposta da empresa para permanecerem no emprego atual. Conheça o que as empresas estão fazendo para a retenção de talentos..

- Acesse o *link* de CALIPER para o artigo **Dicas para reter talentos**. Disponível em: <http://www.caliper.com.br/novo_site/artigo_desc.php?cod=78> Acesso em: 05 de outubro de 2010. O artigo apresenta dicas para reter os talentos.

Leia as obras:

- DUTRA, J. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001. Esse livro é uma importante referência na gestão por competências. No capítulo 2 - Gestão de pessoas (pp. 25-43) - o autor esclarece o conceito de competências. Aborda também o conceito de entrega, e como, no dia a dia organizacional, as pessoas são medidas pelas suas entregas.

- TRINDADE, P. S. **Retenção de Talentos**, Monografia de Conclusão de Curso. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/14172/000649460.pdf?sequence=1>> Acesso em: 04 de outubro de 2010.

Técnicas de Recrutamento e Seleção

Essa monografia trata da identificação e da percepção dos funcionários sobre as práticas e políticas de retenção de um banco. Você observará que a retenção vai muito além de apenas salário e que há outros fatores muito importantes a serem considerados.

FINALIZANDO

Neste tema, você viu que a velocidade das mudanças faz parte do nosso dia a dia. As empresas precisam acompanhar essa realidade e a busca e a retenção de talentos é vital para se manterem competitivas. O profissional de RH tem que estar alinhado às novas exigências, como parceiro estratégico em programas e políticas de valorização das pessoas. Nisso se inclui a colocação de pessoas talentosas nos quadros das empresas.

Anotações

This image shows a full page of blank, lined paper. It features approximately 30 horizontal blue or grey lines spaced evenly apart, typical of notebook paper. The lines extend across the width of the page, leaving small margins at the top and bottom. There are no vertical lines, text, or other markings on the page.

Tema 2

Avaliação das Necessidades de Planejamento de Pessoal

Objetivos de aprendizagem

- Compreender o conceito de Planejamento de Pessoal.
- Entender a importância do Planejamento de Pessoal.
- Analisar as diversas fontes para esse planejamento.
- Verificar a importância de definir o perfil da vaga.

Para início de conversa

Todos nós sonhamos possuir coisas, ser feliz, fazer uma viagem, comprar um lindo carro, apartamento, viver com mais conforto etc. Porém o que você faz de fato no dia a dia para atingir tais sonhos? A resposta está em uma palavra: PLANEJAMENTO. Isso também acontece nas organizações, ou seja, para que atinjam seus objetivos, elas precisam planejar. Este segundo tema apresenta a importância do planejamento de pessoal e a sua integração com as estratégias de negócios. Como você viu no tema 1, o profissional de RH deve cada vez mais entender os negócios de sua empresa e participar das suas definições estratégicas para poder formular as suas próprias. Esse olhar mais amplo e integrado permitirá que o RH prepare o seu planejamento estratégico, incluindo quais forças de trabalho e talentos humanos serão necessários para a realização da ação organizacional.



Por dentro do tema

A grande vantagem do planejamento é que a empresa pode agir antes de o fato ocorrer. Conforme Chiavenato (1999, p. 61), o planejamento estratégico de RH é o processo de decisão quanto aos recursos humanos necessários para se atingir os objetivos organizacionais dentro de um determinado período de tempo.

O ideal é o planejamento estratégico de RH integrado ao planejamento estratégico da organização.

Para alcançar todo seu potencial de realizações, a organização precisa ter pessoas adequadas e disponíveis para o trabalho a ser realizado. Na prática, isso significa que os gestores devem estar seguros de que os cargos sob sua responsabilidade estão

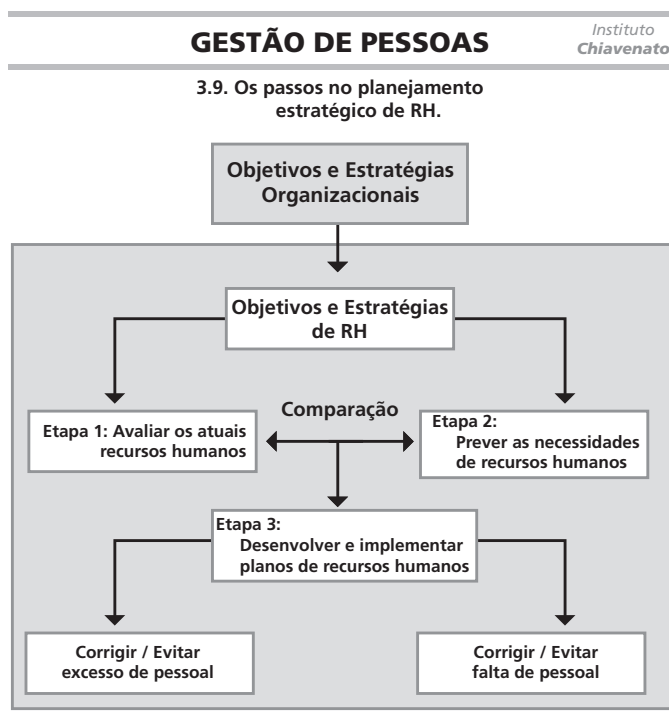


ocupados por pessoas capazes de desempenhá-los adequadamente. Isso requer um cuidadoso planejamento estratégico de RH.

Conforme Pontes (PLT, p. 72), a previsão de vagas é, sem dúvidas, a atividade mais difícil do planejamento.

O quadro 4.2, p. 72 do PLT, estabelece a base para a previsão de pessoal, que tem componentes externos à empresa, como cenário econômico, aspectos legais e estratégicos, como novos negócios, ampliação; e internos, como aposentadorias, promoções, transferências e reorganizações internas.

Conforme Chiavenato (2009, p. 59), um planejamento estratégico de RH alinhado ao planejamento estratégico da organização deve seguir os seguintes passos:



Para isso, o RH deve se valer dos instrumentos de avaliação de desempenho, avaliação de potencial, desenvolvimento de carreiras, plano de sucessão e quadro de substituições a serem efetuadas.

Isso feito, o profissional de RH precisa analisar o cargo a ser preenchido.

Quando o planejamento de pessoal funciona bem, o processo de recrutamento e seleção é facilitado, pois pode ser realizado com previsão, organização e tempo hábil.

A partir do levantamento de necessidades de contratação e após a construção da vaga solicitada (características e exigências do cargo), é possível ir à busca do candidato ideal.

Portanto, o primeiro passo importante para uma boa seleção é a definição do perfil, desde um cargo com critérios claros a pontos fundamentais a serem analisados, ou seja, detectados, nos candidatos recrutados.

Pode-se dizer que um candidato ideal é aquele que corresponde ou está o mais próximo possível do perfil da descrição da vaga.

Portanto, a descrição da vaga deve ser muito clara e trazer os pontos fundamentais, ou seja, uma definição do perfil exato do candidato ao cargo.

A análise de cargos realiza uma investigação no cargo em aberto. Explora fatores que vão desde requisitos mentais, físicos, principais responsabilidades a serem desenvolvidas, até as condições de trabalho para efetuar a realização das tarefas exigidas pela função.

Para formular um perfil, é necessário conhecer o negócio da empresa e saber exatamente qual o resultado esperado do colaborador.



Assim, mesmo estando delineados os aspectos estratégicos, para formular um perfil é necessário que três questões sejam respondidas:

“De quem precisamos?”

“Para que precisamos?”

“Por que precisamos?”

O quadro 3.2, p. 55 do PLT, apresenta os fatores mais utilizados na análise de cargos que servem de subsídio para o processo de recrutamento e seleção. Confira!

A análise das características profissiográficas do requisitante da vaga deve ser levantada. Isso é necessário para que se obtenha com mais exatidão as exigências do cargo. Além do que, isso facilita a definição de testes a serem aplicados durante a seleção de candidatos. O quadro 3.4 do PLT, p. 61, apresenta um modelo para coleta de características profissiográficas.

Outra forma de analisar um cargo é pelo modelo de competências, conhecido como CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitude).

Conhecimento (saber) sobre um determinado assunto. Refere-se à pessoa dominar um determinado *know-how* a respeito de algo que tenha valor para a empresa e para ela mesma. É o saber.

Habilidade (saber fazer) para produzir resultados com o conhecimento que possui. Refere-se à pessoa conseguir fazer algum uso real do conhecimento que tem, produzindo algo efetivamente.

Atitude assertiva e pró-ativa - iniciativa (querer fazer). Refere-se ao indivíduo não esperar as coisas acontecerem ou alguém dar ordens; fazer por conta própria o que percebe que deve ser feito/ser necessário que seja feito.

O modelo de análise por competências tem ganhado espaço nas empresas, permitindo uma compreensão mais completa das exigências pessoais.

O quadro 3.5. do PLT, p. 62, apresenta um exemplo de competências. Observe-o!

Como se pode perceber, preencher uma vaga na empresa requer planejamento, com ações integradas do RH para analisar a força atual de profissionais, prevendo posições futuras, desenvolvendo e implementando planos de RH.

Com isso, o processo de recrutamento e seleção se torna cada vez mais estratégico para as organizações.

Anotações



Atividades

INSTRUÇÕES

A partir da leitura dos capítulos 3 e 4 do Livro-Texto e da apresentação dos temas abordados até o presente momento, desenvolva as atividades propostas para o tema. As atividades deverão ser individuais, exceto a questão 2, que será desenvolvida em grupo (até cinco integrantes), e as questões 3 e 4, que serão realizadas em dupla. Isso objetiva a fixação dos conteúdos e a avaliação de sua compreensão sobre o tema.

Ponto de partida

(CHESF, 2007 - Analista de RH). "Valorizar o capital humano é a principal atividade da área de Recursos Humanos (RH) de uma empresa". Com base nesta afirmativa, analise as assertivas abaixo.

- I. A missão política de RH tem como foco principal assegurar um sistema de gestão que valorize o potencial humano e gere ambiente organizacional favorável à motivação.
- II. Gestores de RH devem sempre trabalhar para valorizar, desenvolver e reter os talentos existentes na empresa.
- III. A empresa, por meio da área de RH, deve oferecer oportunidades de progressão na carreira, remuneração nos padrões de mercado e benefícios educacionais.
- IV. A ampliação de espaços e mecanismos para que os funcionários possam oferecer contribuições aos dirigentes e influir nas decisões que lhes afetem diretamente é dever de quem promove práticas de gestão participativa.

Está(ão) correta(s) apenas a(s) assertiva(s):

- a) I, II, III e IV
- b) I, II e III
- c) I, III e IV
- d) I, II e IV
- e) II, III e IV

Agora é com você! Responda às questões a seguir para conferir o que aprendeu.

Questão 1

Leia o texto **Vai faltar gente**, Você S/A, jan/2010. Disponível em: <<http://vocesa.abril.com.br/develop-sua-carreira/materia/vai-faltar-gente-523650.shtml>>. Acesso em: 7 out. 2010.

Com base na matéria, utilizando os conceitos apresentados, como as empresas podem se planejar para evitar a falta de pessoal em seus quadros?

Questão 2

Para responder essa questão, leia os seguintes textos:

- a. **Menos Cartão Vermelho**, Você S/A - Melhores Práticas. Disponível em: <http://revistavocerh.abril.com.br/noticia/melhoresp/conteudo_580822.shtml>. Acesso em: 7 out. 2010. Nele, você encontrará a solução adotada pela "Casa de Saúde São José" para uma questão de rotatividade na equipe, que afetava muito o seu planejamento de pessoal.
- b. **Um modelo para reter talentos**, Você S/A - Melhores Práticas. Disponível em: <http://revistavocerh.abril.com.br/noticia/melhoresp/conteudo_585901.shtml>. Acesso em: 7 out. 2010. Nele, você conhecerá a solução encontrada pela "Solvo" para redução de *turnover* que afetava muito o seu planejamento de pessoal.

Em grupo, (até cinco pessoas) compare os dois casos e produza um texto sobre as estratégias de planejamento de pessoal adotadas pelas duas empresas. Considere os seguintes pontos:



- O que elas têm em comum?
- Como analisam as soluções encontradas?
- Qual a conclusão do grupo com relação à estratégica de planejamento utilizada pelas duas empresas?

[illegible]

Questão 3

Para responder à questão, leia o caso a seguir, da empresa “Silva Distribuidores Ltda.”

Silva Distribuidores Ltda

O Sr. Silva é um empresário do ramo de distribuição de material elétrico que atua no mercado há 35 anos. Sua empresa tem boa infraestrutura, é localizada em uma loja de 100m², instalada no centro comercial da cidade, e encontra-se em plena fase de expansão. Atualmente, a empresa conta com quase 50 funcionários, assim distribuídos:

Área de Vendas

- 1 gerente de vendas;
- 20 vendedores internos (vendas por telefone);
- 10 vendedores externos e 3 assistentes de vendas (para atividades administrativas de vendas).

A empresa opera com serviços terceirizados para assuntos contábeis e de folha de pagamento, usando, por exemplo, serviços de *motoboy*.

As demais funções da empresa e seu pessoal são:

Setor Financeiro

- 1 gerente financeiro;
- 1 analista de crédito e cobrança;
- 1 analista de contas a pagar e a receber;
- 1 assistente administrativo;
- 1 comprador.

Setor de Recursos Humanos

- 1 (um) analista de RH;
- 1 (um) analista da Qualidade (ISO-9000).

Estoque

- 4 estoquistas.

Área técnica

- 1 (um) engenheiro, para assessorar clientes no uso dos produtos elétricos.

Em termos de benefícios, a Empresa oferece vale refeição, plano de saúde, vale transporte. Os salários não são o ponto forte da “Silva Distribuidores”, no entanto, o ambiente de trabalho é ótimo, todos são bem participativos e possuem excelente espírito de equipe.

O Sr. Silva, atualmente, tem necessidade de aumentar seu quadro de vendedores externos para atender uma nova linha de produtos: alarmes de portas e janelas, destinado à construtoras de edifícios comerciais e residenciais. A preocupação do Sr. Silva é encontrar alguém que conheça bem o produto, tenha boa experiência em vendas e seja muito bom negociador.

Em dupla, faça a análise do cargo, utilizando as características profissiográficas (veja exemplo no quadro 3.4 do PLT, p. 61).

[illegible]

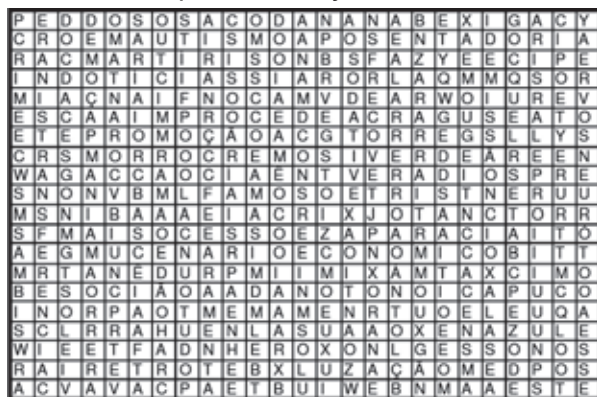


Questão 4

Utilizando o mesmo caso da questão 3, faça a análise do cargo, com base no conceito de competências (veja exemplo no quadro 3.5 do PLT, p. 62).

Questão 5

Caça-palavras - Encontre 5 motivos que podem ser utilizados para o Planejamento de Pessoal.



Questão 6

O Planejamento de Pessoas é o processo de antecipar e fazer provisão para movimentação de pessoal, tais como admissão, demissão, promoção, remanejamento e transferência. Isso significa estimar as necessidades futuras de pessoal da organização, identificando vagas a serem abertas e potenciais na empresa para ocupar essas vagas. Considerando essa afirmativa, a grande vantagem do planejamento é que a empresa pode:

- a) Preparar seu plano anual de férias.
- b) Elaborar um programa de demissão voluntária.
- c) Planejar a demanda futura de recursos humanos.
- d) Calcular a taxa de rotatividade de pessoal.

Questão 7

Com base na análise organizacional e na análise de tarefas / do cargo, é importante obter informações sobre as características exigidas para o executor das tarefas, para a qual será realizada a seleção. As informações coletadas a respeito do cargo a ser preenchido e o perfil do ocupante como aptidões, habilidades e traços comportamentais são obtidas por meio de:

- a) Ficha de emprego.
- b) Entrevista de seleção.
- c) Análise da estrutura.
- d) Análise profissiográfica.

Questão 8

(FINEP, 2009 - Analista de RH). A determinação dos requisitos, dos deveres e das responsabilidades de um cargo e o tipo de pessoa que deverá ocupá-lo constitui um procedimento denominado:

- a) Análise de função.
- b) Análise do trabalho.
- c) Descrição de cargo.
- d) Centro de avaliação.
- e) Análise de cargo.

Questão 9

(Concurso AEDECCA/FACHUCA - Professor). Sobre a análise de cargos, marque **V** para afirmativa(s) verdadeira(s) e **F** para falsa(s):

- () O primeiro passo efetuado pelo profissional de RH antes de contratar um novo empregado é efetuar o levantamento das vagas existentes e das exigências e conhecimentos



necessários para a ocupação do cargo. É o que chamamos de análise de cargos.

- () A análise de cargos realiza uma investigação no cargo em aberto. Explora fatores que vão desde requisitos mentais, físicos, principais responsabilidades a serem desenvolvidas, até as condições de trabalho para efetuar a realização das tarefas exigidas pela função.
- () A análise de cargos não é menos importante, principalmente para o recrutamento de pessoal. Por apresentar de maneira detalhada os principais requisitos do cargo e apontar as características essenciais do candidato, torna-se vital a sua utilização como material de apoio e embasamento para recrutar talentos para a organização.
- () Para que o uso da análise de cargos, concomitantemente com o recrutamento, tenha sucesso na sua aplicação, é imprescindível que o profissional de RH observe com muita cautela as rápidas mudanças ambientais. Os cargos podem permanecer os mesmos, porém podem estar sujeitos a passar por pequenas adaptações, visando ao mercado altamente competitivo.

A sequência correta é:

- a) V, F, V, F.
- b) F, V, F, V.
- c) V, V, F, V.
- d) F, F, V, V.
- e) V, V, F, F.

Questão 10

As transformações sociais pelas quais passamos nas últimas décadas também desencadearam mudanças nas relações de trabalho. Hoje ser competente não significa apenas demonstrar o conhecimento técnico exigido pela profissão. Várias competências são exigidas e valorizadas pelas organizações. Uma delas é: "Relacionar-se com as pessoas de forma aberta e receptiva. Está atento aos sentimentos das pessoas. É cooperativo." Assinale qual é a competência que corresponde a essa definição:

- a) Gestão de conflitos.
- b) Trabalho em equipe.
- c) Orientação a resultados.
- d) Foco no cliente.

AMPLIANDO O CONHECIMENTO

Você quer saber mais sobre esse assunto? Então: Acesse:

- FNQ - **Fundação Nacional da Qualidade** - artigos de fevereiro de 2010. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/site/ItemID=2653/366/default.aspx>>. Acesso em: 02 out. 2010. O artigo de Idalberto Chiavenato, fala do bem mais valioso das empresas: seu capital humano. Recursos são importantes, mas é necessário contar com pessoas competentes para que se alcance os resultados desejados.

- Você S/A - *Blog* de Marcelo Cuellar - artigo: **Pessoas não deixam as empresas, deixam gestores** - Disponível em: <<http://vocesa.abril.com.br/blog/marcelo-cuellar/?p=348>>. Acesso em: 02 out. 2010. Neste artigo, Marcelo Cuellar traça um interessante paralelo entre a saída de talentos e a atuação de gestores. Em seu ponto de vista, para alcançar a retenção de talentos, é preciso um conjunto de ações que serão desenvolvidas e talvez orquestradas pela área de RH, porém não serão de execução dessa área, mas sim dos gestores.

- Anhanguera - *Revistas Eletrônicas* - Artigo: **Planejamento estratégico de RH** - Disponível em: <<http://sare.unianhanguera.edu.br/index.php/rcger/article/viewFile/72/70>>. Acesso em: 15 out. 2010. Nesse artigo, os autores descrevem a importância do planejamento estratégico de RH para as políticas da empresa e para as suas próprias necessidades, bem como aponta para alguns dados de pesquisa a respeito da sua implementação na realidade brasileira.

FINALIZANDO

Neste tema, você viu que a partir do planejamento estratégico da empresa é definido o planejamento estratégico de RH. O planejamento de pessoal é alimentado por diversas fontes, como previsão de vendas, novos negócios, aposentadorias, demissões, dentre outras. Com isso, você pode perceber que o planejamento de pessoal é uma das ferramentas fundamentais para provisão de pessoal, planejar, recrutar e selecionar pessoas para garantir a execução da estratégia.

Tema 3

A Importância do Recrutamento Eficaz

Objetivos de aprendizagem

- Entender o conceito de Recrutamento de Pessoal.
- Conhecer as etapas do Recrutamento de Pessoal.
- Planejar como se organizar para a fase de recrutamento.
- Compreender a importância dos aspectos motivacionais dos candidatos a emprego.

Para início de conversa

Você deve estar se perguntando como tornar um recrutamento eficaz, especialmente se há um grande volume de candidatos. No tema anterior, você viu que o planejamento de pessoal é um passo importante. Neste tema, você compreenderá o que é recrutamento, quais são as etapas necessárias à sua execução e como formar um cadastro de candidatos. Além disso, verá a importância de conhecer quais as motivações dos candidatos às vagas de emprego. Um recrutamento eficaz passa por todas essas etapas, então, preparado para conhecê-las?



Por dentro do tema

A maioria dos autores considera o recrutamento o meio de encontrar e atrair candidatos para as posições abertas na organização. O recrutamento é também um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos qualificados e competentes para ocuparem cargos dentro da organização. Isso é feito por meio de um sistema de informação, em que a empresa divulga e oferece ao mercado de RH as oportunidades de emprego que pretende preencher.

Para Chiavenato: "é um conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização". Além disso, "para ser eficaz, o recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficiente para abastecer adequadamente o processo de seleção".

Assim, o recrutamento é um meio de encontrar e atrair candidatos. É uma atividade que serve para abastecer a seleção. O recrutamento trabalha voltado para o mercado de trabalho ou para os colaboradores internos. Neste sentido, deve-se entender o recrutamento como atração de mão de obra. O recrutamento interno será tanto mais fácil para a empresa quanto melhor for sua imagem na sociedade, e se, além disso, trouxer oferta de carreira, remuneração e boas políticas de RH. Quanto mais atraente a empresa for, com benefícios e oportunidades de desenvolvimento profissional, maior facilidade terá na disputa por melhores profissionais do mercado de trabalho.





Segundo Pontes (PLT, p. 91), o recrutamento deve ser desenvolvido considerando os pontos positivos da empresa, a fim de despertar nos profissionais o interesse em se candidatar às vagas.

Nesse sentido, o recrutamento é uma tarefa bastante ativa, pois vai em busca de potenciais.

Uma boa seleção depende de se ter recrutado bons candidatos, ou seja, o sucesso da seleção é também o do recrutamento.

Conforme veremos adiante, o recrutamento pode ser realizado por profissionais da própria empresa, por empresas terceiras especializadas ou até por consultores.

Sendo assim, o recrutamento deve sempre refletir sobre os dados importantes da empresa, pois necessitará deles, tanto para sua análise no recrutamento, quanto para dar informação aos candidatos durante o processo de seleção.

A seleção requer cuidadoso planejamento em três fases: o que a organização precisa em termos de pessoas; o que o mercado de RH pode oferecer; quais as técnicas de recrutamento a aplicar.

Assim, a área de recrutamento é que escolhe os meios para buscar os candidatos, que podem ser tanto fontes internas como fontes externas de RH. No próximo tema, você conhecerá mais detalhadamente sobre as fontes de recrutamento.

Conforme você viu nos temas anteriores, o planejamento de pessoal fornece as estimativas das vagas que são abertas.

No quadro 5.1 do PLT, p. 92, você encontra as etapas do recrutamento de pessoal. Veja que as fases: Planejamento de Pessoal, Análise de Cargos, Abertura Formal da Vaga e outras informações fazem parte das etapas do recrutamento.

Então, para você estar plenamente organizado para a busca de profissionais para a organização, veja os itens que precisa considerar:

A Requisição de Pessoal é o formulário que formaliza a abertura de uma vaga e deve conter as informações necessárias para o recrutamento de candidatos.

Desenho da vaga, com a descrição do cargo e perfil da vaga, em que deverá constar as principais responsabilidades do cargo e características necessárias do profissional.

Solicitação de Emprego ou Proposta de Emprego, formulário a ser preenchido pelos candidatos à vaga. No quadro 5.7 do PLT, pp. 101-103, você encontra um exemplo, que deverá ser adaptado à realidade de cada empresa - Cadastro de candidatos externos, pois à medida que os currículos são recebidos pela área de recrutamento, é preciso cadastrá-los para facilitar o acesso.

Segundo Pontes (PLT, pp. 94-97), há três formas para cadastramento: tradicional, indexação coordenada e eletrônica.

A escolha de uma delas dependerá do tamanho da empresa e dos recursos tecnológicos que você disponha.

O importante é que você, ao precisar identificar um candidato, saiba onde encontrá-lo.

Por fim, é importante que o profissional de RH compreenda o que motiva um profissional a se candidatar a uma vaga ou querer mudar de emprego: salário, benefícios, desafios, desenvolvimento profissional, *status*, ambiente físico e social, segurança? A teoria de Maslow, quadro 5.6, PLT p. 99, elenca as necessidades humanas e como elas são hierarquizadas.

Segundo Pontes (PLT, p. 100), a teoria de Maslow pode ser útil no recrutamento e possibilitar conciliar os interesses individuais com os interesses da empresa.

A partir da leitura do capítulo 5 do Livro-Texto e da apresentação dos temas abordados até o presente momento, desenvolva as atividades propostas para o presente tema. As atividades 1 a 4 deverão ser realizadas em dupla, enquanto as atividades 5 a 10 individualmente. Essas têm o objetivo de fixação dos conteúdos e de avaliação de sua compreensão sobre o tema.

Com base no que viu até o momento, como você define Recrutamento de Pessoas?

[illegible]

Questão 1

Com base no estudo de caso do tema 2, questão 3, elabore a descrição do cargo de vendedor externo, considerando as necessidades da empresa “Silva Distribuidores Ltda”.

[illegible]

Elabore o formulário Requisição de Pessoal para a vaga de vendedor externo, com os dados necessários para o processo de recrutamento da empresa "Silva Distribuidores Ltda".

[illegible]

Ainda com base no caso da “Silva Distribuidores Ltda”, elabore um formulário Solicitação (ou Proposta) de Emprego que seja adequado para as necessidades da empresa.

[illegible]



Questão 4

Como você montaria o cadastro de candidatos para a “Silva Distribuidores Ltda”?

Questão 5

(Concurso TRENSURB, 2010 - Administrador Gestão de RH). “O planejamento de RH, focalizando a demanda quantitativa e qualitativa de pessoas, é a base dos processos de recrutamento e seleção”. Conceitualmente, recrutamento é o processo:

- a) De atrair candidatos com abrangência do levantamento das necessidades de programas de treinamento operacional e de desenvolvimento gerencial.
- b) De analisar e atender as necessidades de RH na empresa e tem como finalidade saber quantas pessoas será necessário recrutar.
- c) Em que se definem os principais ingredientes na “receita do sucesso” de uma empresa que fornece aos recrutadores pessoas com qualificações normais.
- d) De atrair candidatos com competências desejadas, que serão selecionados e treinados para ocupar as posições do quadro de funcionários da empresa.
- e) De organizar uma seleção e de produzir informações que permitam prever o desempenho do candidato dentro de uma organização empresarial.

Questão 6

Ao receber a Requisição de Pessoal e outras ferramentas de identificação da vaga e perfil do candidato tem-se a formalização de uma vaga em aberto na organização. Para preenchimento da vaga em aberto, pode-se considerar que o Recrutamento é:

- a) Fase inicial.
- b) Fase final.
- c) Fase secundária.
- d) Fase opcional.

Questão 7

No processo de recrutamento pode-se deparar com variáveis que podem ser facilitadoras ou dificultadoras na busca de candidatos. Com base nessa afirmativa, qual das alternativas abaixo é uma variável facilitadora para o recrutamento:

- a) Alta rotatividade.
- b) Boa imagem da empresa.
- c) Ser empresa multinacional.
- d) Com alto índice de acidente de trabalho.

Questão 8

Assinale **V** (verdadeiro) ou **F** (falso) nas afirmativas abaixo:

- () As empresas socialmente responsáveis são atraentes no mercado de trabalho.
- () O cadastro de candidatos externos deve ser feito apenas para vagas de chefia.
- () O recrutamento é a fase de escolha do candidato ideal.
- () A teoria de Maslow pode ser útil no recrutamento e possibilitar conciliar os interesses individuais com os interesses da empresa.

A sequência correta é:

- a) V V F V
- b) V F V V
- c) F F F F
- d) V F F V

Questão 9

Palavras Cruzadas

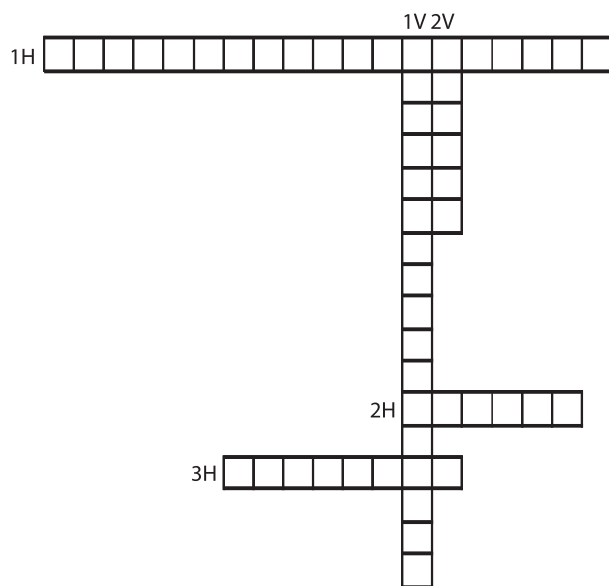
1H - Formulário preenchido pelo requisitante.

1V - Formulário preenchido pelo candidato.

2H - Autor de teoria de necessidades humanas.

2V - Diz-se de um recrutamento que atrai número adequado de candidatos.

3H - Base de dados de candidatos.



Questão 10

(Concurso CEB, 2010 - Administrador). Segundo a teoria da motivação proposta por Maslow, as necessidades de um indivíduo relacionadas com a maneira como ele se vê e avalia, que envolvem autoapreciação, autoconfiança, aprovação social, respeito, *status*, prestígio e consideração são chamadas de necessidades:

- a) Sociais.
b) De segurança.
c) De estima.
d) De autorrealização.
e) De valorização

AMPLIANDO O CONHECIMENTO

Você quer saber mais sobre esse assunto? Então:

- Leia XAVIER, R. **Gestão de Pessoas na prática**. São Paulo: Gente, 2006. Nesse livro, você encontrará diversos temas relacionados à gestão de pessoas. No capítulo 3 (pp. 30-34) há orientações para um recrutamento eficaz e salienta-se a importância de se manter um banco de candidatos atualizado.
- Acesse **Você S/A nº 141**, Disponível em: <<http://voca.abril.com.br/desenvolva-sua-carreira/materia/tropecos-recrutamento-538946.shtml>>. Acesso em: 2 out. 2010. O artigo apresenta as principais “mancadas” cometidas por recrutadores, feitas pelos candidatos e, também, as de candidatos, segundo os recrutadores.

FINALIZANDO

Neste tema, você viu que o recrutamento faz parte do processo de agregar pessoas à organização e que uma boa imagem da empresa ajuda a atrair bons candidatos. Uma boa organização e um bom planejamento de informações, de formulários e cadastro permitem que o recrutamento seja mais assertivo e eficaz.

Anotações

[illegible]

Tema 4

Fontes de Recrutamento

Objetivos de aprendizagem

- Compreender o conceito de Recrutamento Interno e de Recrutamento Externo.
- Comparar as vantagens e desvantagens do Recrutamento Interno e do Recrutamento Externo.
- Conhecer os instrumentos necessários para o Recrutamento Interno e para o Recrutamento Externo.

Para início de conversa

Você já viu a variedade de formas para preencher uma vaga? Anunciando na internet, em jornais, revistas, por indicação, promoções, não é mesmo? Como saber qual a melhor forma? Será que existe uma receita pronta para isso? Neste tema, você verá as diversas fontes de recrutamento, as vantagens e desvantagens, tanto do recrutamento interno como externo. Como sempre, um bom planejamento ajudará a fazer um recrutamento eficaz. Vamos começar?



Por dentro do tema

Você já viu como elaborar o planejamento de pessoal e quais ferramentas são usadas para isso. Então, devido à necessidade de preencher uma posição em aberto, o próximo passo é saber qual a fonte de recrutamento mais adequada para cada situação.

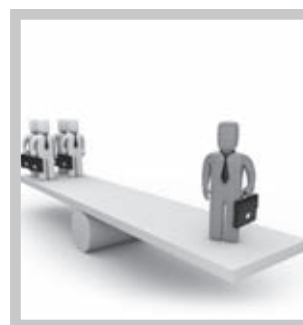
Para compreender esse processo, é necessário conceituar as fontes de recrutamento:

Recrutamento Interno: é o preenchimento das vagas por meio da promoção ou transferência de funcionários da organização. É considerado uma das melhores formas de valorização dos colaboradores. São pessoas que a organização conhece, passaram por programas de treinamento e avaliadas quanto ao seu desempenho.

Recrutamento Externo: é o preenchimento das vagas com pessoas de fora da organização, que são captadas no mercado de trabalho, portanto pessoas que a organização não conhece e que precisam ser testadas e avaliadas.

As duas formas apresentam vantagens e desvantagens. O que cabe ao profissional de RH é entender o momento e a realidade da empresa para poder fazer a opção mais adequada.

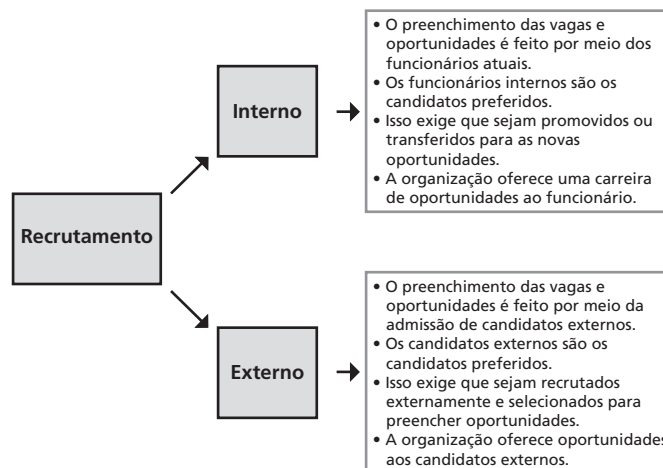
O quadro a seguir apresenta as definições, segundo Chiavenato (1999, p. 94).



GESTÃO DE PESSOAS

Instituto
Chiavenato

3.9. Os passos no planejamento estratégico de RH.



Para Chiavenato (1999, pp. 93-95), tanto o recrutamento interno como o externo podem apresentar vantagens e desvantagens.

O recrutamento interno é muito mais motivacional e permite a evolução na carreira dos profissionais com boa *performance* e potencial. Aproveita melhor o potencial humano da organização, motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários incentiva a permanência e a fidelidade dos funcionários à organização, possibilidade de melhor seleção, porque os candidatos são bem conhecidos, além de ter o custo financeiro menor do que o do recrutamento externo.

Uma das práticas comuns é as empresas abrirem oportunidades para *trainees* e desenvolvê-los para cargos mais elevados.

Alguns cuidados devem ser tomados com o recrutamento interno para que o processo seja bem conduzido e transparente. Por exemplo, saber lidar com os problemas em conseguir aprovação de gerentes para liberar seus colaboradores mais eficientes; providenciar para que o profissional que participou do recrutamento interno e não foi escolhido, não se sinta rejeitado e considere o processo como “cartas marcadas”.

Portanto, o recrutamento interno precisa fazer parte da cultura de valorização das pessoas, que as regras sejam claras, que o planejamento de pessoal e outras ferramentas de avaliação sejam utilizadas, isso porque a primeira opção deve ser o recrutamento interno, ou seja preencher vagas com profissionais internos.

Já o recrutamento externo pode trazer profissionais com ideias renovadoras para a organização, introduzir sangue novo: talentos, habilidades e expectativas, trazer um conhecimento que a empresa ainda não possui. Porém, se for utilizado indiscriminadamente ou sem critérios, pode afetar negativamente a motivação dos atuais funcionários, reduzir a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidades a estranhos, requerer aplicação de técnicas seletivas para escolha dos candidatos externos. Além disso, é mais custoso, demorado e inseguro que o recrutamento interno.

As fontes que alimentam o recrutamento interno são os de planejamento de pessoal, análise de cargos, avaliações de desempenho e de potencial, planos de sucessão, programas de treinamento. Se esses instrumentos funcionarem adequadamente, o recrutamento interno será bem-sucedido.

As vagas disponíveis internamente podem ser divulgadas por meio de: quadro de avisos ao pessoal, com as vagas previstas; comunicações internas dirigidas aos gerentes de unidades contendo listas de funcionários disponíveis para transferência; banco de RH interno da empresa; divulgação das vagas existentes em jornal interno ou intranet.



Então, esgotadas as possibilidades de recrutamento interno, a organização parte para o recrutamento externo, podendo escolher dentre as diversas fontes, conforme PLT pp. 115 a 127:

Consulta ao cadastro/banco de dados: currículos recebidos que não puderam ser aproveitados em ocasiões anteriores.

Apresentação espontânea: currículo enviado à empresa, independente de ser chamado pela empresa. Se houver oportunidade, pode-se solicitar que o candidato preencha uma solicitação de emprego e ainda fazer uma rápida entrevista.

Consultorias de recolocação/agências de emprego ou de recrutamento: podem ser distinguidas de três formas:

- Tradicionais: focadas em recrutamento de profissionais operacionais, administrativos e técnicos de nível médio.
- Consultorias para empresas - chamadas de *headhunters* (caçadores de cabeças): em geral buscam profissionais escassos no mercado, executivos, cargos de alto nível.
- Consultorias para empregados - recolocação: em geral preparam o currículo do candidato e divulgam para as empresas.

Indicação de funcionários: divulga-se a vaga existente entre os funcionários; pode-se utilizar da intranet, murais ou outras canais de comunicação com os funcionários.

Escolas: são uma excelente opção. A empresa pode utilizar os canais de comunicação da escola para divulgar suas vagas, ou até mesmo fazer uma apresentação formal aos estudantes para divulgar a vaga. Dependendo da vaga, deve-se optar por universidades ou cursos técnicos. Outra forma é utilizar o centro de integração empresa-escola, que possui larga experiência nesse processo.

Internet: fonte muito utilizada pelas empresas, em que se pode divulgar as vagas em *sites* especializados ou da própria empresa, por meio do ícone "trabalhe conosco", por exemplo. Nele, a empresa pode divulgar suas vagas e também receber currículos espontaneamente.

Intercâmbio com outras empresas: muito utilizado por empresas, especialmente quando situadas na mesma região geográfica. Trata-se de ajuda mútua para troca de currículos entre profissionais da área de recrutamento.

Anúncios em jornais e/ou revistas especializadas: deve-se ser muito objetivo ao formular um anúncio, para não ter custos com baixo retorno. É um meio muito utilizado pelas empresas, mas, para atingir os objetivos, o profissional de RH precisa considerar a escolha do jornal ou revista. Essa deverá estar ligada ao tipo de cargo aberto e o público que lê um determinado jornal ou revista. Deve-se procurar informações sobre as pessoas que têm o hábito de ler determinados jornais ou revistas, antes de publicar um anúncio. Uma forma de tomar conhecimento é procurar acompanhar os anúncios publicados nos jornais da região. Quanto ao tamanho, visto que tamanho não se relaciona com eficiência, um anúncio de grandes dimensões pode não atingir o objetivo. Assim, o tamanho ideal de um anúncio está relacionado principalmente com o tipo de cargo oferecido e a urgência de contratação dos candidatos a atingir. No que se refere à distribuição de texto, deve-se levar em conta os seguintes aspectos: utilização de tipografia, dando ao anúncio a simplicidade e ênfase necessárias; destaque para a titulação direta e correta dos cargos oferecidos; localização adequada da empresa anunciante; qualificação para o cargo apresentada de forma clara, direta e resumida; referência correta à remuneração. Além disso, deve-se ter atenção para não incluir fatores discriminatórios, seja de sexo, idade, religião, estado civil (vide Constituição Federal - CF, artigos 5º a 8º).

Outras fontes também podem ser utilizadas, como: rádios, feiras, convenções, entidades governamentais, casa aberta, dentre outras.

Como toda atividade importante, o recrutamento deve proporcionar resultados; afinal ele custa tempo e dinheiro, mas compensa se são atingidos os resultados esperados.

Atividades

INSTRUÇÕES

A partir da leitura dos capítulos 6 e 7 do Livro-Texto e da apresentação dos temas abordados até o presente momento, desenvolva as atividades propostas para o tema. As atividades deverão ser realizadas individualmente, exceto a atividade 4. Essa deverá ser realizada em dupla, objetivando a fixação dos conteúdos, bem como a avaliação de sua compreensão sobre o tema.

Ponto de partida

Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. Ele pode envolver uma ou mais das seguintes técnicas de recrutamento:

- I. Candidatos internos que apresentam condições de assumir a nova posição.
- II. Apresentação de candidatos por parte dos funcionários da empresa.
- III. Contatos com universidades, escolas, centro de integração empresa-escola.
- IV. Contatos com outras empresas que atuam no mesmo mercado, em termos de cooperação mútua.
- V. Anúncio em jornais e revistas.
- VI. Agências de recrutamento e internet.

Quais estão corretas?

- a) I, II, III e IV.
b) I, II, III ,IV e V.
c) I, II, III , IV e VI.
d) I, II, III, V e VI.
e) I, II, III, IV, V e VI.

Agora é com você! Responda às questões a seguir para conferir o que aprendeu.

Questão 1

Diferencie recrutamento interno e recrutamento externo, enumerando as vantagens e desvantagens de cada um.

[illegible]

Questão 2

Identifique, na internet, três anúncios de vagas, sendo um para cargo administrativo, um para cargo operacional e outro para cargo executivo. Informe quais são os *sites* pesquisados (empresas, agências etc.) e quais os dados informados.

[illegible]

Questão 7

(Concurso IDENE, 2008 - Analista de RH). Representa característica do recrutamento externo:

- a) Oportunidades de melhor emprego são oferecidas aos próprios funcionários da organização.
- b) Cargos vagos são preenchidos por funcionários, que são selecionados e promovidos dentro da organização.
- c) Candidatos são recrutados dentro dos quadros da própria organização.
- d) Candidatos já são conhecidos pela organização, tendo passado por testes de seleção e programas de treinamento.
- e) Candidatos são desconhecidos da organização e precisam ser testados e avaliados pelo processo seletivo.

Questão 8

O Recrutamento Interno pode ser considerado como o reconhecimento que a organização faz aos funcionários que estão aprimorando seus conhecimentos, aumentando suas capacitações, ou seja, estimula os demais colaboradores a buscar a excelência. Pode-se considerar que o recrutamento interno:

- I. Oferece maior possibilidade de êxito, pois o desempenho do empregado é conhecido.
- II. Precisa fazer parte da cultura da empresa de valorização das pessoas.
- III. Precisa ser transparente para gerar credibilidade no processo.
- IV. Estimula a indicação de pessoas com problemas de desempenho.

A(s) alternativa (s) correta(s) é (são):

- a) I e II.
b) I, II e IV.
c) III e IV.
d) I, II e III.

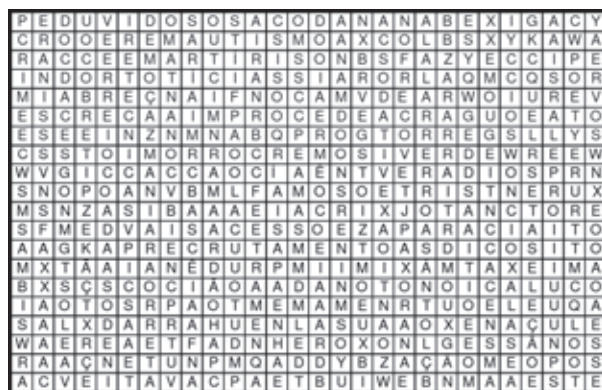
Questão 9

Ao se optar pelo recrutamento externo, qual das alternativas não corresponde a uma fonte de recrutamento externo.

- a) Agência de recolocação.
b) Anúncio em jornal.
c) Faculdade.
d) Plano de sucessão.

Questão 10

Caça Palavras. Encontre cinco fontes de recrutamento.



AMPLIANDO O CONHECIMENTO

Você quer saber mais sobre esse assunto? Então:

- Consulte o Sebrae-PR - artigo: **Como contratar funcionários**. Disponível em: <http://www.sebrae.pr.com.br/portal/page/portal/PORTAL_INTERNET/PRINCIPAL2009/BUSCA_TEXTO2009?codigo=941>. Acesso em: 22 out. 2010. Nesse artigo do Sebrae, destaca-se que, para uma boa contratação, é muito importante que antes se faça um planejamento de pessoal, levantando as funções que serão desempenhadas, perfil do profissional e condições de remuneração e que se use adequadamente as fontes de recrutamento de pessoas.
- Acesse o Portal dos Profissionais de Recursos Humanos - artigo **Recrutamento *on-line* uma realidade cada vez mais presente nas empresas**. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Recrutamento_Selecao/Artigo/4101/>

Tema 5

A Seleção de Pessoal

Objetivos de aprendizagem

- Compreender o conceito de Seleção de Pessoal.
- Conhecer as etapas do processo seletivo.
- Identificar as limitações do processo seletivo.
- Verificar o papel do profissional de RH quanto à discriminação de candidatos a emprego.
- Atentar-se aos cuidados necessários na análise de currículos.

Para início de conversa

O que faz a diferença hoje na hora da contratação? As áreas de RH, nos dias de hoje, além de exigirem competência técnica dos candidatos, procuram pessoas com habilidades e atitudes muito específicas às necessidades da empresa. O profissional de RH precisa interagir com o solicitante da vaga para que ele entenda a complexidade da mesma. Do contrário, o profissional não terá condições de buscar o candidato adequado à vaga. Selecionar pessoas não é uma tarefa fácil. Neste tema, você estudará como se dá o processo seletivo, quais são as etapas necessárias. Isso tudo visando cercar-se de cuidados para diminuir a subjetividade na hora de seleção.



Por dentro do tema

De acordo com diversos autores, seleção é o processo de escolha de candidatos, entre aqueles recrutados. Para Chiavenato (*apud* PONTES, 2010 p. 135), seleção é a escolha da pessoa certa para o cargo certo, ou, mais amplamente, entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, objetivando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal.

Se não houvesse as diferenças individuais e todas as pessoas fossem iguais, reunissem as mesmas condições individuais para aprender e trabalhar, a seleção de pessoas seria totalmente desnecessária. (CHIAVENATO, 1999, p. 107)

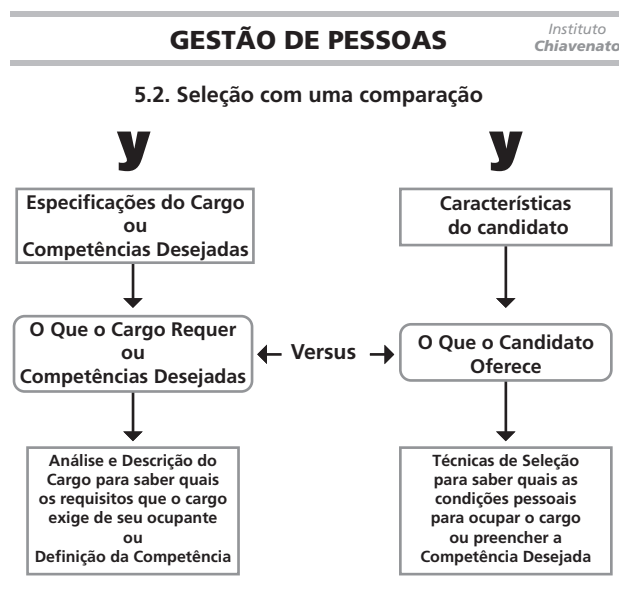
Acontece que as diferenças individuais levam as pessoas a se comportarem diferentemente, a perceberem situações de maneira diferente, a desempenhos diferentes. Selecionar pessoas passa a ser configurado, então, como um processo de comparação e de decisão. Para uma adequada comparação é preciso antes ter as informações necessárias sobre a vaga:

- Ter a descrição do cargo da vaga em aberto;



- Conhecer os pré-requisitos da vaga em aberto;
- Conhecer os principais desafios esperados pela área solicitante;
- Ter a percepção correta do perfil comportamental esperado/desejado;
- Conhecer (e entender) a missão, a visão, os objetivos estratégicos, os princípios da empresa, a cultura organizacional, para não contratar “um estranho no ninho”.

PROCESSO DE COMPARAÇÃO, conforme Chiavenato (1999, p. 108)



Quanto ao processo de decisão, serão utilizadas as diversas técnicas de seleção entre os vários candidatos. Um candidato será escolhido em detrimento dos demais.

Assim, o processo seletivo é constituído de etapas, com a finalidade de levar à contratação de candidatos recrutados.

No quadro 8.1 do PLT (p. 137), o autor apresenta um quadro com as etapas desse processo. Observe-o.

Essas etapas podem variar de empresa para empresa, mas é importante que cada etapa escolhida tenha a finalidade de fornecer elementos para uma melhor escolha de candidatos. Em geral, as etapas de seleção são: análise e triagem de currículos recebidos por meio do processo de recrutamento; testes, dinâmicas de grupo, entrevistas, exame médico admissional, referências e contratação.

É importante ter em conta que a seleção é uma atividade de *staff* do RH, que presta assessoria aplicando testes, entrevistas etc. Mas quem toma a decisão final é sempre o requisitante da vaga.

Você sabe construir um bom currículo? E avaliá-lo? Veja agora quais as etapas para análise de currículos.

Após receber os currículos, inicia-se a etapa de triagem dos mesmos.

O currículo é o instrumento que indica o histórico profissional, os objetivos, as qualificações, a escolaridade, cursos de aperfeiçoamento, dados pessoais do candidato, e outras informações relevantes sobre seu histórico pessoal, profissional e educacional.

É nessa etapa que o selecionador deve observar se há correspondência com o perfil exigido, como formação, trajetória profissional e especialmente as realizações.

Deve-se anotar os pontos que merecem perguntas (como, por quê etc.), e os que necessitam ser comprovados, como, por exemplo, registro profissional e habilitação.



Nessa fase de triagem dos currículos que, preliminarmente, atendem o perfil anteriormente definido, estima-se de 10 a 15 candidatos por vaga.

Anotações

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.



Atividades

INSTRUÇÕES

A partir da leitura dos capítulos 8 e 9 do Livro-Texto e da apresentação dos temas abordados, desenvolva as atividades propostas. As atividades deverão ser realizadas individualmente, exceto as atividades 3 e 4 que deverão ser realizadas em dupla. Elas têm o objetivo de fixação dos conteúdos e avaliação de sua compreensão sobre o tema.

Ponto de partida

Para você o que é um bom processo de seleção?

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Agora é com você! Responda às questões a seguir para conferir o que aprendeu.

Questão 1

Explique quais são as etapas de um processo de seleção.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are approximately 20 lines visible. The paper has a slight shadow on the right side, suggesting it's resting on a surface.

Questão 2

Explique como deve ser feita a análise de currículos.

[illegible]



Questão 3

Pesquise na internet 10 currículos de vendedor para a vaga da “Silva Distribuidora Ltda”. (estudo de caso iniciado no tema 2). Faça a análise de currículos comparando com a análise de cargo e anúncio de jornal (que foram preparados anteriormente por você). Com base nessa análise, quantos currículos atenderam o perfil, ou seja, quantos foram triados?

Questão 4

Resolva o exercício do PLT, pp. 142-146. Qual a sua escolha? Candidatas internas a, b, c, d ou recrutar externamente? Justifique sua escolha. Para isso, utilize a análise comparativa entre currículos e candidatas.

Questão 5

(Concurso SANEPAR, 2004 - Administrador). Sobre o conceito de seleção de pessoal, é correto afirmar:

- a) O gerente, para isenção dos trabalhos, não participa de forma alguma do processo de seleção de pessoal.
- b) Basicamente, a seleção de pessoal é comparativa e de decisão.
- c) A capacidade das pessoas, aspecto fundamental no processo de seleção, não deve ser afetada por eventos relacionados ao trabalho.
- d) A alocação correta das pessoas nos cargos exige a conciliação de características estáveis do cargo com as características imutáveis das pessoas.
- e) A capacidade das pessoas não constitui aspecto fundamental no processo de seleção, já que pessoas podem ser treinadas a desempenhar funções.

Questão 6

(ENADE, 2009). Considerando o desenvolvimento do processo de Recrutamento e Seleção por diversos atores - a área que solicita a contratação, a equipe de Recursos Humanos e consultorias especializadas -, de quem é a responsabilidade da decisão de contratação?

- a) Da área de Recursos Humanos, pois ela tem condições de conhecer o perfil necessário para o cargo e a cultura organizacional.
- b) Da área de RH, pois ela pode trazer os melhores candidatos, ajustando a política de recrutamento e seleção para atrair talentos.
- c) Da área que solicita a contratação, pois o pessoal de RH pode não conseguir atender a todas as áreas com a rapidez necessária.
- d) Da área que solicita a contratação, pois a chefia imediata conhece a função e pode adequar os requisitos do cargo à cultura organizacional.
- e) Das consultorias especializadas, pois elas têm as condições necessárias para definir as técnicas adequadas de acordo com o perfil solicitado.



Questão 7

A seleção de recursos humanos pode ser definida singelamente como a escolha do homem certo para o cargo certo ou, mais amplamente, entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência, a qualidade, o desempenho da pessoa, bem como a eficácia da organização. Selecionar pessoas pode ser considerado como um processo de:

- a) Desenvolvimento de pessoas.
- b) Comparação e decisão.
- c) Avaliação e comparação.
- d) Reconhecimento.

Questão 8

A análise de currículos resultantes da fase de recrutamento exige técnicas e atenção. Considerando que um currículo omita o grau de instrução, isto pode indicar:

- a) Que não é um dado relevante para a vaga.
- b) A pessoa tem instrução superior à exigida para a função.
- c) A pessoa não tem a instrução exigida para a função.
- d) Que permite um contato direto com o candidato.

Questão 9

Assinale V (verdadeiro) ou F (falso)

- () A entrevista de seleção pode ser dispensada pelo requisitante.
 - () O RH pode decidir quais os testes mais indicados para cada vaga.
 - () O currículo é um instrumento que retrata a vida profissional de um candidato.
- a) V, V, V.
 - b) V, F, V.
 - c) F, F, F.
 - d) F, F, V.
 - e) F V, V.

Questão 10

Ordene a frase:

A À CANDIDATOS COM CONSTITUIDO CONTRA-
TAÇÃO DE DE DE DE
É ETAPAS FINALIDADE LEVAR O PROCESSO RE-
CRUTADOS SELEÇÃO

AMPLIANDO O CONHECIMENTO

Você quer saber mais sobre esse assunto? Então:

Leia as obras:

- Leia XAVIER, R. **Gestão de Pessoas na prática**. São Paulo: Gente, 2006. Neste livro você encontrará diversos temas relacionados à gestão de pessoas. No capítulo 4 (pp. 35-45) você encontrará dicas das etapas de uma seleção, com sugestões de perguntas para obter melhores resultados numa entrevista. Não deixe de conferir.
- Leia RABAGLIO, M.O. **Seleção por Competências**. São Paulo: Educator, 2001. Esse é um guia prático para os selecionadores elaborarem uma entrevista por competências, com perguntas adequadas a qualquer nível de cargo.
- Leia Revista Pequenas Empresas, Grandes Negócios - artigo **Seleção Rápida e Eficiente**. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Empresasenegocios/0,19125,ERA1684452-2992,00.html>>. Acesso em: 14 out. 2010. Este artigo de Adriana Fonseca dá dicas para análise de currículos.
- Assista ao filme **A procura da felicidade** (EUA, 2006). Direção de Gabriele Muccino. Chris Gardner, interpretado por Will Smith, é um pai de família, lutando para sobreviver. Busca desesperadamente um emprego com melhor remuneração, usando toda sua habilidade de

- Assista ao filme **O que você faria?** (Argentina, 2005). Um filme de Marcelo Piñeyro, baseado na peça de Jordi Galceran, *O Método Grönholm*. O que você faria? Sete executivos disputam uma vaga numa empresa em Madri (Espanha). No mesmo dia, uma reunião do G-8 faz com que as ruas da capital espanhola sejam ocupadas por violentos manifestantes. Mesmo assim, os candidatos participam da seleção, cujas provas são elaboradas baseadas num chamado Método Grönholm. Fechados numa sala, os candidatos têm de descobrir quem é o agente da empresa infiltrado entre eles, entre outras provações

Neste tema, você viu que a seleção de pessoal possui uma série de etapas que precisam ser galgadas para que se obtenha eficácia na escolha de candidatos para o preenchimento de vagas em uma empresa. Você viu também a análise de currículos, que é um passo importante para o sucesso na seleção.

[illegible]

Tema 6

Os Testes de Seleção

Objetivos de aprendizagem

- Avaliar o uso de testes no processo de seleção.
- Refletir sobre a validação dos testes de seleção.
- Conhecer os tipos mais comuns de testes de seleção.
- Observar aspectos da técnica de simulação.
- Atentar-se para os cuidados necessários na escolha de testes e técnicas de simulação.

Para início de conversa

Você já deve ter passado por processos seletivos e ter enfrentado uma série de testes, dinâmicas e provas. Sabe por que essa etapa é utilizada? Que cuidados o profissional de RH precisa tomar para utilizar adequadamente essas ferramentas? Essas questões serão debatidas no presente tema. O que é preciso ter em conta é que são ferramentas auxiliares que devem ser cuidadosamente escolhidas pelo profissional de RH, para que tenham validade para determinado processo seletivo. Vamos começar?



Por dentro do tema

Você já viu, no tema anterior, que o processo seletivo nem sempre é o mesmo, embora o seu objetivo final seja a escolha de um candidato que esteja adequado às necessidades da empresa. Com isso, a quantidade de etapas, assim como a complexidade do processo, podem variar conforme o grau de exigência e o tipo de cargo em que precisa ser selecionado um candidato.

Neste tema, você conhecerá alguns testes de seleção, provas e dinâmicas de grupo.

Os testes de seleção têm como objetivo medir aspectos intelectuais, de personalidade ou técnicos, relacionados a cada profissão ou cargo a cuja vaga o candidato concorre. Devem ser usados como ferramentas auxiliares ou complementares do processo seletivo.

Ao se decidir pela aplicação de testes ou provas, os mesmos devem ser preparados considerando o cargo e suas características, assim também como as competências envolvidas em cada função e se são adequados à vaga em aberto.





Há uma enorme variedade de testes ou provas que podem ser considerados:

Testes ou provas de conhecimento: são usados para avaliar o nível de conhecimentos gerais e específicos dos candidatos, exigidos pelo cargo a ser preenchido. Procuram medir o grau de conhecimentos profissionais ou técnicos, podem avaliar a cultura geral do candidato, conhecimento de idiomas, conhecimentos técnicos da função, como informática, redação etc;

Testes de desempenho ou provas de capacidade: por outro lado, os testes de desempenho ou as provas de capacidade visam aferir, por meio da execução de tarefas típicas do cargo, o grau de capacidade ou habilidade para certas tarefas, como a perícia em lidar com computador, do motorista de caminhão ou de empilhadeira, da digitadora ou do operador com máquinas.

Há uma enorme variedade de provas de conhecimentos e de capacidades. Daí, a necessidade de classificá-las, conjuntamente, quanto à forma de aplicação, à abrangência e à organização.

- Quanto à aplicação: tanto os testes ou provas de conhecimento e de capacidade podem ser feitos oralmente (como se fosse uma entrevista), por escrito (por meio de perguntas e respostas; teste de múltipla escolha etc.) ou na prática (executando uma tarefa ou atividade, com tempo determinado para execução).
- Quanto à abrangência: testes ou provas de conhecimento podem ser gerais (avaliam noções de cultura geral ou aspectos genéricos do conhecimento) ou específicos (avaliam conhecimento técnico e específico diretamente relacionados aos cargos que se pretende preencher, como, por exemplo, conhecimento de informática, contabilidade etc.).
- Quanto à organização: testes ou provas de conhecimento podem ser tradicionais (do tipo dissertativo e expositivo; abrangem um número menor de questões pelo fato de exigir respostas longas e explicativas; sua avaliação é demorada e subjetiva) ou objetivas (planejadas em forma de testes objetivos; sua avaliação é mais rápida e simples e pode ser feita por não-especialistas; os testes objetivos podem ser: múltipla escolha, preenchimento de lacunas, verdadeiro ou falso etc).

Testes psicológicos: trata-se de um complemento para o processo de seleção, que possibilita visualizar ou constatar características de comportamento pessoal, social ou cognitivas dos candidatos. Os testes psicológicos só podem ser aplicados e interpretados por profissionais da área de psicologia, pois são profissionais capacitados, que detêm a técnica necessária para aplicá-los e avaliar seus resultados com eficácia.

Testes psicométricos: constituem uma medida objetiva de uma amostra do comportamento no que se refere a aptidões da pessoa. Os testes psicométricos são utilizados como uma medida de desempenho, baseiam-se em amostras estatísticas de comparação, sendo aplicados sob condições padronizadas.

Os resultados dos testes de uma pessoa são comparados com padrões de resultados em amostras representativas para obter resultados em percentis. São utilizados para avaliar o potencial intelectual (inteligência), aptidões (atenção concentrada, memória visual, aptidão mecânica) e personalidade (temperamento, equilíbrio emocional, ansiedade, estilo comportamental, inventário de interesses, motivações e frustrações).

Existem várias abordagens a respeito da avaliação das aptidões, a saber:

Teoria bifatorial de Spearman; Teoria amostral de Thompson; Teoria multifatorial de Thurstone; Análise fatorial de Guilford; Análise fatorial de Fleishman.

Os testes psicométricos possuem como características importantes:

- **Preditor.** Significa a capacidade de um teste de oferecer resultados prospectivos capazes de servir como prognósticos para o desempenho do cargo;
- **Validade.** Significa a capacidade do teste de aferir exatamente aquela variável humana que se pretende medir. Validade representa a relação entre um esquema de seleção com algum critério relevante. Um teste sem validade não funciona, pois mede coisas que não se pretende medir;
- **Precisão.** Significa a capacidade do teste de apresentar resultados semelhantes em várias aplicações na mesma pessoa. Precisão representa a consistência da mensuração e ausência de discrepâncias na medida. As repetidas aplicações do teste apresentam resultados constantes.

Os processos seletivos focalizam principalmente as aptidões. Servem para determinar quanto elas estão presentes em cada pessoa, com a finalidade de prever o seu comportamento em determinadas formas de trabalho.



Baseiam-se nas diferenças individuais das pessoas e analisam o quanto variam as aptidões de um indivíduo em relação às estatísticas de resultados em amostras.

Testes de Personalidade: personalidade é mais do que o conjunto de certos aspectos mensuráveis. Constitui uma integração de traços pessoais, uma mistura, um todo organizado. O termo personalidade representa a integração única de características mensuráveis relacionadas com aspectos permanentes e consistentes de uma pessoa.

Essas características são identificadas como traços de personalidade e distinguem a pessoa das demais.

Os testes de personalidade revelam certos aspectos das características superficiais das pessoas, como aqueles determinados pelo caráter (traços adquiridos ou fenotípicos) e aqueles determinados pelo temperamento (traços inatos ou genotípicos). Alguns testes de personalidade utilizados: PMK, Wartegg, Zulliger, Teste de Árvore, de Karl Koch, Teste da Figura Humana, de Karen Machover.

Técnicas de simulação

- **Provas situacionais:** as provas situacionais são uma forma de prognóstico de desempenho de determinado cargo de uma empresa. No primeiro momento, é apresentada uma situação problema, um estudo de caso real ou hipotético para que o candidato apresente respostas às questões propostas (de 3 a 8 questões). Num segundo momento, formam-se subgrupos (5 a 8 pessoas) para que discutam as soluções encontradas e para que em consenso, decidam quais ações serão adotadas. O objetivo é ver a ação e reação do candidato, percebendo de forma geral: Integração Indivíduo X Tarefa - Previsão do entrosamento Indivíduo X Grupo - Previsão do empenho no trabalho e seus interesses sociais.

Além disso, por levar em conta diversos aspectos do trabalho, garantem, que a seleção não considere apenas o candidato que executa a tarefa de forma eficiente, mas que também consegue executá-las de forma saudável, mantendo um bom relacionamento tanto com os colegas como com o ambiente de trabalho.

- **Dramatizações:** colocam os participantes como atores num cenário especialmente montado para se observar o que se pretende. Os profissionais devem estar suficientemente preparados para conduzir esta técnica de modo satisfatório, sem constranger os candidatos.
- **Dinâmicas e jogos de grupo:** são diversas atividades aplicadas com o objetivo de analisar o desempenho do candidato em equipe e detectar comportamentos e competências compatíveis ao cargo pretendido pelo candidato. Durante as atividades, o selecionador tem condições de analisar como a pessoa interage em grupo, como assume papéis, inclusive o de liderança.

A Dinâmica de Grupo surgiu em 1914, tendo como seu criador o cientista comportamental Kurt Levy, fundamentando-se de que o homem vive em grupos. Durante muito tempo a técnica de Dinâmica de Grupo vinha sendo utilizada somente na área de treinamento, mais precisamente para integração de pessoal, psicoterapia em grupo, cooperação, liderança, iniciativa, criatividade, aquecimento etc. Mais recentemente, o método vem sendo utilizado para seleção de pessoal, pelo fato de fornecer uma rica informação do indivíduo, mesmo antes do trabalho.

As técnicas de simulação são usadas como um complemento do diagnóstico: além dos resultados das entrevistas e dos testes psicológicos, o candidato é submetido a uma situação de dramatização de algum evento relacionado ao papel que irá desempenhar na organização, para fornecer uma visão mais realista acerca de seu comportamento no futuro. As técnicas de simulação são utilizadas nos mais diversos cargos, como gerência, supervisão, vendas, compras, contatos com o público, administrativos em geral etc.

Durante a sessão, o avaliador (ou grupo de avaliadores) deverá atentar para cada participante e avaliar: liderança, comunicação, espírito empreendedor, espírito de equipe, tomada de decisão, capacidade de negociação, flexibilidade e outros fatores variáveis.

Conforme Felipe (1998), a prática de dinâmica de grupo tem sido utilizada por várias empresas. Cabe, porém, um alerta para sua adequada aplicação:

- Falta de conhecimentos profundos sobre o comportamento humano - Pelo desconhecimento, passa-se a agir com os candidatos e com os dados obtidos da dinâmica de grupo de maneira amadora e pejorativa, rotulando e discriminando as pessoas.



- Não domínio da técnica - Muitos profissionais não dominam a técnica e, principalmente, não sabem como interpretar os comportamentos observados, ou avaliam conforme o seu referencial, que poderá ser preconceituoso.
- Não sabem escolher a técnica - Muitos profissionais escolhem a técnica sem saber efetivamente os requisitos exigidos pelo cargo. Escolhendo a que mais agrada, não significa que será a mais eficaz e que possa recolher melhores resultados.
- Modismo - Deve-se evitar utilizá-lo por estar na moda, do tipo o vizinho usa, meu amigo disse, eu li na revista etc.
- Amadorismo - Alguns profissionais compram um livro de dinâmica de grupo, escolhem alguma e aplicam nos candidatos sem saber dirigi-la de forma correta.
- Questões éticas - Alguns aspectos éticos muitas vezes são desconhecidos pelos aplicadores das técnicas.

Por isso, a dinâmica de grupo deve ser conduzida por psicólogos ou especialistas no assunto.

Ainda segundo Felipe, quando convocar os candidatos para participar do processo seletivo:

Faça um planejamento prévio de todas as etapas, tais como técnica utilizada, duração e data.

Informe o(s) candidato(s) de todas as etapas, para poder(em) também se organizar(em). Mesmo estando à procura de uma colocação, ele(s) não está(ão) ao inteiro dispor da empresa.

As dinâmicas duram em média de 3 a 4 horas.

Não atrase, considere que você está lidando com pessoas e ninguém gosta de esperar. Atrasos só servem para deixar o candidato irritado, sem contar que revela a falta de respeito e organização por parte da empresa.

Planejando e organizando a aplicação de uma dinâmica:

Objetivos: quem vai aplicar a dinâmica deve ter claro o que se quer alcançar. As questões a serem propostas devem estar de acordo com as informações que se quer obter dos candidatos e, ao mesmo tempo, gerar uma oportunidade para observar como reagem a diversas situações, permitindo identificar atitudes e inferir sobre possíveis valores. Por exemplo, se você precisa selecionar pessoas fortemente cooperativas, você deve sugerir uma dinâmica que proponha um estímulo à cooperação; o mesmo pode ocorrer quanto à capacidade de negociação, de liderança etc.

Materiais-recursos: que ajudem na execução e na aplicação da dinâmica (TV, vídeo, som, papel, tinta, mapas...). Outros recursos que podem ser utilizados em grupos grandes são o retroprojetor, exposições dialogadas, além de técnicas de teatro, tarjetas e cartazes.

Ambiente-clima: o local deve ser preparado de acordo para que possibilite a aplicação da dinâmica (amplo, fechado, escuro, claro, forrado, coberto...) e para que as pessoas consigam entrar no que está sendo proposto.

Tempo determinado: deve haver um tempo aproximado, com início, meio e fim.

Passos: deve-se ter clareza dos momentos necessários para o seu desenvolvimento, que permitam chegar ao final de maneira gradual e clara.

Número de participantes: ajudará a ter uma previsão do material e do tempo para o desenvolvimento da dinâmica.

Perguntas e conclusões: que permitam resgatar a experiência, avaliando: o que foi visto; os sentimentos; o que aprendeu. O momento da síntese final, dos encaminhamentos, permite atitudes avaliativas e de encaminhamentos.

Em geral, a dinâmica é dividida: fase de apresentação, fase de aquecimento ou quebra gelo e a atividade principal. Alguns profissionais de Recursos Humanos têm utilizado ainda a fase de resgate, para saber a opinião dos candidatos sobre as atividades; ouvem suas opiniões e argumentam dentro daquilo que é possível revelar. É conhecida também como *feedback*. É um momento muito rico para o facilitador uma vez que poderá analisar muitas características dos candidatos como, por exemplo, iniciativa, bom-senso, capacidade de manter diálogo, coerência, entre outras.



Atividades

INSTRUÇÕES

A partir da leitura do capítulo 10 do Livro-Texto e da apresentação dos temas abordados até o presente momento, desenvolva as atividades propostas para o tema. As atividades deverão ser realizadas individualmente, exceto as atividades 2 e 4 que deverão ser realizadas em dupla, objetivando a fixação dos conteúdos, bem como a avaliação de sua compreensão sobre o tema.

Ponto de partida

- 1) Num processo seletivo, a quantidade de etapas para seleção de candidatos pode variar conforme o grau de exigência e o tipo de cargo;
- 2) E uma das etapas que a organização não deve abrir mão é a etapa de testes de personalidade para todo e qualquer cargo.
 - a) As afirmativas 1 e 2 são verdadeiras.
 - b) As afirmativas 1 e 2 são falsas.
 - c) Somente a afirmativa 1 é verdadeira.
 - d) Somente a afirmativa 2 é verdadeira.

Agora é com você! Responda às questões a seguir para conferir o que aprendeu.

Questão 1

Quais os cuidados a serem tomados com os testes de seleção?

Questão 2

Analise o caso a seguir para responder à questão.

Romeu Santos é Gerente *Sênior* de Produção de uma grande multinacional do setor automotivo. É graduado em Engenharia de Produção em uma das melhores universidades do Brasil, cursando MBA no exterior. Com apenas 30 anos, Romeu tem um futuro brilhante pela frente. Adaptado e com excelentes perspectivas em sua empresa atual, que possui uma estrutura hierárquica vertical em altos níveis e uma cultura formal, cheia de pragmatismos herdados de sua matriz no exterior, Romeu dificilmente tem contatos com as outras áreas da Empresa e diariamente está focado nas rotinas e processos de sua área. Certo dia, Romeu foi procurado por um *headhunter* (profissional que contrata mão de obra especializada no mercado) e recebeu uma bela e desafiadora proposta para ocupar um cargo de executivo em uma empresa de consultoria de pequeno porte, consolidada no mercado e com um crescimento fantástico de 35% no último ano. Romeu, além de participar da gestão da Empresa, juntamente com os outros 4 diretores, também realizará projetos de organização e estruturação da cadeia de suprimentos para grandes empresas, em que poderá aplicar alguns conhecimentos que adquiriu em sua carreira.

Imagine que você faz parte da equipe de RH da empresa de consultoria que pretende contratar Romeu. Com base no relato acima e no que viu até o momento, quais as técnicas de seleção que usaria para avaliar Romeu para o cargo de executivo? Justifique sua decisão, explicando quais competências, conhecimentos e aptidões você identificaria em cada técnica a ser utilizada.



Questão 7

(UNIFESP, 2009. Administrador), 14. Em relação à Administração de RH, tendo como enfoque o planejamento, o recrutamento e a seleção de Recursos Humanos, assinale a opção INCORRETA.

- a) O recrutamento externo pode ocorrer por vários meios, como: anúncio, indicação de funcionários, via internet, recebimento de currículos, contratação de empresas de recrutamento, entre outros.
- b) Os testes psicológicos são amplamente utilizados em processos de seleção de pessoal, sem haver variação por nível hierárquico ou especificidade do cargo.
- c) A oportunidade de promoção dentro da organização tem como vantagem encorajar os funcionários a permanecerem na organização, a se esforçarem no trabalho e a apresentarem bons resultados.
- d) As entidades usam diversos meios para obter informações sobre os candidatos, como: preenchimento de formulários de solicitação de emprego, entrevistas, testes, exames médicos e investigação de formação.

Questão 8

(ELETRONORTE, 2006. Analista RH). A utilização de testes padronizados como preditores no processo de seleção se fundamenta em várias questões. Entre as afirmativas apresentadas abaixo, indique a que NÃO está correta.

- a) Os testes padronizados são instrumentos de observação bem definidos.
- b) Os testes padronizados são poderosos instrumentos preditores, não limitados por índices específicos de validade e fidedignidade.
- c) Submetidos à padronização, os testes permitem confrontar um indivíduo com um grupo.
- d) Os testes padronizados possibilitam a avaliação direta de uma disposição psíquica.
- e) Integrados a outros processos de observação, os testes padronizados fornecem subsídios para um eficiente processo seletivo.

Questão 9

Correlacione a coluna A com a coluna B e assinale a alternativa correta.

COLUNA 1	COLUNA 2
1) Teste psicológico	() Dirigir ambulância
2) Teste de desempenho	() Apresentação pessoal em grupo
3) Dinâmica de grupo	() Wartegg
4) Teste de conhecimento	() Questões sobre cultura geral

- a) 1, 2, 3 e 4.
- b) 2, 3, 1 e 4.
- c) 4, 2, 1 e 3.
- d) 1, 2, 4 e 3.

Questão 10

Complete a frase: Os testes psicológicos possuem como características importantes: _____ (capacidade de prognosticar o desempenho futuro), _____ (capacidade de aferir a variável humana) e _____ (aplicado várias vezes a uma mesma pessoa, apresenta o menor desvio-padrão).

Assinale a alternativa correta para preencher a frase acima.

- a) Precisão, validade, preditor.
- b) Validade, precisão, preditor.
- c) Preditor, validade, precisão.
- d) Validade, preditor, precisão.

AMPLIANDO O CONHECIMENTO

Você quer saber mais sobre esse assunto? Então: Leia:

• **CARREIRAS E EMPREGOS** - Artigo: **Os tipos de testes de seleção e sua utilidade**. Disponível em: <http://carreiras.empregos.com.br/carreira/administracao/ge/entrevista/pratica/141003-testes_selecao.shtm>. Acesso em: 2 out. 2010. Neste artigo você encontrará os diversos testes aplicados nos processos seletivos e suas principais características.

- O livro **Grafologia no recrutamento e seleção de pessoal**. CAMARGO, P.S. São Paulo: Ágora, 1999. Ebooks. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=LtnOY_1i7mQC&oi=fnd&pg=PA9&dq=recrutamento+de+pessoal&ots=VSMmyS7ImQ&sig=xgJ7pYhNvezU0Xnn3rSwY_PsD54#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 11 out. 2010. O livro apresenta o uso da grafologia em recrutamento e seleção de pessoal.

Neste tema, você viu que a escolha de técnicas de seleção deve ser feita com critérios, bem planejada e conduzida por profissionais especializados, isso para que gere os resultados esperados na seleção de talentos para a organização. E, então, ao escolher quais técnicas serão utilizadas, deve-se avaliar que respostas poderão ser obtidas e se essas são relevantes e eficazes para a vaga em aberto.

[illegible]

Tema 7

A Entrevista de Seleção

Objetivos de aprendizagem

- Conhecer as etapas da entrevista de seleção.
- Diferenciar os tipos de entrevista de seleção.
- Compreender como se desenvolve a entrevista.
- Atentar-se para os cuidados a serem tomados na realização da entrevista.

Para início de conversa

Você sabe por que a entrevista de seleção é tão temida? Pois bem, a entrevista de seleção é considerada um dos pontos centrais da maioria dos processos de seleção. Para ser bem-sucedida, tanto entrevistador como entrevistado precisam estar adequadamente preparados para atingir seus objetivos. Essas questões serão tratadas neste tema.



Por dentro do tema

A entrevista de seleção constitui a técnica de seleção mais utilizada pelas empresas. Ela pode ser usada na triagem inicial dos candidatos ao recrutamento, como entrevista pessoal inicial na seleção e entrevista técnica para avaliar conhecimentos especializados.

Na entrevista, tanto entrevistador como entrevistado têm uma missão a cumprir, que pode ser efetivada em maior ou menor grau.

O entrevistador tem como objetivo conhecer o candidato o melhor possível e avaliá-lo também no menor tempo possível. O entrevistado tem como objetivo demonstrar suas competências e suas realizações, sem demonstrar muita ansiedade.

As entrevistas normalmente são realizadas pessoalmente (face a face). Mas, em algumas fases intermediárias, é frequente se adotar outras formas, como as que ocorrem por telefone ou por internet. Essas formas, porém, não devem substituir a entrevista face a face, uma vez que elas possuem limitações.

Entrevista face a face: é a forma mais adequada e com a vantagem de ser realizada de forma mais natural. Permite observar a comunicação verbal e não-verbal, bem como valores e atitudes.

Entrevista por telefone: em geral tem a finalidade de fazer uma primeira triagem. Pode, também, ser utilizada para uma entrevista em outro idioma.

Entrevista por internet: pode ser individual ou em grupo, permitindo reunir pessoas de diferentes locais para uma entrevista. É preciso criar um ambiente virtual harmônico e sintonia entre entrevistador e entrevistado.





Segundo Chiavenato (1999), como em todo processo de comunicação, a entrevista sofre de todos os males - como ruído, omissão, distorção, sobrecarga e, sobretudo, barreiras - de que padece a comunicação humana. Para reduzir estas limitações, pode-se introduzir algum recurso no sistema.

São necessárias duas providências para melhorar o grau de confiança e de validade da entrevista: melhor construção do processo de entrevista e treinamento dos entrevistadores.

1. Construção do processo de entrevista. O processo de entrevistar pode proporcionar maior ou menor grau de liberdade para o entrevistador na condução da entrevista. Podem ser considerados os seguintes formatos:

a) Entrevista estruturada

Com um roteiro pré-estabelecido, no qual o entrevistador faz perguntas padronizadas e previamente elaboradas no sentido de obter respostas definidas e fechadas. Por essa razão, perde profundidade e flexibilidade e torna-se limitada. Pode assumir uma variedade de formas, como escolha simples (verdadeiro-falso, sim-não, agrada-desagrada), escolha múltipla etc.

Padronizada apenas nas perguntas. É a entrevista com perguntas previamente elaboradas, mas que permitem resposta aberta, ou seja, resposta livre por parte do candidato. O entrevistador se baseia em uma listagem (*checklist*) de assuntos a questionar e colhe as respostas ou informações do candidato;

b) Entrevista não-estruturada

É a entrevista totalmente livre e que não especifica nem as questões e nem as respostas requeridas. É também denominada entrevista exploratória, informal ou não-diretiva. Trata-se de uma entrevista cuja sequência e orientação ficam a critério de cada entrevistador. Caminha dentro da linha de menor resistência ou da extensão de assuntos, sem se preocupar com sequência ou roteiro, mas com o nível e a profundidade que a entrevista pode alcançar. O entrevistador corre o risco de esquecer ou omitir alguns assuntos ou informações.

c) Entrevista desafio

Alguns consideram também como entrevista de pressão ou de *stress*. Há controvérsias em relação a esse tipo de entrevistas, principalmente quando são inseridas perguntas contendo truques e armadilhas, por causar desconforto aos candidatos. São usadas questões desafiantes e questões que envolvem soluções de problemas. Há o inconveniente de o candidato deixar uma má impressão ao entrevistador e a empresa ao candidato.

2. Treinamento dos entrevistadores. Nas empresas com processo de seleção bem-sucedido, é vital o papel do entrevistador. Nelas, os gerentes são treinados nas habilidades de entrevistar candidatos. O gerente assume um papel fundamental no processo seletivo. O órgão de RH, como *staff*, assume o papel interno e orientador para que os gerentes e suas equipes entrevistem os candidatos e tomem suas decisões a respeito deles.

Os entrevistadores novatos começam com entrevistas totalmente padronizadas. Com alguma experiência no assunto, o esquema muda para entrevistas padronizadas apenas quanto às perguntas ou questões a serem formuladas. Geralmente, as entrevistas não estruturadas ficam a cargo dos gerentes que, na sequência do processo seletivo, são os entrevistadores finais.

Planejamento da Entrevista de Seleção

Uma entrevista começa antes mesmo da hora de ela acontecer. É preciso fazer alguns preparativos, tais como:

- Analisar o currículo, apontando os pontos que merecem ser explorados em maior profundidade.
- Verificar as condições da sala.
- Estabelecer os horários de intervalo entre uma entrevista e outra.
- Definir a agenda, verificando se há outros entrevistadores para contribuir no processo.

Um bom planejamento passa credibilidade, segurança e boa imagem da empresa.

No PLT, pp. 164-170, são apresentados exemplos de perguntas para a seleção e um roteiro de entrevista, que pode ser aplicado de forma geral a todos os candidatos, mas os assuntos abordados podem ser mais ou menos explorados. Esse roteiro recomenda abordar alguns assuntos:



- Informações ao candidato sobre cargo e empresa.
- Experiência Profissional.
- Formação Escolar.
- Dados Familiares e dados sociais.
- Objetivos e Planos Futuros.
- Espaço para perguntas do candidato.
- Encerramento.
- Avaliação do candidato.

No PLT, p. 171, há um modelo de formulário de avaliação de candidatos e na p. 176 há um formulário de apoio para comparação de competências entre candidatos. Não deixe de ler!

No final, certas decisões devem ser tomadas em relação ao candidato: se ele foi rejeitado ou aceito ao final da entrevista e qual sua colocação frente ao candidato que disputam a mesma vaga ou se uma avaliação definitiva poderá ser feita comparativamente após o término de todas as entrevistas com os demais outros candidatos.

A entrevista com foco em competências

A entrevista por competências pode ser incorporada ao roteiro anterior apresentado, sendo adaptada ao histórico profissional. Isso quer dizer, deve-se ter como critério a necessidade de explorar as competências do candidato em relação às competências exigidas pela vaga/empresa em questão.

Uma forma de conduzir a entrevista buscando as competências é apresentar perguntas que levem o candidato a falar sobre situações vividas, ações desempenhadas e resultados atingidos.

Nesse sentido, o entrevistador deve pesquisar o histórico profissional do candidato, pedindo que ele narre alguma situação de trabalho, explicando suas práticas e relatando as consequências geradas.

Assim, a entrevista por competência deve levar em conta a exploração de evidências de competências constantes do histórico profissional, utilizando-se três pontos importantes: situação, ação e resultado. Tais itens devem ser perguntados nessa ordem. Exemplo: conte uma situação satisfatória de negociação e venda ao cliente. Esta pergunta evidencia a situação, a ação e o resultado e pode ser complementada com outras perguntas auxiliares do tipo “por que agiu desta forma?”.

Para condução de uma boa entrevista, o entrevistador precisa tomar alguns cuidados:

- Conhecer bem o cargo ou posição que se pretende preencher.
- Conhecer profundamente a organização e seus pontos fortes e fracos.
- Não tentar vender demais a organização ao candidato.
- Ler o currículo do candidato antes da entrevista.
- Preocupar-se em informar o candidato a respeito do cargo e da organização.
- Interessar-se pelo candidato como pessoa.
- Mostrar-se sincero, polido e pontual.
- Não fazer julgamentos à primeira vista, preconceitos e discriminações.

Além disso, é importante manter o controle da entrevista, dirigindo-se às especificidades. Sempre que o candidato parecer inclinado a devaneios, peça um exemplo específico ou pergunte qual a relação que esse assunto tem com o que está sendo discutido. Observe também as seguintes dicas:

- Não permita que o candidato assuma o controle das entrevistas. Responda às suas perguntas, sem perder de vista o seu planejamento.
- Não fale mais do que o candidato: interrompendo-o ou complementando suas informações, como se adivinhasse o que ele iria dizer. Você deverá ouvir a maior parte do tempo.



Atividades

INSTRUÇÕES

A partir da leitura do capítulo 11 do Livro-Texto e da apresentação dos temas abordados até o presente momento, desenvolva as atividades propostas para o tema. As atividades deverão ser realizadas individualmente, exceto a atividade 1 que deverá ser realizada em dupla, objetivando a fixação dos conteúdos, bem como a avaliação de sua compreensão sobre o tema.

Ponto de partida

A entrevista de seleção é uma das técnicas mais utilizadas em processos seletivos. Quais são os principais objetivos de um entrevistador ao realizar uma entrevista de seleção?

[illegible]

Agora é com você! Responda às questões a seguir para conferir o que aprendeu.

Questão 1

Voltando ao estudo do caso “Silva Distribuidores Ltda”, faça um roteiro de entrevista de seleção para o cargo de vendedor externo, considerando inclusive qual o tipo de entrevista mais adequado para o cargo. Simule a entrevista com um colega.

[illegible]

Questão 2

Faça uma pergunta para explorar o nível de competências e que provoque respostas da situação, ações e resultado para: **a)** orientação para resultados, **b)** foco no cliente, **c)** enfrentar desafios e, **d)** tomada de decisão.

[illegible]



Questão 3

Faça uma pergunta que estimule o candidato a falar livremente sobre cada um dos assuntos a seguir: **a.** motivação no seu trabalho, **b.** liderança, **c.** atitude para com sua empresa atual e **d.** vontade de crescer profissionalmente.

Questão 4

Cite pelo menos cinco cuidados que o entrevistador precisa ter para que uma entrevista seja bem-sucedida.

Questão 5

Dentre os cuidados que o entrevistador precisa tomar para a fase de entrevista, assinale qual a alternativa incorreta.

- a) Não fazer pré-julgamentos, discriminações.
- b) Ler o currículo antes da entrevista.

- c) Falar a maior parte do tempo para poder apresentar adequadamente a vaga.
- d) Manter o controle da entrevista.

Questão 6

A entrevista como estratégia adotada em processos de seleção profissional é largamente utilizada. A entrevista não diretiva pode ser mediada por:

- a) Um questionamento objetivo do entrevistador, a partir da elaboração prévia do roteiro.
- b) Um *checklist* que o entrevistador constrói, com o objetivo de elencar competência.
- c) Questionário para obter respostas abertas do candidato, de forma a compor o seu perfil.
- d) Um entrevistador que deseja obter dados, em profundidade, do entrevistado.
- e) Perguntas previamente elaboradas, mas que permitem respostas abertas.

Questão 7

(Concurso IMBEL, 2008). No processo de seleção, uma das fases é a entrevista com o candidato. Os três formatos gerais de entrevista são:

- a) Entrevista coletiva, entrevista individual e entrevista grupal.
- b) Entrevista estruturada, entrevista não-estruturada e entrevista desafio (*stress*).
- c) Entrevista coletiva, entrevista individual e entrevista organizacional.
- d) Entrevista estruturada, entrevista não-estruturada e entrevista semi-estruturada.
- e) Entrevista presencial, entrevista a distância e entrevista mista.



Questão 8

(CETESB, 2009 - Analista de RH). A técnica de entrevista baseada na premissa de que o comportamento relativo ao passado do candidato constitui o melhor indicador do desempenho futuro, objetivando investigar a presença ou a ausência de determinadas características, é chamada de entrevista:

- a) De triagem.
- b) De integração.
- c) De orientação.
- d) Por competência.
- e) De desligamento.

Questão 9

(PROVAO, 1999). Você é gerente de RH de um banco de investimentos que exige um perfil de funcionário competitivo, agressivo e dinâmico. Para seleção de um *trainee*, após uma pré-seleção baseada em análise dos currículos, você considera mais vantajoso convidar os candidatos para um(a):

- a) Teste eminentemente objetivo que confirme as habilidades técnicas e emocionais do candidato e permita a identificação da sua capacidade para resolver problemas.
- b) Entrevista rápida, de cinco minutos, para que se confirmem os dados escritos no currículo, oferecendo uma oportunidade para mais discernimentos quanto às diferenças entre os candidatos.
- c) Entrevista estruturada que permite que se criem perguntas subjetivas à medida que a entrevista prossegue, gerando uma conversa amistosa.
- d) Entrevista de *stress* com perguntas argumentativas e provocativas, o que permite verificar como o candidato reagirá sob pressão.
- e) Entrevista padronizada, para facilitar a confiabilidade de informações e o enquadramento do candidato.

Questão 10

Ordene a frase:

cumprir maior entrevista como menor entrevistado uma missão a, que pode entrevistador ser têm tanto efetivada em ou grau na

AMPLIANDO O CONHECIMENTO

Você quer saber mais sobre esse assunto? Então: Leia:

- RABAGLIO, M.O. **Seleção por Competências**. São Paulo: Educator, 2001. Esse livro é um guia prático para os selecionadores elaborarem uma entrevista por competências, com perguntas adequadas a qualquer nível de cargo
- O artigo **A nova entrevista de trabalho**, no site *Você S/A* nº 144. Disponível em: <<http://vocesa.abril.com.br/desenvolva-sua-carreira/materia/nova-entrevista-trabalho-584561.shtml>>. Acesso em: 2 out. 2010. O artigo fala de novas abordagens adotadas pelas empresas nas entrevistas de seleção. Além das perguntas tradicionais, agora os recrutadores querem saber como você se comporta no ambiente de trabalho e, principalmente, fora dele.

FINALIZANDO

Neste tema, você viu que a entrevista é um método das ciências sociais que enfatiza a obtenção de dados e informações. Ela se configura como a ferramenta mais importante no processo de seleção, pois é a que mais influencia na decisão final sobre o aproveitamento ou não de um candidato à vaga. A entrevista deve ser entendida como um instrumento de comparação e

Tema 8

Processo de Integração do Novo Funcionário

Objetivos de aprendizagem

- Analisar os anseios e temores do novo funcionário.
- Compreender a necessidade de um Programa de Integração de Pessoal.
- Conhecer os Programas de ambientação e Integração de pessoal.
- Saber como avaliar os resultados de seleção e as principais conclusões do processo.

Para início de conversa

Você já chegou a algum lugar pela primeira vez e se sentiu um “estranho no ninho”. Então, imagine um novo funcionário chegando à empresa sem saber por onde começar. Pensando assim, o processo de recrutamento e seleção não termina com o preenchimento da vaga. Apoia, também, o processo de adaptação e integração do funcionário. Esse será o tema dessa última aula: Integração de Pessoal. Como avaliar os resultados de seleção e as principais conclusões encerram este módulo. Vamos começar?



Por dentro do tema

O recrutamento e a seleção não podem ser considerados uma prática isolada na empresa, devendo ser pensados como parte das atividades globais da Administração de Recursos Humanos.

Assim, o trabalho de recrutamento e seleção não termina no momento da admissão ou recolocação na organização, pois, se a busca é por pessoas adequadas e eficientes para o desenvolvimento da organização, será necessário também um processo de adaptação do indivíduo à empresa e ao cargo que chamamos de Integração.

A adaptação à empresa, de uma pessoa recém-chegada, não é um processo social simples, pois ela chega à organização com um conjunto de valores, crenças e opiniões sobre as pessoas e sobre o que elas representam (suas necessidades, expectativas, além de temores e ansiedades em relação à sua aceitação ou rejeição pelos outros e pelos chefes e subordinados).

Por outro lado, a empresa tem sua cultura, também com seus valores e crenças. Cada empresa tem sua política, procedimentos e modo de ser, além de padrões de comportamentos de seus colaboradores.

Assim, o processo de adaptação de novo membro à organização irá exigir que a pessoa adapte suas ideias, sentimentos e forma de trabalho aos padrões aceitos pela nova empresa, isso sem deixar de buscar também sua identificação e o que for satisfatório para mais liberdade para utilizar sua capacidade integralmente.





O processo de integração deve então ter dois focos: a adaptação do indivíduo ao trabalho e à empresa, considerando a integração ao cargo e suas atividades e também a nova cultura, missão e valores da empresa.

Uma boa integração permite minimizar alguns problemas que o contratado pode experimentar no seu início na empresa (ansiedade, falta de amizade, contraste entre o esperado e a realidade). Por outro lado, uma boa integração também pode fazer com que o contratado incorpore com maior rapidez a cultura e os objetivos da empresa.

Assim, a integração é composta de duas partes: ambientação e a integração de fato.

- **Ambientação:** é um programa menor, pode ser de algumas horas ou o dia todo. Normalmente é conduzida pela área de RH que apresenta a história da empresa, produtos, modos de produção, missão, visão e valores da empresa, principais políticas e procedimentos, conduta esperada do novo funcionário, política de benefícios e salários, possibilidades de carreira. Esses aspectos podem ser apresentados por meio de palestras, vídeo e/ou manual de integração. É também recomendada uma visita às instalações da empresa e apresentação aos colegas.
- **Integração:** é um processo mais amplo e a chefia deve ser o principal responsável pela condução do processo, com base em diretrizes traçadas e acompanhadas pela área de RH. Deve haver um aprofundamento sobre a cultura, normas, procedimentos e programas da empresa.

Esse programa deve diminuir os temores e a ansiedade, que são tão naturais em alguém quando recém admitido.

Concluindo, acolher bem o funcionário traz benefícios, tanto para o desenvolvimento da área, da equipe e dos chefes, quanto para a empresa de forma geral.

Avaliação dos resultados do processo de recrutamento e seleção de pessoas

É importante ter registros do processo, que podem ser desenvolvidos ao longo das etapas. Pode servir de indicativo para custo de preenchimento de uma vaga, eficácia do processo seletivo, aperfeiçoamento do processo de recrutamento e seleção e melhoria contínua.

Um relatório pode conter, por exemplo, as seguintes informações:

Número ou percentagem de:

- Cargos preenchidos
- Cargos preenchidos dentro do tempo normal
- Cargos preenchidos a custos baixos (custo por admissão)
- Cargos preenchidos por pessoas que permanecem por mais de um ano
- Número de currículos recebidos
- Número de candidatos qualificados apresentados
- Custo por candidato
- Tempo requerido para gerar candidatos
- Custo por admissão
- Qualidade dos candidatos admitidos (desempenho, rotatividade)
- Número de entrevistas feitas
- Percentagem dos candidatos recomendados que são admitidos
- Custo por entrevista

Conforme Chiavenato (1999), apesar do seu custo operacional aparentemente elevado, o processo certamente apresenta importantes resultados para a organização:

1. Adequação das pessoas ao cargo e satisfação no trabalho.
2. Rapidez no ajustamento e integração do novo empregado.
3. Melhoria gradativa do potencial humano por meio da escolha sistemática dos melhores talentos.

Atividades

INSTRUÇÕES

A partir da leitura do capítulo 12 do Livro-texto e da apresentação dos temas abordados até o presente momento, desenvolva as atividades propostas para o tema. As atividades deverão ser realizadas individualmente, exceto as atividades 3 e 4 que deverão ser realizadas em dupla, objetivando a fixação dos conteúdos, bem como a avaliação de sua compreensão sobre o tema.

Ponto de partida

Por que é tão importante o programa de integração de pessoal?

[illegible]

Agora é com você! Responda às questões a seguir para conferir o que aprendeu.

Questão 1

Assista ao filme **O diabo veste Prada**. Nas cenas 5 a 8 você acompanhará os primeiros passos da personagem Andrea (interpretada por Anne Hathaway), na revista. Descreva como foi o processo de integração de Andrea na revista. O que você identificou de facilitadores e dificultadores na integração de Andrea?

[illegible]

Questão 2

Qual a diferença entre os programas de ambientação e de integração de pessoal? Apresente exemplos desses programas.

[illegible]



Questão 7

(Concurso CET, 2006 - Administrador - RH). Correlacione as técnicas:

1. Recrutamento de pessoas
2. Seleção de pessoas
- () Entrevista
- () Agência de emprego
- () Universidades
- () Dinâmica de grupo
- () Teste de conhecimentos
- () Internet
- () *Headhunter*
- () Teste psicológico

Assinale a sequência correta:

- a) 2, 1, 2, 2, 1, 1, 2, 2.
- b) 1, 1, 1, 2, 2, 2, 1, 1.
- c) 2, 1, 1, 2, 2, 1, 1, 2.
- d) 1, 2, 1, 2, 1, 2, 1, 2.

Questão 8

O processo de recrutamento e seleção, apesar do seu custo operacional aparentemente elevado, certamente apresenta importantes resultados para a organização. É importante que se tenha registros que podem ser desenvolvidos ao longo das etapas e tornar-se um relatório e fornecer importantes indicativos para a empresa como:

- I. Tempo preenchimento da vaga.
- II. Custo para preenchimento da vaga.
- III. Quantidade de pessoas inteligentes.
- IV. Quantidade de pessoas com celular.
- V. Números de currículos recebidos por vaga.

Assinale a alternativa correta.

- a) I, III e V.
- b) I, II e IV.
- c) III e IV.
- d) I, II e V.

Questão 9

Um programa de integração de novo funcionário é uma ação conjunta e composta de duas fases. Com base nessa afirmativa, assinale a alternativa correta.

- a) RH é o único responsável pela ambientação e pela integração do novo funcionário.
- b) O gestor é o único responsável pela ambientação e pela integração do novo funcionário.
- c) O RH é responsável pela integração e o gestor pela ambientação do novo funcionário.
- d) O RH é responsável pela ambientação e o gestor pela integração do novo funcionário.

Questão 10

Encontre as três palavras que definem o nome da disciplina que acabou de estudar.

P	I	D	O	S	O	S	A	C	O	D	A	N	A	N	A	B	G	Y
C	R	E	M	A	U	T	I	S	M	O	A	X	C	O	L	B	K	A
R	E	M	A	R	T	I	R	I	S	O	N	B	S	F	A	Z	C	E
I	T	O	T	I	C	I	A	S	S	I	A	R	O	R	L	A	Q	R
M	E	Ç	N	A	I	F	N	O	C	A	M	V	D	E	A	R	U	V
E	C	A	A	I	M	P	R	O	C	E	D	E	A	C	R	A	E	O
E	N	Z	N	M	N	A	B	Q	P	R	O	G	T	O	R	R	L	S
C	I	M	O	R	R	O	C	R	E	M	O	S	I	V	E	R	R	W
W	C	A	C	C	A	O	C	I	A	E	N	T	V	E	R	A	S	N
S	A	N	V	B	M	L	F	A	M	O	S	O	E	T	R	I	E	X
M	S	I	B	A	A	E	I	A	C	R	I	X	J	O	T	T	E	
S	V	A	I	S	A	C	E	S	S	O	E	Z	A	P	A	R	A	O
A	P	R	E	C	R	U	T	A	M	E	N	T	O	A	S	D	S	O
M	I	A	N	E	D	U	R	P	M	I	I	M	I	X	A	M	E	A
B	C	O	C	I	A	O	A	A	D	A	N	O	T	O	N	O	L	O
I	S	R	P	A	O	T	M	E	M	A	M	E	N	R	T	U	E	A
S	A	R	R	A	H	U	E	N	L	A	S	U	A	A	O	X	Ç	E
W	A	E	T	F	A	D	N	H	E	R	O	X	O	N	L	G	A	S
R	E	T	U	N	P	M	Q	A	D	D	Y	B	Z	A	Ç	A	O	S
A	T	A	V	A	C	P	A	E	T	B	U	I	W	E	B	N	E	E

AMPLIANDO O CONHECIMENTO

Você quer saber mais sobre esse assunto? Então leia:

- XAVIER, R. **Gestão de Pessoas na prática**. São Paulo: Gente, 2006. Nesse livro, você encontrará diversos temas relacionados à gestão de pessoas. No capítulo 6 (pp. 50-53) há orientações de processos formais de integração de um novo funcionário, permitindo que a sua rápida



integração beneficie tanto a empresa como o recém-chegado.

- **FNQ** - Fundação Nacional da Qualidade, caderno de excelência. Disponível em: <https://www.fnq.org.br/pdf/CadernosExcelencia2008_06_pessoas.pdf>. Acesso em: 2 out. 2010. No caderno de excelência do FNQ - Fundação Nacional da Qualidade (p. 12), Integração das pessoas recém-contratadas, você encontra o programa de integração adotado pela Gerdaul.

FINALIZANDO

Felizmente você chegou ao fim dessa disciplina. Espera-se que ela tenha sido bastante proveitosa para você e para sua carreira.

Ao longo dos oito temas aqui apresentados, você percebeu que as empresas necessitam de pessoas competentes para realizar seus objetivos, mas agregar e manter pessoas talentosas não é algo tão simples.

Você viu as técnicas para atrair talentos e observou que são esses “talentos” que trazem para empresa suas histórias de vida, visões, competências para gerar os resultados na organização. Manter “talentos” é fazer com que essas pessoas permaneçam na empresa com todas essas histórias de vida, visões e competências. Continuam, dessa forma, a gerar os resultados desejados.

Tudo começa com o planejamento, o recrutamento e a seleção de pessoas e a integração das mesmas. Isso exige, certamente, aplicação de técnicas, bom senso e ética.

Anotações



Autora: Samira Calligaris - Faculdade Anhanguera de Santa Bárbara

A atividade prática supervisionada (ATPS) é um método de ensino-aprendizagem desenvolvido por meio de um conjunto de atividades programadas e supervisionadas e tem os seguintes objetivos:

- Favorecer a aprendizagem.
- Estimular a corresponsabilidade do aluno pelo aprendizado eficiente e eficaz.
- Promover o estudo, a convivência e o trabalho em grupo.
- Desenvolver os estudos independentes, sistemáticos e o autoaprendizado.
- Oferecer diferenciados ambientes de aprendizagem.
- Auxiliar no desenvolvimento das competências requeridas pelas Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos de Graduação.
- Promover a aplicação da teoria e dos conceitos para a solução de problemas relativos à profissão.
- Direcionar o estudante para a emancipação intelectual.

Para atingir esses objetivos, as atividades foram organizadas na forma de um desafio, que será solucionado por etapas, ao longo do semestre letivo.

Participar ativamente desse desafio é essencial para o desenvolvimento das competências e habilidades requeridas na atuação do aluno no mercado de trabalho.

Aproveite a oportunidade de estudar e aprender com os desafios da vida profissional.

Competências e Habilidades

Ao concluir as etapas propostas neste desafio, você terá desenvolvido as competências e habilidades descritas a seguir.

Compreender as tecnologias associadas aos instrumentos, técnicas e estratégias utilizadas na busca da qualidade, produtividade e competitividade das organizações.

Planejar, avaliar e gerenciar ações de pessoas e processos referentes a negócios e serviços presentes em organizações públicas ou privadas, de todos os portes e ramos de atuação.

Atuar no planejamento e gerenciamento dos subsistemas de gestão de pessoas, tais como recrutamento e seleção, cargos e salários, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, rotinas de pessoal, benefícios, gestão de carreiras e sistema de informação.

Desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicas e operacionais.

Desafio

A equipe deverá elaborar uma proposta de contratação de um Analista de Recursos Humanos para a empresa Brasil Confecções, conforme situação-problema descrita a seguir.

Este desafio é importante, pois o aluno terá a oportunidade de justificar a importância da gestão de pessoas e também apresentar e sugerir as possíveis ferramentas utilizadas no referido processo.

Descrição da Situação Problema

A “Brasil Confecções”, empresa fundada 1999, tem como objetivo produzir peças do vestuário - linha EPIs - Equipamentos de Proteção Individual.

Inicialmente, funcionando em um galpão alugado, a empresa atendia principalmente as montadoras do ABC com peças/produtos de qualidade fabricados sob a supervisão direta de Armando Bastos (fundador da empresa).

Hoje, em razão da quantidade das peças/produtos, resultado da parceria desenvolvida com os clientes e com exportações para os EUA e Europa, a Brasil Confecções cresceu e tornou-se uma grande empresa.

Acreditando ser a gestão de pessoas algo fundamental para a sobrevivência de qualquer negócio, o senhor Armando sente a necessidade em contratar um profissional, com experiência em recrutamento e seleção, que faça descrições de cargos, elabore e acompanhe o plano de treinamento de desenvolvimento, avalie o desempenho de seus funcionários, faça entrevista de desligamento, elabore relatórios de indicadores de RH e ajude nos projetos de *endomarketing* e comunicação interna.

Você, que atua em Recrutamento e Seleção em uma das Agências de Emprego responsáveis pelo encaminhamento de candidatos à “Brasil Confecções”, sugere ao senhor Armando a contratação de um Analista de Recursos Humanos a fim de atender às necessidades da empresa e manter e/ou melhorar a sua competitividade.

Para formalizar a sugestão, você decide apresentar uma proposta para esta nova contratação.

Nela, você terá não só a oportunidade de justificar sua importância como também apresentar e sugerir as possíveis ferramentas utilizadas no referido processo.

ETAPA 1

Aula-tema: Introdução ao processo seletivo: Recrutamento e Seleção. Mercado de trabalho e de recursos humanos: variações de oferta e demanda

Esta atividade, a ser realizada em grupo, é importante para a elaboração da justificativa da contratação. Nela, você terá a oportunidade de conceituar os seguintes temas: “Recrutamento e Seleção”, “Mercado de Trabalho x Mercado de Recursos Humanos”.

Para realizá-la, é fundamental seguir os passos descritos.

PASSOS

Passo 1 - Escolha a sua equipe de trabalho e entregue ao seu professor os nomes, RAs e *e-mails* dos alunos. A equipe deverá ser composta de 5 a 10 alunos.

Passo 2 - Leia atentamente o capítulo 7 do livro “Administração de Recursos Humanos” (Marras, 2004) - e conceitue Recrutamento e Seleção.

Passo 3 - Conceitue Mercado de Trabalho e Mercado de Recursos Humanos a partir da leitura: Capítulo 2 - p. 45 do livro “Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal” (Pontes, 2005), Capítulo 3 - p. 68 do livro “Atração e Seleção de Pessoas” (Faissal, 2005) e dos seguintes artigos:

“Como anda o mercado de trabalho?” Disponível em: <http://www.jfsservice.com.br/arquivo/galera/profissoes/1999/03/05-Coluna_Monica_03/> Acesso em: 06/12/2009.

“Mercado de Recursos Humanos” - Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/_mercado_de_recursos_humanos/10967/> Acesso em: 06/12/2009.

Passo 4 - Baseando-se nas atividades realizadas nos passos 2 e 3, elabore a justificativa sobre a importância da contratação do profissional para a implantação do setor “Recrutamento e Seleção”.



Autora: Samira Calligaris - Faculdade Anhanguera de Santa Bárbara

ETAPA 2

Aula tema: Levantamento e descrição de perfil profissional

Esta atividade é importante para que você possa prospectar e sintetizar todos os detalhes da função.

Para realizá-la, é fundamental seguir os passos descritos.

PASSOS

Passo 1 - Leia atentamente o capítulo 3, do livro "Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal" (Pontes, 2005), e o capítulo 8 do livro "Administração de Recursos Humanos" (Marras, 2004).

Passo 2 - Faça o levantamento de todos os detalhes da função/cargo a ser contratado, visitando uma empresa de nossa região e utilizando uma das seguintes técnicas: observação *in loco*, entrevista com o ocupante do cargo, questionário a ser preenchido pelo ocupante e/ou utilizando o método combinado.

Passo 3 - Elabore o documento "Descrição de Cargo", tendo como referencial o modelo apresentado no capítulo 8 - Subsistema de Remuneração - p. 98 (Marras, 2004).

ETAPA 3

Aula-tema: O processo de recrutamento - tipos e ferramentas

Esta atividade é importante para que você possa definir como será feita a captação do candidato à vaga sugerida.

Para realizá-la, é fundamental seguir os passos descritos.

PASSOS

Passo 1 - Leia atentamente os capítulos 5, 6 e 7, do livro "Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal". (Pontes, 2005)

Passo 2 - Apresente possíveis fontes de recrutamento a ser utilizadas para a captação do candidato à vaga - Analista de Recursos Humanos.

Passo 3 - Elabore um anúncio da vaga - Analista de Recursos Humanos - para ser colocado em jornal.

ETAPA 4

Aula-tema: O processo de seleção: principais técnicas, relação custo e benefícios, análise de currículo, seleção por competências

Esta atividade é importante para que você, depois de ter definido a captação do candidato à vaga sugerida, seja apto para selecioná-lo.

Para realizá-la, é fundamental seguir os passos descritos.

PASSOS

Passo 1 - Assista ao vídeo "A procura da Felicidade" disponível em: <<http://www.baixeja.com/filmes/a-procura-da-felicidade-dublado/>> Acesso em: 06/12/2009.

Passo 2 - Leia atentamente os capítulos 8, 9 e 10, do livro "Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal". (Pontes, 2005)

Passo 3 - Leia atentamente o artigo: "Seleção por Competências - Garimpando Talentos e Potenciais", disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=4vlu9d9rd> Acesso em: 06/12/2009.

Passo 4 - Apresente o elenco de competências universais relacionado com o cargo.

Passo 5 - Apresente as etapas necessárias para o processo proposto, justificando-as (relação custo x benefícios).

ETAPA 5

Aula-tema: Entrevista de seleção e Jogos e dinâmicas de grupo

Esta atividade é importante para que você conheça as etapas da entrevista de seleção e explique como a entrevista, a aplicação de jogos e dinâmicas de grupo devem ser desenvolvidas.

Para realizá-la, é fundamental seguir os passos descritos.

PASSOS

Passo 1 - Leia atentamente o capítulo 7 do livro “Administração de Recursos Humanos” - p. 79. (Marras, 2004)

Passo 2 - Apresente sugestões de possíveis dinâmicas de grupo necessárias para o processo proposto, justificando-as.

ETAPA 6

Aula-tema: Ambientação e Integração de Pessoal

Esta atividade é importante para que você considere as ansiedades e temores do novo funcionário e proponha um Programa de Integração de Pessoal.

Para realizá-la, é fundamental seguir os passos descritos.

PASSOS

Leia atentamente o capítulo 12 do livro “Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal”. (Pontes, 2005)

Passo 1 - Elabore e descreva, com detalhes, o Programa de Integração do qual o funcionário contratado para a vaga - Analista de Recursos Humanos - deverá participar.

Passo 2 - Reúna e entregue ao seu professor todas as informações apresentadas em cada etapa deste ATPS, em um único documento, em forma de proposta. Construa a proposta utilizando os seguintes tópicos:

- 1) Introdução
- 2) Desenvolvimento
- 3) Considerações finais



CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas*, São Paulo: Campus, 1999.

Conversa de Psicólogo. *10 perguntas sobre testes psicológicos*. Disponível em: <<http://www.conversadepsicologo.com/2009/01/10-perguntas-sobre-testes-psicologicos/>>. Acesso em: 19 out. 2010.

DRUCKER, P. F. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

FELIPPE, M. I. *Artigo Desenvolvendo Comportamento através da Dinâmica de Grupo*. Disponível em: <<http://www.mariainesfelippe.com.br/artigos/artigos.asp?registro=18>>. Acesso em: 19 out. 2010.

HANASHIRO, D. et al. *Gestão do Fator Humano*. São Paulo: Saraiva, 2007.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D. P. *A Estratégia em Ação - Balanced Scorecard*. 26. ed. São Paulo: Campus, 1997.

NORONHA, A. P.; VENDRAMINI, C. M. M. *Parâmetros Psicométricos: Estudo comparativo entre testes de inteligência e de personalidade*. Universidade São Francisco. São Paulo, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prc/v16n1/16809.pdf>>. Acesso em: 19 out. 2010.

OLLEROS, M. *Aprenda a ser bem-sucedido na seleção de pessoal*. São Paulo: Planeta do Brasil, 2005.

RABAGLIO, M. O. *Seleção por Competências*. São Paulo: Educator, 2001.

REVISTA HSM MANAGEMENT. São Paulo, maio-junho 2010.

SEBRAE. *Como elaborar um planejamento de Recursos Humanos*. Minas Gerais: Autêntica Editora, 2008.

SENAC. *Apostila de Recrutamento e Seleção*. São Paulo: Edições Jogos de Amarelinha, 2006.

VERGARA, S. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas, 2009.



Relações Sindicais e Negociações Trabalhistas

Autora:
Barbara Monteiro Gomes de Campos



Relações Sindicais e Negociações Trabalhistas

Orientações de estudo

Este Caderno de Atividades foi elaborado com base no livro “Elementos de Direito do Trabalho e Processo Trabalhista”, do autor Francisco Meton Marques de Lima, Editora LTR, 2010, PLT nº 325.

Ele é composto de quatro temas.

Tema 1

Relação Trabalhista - Princípios, Fontes, Fundamentos e Hermenêutica

Aborda os conteúdos dos capítulos 1 a 6, localizados nas páginas 23 a 72 do PLT. Neles, você observará que o Direito do Trabalho contempla elementos basilares em sua estrutura, tais como: fundamentos, hermenêutica, fontes e princípios, que são de suma importância para regular as relações de trabalho.

Esses elementos servem de inspiração primária ao Legislativo para a elaboração das normas trabalhistas; ao Judiciário, que supre omissões e lacunas na lei, por meio da interpretação e do agrupamento de conhecimentos jurídicos; e a outros intérpretes da lei, que auxiliam na resolução de conflitos na seara trabalhista.

Tema 2

Do Contrato Individual do Trabalho - Relação Trabalho x Emprego, Tipos e Modalidades Contratuais

Aborda os conteúdos dos capítulos 8 ao 15, localizados nas páginas 78 a 130 do PLT. Neles, você observará que no cotejo entre os contratos de trabalho e contratos de emprego, a diferenciação caracteriza-se pelo objeto das relações jurídicas, articuladas entre o prestador de serviço ou empregado e o empregador.

Entretanto, é preciso destacar os sujeitos do contrato de trabalho, pois será analisado o papel fundamental de cada um deles, conforme estipula a lei, bem como suas características na seara do Direito do Trabalho.

O objetivo é entender as relações de trabalho e emprego que existem no ordenamento jurídico, suas classificações, seus sujeitos, tipos, características e suas subdivisões. Nesse contexto, completa-se o entendimento da natureza jurídica, da estrutura empregatícia e dos contratos trabalhistas existentes.





Tema 3

Do Contrato Individual do Trabalho - Obrigações e Negociações Trabalhistas

Aborda os conteúdos dos capítulos 16 ao 29, localizados nas páginas 131 a 212 do PLT. Neles, você observará as principais obrigações garantidas por lei para cada sujeito da relação, bem como as indenizações emergentes por ocasião de quebra de contrato, tanto pelo empregado como pelo empregador.

É oportuno salientar que as obrigações e negociações trabalhistas têm por finalidade aclarar as relações entre a empresa e o funcionário, determinando, por meio das normas jurídicas, os direitos e deveres entre as partes.

Tema 4

Do Direito Coletivo do Trabalho - Relações Sindicais

Aborda os conteúdos dos capítulos 32 a 38, localizados nas páginas 231 a 254 do PLT. Neles, você observará a influência e as negociações da pessoa jurídica de Direito Privado: o sindicato, sua função, organização e obrigações.

Analisa os sujeitos das relações coletivas de trabalho que têm por finalidade adequar as condições de trabalho para os empregados vinculados ao mesmo território negociante.

Posto isso, cumpre salientar a importância dos instrumentos de negociações sindicais, tais como: contrato coletivo de trabalho, acordo coletivo e Convenção coletiva de trabalho.

ATENÇÃO! As respostas para as atividades deste caderno estão disponíveis no ambiente virtual do curso. Consulte seu tutor presencial para mais informações.

Tema 1

Relação Trabalhista - Princípios, Fontes, Fundamentos e Hermenêutica

Objetivos de aprendizagem

- Entender a importância dos princípios do Direito do Trabalho.
- Conhecer as fontes basilares do Direito de Trabalho.
- Identificar os efeitos resultantes das funções que os princípios e fontes implicam às relações trabalhistas.

Para início de conversa

O Direito do Trabalho, ao longo da história, sofreu sucessivas modificações na sua nomenclatura:

- Legislação do Trabalho (art. 121, § 1º, CF de 1934): inadequado, pois o Direito não se restringe apenas às Leis.
- Direito Operário (art. 16, XVI, CF de 1937): inadequado, pois o Direito não se restringe a proteger apenas o trabalho operário.
- Direito Industrial: inadequado, pois o Direito não se restringe apenas ao trabalho industrial.
- Direito Corporativo: inadequado, por ser ligado ao regime fascista e não ao atual regime democrático.
- Direito Social: inadequado, pois a expressão é universal e aplicada ao Direito como um todo.
- Direito Sindical: inadequado, pois se restringe apenas ao Direito Coletivo (relações sindicais).



Por dentro do tema

Direito do Trabalho é o ramo da ciência do Direito que, por meio do amparo de um conjunto de normas, regras, princípios, fontes e interpretação, tem por finalidade a organização e a minorização de conflitos existentes nas relações individuais e coletivas oriundas das relações empregatícias.

Todo o sistema jurídico trabalhista está envolto de questões que, por si só, necessitam de um amparo legal, porém esse amparo tende a encontrar determinados problemas, sendo alguns de fácil solução e outros mais complexos.

Por conta disso, o legislador procura encontrar a melhor maneira para suprir esses conflitos que afligem o cotidiano das pessoas, buscando nos princípios, a assistência necessária para a resolução mais favorável dessas lacunas.



Os princípios são a base estrutural de inspiração para o legislador no momento de elaborar as normas. Eles favorecem a integração de todo o ordenamento jurídico, pois são considerados como alicerces para as resoluções dos diversos problemas existentes no mundo jurídico.

A importância dos princípios, por conta de suas funções informadoras, normativas, interpretativas, integrativas e diretivas, é fornecer uma direção para o legislador ou outro agente para encontrar a melhor saída plausível para o conflito.

Os princípios são essenciais ao Direito do Trabalho, pois são eles que promovem o equilíbrio na desigualdade econômica existente em cada relação empregatícia, por exemplo, o princípio da proteção, que procura igualar o polo mais fraco da relação de trabalho (empregado) ao meio econômico mais forte (empregador).

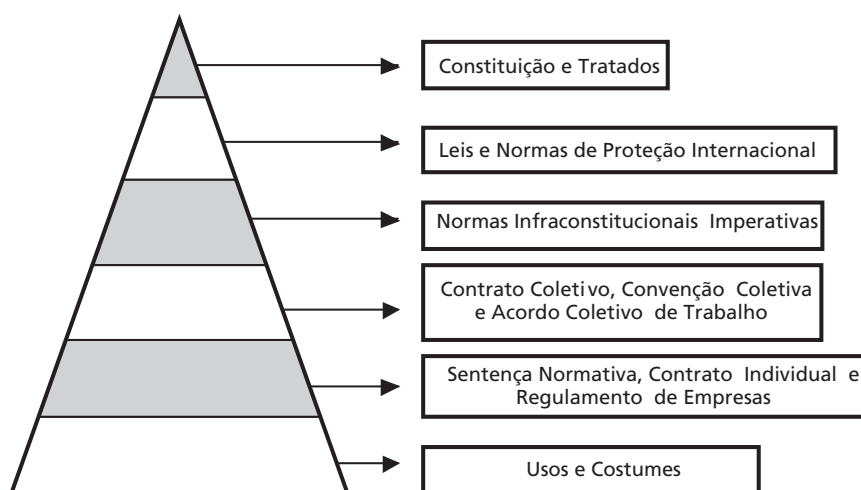
As fontes no Direito Trabalhista são a origem pelo qual ele se funda. São classificadas como materiais e formais:

- Materiais: “são as que ditam a substância do próprio direito. São os princípios ideológicos que se refletem na lei.” (MOZART, 1984. p.81). Desta forma, trata-se dos fatores históricos, sociológicos, econômicos, filosóficos e políticos aplicados no ordenamento jurídico trabalhista.
- Formais: entendidas como a “exteriorização das normas jurídicas, os mecanismos e modalidades mediante os quais o direito transparece e se manifesta” (DELGADO, 2002. p. 136). Elas são motivadas pelas fontes materiais e estabelecem a hierarquia das normas jurídicas. Dentre as diversas fontes formais, destacam-se: Constituição Federal, Leis, Decretos, Portarias, Instruções, Tratados Internacionais, Sentenças Normativas, Acordos e Convenções Coletivas, regulamentos das empresas, Contratos de Trabalho, costumes, jurisprudência, doutrina, princípios gerais do Direito, analogia.

Assim, quando as autoridades administrativas e a Justiça do Trabalho se defrontarem com a falta de disposições legais ou contratuais, podem se socorrer, conforme for o caso, pela jurisprudência, por analogia, por equidade e outros princípios e normas gerais do Direito.

Para tanto, utiliza a hierarquia das fontes como instrumento jurídico pacificador, que tem por finalidade a criação de uma ordem nas normas jurídicas para dirimir conflitos entre a aplicabilidade e, nesse caso, para distinguir a supremacia entre uma norma e outra.

Na página 54 do PLT nº 325, há um texto elucidando a aplicação da hierarquia das normas. Destarte, para que essa aplicação ocorra nas normas da seara trabalhista, deve-se respeitar a estrutura hierárquica formal exemplificada a seguir:



No Direito Trabalhista Brasileiro, o empregado é hipossuficiente na relação trabalhista; assim, o funcionário é a parte mais fraca. Algumas vezes, a hierarquia das fontes formais é adaptada ou alterada, conforme o caso, para beneficiar o trabalhador, salvo com relação às normas proibitivas do Estado.

Assim, o Direito Trabalhista tem uma estrutura própria, além de antever os conflitos que podem acontecer nas relações trabalhistas. Ele é um Direito autônomo, com suas próprias metodologias e seus princípios, que visa à solução dos conflitos.

Atividades

INSTRUÇÕES

As atividades deste capítulo estão divididas em duas partes:

- PARTE I - questões objetivas.
- PARTE II - questões dissertativas.

A primeira parte deverá ser feita individualmente; a segunda, em grupo.

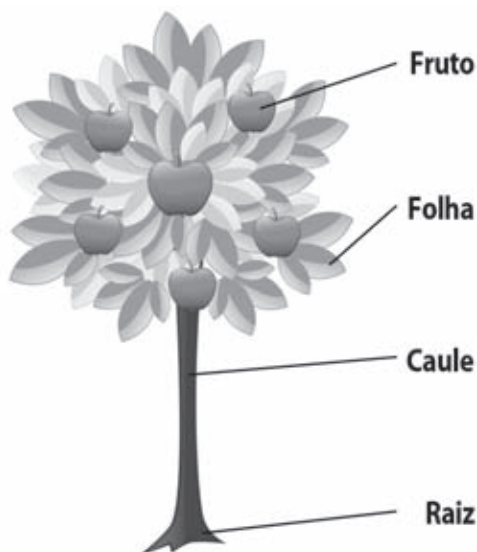
As respostas estão presentes no PLT nº 325.

Ponto de Partida

Depois de estudar sobre os princípios e fontes do Direito Trabalhista, responda à questão a seguir, em grupo.

Veja a ilustração da árvore e imagine que ela seja o Direito Trabalhista propriamente dito. A partir desta figura, identifique em quais partes da árvore estariam inseridos: as fontes materiais, as fontes formais, os princípios e a resolução dos conflitos.

Use a analogia e substitua cada parte da árvore (fruto, folha, caule e raiz), de acordo com o que aprendeu neste tema. Justifique as suas escolhas.



Fonte: Thinkstock. Disponível em: < <http://www.thinkstockphotos.com/image/106403511> >. Acesso em: 17 dez. 2010.

[illegible]

Agora é com você. Responda às questões a seguir para conferir o que aprendeu.

Questão 1

Leia os seguintes trechos:

- I. O princípio da irrenunciabilidade estabelece que o trabalhador não poderá renunciar aos direitos conferidos pela legislação.
- II. Havendo pluralidade de normas aplicáveis a uma relação de trabalho, será utilizada aquela mais favorável ao empregador, segundo o princípio da norma mais favorável.
- III. *In dubio pro operario* trata da interpretação em favor do economicamente mais fraco, o empregado.
- IV. Segundo o princípio da primazia da realidade, dá-se preferência aos fatos expressos nos documentos e não ao que ocorre na prática.

Assinale a alternativa que NÃO expressa a explicação correta do princípio do Direito Trabalhista:

- a) I e II.
b) III e IV.
c) II e IV.
d) I e IV.

Questão 2

Dentre os seguintes princípios, identifique qual deles diz respeito à desigualdade no contrato de trabalho celebrado entre empregado e empregador.

- a) Norma mais favorável.
- b) Primazia da realidade.
- c) Inalterabilidade contratual.
- d) Proteção.

Questão 3

São fontes do Direito material, exceto:

- a) Os fatores históricos.
- b) A aplicabilidade da Filosofia.
- c) A aplicabilidade da analogia.
- d) Fundamentos sociológicos.

Questão 4

O princípio que consiste basicamente na ocorrência de dúvidas e procura encontrar a melhor solução na escolha da norma mais favorável ao trabalhador é:

- a) *In dubio pro operario.*
b) *In dubio pro reo*
c) *In dubio pro societate.*
d) Nenhuma das anteriores.

Questão 5

Complete as lacunas a seguir.

- a) Quando a lei for omissa, o juiz decidirá por _____.
- b) O uso e os costumes são fontes _____ do Direito do Trabalho.
- c) A exceção para a aplicabilidade dos usos e costumes é _____.
- d) O Direito do Trabalho envolve relações do trabalho e de _____.

- e) Um funcionário que se recusa a utilizar equipamento de proteção individual (EPI) poderá sofrer a pena proporcional à falta cometida, conforme o princípio da _____.
- f) O princípio da _____ é fundamentado na moral e é isento de dolo ou engano, pois o indivíduo acredita estar agindo em conformidade com o direito.
- g) O instrumento pacificador que cria a ordem das Leis é _____.
- h) O sistema hierárquico estabelece que a legislação superior é suprema em relação ao _____.

As questões 6, 7 e 8 deverão ser analisadas e respondidas em grupo, com base na seguinte situação:

Foram publicadas no Diário Oficial as Leis "A", "B" e "C".

A Lei "B", publicada com determinado texto legal, estabelece diversas ocorrências e também alterou a Lei "A". Todavia, com a vigência da Lei "C", houve expressa revogação da Lei "B".

Diante da afirmação, responda às seguintes questões:

Questão 6

A Lei "A" ainda vigora completamente? Justifique e fundamente com o artigo correto.

[illegible]



Questão 7

Em relação ao problema hipotético supracitado, o que ocorreria se uma lei "D" entrasse em vigor, com o texto contrário ao aplicado nas Leis "A", "B" e "C"? Dica: releia os princípios do Direito do Trabalho.

Questão 8

Com base no texto da página 55 do PLT, justifique como podem ser adequados os conflitos existentes nas questões 6 e 7.

Questão 9

O vigilante Demétrio ganhava, em maio de 2007, um salário de R\$ 800,00 por mês. Com a publicação da Lei "X" em 2008, ele recebeu um acréscimo de salário e passou a receber R\$ 2.000,00 mensais.

Em 2010, a Lei "Y" revogou a Lei "X".

Pergunta-se: Demétrio voltará a receber o valor de R\$ 800,00 por mês? Justifique e fundamente a sua resposta.

Questão 10

Explique o conceito de Direito do Trabalho, sua denominação e sua relação com o Direito Constitucional.

Tema 2

Do Contrato Individual do Trabalho - Relação Trabalho x Emprego, Tipos e Modalidades Contratuais

Objetivos de aprendizagem

- Entender a diferença entre contrato de trabalho e contrato de emprego.
- Conhecer os sujeitos definidos como empregado e empregador.
- Analisar os efeitos resultantes dessas relações na esfera do Direito do Trabalho.

Para início de conversa

A diferença entre contrato de trabalho e contrato de emprego se dá por determinação legal, ou seja, coube ao legislador definir que contrato de emprego é toda pessoa física que preencha os requisitos definidos no artigo 3º da CLT e que se submete às ordens do empregador que também está qualificado no artigo 2º do mesmo dispositivo legal. Muito embora exista uma celebração de contrato entre os sujeitos supracitados, eles se diferenciam pela forma de execução e características próprias.



Por dentro do tema

Com o advento do Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, foi definido como empregador todo aquele que se encontra dentro dos requisitos exigidos no artigo 2º da Consolidação das Leis do Trabalho.

Desta forma, a empresa, individual ou coletiva, assumindo os riscos da atividade econômica, admite, assalaria e dirige a prestação pessoal de serviços.

Nesse passo, conforme se depreende do parágrafo 1º do artigo 2º da CLT, há de se analisar a equiparação de empregador, uma vez que, nessa esteira, também são considerados como empregadores os profissionais liberais, as instituições de beneficência, as associações recreativas e/ou outras instituições sem fins lucrativos.

Ademais, é mister esclarecer que o artigo 3º do Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943 — CLT, define como empregado toda pessoa física que presta serviços de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste e mediante salário.

Superada a questão dos sujeitos, insta mencionar a diferença do contrato celebrado entre os sujeitos dessa relação que, ao completar determinados requisitos, dará origem e determinará o tipo de contrato. Um exemplo disso são



Ponto de Partida

[illegible]

Questão 1

Questão 2

- a) Considera-se empregador a empresa, individual ou privada, que, assumindo os riscos da atividade econômica, admite, assalaria e dirige a prestação pessoal de serviços.
- b) Considera-se empregador a pessoa, individual ou privada, que, assumindo os riscos da atividade financeira, admite, assalaria e dirige a prestação de pessoal de serviços.
- c) Empresário é a empresa, individual ou coletiva, que, assumindo os riscos da atividade econômica, admite, assalaria e dirige a prestação pessoal de serviços.
- d) Empresário é a pessoa, individual ou privada, que, assumindo os riscos da atividade financeira, admite, assalaria e dirige a prestação pessoal de serviços.

Questão 3

a) Subordinação jurídica.
b) Subordinação eventual.
c) Subordinação autônoma.
d) Nenhuma das alternativas.



Questão 4

A pessoa que assume os riscos da atividade econômica, que presta serviços com profissionalidade e habitualidade para uma ou mais pessoas, com independência e sem subordinação, é classificada como:

- a) Eventual.
- b) Avulsa.
- c) Autônoma.
- d) Voluntária.

Questão 5

Entende-se que aquele que presta serviços sem vínculo empregatício, em que é necessária a intermediação do sindicato da categoria ou do órgão gestor de mão de obra, é reconhecido como:

- a) Trabalhador voluntário.
- b) Trabalhador temporário.
- c) Trabalhador autônomo.
- d) Trabalhador avulso.

PARTE II - questões dissertativas

Questão 6

Uma determinada empresa X que contrata pessoa física para prestar serviço eventual, por conta própria e sem subordinação, está qualificada na relação de trabalho ou relação de emprego? Justifique a resposta.

Questão 7

Qual a diferença entre trabalhador autônomo e trabalhador eventual?

Questão 8

Por que juridicamente o empregador não tem como ser confundido com o empregado?

[illegible][illegible]

- Leia a aula da professora Rita de Cássia Tenório Mendonça - **Da diferença entre relação de emprego e relação de trabalho**. Disponível em: <http://www.vemconcursos.com/opinioao/index.phtml?page_id=1297>. Acesso em: 7 dez. 2010. Nela, você terá um breve estudo dos elementos diferenciadores da relação de trabalho e da relação de emprego.

Anotações

Tema 3

Do Contrato Individual do Trabalho - Obrigações e Negociações Trabalhistas

Objetivos de aprendizagem

- Entender as obrigações determinadas por lei aos sujeitos da relação.
- Conhecer as ocorrências decorrentes nas situações que envolvem quando há quebra de contrato.
- Compreender e entender os efeitos resultantes dessas relações na esfera do Direito do Trabalho.

Para início de conversa

As obrigações existentes na esfera do Direito Individual do Trabalho estão legalmente garantidas por lei, o que possibilita uma igualdade fundamental e importante entre empregado e empregador. Muito embora haja, porém, uma grande diferença entre os sujeitos, a lei garante o bom andamento da relação entre eles, em que o empregador tem direito de impor que o empregado cumpra com suas obrigações, bem como o empregado detém dos mesmos direitos para que o empregador cumpra também com suas obrigações, ou seja, todas as obrigações garantidas por lei.



Por dentro do tema

Na relação entre empregado e empregador, eles devem obrigações recíprocas garantidas por lei e decorrentes de contrato. Assim, o empregador pode impor seus direitos sobre o empregado, conforme o artigo 157 da CLT, bem como o empregado para com o empregador, segundo o artigo 158 da CLT.

Embora os sujeitos da relação tenham obrigações entre si, eles devem se respeitar, um não ultrapassando o direito do outro, o que, por si só, é um dos motivos que geram a quebra de contrato, também amparado nos artigos 482 e 483 da CLT.

Ressalta-se que dessa quebra de contrato tem-se a rescisão do contrato por tempo indeterminado, que, à guisa de curiosidade, pode ocorrer de comum acordo ou por uma das partes, lembrando que essa quebra pode ocorrer com ou sem culpa de ambas as partes.

Frise-se que essa quebra gera obrigações a fim de proteger ambos os sujeitos, ou seja, aquele que gera o rompimento tem o dever de fornecer ao outro um aviso prévio, para que assim a parte desequilibrada possa substituí-lo, como é o caso do empregado que pede demissão.



- I. Ela realizava trabalho doméstico e dessa forma faz jus ao reconhecimento de vínculo de emprego como doméstica.
- II. Ela não fazia trabalho doméstico, pois o fato de ser acompanhante não configura trabalho doméstico.
- III. Por não ser um direito garantido à categoria dos empregados domésticos, Karina não fará jus à estabilidade gestacional.

- a) Todas as alternativas acima estão incorretas.
- b) As alternativas II e III estão corretas.
- c) Somente a alternativa III está correta.
- d) Somente a alternativa I está correta.

Questão 4

- a) For exigido serviço compatível com suas forças.
- b) Serviços compatíveis com suas forças, porém não contrários aos bons costumes.
- c) Serviços defesos por lei e compatíveis com o contrato.
- d) Contrário aos bons costumes e incompatíveis com o contrato.

Questão 5

- a) Poderá não cumprir o aviso prévio, podendo ser descontado, em seu salário, o valor correspondente ao descumprimento.
- b) Obrigatoriamente deverá cumprir aviso prévio, pois a empresa precisará de tempo para substituir o funcionário.
- c) Não sofrerá descontos se a empresa empregadora documentar a autorização de dispensa do aviso prévio. Assim, o reclamante não terá nenhum desconto.
- d) Poderá não cumprir o aviso prévio sem qualquer desconto no pagamento das suas verbas rescisórias, pois é uma garantia adquirida em 1988, com a promulgação da Constituição Federal.

PARTE II - questões dissertativas

Questão 6

O que se entende por suspensão do contrato de trabalho e interrupção do contrato de trabalho? Justifique sua resposta.

[illegible]



Questão 7

Em qual situação é necessária a abertura de inquérito para apuração de falta grave?

Questão 8

Edson Carlos, empregado da empresa ALPHA, começou a cumprir aviso prévio por rescisão contratual da empresa. Precisando de um novo emprego, passou a distribuir currículos, e a empresa BETA o chamou para preencher a vaga imediatamente, sob risco de não haver mais a possibilidade de empregá-lo. Sabendo disso, Edson Carlos se desligou por completo do antigo emprego, passados exatamente 15 dias de cumprimento do aviso prévio.

Com base nessa situação hipotética, Edson Carlos, após ter cumprido 15 dias de aviso prévio, terá direito ao período integral? E as suas consequências? Ele poderá se desligar mesmo cumprindo o aviso prévio? Justifique suas respostas.

Questão 9

A reconsideração do aviso prévio por parte da empresa ALPHA pode ser eficaz? Justifique sua resposta e indique suas consequências.

Questão 10

Um empregado que preenche os requisitos do artigo 3º da CLT, ao ser demitido, terá quais direitos no tocante às verbas rescisórias? Identifique e justifique sua resposta.

Tema 4

Do Direito Coletivo do Trabalho - Relações Sindicais

Objetivos de aprendizagem

- Conhecer o conceito de sindicato e sua natureza jurídica.
- Entender a importância dos sindicatos e as repercussões geradas no vínculo empregatício.
- Avaliar as negociações emergentes entre empregado e empregador, como o acordo coletivo e a Convenção coletiva.

Para início de conversa

Os sindicatos são de suma importância nas relações de trabalho, porque fornecem oportunidades entre empregado e empregador, no sentido de negociar e de encontrar soluções para os diversos conflitos entre os sujeitos dessa relação, ou seja, tanto o empregado pode associar-se a um sindicato de sua categoria, como o empregador também detém o mesmo direito, o que consagra para os dois a mais ampla defesa nos interesses profissionais e econômicos dos que exercem atividades correlatas.



Por dentro do tema

Por mais que existam Leis, normas e dispositivos voltados a regar as relações trabalhistas entre empregado e empregador, por si só não são capazes de banir alguns dos vários conflitos entre os sujeitos da relação trabalhista.

Por conta disso, o Brasil passou a adotar a natureza jurídica do sindicato como uma pessoa jurídica de Direito Privado, que consiste na possibilidade, para que tanto o empregado como o empregador possam se associar de forma livre e sem a interferência do Estado, a fim de defender seus direitos e interesses coletivos ou individuais da categoria, da melhor forma possível, tanto para as questões administrativas como judiciais.

Nessa seara, é imperioso destacar que não poderá ocorrer intervenção ou interferência do Estado em relação ao sindicato, por conta do disposto no artigo 8º, inciso I, da Constituição Federal vigente, que dispõe que a lei não poderá exigir autorização do Estado para a fundação de sindicato.

Entretanto, deve-se observar que o mesmo dispositivo determina que é vedada a criação de mais de uma organização sindical, seja em qualquer grau de categoria profissional ou econômica na mesma base territorial, ou melhor, área essa que não pode ser inferior a de um Município.





Questão 5

O que corresponde a um dia de trabalho para os empregados e cálculos do capital da empresa em relação ao empregador, que muito embora também alcance os profissionais liberais e autônomos, de uma forma compulsória, é conhecido como:

- a) Contribuição de Melhoria Sindical.
- b) Contribuição Sindical.
- c) Mensalidade trimestral.
- d) Contribuição Sindical Adicional.

Questão 6

Pode-se dizer que a Convenção coletiva tem natureza contratual e normativa? Justifique sua resposta.

Questão 7

No tocante à Convenção coletiva de trabalho, existem requisitos e formalidades para sua validade? Justifique sua resposta.

Questão 8

O que resulta do agrupamento voluntário ou associativo de pelo menos cinco sindicatos da mesma categoria profissional ou econômica? Localize esta questão no PLT e justifique sua resposta.

Questão 9

A confederação é um agrupamento obrigatório e tem sua base territorial estadual? Justifique sua resposta.



Autora: Alessandra Aparecida Sanches - Faculdade Anhanguera de Santa Bárbara

A atividade prática supervisionada (ATPS) é um método de ensino-aprendizagem desenvolvido por meio de um conjunto de atividades programadas e supervisionadas e tem os seguintes objetivos:

- Favorecer a aprendizagem.
- Estimular a corresponsabilidade do aluno pelo aprendizado eficiente e eficaz.
- Promover o estudo, a convivência e o trabalho em grupo.
- Desenvolver os estudos independentes, sistemáticos e o autoaprendizado.
- Oferecer diferenciados ambientes de aprendizagem.
- Auxiliar no desenvolvimento das competências requeridas pelas Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos de Graduação.
- Promover a aplicação da teoria e dos conceitos para a solução de problemas relativos à profissão.
- Direcionar o estudante para a emancipação intelectual.

Para atingir esses objetivos, as atividades foram organizadas na forma de um desafio, que será solucionado por etapas, ao longo do semestre letivo.

Participar ativamente desse desafio é essencial para o desenvolvimento das competências e habilidades requeridas na atuação do aluno no mercado de trabalho.

Aproveite a oportunidade de estudar e aprender com os desafios da vida profissional.

Competências e Habilidades

Ao concluir as etapas propostas nesse desafio, você terá desenvolvido as competências e habilidades descritas a seguir:

- Atuar no planejamento e gerenciamento dos subsistemas de gestão de pessoas, tais como recrutamento e seleção, cargos e salários, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, rotinas de pessoal, benefícios, gestão de carreiras e sistema de informação.

Desafio

A equipe deverá produzir uma proposta para ser levada à negociação de um acordo coletivo, de até 15 páginas, regulamentando três melhorias para todos os funcionários da empresa (exemplos: participação nos lucros, plano de carreira, bônus por tempo de serviço, salário maternidade de 180 dias, bolsa de estudos).

Deve ressaltar que essas melhorias devem proporcionar modificações nas condições de trabalho, aumento de autoestima dos empregados, além de resultar para a empresa maior lucratividade, em decorrência do aumento de produção dos funcionários.

Este desafio é importante para que você construa novas dimensões para sua formação profissional e uma visão aprofundada e ampla das necessidades constantes de estímulo e dinamismo à equipe de trabalho, a fim de obter melhor rendimento profissional e consequentemente maior lucratividade.

ETAPA 1

Aula-tema: Sujeitos das Relações Coletivas

Esta atividade, a ser realizada em grupo, é importante para que se compreenda como ocorre a representatividade dos empregados pelos sindicatos.

Para realizá-la, é fundamental seguir os passos descritos.

PASSOS

Passo 1 - Para a realização de todas as etapas desta avaliação prática deverá ser montada uma equipe, composta por um grupo de 5 a 10 alunos. Esta equipe será a mesma em todas as etapas. Nesta primeira etapa, a equipe deverá entregar ao professor uma folha, identificando o nome completo, RA e e-mail de cada integrante.

Passo 2 - Identifique uma organização que possua um quadro de pelo menos 100 funcionários, em que haja a possibilidade de ser implantado um programa de benefício para seus funcionários. Identifique o principal ramo de atividade desta organização.

Como sugestão, a organização escolhida pode ser o local de trabalho de um dos integrantes da equipe. Para orientar esta identificação, realize as seguintes ações:

- a) Descreva detalhadamente a empresa identificada (nome, localização, segmento em que atua, porte/tamanho, missão e valores, justificativa da escolha da empresa, nome e cargo do contato da equipe na empresa).
- b) Entregue para o seu professor a descrição com a identificação da empresa-alvo de seu estudo.
- c) Nesta folha deverá constar também qual é a atividade preponderante da empresa e o número de funcionários que possui.
- d) A realização deste detalhamento deverá ser feita no computador e impressa em folha A4, fonte Times New Roman, corpo 14, em no mínimo 2 e no máximo 5 folhas de sulfite.

Passo 3 - Leia atentamente o capítulo 43 do livro “Organização Sindical”, de Sérgio Pinto Martins, a fim de compreender como ocorre a representação dos sindicatos junto às organizações empresariais.

Passo 4 - Entregue ao seu professor os nomes, RAs e e-mails de cada aluno da equipe. Nesta folha deverá também ser entregue a identificação da organização, nos termos do Passo 2.

ETAPA 2

Aula-tema: Funções da Negociação Coletiva

Nessa atividade, a ser realizada em grupo, é importante que se compreenda o motivo do surgimento dos sindicatos, bem como de sua manutenção e aquisição de força, no decorrer dos tempos, até os dias atuais.

Para realizá-la, é fundamental seguir os passos descritos.

PASSOS

Passo 1 - Leia atentamente o capítulo XXXIV - Negociação Coletiva do Trabalho - páginas 244 a 248 do PLT 325.

Passo 2 - Assistir ao filme “Eles não usam Black Tie”. (Direção: Leon Hirszman Produção: Leon Hirszman Roteiro: Gianfrancesco Guarnieri e Leon Hirszman, baseado na peça homônima de Gianfrancesco Guarnieri. Direção de fotografia: Lauro Escorel Montagem: Eduardo Escorel). O filme será disponibilizado pelo professor em sala de aula.

Passo 3 - Reúna-se com a sua equipe para debater a seguinte questão:

Qual a principal evolução obtida pelo sindicalismo brasileiro, ao compararmos a situação do sindicato em meados década de 80, época em que se passa o filme, com os dias atuais?

Passo 4 - Elabore, com o seu grupo, uma resenha sobre o filme, a qual responda o questionamento acima. Escreva um texto, de 2 até 5 páginas, impresso em folha A4, fonte Times New Roman.



Autora: Alessandra Aparecida Sanches - Faculdade Anhanguera de Santa Bárbara

ETAPA 3

Aula-tema: Modelo Sindical Brasileiro

Nesta atividade, a ser realizada em grupo, é importante que se compreenda qual a relação existente entre a empresa e os sindicatos.

Para realizá-la, é fundamental seguir os passos descritos.

PASSOS

Passo 1 - Identifique quantos sindicatos têm relação com a organização escolhida na Etapa 1.

Passo 2 - Leia atentamente o capítulo 44, "Representação dos trabalhadores na empresa", do livro "Direito do Trabalho, de Sérgio Pinto Martins".

Passo 3 - Escreva um texto, de 2 a 5 páginas, indicando com qual(is) o(s) sindicato(s) a empresa escolhida tem relação e esclareça qual é o motivo da existência da relação com a empresa.

Esta etapa deve ser transcrita para o computador e impressa em folha A4, fonte Times New Roman

ETAPA 4

Aula-tema: Conflitos Individuais

Esta atividade deve ser realizada em grupo. É importante que se compreenda a diferença entre conflitos individuais e coletivos, bem como se verifique onde é necessária a presença do sindicato.

Para realizá-la, é fundamental seguir os passos descritos.

PASSOS

Passo 1 - Leia atentamente o capítulo 45 - Conflitos Coletivos de trabalho - do livro Direito do Trabalho, de Sérgio Pinto Martins.

Passo 2 - Com o grupo, identifique quais são as diferenças existentes entre o Conflito Coletivo e o Conflito Individual de Trabalho.

Passo 3 - Elabore um quadro comparativo entre o conflito coletivo e o conflito individual de trabalho.

Passo 4 - Escreva um texto, de 2 até 5 páginas, impresso em folha A4, fonte Times New Roman.

ETAPA 5

Aula-tema: Negociação Individual e Coletiva do Trabalho

Esta atividade deve ser realizada em grupo. É importante para que se compreenda a importância da negociação, principalmente nos dias de hoje.

Para realizá-la, é fundamental seguir os passos descritos.

PASSOS

Passo 1 - Leia atentamente aos textos que se encontram disponibilizados nos sites:

<http://www.tribunatp.com.br/modules/news/pdf/pdf.php?storyid=2982> e a Resolução da Executiva Nacional da CUT sobre a crise financeira internacional, que se encontra disponibilizada no site: <<http://www.cut.org.br/content/view/12016/170/>>

Passo 2 - Identifique quais as fases de uma negociação sindical e elaborar um texto em grupo, de 2 até 5 páginas, impresso em folha A4, fonte Times New Roman, no qual informe quais são essas fases, quando se iniciam e quando terminam.

ETAPA 6

Aula-tema: Convenção Coletiva e Acordo Coletivo

Esta atividade é importante para que você compreenda a respeito de Convenção coletiva e Acordo coletivo.

Para realizá-la, é fundamental seguir os passos descritos.

PASSOS

Passo 1 - Leia o capítulo 49, "Convenções e acordos coletivos de trabalho", do livro "Direito do Trabalho", de Sérgio Pinto Martins.

Passo 2 - Leia os Acordos Coletivos de Trabalho que se encontram disponibilizados nos seguintes sites:

1. http://www.cpafro.embrapa.br/documentos/selecao/ACT_2009_2010.pdf
2. http://www.sindipetro.org.br/acordos/2008/ACT-Petrobras_2007-2009.pdf
3. http://www.sindipetro.org.br/acordos/2008/termo-aditivo-ACT_2008-2009.pdf

Passo 3 - Leia as Convenções Coletivas de Trabalho que se encontram disponibilizadas nos seguintes sites:

1. http://www.sindag.org.br/Uploads/convencoes/documento_convencoes_20.pdf
2. http://www.secamp.com.br/pdfs/2007_2009.pdf
3. <http://www.assovesp.org.br/downloads/pdf/CONV2009.PDF>

Passo 4 - Fazer um quadro comparativo sobre as diferenças entre Acordo Coletivo e Convenção Coletiva de Trabalho. Este quadro deve ser impresso em sulfite A 04, em 2 até 5 páginas, fonte Times New Roman.

ETAPA 7

Aula-tema: Representação dos Trabalhadores na Empresa

Esta atividade é importante para que você compreenda a respeito de representação dos trabalhadores na empresa. Para realizá-la, é fundamental seguir os passos descritos.

PASSOS

Passo 1 - Leia e responda às seguintes questões que servem para orientar a realização do relatório final, que evidencia o cumprimento das etapas do desafio.

- 1) Qual o nome, localização, porte, segmento e quantidade de funcionários da empresa?
- 2) Quais são os produtos ou serviços produzidos ou comercializados pela empresa?
- 3) Qual o sindicato que representa a categoria dos empregados da empresa?
- 4) Existe acordo coletivo vigente entre a empresa e o sindicato; ele está sendo aplicado pela empresa?
- 5) Existe convenção Coletiva vigente, ela está sendo aplicada pela empresa?
- 6) Quais são as sugestões de melhorias que proporcionaram modificações nas condições de trabalho e aumento de autoestima dos empregados, além de resultar para a empresa maior lucratividade, em decorrência do aumento de produção dos funcionários?

Passo 2 - Estas respostas devem ser entregues impressas em sulfite A 04, em 2 até 5 páginas, fonte Times New Roman.



- CUNHA, M. I. M. S. A. da. *Direito do trabalho*. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- GARCIA, G. F. B. *Curso de direito do trabalho*. 4. ed. São Paulo: Forense, 2009.
- LIMA, F. M. M. de. *Elementos de direito do trabalho e processo do trabalho*. 13. ed. São Paulo: LTr, 2010.
- RUSSOMANO, M. V. *Direito do trabalho*. Rio de Janeiro: Forense, 1984. p. 81.
- SARAIVA, R. *Direito do trabalho*. 7. ed. São Paulo: Método, 2008. (Série Concursos Públicos).
- _____. *Curso de direito processual do trabalho*. 7. ed. São Paulo: Método.
- VON ADAMOVICH, E. H. R. *Roteiros jurídicos: direito do trabalho*. São Paulo: Saraiva, 2008.
- ZIMMERMANN NETO, C. F. *Direito do trabalho*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2007. (Coleção Curso & Concurso).



Universidade Anhanguera-Uniderp
CENTRO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Anhanguera Publicações
Alameda Maria Tereza, 2.000
Valinhos - SP - CEP 13278-181

ISBN 978-85-7969-069-3



9 788579 690693