

TEC  
ADM

APOSTILA COMPILADA

ORGANIZADOR: GLAUCO CARVALHO CAMPOS

# Gestão de Pessoal

VOLUME ÚNICO



TEC  
RJ

## **Governo do Estado do Rio de Janeiro**

**Governador:** Wilson Witzel

**Secretário de Estado de Ciência, Tecnologia e Inovação:** Leonardo Rodrigues

## **FAETEC – Fundação de Apoio à Escola Técnica**

[www.faetec.rj.gov.br](http://www.faetec.rj.gov.br)

**Presidente:** Romulo Mello Massaccesi

**Vice Presidente Educacional:** Maicon Luiz Lisboa Felix

**Diretora da Diretoria de Desenvolvimento da Educação:** Márcia Cristina Pinheiro Farinazo

**Coordenadora do Programa Tec RJ:** Bárbara Sales Castelhana

## **Fundação Cecierj**

[www.cecierj.edu.br](http://www.cecierj.edu.br)

**Presidente:** Gilson Rodrigues

**Vice-Presidente de Educação Superior a Distância:** Marilvia Dansa de Alencar

**Vice-Presidente Científica:** Monica Dahmouche

**Organização de Conteúdo**  
Glauco Carvalho Campos

**Coordenação do Programa Tec RJ**  
Priscila de Souza Costa Couto

**Diretoria de Extensão**  
Michelle Casal Fernandes

**Diretoria de Material Didático**  
Bruno José Peixoto

**Coordenação de Design Instrucional**  
Flávia Busnardo da Cunha

**Diretoria de Material Impresso**  
Ulisses Schnaider

**Ilustração**  
Andre Amaral

**Capa**  
Larissa Averbug e Andre Amaral

**Projeto Gráfico**  
Larissa Averbug

**Produção Gráfica**  
Fábio Rapello Alencar

## **APOSTILA COMPILADA**

### **Composição do material:**

**Rede E-TEC Brasil**

**Título:** Práticas de Recursos Humanos  
(Técnico em Secretariado)

**Autores:** Cíntia Regina Pezzi, Priscila Aparecida de Figueiredo  
IFPR, 2013, 103 p., 20 aulas.

**Link:** <http://proedu.rnp.br/handle/123456789/1337>





TEC  
ADM

ORGANIZADOR: GLAUCO CARVALHO CAMPOS

# Gestão de Pessoal

VOLUME ÚNICO



**FAETEC**

Secretaria de  
Ciência, Tecnologia e Inovação







# Boas Vindas

Prezado(a) Aluno(a),

Seja bem-vindo ao TEC RJ

Você está recebendo o material didático impresso para acompanhamento de seus estudos, contendo as informações necessárias para seu aprendizado, exercício de desenvolvimento e fixação dos conteúdos. Este material foi selecionado e reeditado à partir da vasta gama de materiais disponibilizados pelo Ministério da Educação na Rede e-Tec Brasil. Assim, um único volume impresso pode apresentar aulas oriundas de materiais produzidos por diferentes instituições atuantes da Rede e-Tec Brasil. Sua ordenação final seguiu a orientação dada pelos coordenadores do TEC RJ.

Além do material didático impresso, disponibilizamos um Ambiente Virtual com conteúdos complementares, atividades individuais de reforço e colaboração com seus colegas, e outros materiais que podem auxiliar na sua aprendizagem. Você também pode enviar perguntas pelos fóruns de dúvida ao corpo docente de seu curso.

Tudo isto foi cuidadosamente planejado para que você tenha uma experiência gratuita de alta qualidade, que resulte em sólida formação técnica.

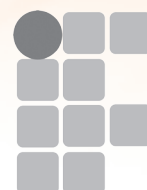
Bons estudos!



# Práticas de Recursos Humanos

*Cíntia Regina Pezzi*

*Priscila Aparecida de Figueiredo*



**INSTITUTO FEDERAL  
PARANÁ**  
Educação a Distância

**Curitiba-PR  
2013**

**Presidência da República Federativa do Brasil**  
**Ministério da Educação**  
**Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica**

**INSTITUTO FEDERAL DO PARANÁ – EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA**

Este Caderno foi elaborado pelo Instituto Federal do Paraná para a rede e-Tec Brasil.

Prof. Irineu Mario Colombo  
**Reitor**

Prof. Joelson Juk  
**Chefe de Gabinete**

Prof. Ezequiel Westphal  
**Pró-Reitoria de Ensino – PROENS**

Gilmar José Ferreira dos Santos  
**Pró-Reitoria de Administração – PROAD**

Prof. Silvestre Labiak  
**Pró-Reitoria de Extensão, Pesquisa e Inovação – PROEPI**

Neide Alves  
**Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Assuntos Estudantis – PROGEPE**

Bruno Pereira Faraco  
**Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional – PROPLAN**

Prof. Marcelo Camilo Pedra  
**Diretor Geral do Câmpus EaD**

Prof. Célio Alves Tibes Jr.  
**Diretor de Ensino, Pesquisa e Extensão – DEPE/ EaD**  
**Coordenador Geral da Rede e-Tec Brasil – IFPR**

Thiago da Costa Florencio  
**Diretor Substituto de Administração e Planejamento do Câmpus EaD**

Prof.ª Patrícia de Souza Machado  
**Coordenadora de Ensino Médio e Técnico do Câmpus EaD**

Prof. Roberto José Medeiros Junior  
**Coordenador do Curso**

Prof.ª Marcia Valéria Paixão  
**Vice-coordenadora do Curso**

Cassiano Luiz Gonzaga da Silva  
**Assistência Pedagógica**

Prof.ª Ester dos Santos Oliveira  
**Coordenadora de Design Instrucional**

Prof.ª Sheila Cristina Mocellin  
Prof.ª Vanessa dos Santos Stanqueviski  
**Designers Instrucionais**

Sílvia Kasprzak  
Iara Penkal  
**Revisão Editorial**

Flávia Terezinha Vianna da Silva  
Hilton Thiago Preisni  
**Diagramação**

e-Tec/MEC  
**Projeto Gráfico**



Atribuição - Não Comercial - Compartilha Igual

Catalogação na fonte pela Biblioteca do Instituto Federal do Paraná

S777m    Pezzi, Cíntia Regina.

Práticas de recursos humanos [recurso eletrônico] / Cíntia Regina Pezzi, Priscila Aparecida de Figueiredo. – Dados eletrônicos (1 arquivo: 6 megabytes).– Curitiba: Instituto Federal do Paraná, 2013.

ISBN 978-85-8299-286-9

1. Administração de pessoal . 2. Administração de empresas.  
I. Figueiredo, Priscila Aparecida de. II. Título

CDD: Ed. 23 - 658.3



# Apresentação e-Tec Brasil

Prezado estudante,

Bem-vindo ao e-Tec Brasil!

Você faz parte de uma rede nacional pública de ensino, a Escola Técnica Aberta do Brasil, instituída pelo Decreto nº 6.301, de 12 de dezembro 2007, com o objetivo de democratizar o acesso ao ensino técnico público, na modalidade a distância. O programa é resultado de uma parceria entre o Ministério da Educação, por meio das Secretarias de Educação a Distância (SEED) e de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC), as universidades e escolas técnicas estaduais e federais.

A educação a distância no nosso país, de dimensões continentais e grande diversidade regional e cultural, longe de distanciar, aproxima as pessoas ao garantir acesso à educação de qualidade, e promover o fortalecimento da formação de jovens moradores de regiões distantes, geograficamente ou economicamente, dos grandes centros.

O e-Tec Brasil leva os cursos técnicos a locais distantes das instituições de ensino e para a periferia das grandes cidades, incentivando os jovens a concluir o ensino médio. Os cursos são ofertados pelas instituições públicas de ensino e o atendimento ao estudante é realizado em escolas-polo integrantes das redes públicas municipais e estaduais.

O Ministério da Educação, as instituições públicas de ensino técnico, seus servidores técnicos e professores acreditam que uma educação profissional qualificada – integradora do ensino médio e educação técnica, – é capaz de promover o cidadão com capacidades para produzir, mas também com autonomia diante das diferentes dimensões da realidade: cultural, social, familiar, esportiva, política e ética.

Nós acreditamos em você!

Desejamos sucesso na sua formação profissional!

Ministério da Educação  
Novembro 2011

Nosso contato  
[etecbrasil@mec.gov.br](mailto:etecbrasil@mec.gov.br)



# Indicação de ícones

Os ícones são elementos gráficos utilizados para ampliar as formas de linguagem e facilitar a organização e a leitura hipertextual.



**Atenção:** indica pontos de maior relevância no texto.



**Saiba mais:** oferece novas informações que enriquecem o assunto ou “curiosidades” e notícias recentes relacionadas ao tema estudado.



**Glossário:** indica a definição de um termo, palavra ou expressão utilizada no texto.



**Mídias integradas:** sempre que se desejar que os estudantes desenvolvam atividades empregando diferentes mídias: vídeos, filmes, jornais, ambiente AVEA e outras.



**Atividades de aprendizagem:** apresenta atividades em diferentes níveis de aprendizagem para que o estudante possa realizá-las e conferir o seu domínio do tema estudado.



# Sumário

<b>Palavra do professor-autor</b>	<b>11</b>
<b>Aula 1 – Conceito e políticas de Recursos Humanos</b>	<b>13</b>
1.1 Conceito de Recursos Humanos	13
1.2 Políticas de Recursos Humanos	14
<b>Aula 2 – Cultura e clima organizacional</b>	<b>17</b>
2.1 Cultura Organizacional	17
2.2 Clima Organizacional	18
<b>Aula 3 – Recrutamento de pessoal</b>	<b>21</b>
3.1 Conceito de recrutamento de pessoal	21
3.2 Processos de recrutamento	21
3.3 Fontes de Recrutamento	23
<b>Aula 4 – Seleção de pessoal</b>	<b>25</b>
4.1 Conceito de seleção de pessoal	25
4.2 Técnicas de seleção	26
<b>Aula 5 – Administração de benefícios</b>	<b>29</b>
5.1 Conceito da administração de benefícios	29
5.2 Política de benefícios	29
<b>Aula 6 – Tipos de benefícios</b>	<b>31</b>
6.1 Tipos de Benefícios	31
<b>Aula 7 – Processo de admissão</b>	<b>35</b>
7.1 O início do processo	35
7.2 Tipos de contrato de trabalho	35
7.3 Obrigações da empresa no processo de admissão	38
<b>Aula 8 – Processo de demissão</b>	<b>41</b>
8.1 Tipos de demissão	41
8.2 Faltas justificadas	42
<b>Aula 9 – Férias</b>	<b>45</b>
9.1 Quem tem direito	45
9.1.2 Período de férias	46
9.2 Cálculo das férias	47

<b>Aula 10 – 13º salário</b>	<b>49</b>
<b>Aula 11 – Folha de pagamento</b>	<b>51</b>
11.1 Descontos salariais e contribuições sindicais	51
11.2 Encargos sociais	52
<b>Aula 12 – Obrigações Acessórias</b>	<b>55</b>
12.1 Cadastro Geral de Admitidos e Demitidos (CAGED)	55
12.2 Relação Anual de Informações Sociais (RAIS)	55
12.3 Declaração de Imposto de Renda Retido na Fonte (DIRF)	56
12.4 Informativo de Rendimentos	56
<b>Aula 13 – Processos Trabalhistas</b>	<b>57</b>
13.1 O processo trabalhista	57
13.2 O preposto	58
<b>Aula 14 – Fiscalização Trabalhista</b>	<b>59</b>
<b>Aula 15 – Administração de Cargos e Salários</b>	<b>61</b>
15.1 Conceito de tarefa, função e cargo	61
15.2 Desenho de cargos	61
15.3 Análise do cargo	62
15.4 Descrição de cargos	62
15.5 Especificações dos cargos	62
15.6 Classificação dos cargos	63
15.7 Grupo ocupacional	63
15.8 Avaliação de cargos	64
15.9 Administração de salários	64
<b>Aula 16 – Treinamento e Desenvolvimento</b>	<b>67</b>
16.1 Diferença entre treinamento e desenvolvimento	67
16.2 Objetivos do treinamento	67
16.3 Objetivos do desenvolvimento	68
<b>Aula 17 – Gestão por Competências</b>	<b>69</b>
17.1 O surgimento das competências	69
17.2 Competência do indivíduo x Competência da organização	70

<b>Aula 18 – Avaliação de Desempenho</b>	<b>73</b>
18.1 Conceito de avaliação de desempenho	73
18.2 Por que avaliar o desempenho?	73
18.3 Objetivos da avaliação de desempenho	73
18.4 Métodos de Avaliação de Desempenho	74
18.5 Método de avaliação por objetivos	74
18.6 Método de acompanhamento e avaliação de resultados	75
 <b>Aula 20 – Liderança</b>	 <b>77</b>
20.1 O que vem a ser liderança	77
20.2 Tipos de liderança	78
 <b>Referências</b>	 <b>81</b>
<b>Atividades Autoinstrutivas</b>	<b>83</b>
<b>Currículo dos professores-autores</b>	<b>99</b>





# Palavra do professor-autor

Prezados Alunos,

O campo da Administração de Recursos Humanos é amplo, diversificado e abrangente. Vai desde métodos de contratação de funcionários a teorias de como as organizações funcionam. Esse campo é dedicado a ajudar as organizações a obter o melhor de seus colaboradores e auxiliar no cuidado da saúde e do bem-estar das pessoas.

Com olhar cuidadoso sobre a proposta do Curso, com visão positiva e criteriosa, foram selecionados temas adequados, conteúdos atualizados e figuras apropriadas para a elaboração do material a ser trabalhado na área de Administração de Recursos Humanos. É importante observar, no entanto, que os textos são básicos, se considerarmos o universo de assuntos pertinentes a cada tema abordado. Assim a complementação deve ser meta de cada estudante, pois a ampliação do conhecimento precisa ser um objetivo incessantemente perseguido por todos.

Espero que o resultado seja satisfatório na avaliação de cada um de vocês.

Sucesso a todos!

Atenciosamente,

*Profª Cíntia Regina Pezzi*

*Profª Priscila Aparecida de Figueiredo*



# Aula 1 – Conceito e políticas de Recursos Humanos

Nesta primeira aula vamos abordar o conceito de recursos humanos e suas políticas. Entendendo a importância do departamento de recursos humanos no planejamento estratégico da empresa. Veremos exemplo de uma política de recursos humanos, demonstrando a missão, a visão e os valores da empresa.

## 1.1 Conceito de recursos humanos

O departamento de Recursos Humanos é muito amplo, e abrange várias áreas, como recrutamento e seleção, cargos e salários, treinamento e desenvolvimento até o cálculo da folha de pagamento, envolvendo outros subsistemas em seu processo.

Nessa nova era da informação, o conceito de RH está sendo alterado para administrar com as pessoas, sendo cada colaborador um elemento ativo da organização.

As pessoas são elementos fundamentais para o desenvolvimento da empresa e, devem estar alinhados ao desenvolvimento estratégico da empresa.



**Figura 1.1: Integração Estratégica**

Fonte: ©Boguslaw Mazur/shutterstock

## Curiosidade

### Explicação dos significados de RH, segundo Chiavenato:

- **RH como função ou departamento:** é a unidade operacional que funciona como órgão de *staff*, isto é, como elemento prestador de serviços nas áreas de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, comunicação, higiene e segurança do trabalho, benefícios, etc.
- **RH como práticas de recursos humanos:** refere-se ao modo como a organização opera suas atividades de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, benefícios, comunicação, higiene e segurança do trabalho.
- **RH como profissão:** refere-se aos profissionais que trabalham em tempo integral em papéis diretamente relacionados com recursos humanos, a saber: selecionadores, treinadores, administradores de salários e benefícios, engenheiros de segurança, médicos do trabalho, etc.



Assista a entrevista com o professor Idalberto Chiavenato falando sobre o Capital Humano e sua importância para o sucesso da organização.  
<http://www.youtube.com/watch?v=82K5oWH3Ruk>

## 1.2 Políticas de recursos humanos

A política de recursos humanos deve estar integrada ao desenvolvimento estratégico da empresa. Ela é baseada nas crenças e valores da empresa, e dá sustentabilidade às estratégias da organização. Veja na sequência um exemplo de política de recursos humanos de uma empresa prestadora de serviços que têm seus equipamentos e serviços espalhados por todo o Brasil. A missão da empresa é “Liderança através de serviços”. Abaixo alguns dos valores da empresa:

- a) Criação de valor para o cliente;
- b) Integridade;
- c) Liderança visível;
- d) Comprometimento com o desenvolvimento das pessoas;
- e) Melhoria contínua dos produtos e serviços.

## Resumo

Neste capítulo, aprendemos melhor sobre quais as funções do departamento de Recursos Humanos dentro das empresas, que não é basicamente “pagar salários”, como pensam alguns funcionários. Vimos exemplo de uma política de benefícios de uma empresa prestadora de serviços com atuação em todo território brasileiro.

## Atividades de aprendizagem

- Pesquise como funciona o RH de sua empresa e quais as subdivisões existentes neste departamento.

[illegible]



# Aula 2 – Cultura e clima organizacional

Nesta aula vamos abordar não apenas o conceito como também identificar a relevância da cultura e clima organizacional na definição das práticas e políticas de gestão.

## 2.1 Cultura organizacional

O departamento de Recursos Humanos é amplo e abrange várias áreas.

Cada indivíduo tem o que os psicólogos chamam de “personalidade”. A personalidade de um indivíduo é composta por um conjunto de traços relativamente permanentes e estáveis. Quando se diz que determinada pessoa é cordial, é inovadora, tensa ou conservadora está se descrevendo traços da personalidade dela. Uma organização também tem personalidade, à qual chamamos cultura. A cultura exprime a identidade da organização. Ela é construída ao longo do tempo e passa a impregnar todas as práticas, constituindo um complexo de representações mentais e um sistema coerente de significados que une todos os membros em torno dos mesmos objetivos e dos mesmos modos de agir. Ela serve de elo entre o presente e o passado e contribui para a permanência e a coesão da organização. Assim, a cultura é aprendida, transmitida e partilhada entre os membros da organização. Em outras palavras, a cultura organizacional representa as normas informais, e não escritas, que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia a dia, e que direcionam suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais. É a cultura que define a missão e provoca o estabelecimento dos objetivos da organização.



**Figura 2.1: Expansão da Cultura Organizacional**

Fonte: ©iQoncept/Shutterstock

A maioria das grandes organizações possui uma cultura dominante e diversos conjuntos de subculturas. Uma cultura dominante expressa os valores centrais compartilhados pela maioria dos membros da organização. Quando falamos sobre a cultura de uma organização, estamos nos referindo à sua cultura dominante. É essa visão macro da cultura que confere a organização sua personalidade distinta. As subculturas tendem a desenvolver-se em grandes organizações para contemplar problemas e situações comuns ou experiências vividas pelos seus membros.

### 2.1.1 Como uma cultura é criada?

Os fundadores de uma organização tradicionalmente exercem um impacto importante na cultura inicial da empresa. Eles possuem uma visão daquilo que a organização deve ser e não são influenciados por nenhuma ideologia anterior.

O fundador do McDonald's, Ray Kroc, morreu em 1984, mas sua filosofia de fornecer aos clientes qualidade, atendimento, limpeza e rapidez continuam a moldar as decisões gerenciais.

Fonte: [www.polygoneloisirs.com](http://www.polygoneloisirs.com)

### 2.1.2 Como os funcionários aprendem a cultura da organização?

Existem várias maneiras pelas quais a cultura é transmitida aos funcionários. As mais eficazes são histórias, rituais, símbolos materiais e linguagem. Os fatores básicos que sustentam uma cultura são as práticas de seleção, o comportamento da alta administração e os métodos de socialização (treinamento). A cultura organizacional pode ser dividida em nível visível e invisível.

No nível visível, estão os padrões e estilos de comportamento dos empregados. No invisível estão os valores compartilhados e crenças que permanecem durante um longo período de tempo. E este nível é mais difícil de mudar. (CHIAVENATO, 1999, p. 140).

## 2.2 Clima organizacional

Entende-se pelo conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho percebido pelas pessoas que vivem e trabalham neste ambiente. Influencia nos comportamentos, na motivação, na produtividade do trabalho e também na satisfação das pessoas envolvidas com a organização.

O estudo do clima permite a identificação de indicadores precisos capazes de subsidiar ações de intervenção, monitoramento e acompanhamento de melhorias que precisam ser efetuadas para que o equilíbrio entre a realização profissional e o desempenho organizacional seja alcançado. A gestão do clima leva em conta o fato de que canais de comunicação devem ser ressaltados e valorizados, com o intuito de se promover as mudanças necessárias, e de se vencer as resistências para a implementação dos padrões de desempenho esperados.



Através da pesquisa de clima organizacional, os colaboradores expressam suas opiniões, contribuem para a melhoria no ambiente de trabalho e, conseqüentemente, fortalecem o crescimento da organização. Realizá-la constantemente, revisá-la e atualizá-la são ações de grande relevância para que seja uma ferramenta na gestão de pessoas confiáveis e contextualizadas.

Assim, um diagnóstico realizado por meio de uma pesquisa pode auxiliar a organização a efetuar diferentes ações, como:

- Potencializar os processos fortes da organização. Com base na apuração dos pontos fortes da organização, podem-se ter ações específicas para a valorização e melhoria, tirando proveito de seus efeitos.
- Identificar os pontos críticos para balizar programas de melhoria e aperfeiçoamento. Através da identificação de seus pontos críticos, podem-se produzir resultados orientados às reais necessidades dos colaboradores.
- Obter a **sinergia** dos colaboradores. Esta atividade faz com que os colaboradores tenham a oportunidade de refletir sobre suas realidades, seu desenvolvimento profissional e pessoal. Observa-se que a própria participação em pesquisas já promove uma considerável elevação dos níveis de motivação entre os colaboradores.
- Obter a sinergia das lideranças. A apresentação dos resultados é uma ótima oportunidade de avaliação, *feedback* e reorientação das lideranças em torno dos objetivos organizacionais. Além disso, pode propiciar um clima adequado à realização de outros trabalhos no nível da alta direção, dentre as quais uma possível revitalização do Planejamento Estratégico, especialmente no que tange à reorientação e redefinição das diretrizes estratégicas.

## Resumo

Neste capítulo aprendemos como é criada a cultura e o clima organizacional de uma empresa; como ambos são inseridos dentro de cada funcionário, e como preservar um bom clima dentro da empresa.

### A-Z

#### Sinergia

Integração. De origem grega, a palavra significa cooperação e trabalho. Isso quer dizer que as somas das partes são maiores que o todo, porque as energias se unem em prol de um fim comum.



Assista “O diabo veste Prada” (EUA, 2006). É um filme baseado no best-seller de Lauren Weisberger de mesmo título. O filme traz a história de Andrea Sachs (Anne Hathaway), uma jovem que conseguiu um emprego na Runaway Magazine, a mais importante revista de moda de Nova York. Ela passa a trabalhar como assistente de Miranda Priestly (Meryl Streep), principal executiva da revista. Apesar da chance que muitos sonhariam em conseguir, logo Andrea nota que trabalhar com Miranda não é tão simples assim. Após a sessão pipoca discuta com seus colegas de sala como a cultura e o clima influenciam as pessoas.



## Atividades de aprendizagem

- Explique como é definida a cultura de uma organização.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Anotações

---

---

---

---

---

---

---

---

# Aula 3 – Recrutamento de pessoal

Nesta aula vamos abordar o conceito de recrutamento de pessoal, dentro do contexto da admissão do colaborador dentro da empresa. Veremos também as duas formas de recrutamento existentes.

## 3.1 Conceito de recrutamento de pessoal

Encontrar pessoas capacitadas para preencher as vagas da organização pode levar a demoras desnecessárias ou a escolhas precipitadas. Para que isso não aconteça é necessário um planejamento de pessoal. Através do planejamento de recursos humanos, a administração se prepara para ter as pessoas certas nos lugares certos, nas ocasiões certas, a fim de serem cumpridos tanto os objetivos organizacionais como os individuais. O planejamento de pessoal visa estimar as necessidades futuras, as vagas que serão abertas e tipo de recrutamento das pessoas com potencial para ocupar essas vagas.



**Figura 3.1: Recrutamento**

Fonte: © Liviu Ionut Pantelimon/Shutterstock



Para enriquecer seu conhecimento sobre o assunto, leia o artigo “A obesidade é um problema para as empresas?” de Alberto Ogata - Presidente da Associação Brasileira de Qualidade de Vida e veja qual o interesse das empresas em relação à obesidade dos funcionários.

Recrutamento é a etapa inicial do processo de busca e atração de mão de obra para a organização, procurando promover o número adequado de candidatos para as posições em aberto.

## 3.2 Processos de recrutamento

Todo processo de recrutamento tem início a partir de uma necessidade interna da organização. Essa necessidade – que pode ser originada por motivos diversos – é expressa ou emitida formalmente pelo requisitante da área através de um documento denominado Requisição de Pessoal (RP) onde constam as características e exigências do cargo.

Existem duas formas de recrutamento: o **interno** e o **externo**. Cada um destes tipos exige métodos diferentes de execução (divulgação, seleção etc).

### 3.2.1 Recrutamento interno

O recrutamento interno é basicamente o remanejamento dos próprios funcionários da empresa para outros cargos, ou seja, a empresa busca candidatos para um determinado cargo na própria empresa. Este tipo de recrutamento é geralmente encontrado em empresas que valorizam os colaboradores da empresa e acredita em seus potenciais internos, e que também investem em planos de carreira.

**Tabela 3.1: Recrutamento interno**

Prós	Contras
<ul style="list-style-type: none"><li>• Aproveita os próprios funcionários.</li><li>• Motiva e encoraja os próprios funcionários.</li><li>• É mais rápido e simples do que o externo.</li><li>• Custo reduzido.</li><li>• Os candidatos são “velhos conhecidos” da empresa.</li><li>• Incentiva a permanência dos funcionários na empresa.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• A empresa nunca se renova. Não entram novas ideias, experiências e expectativas.</li><li>• Favorece a rotina atual.</li><li>• Nunca altera o patrimônio humano da empresa.</li><li>• É ideal para empresas burocráticas e mecanísticas.</li><li>• A cultura organizacional não se renova.</li></ul>

Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.2.2 Recrutamento externo

O recrutamento externo é o ato de buscar no mercado de trabalho novos colaboradores para a organização, a fim de preencher uma vaga existente. Este tipo de recrutamento pode utilizar várias técnicas diferentes para atrair candidatos. É preciso escolher o método adequado para atrair determinado tipo de pessoa. É necessária a apresentação de currículo, já que a empresa não conhece o candidato. O recrutamento externo é encontrado em empresas que buscam inovações. Ele é ideal para épocas em que é preciso renovar a cultura organizacional, e é utilizado por empresas que querem aumentar rapidamente o seu capital intelectual através de pessoas que se encaixem no perfil do cargo oferecido.

**Tabela 3.2: Recrutamento externo**

Prós	Contras
<ul style="list-style-type: none"><li>• Renova-se a cultura organizacional da empresa.</li><li>• Introduz sangue novo na organização: talentos, habilidades e expectativas.</li><li>• Aumenta o capital intelectual (novos conhecimentos e destrezas).</li><li>• Aumenta a interação da empresa com o mercado de trabalho.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desmotiva os atuais funcionários da empresa.</li><li>• Reduz a fidelidade dos funcionários atuais, pois oferece vagas a estranhos.</li><li>• É mais caro e demorado, pois exige a aplicação de técnicas de seleção de pessoal.</li><li>• Os novos funcionários precisam ser socializados.</li></ul>

Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.3 Fontes de recrutamento

- Banco de dados interno;
- Indicações;
- Cartazes internos e externos;
- Entidades diversas (CIEE, parcerias com escolas etc.);
- Consultorias de *outplacement* (encaminhamento de funcionários para outras empresas);
- Consultorias de replacement (recolocação de profissionais);
- Agências de emprego;
- Consultorias de recrutamento e seleção;
- *Headhunters* (caçadores de talento);
- Mídia (conjunto de canais de comunicação: jornais, revistas, rádio, televisão etc.);
- Internet.

### Resumo

Neste capítulo entendemos como funciona o recrutamento na empresa, as formas de recrutamento, quais as formas para escolher entre as diferentes formas de recrutamento, e quais fontes mais utilizadas para isso.

### Atividades de aprendizagem

- Pesquise a(s) forma(s) de recrutamento utilizado por sua empresa, ou alguma empresa de seu conhecimento e, explique o porquê da empresa utilizar este método.



---

---

---

---

---

---

---



# Aula 4 – Seleção de pessoal

Nesta aula, vamos abordar o conceito de seleção de pessoal. Após a decisão da forma de recrutamento a ser utilizada, veremos como é feita a confirmação da seleção e a escolha do novo colaborador.

## 4.1 Conceito de seleção de pessoal

Trata-se de uma série de passos específicos para comparar e decidir qual candidato deve ser contratado. É o processo por meio do qual a empresa procura satisfazer as necessidades de recursos humanos. Escolhe aqueles que melhor ocupariam determinados cargos na organização, com base em uma avaliação de suas características pessoais (conhecimentos, habilidades e etc) e de suas motivações.

A seleção pode ser vista como um processo de comparação entre duas variáveis. De um lado, os requisitos do cargo a ser preenchido (requisitos que o cargo exige do ocupante), e, de outro lado, o perfil das características dos candidatos que se apresentam para disputá-lo. A primeira variável é fornecida pela descrição do cargo (contida na RP), e a segunda, é obtida por meio de aplicação das técnicas de seleção. Mesmo depois da comparação entre as características exigidas pelo cargo e aquelas apresentadas pelos candidatos é possível que vários deles apresentem condições equivalentes para ocupar o cargo. Nesse caso, a decisão e a escolha são sempre atribuições do órgão requisitante.



**Figura 4.1: Selecionado**

Fonte: © Piotr Marcinski/Shutterstock

## 4.2 Técnicas de seleção

### 4.2.1 Entrevista

A entrevista provavelmente é o método mais utilizado em seleção de pessoal, pois, de maneira geral, possui inúmeras aplicações nas organizações. Pode ser utilizada na triagem inicial dos candidatos no recrutamento como:

- Entrevista pessoal inicial na seleção;
- Entrevista técnica para avaliar conhecimentos técnicos e especializados;
- Entrevista de aconselhamento e orientação profissional no serviço social;
- Entrevista de avaliação do desempenho, e entrevista de desligamento com os funcionários que são demitidos ou se demitem das empresas.

No caso da entrevista de seleção temos, de um lado, o entrevistador (tomador de decisão), e de outro, o candidato entrevistado. O entrevistador busca verificar o comportamento do entrevistado frente a determinadas situações.

### 4.2.2 Provas de conhecimentos ou de capacidades

São utilizadas para medir o grau de conhecimentos gerais e profissionais ou técnicos, como: noções de informática, contabilidade, redação, idiomas e etc. Podem medir também o grau de capacidade ou habilidade para certas tarefas, como a perícia em digitar ou dirigir um ônibus. As provas podem ser orais, escritas ou práticas.

### 4.2.3 Testes psicométricos ou psicotécnicos

Focalizam principalmente as **aptidões**. Servem para determinar quanto elas estão presentes em cada pessoa, com a finalidade de prever o comportamento em determinadas formas de trabalho. Baseiam-se nas diferenças individuais das pessoas. Os testes analisam o quanto as aptidões de um indivíduo variam em relação às estatísticas de resultados. Oferecem prognóstico de seu potencial desenvolvimento. A abordagem mais conhecida é a teoria multifatorial de Thurstone, composta por sete fatores. Segundo essa abordagem, a estrutura mental das pessoas é constituída por um número de fatores relativamente independentes entre si, cada qual responsável por uma determinada aptidão. Cada cargo impõe determinadas aptidões ao ocupante. Estas são anotadas na ficha profissiográfica do cargo para definir o perfil e características do candidato ideal. A partir daí determinam-se quais os testes psicométricos adequados para pesquisar as aptidões necessárias ao ocupante do cargo. É comum encontrar diferentes baterias de testes para cada cargo.

A-Z

**Aptidão**

Disposição natural ou adquirida para qualquer coisa.



#### 4.2.4 Testes de personalidade

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. Revelam aspectos das características superficiais das pessoas, como aqueles determinados pelo caráter (traços adquiridos) e os determinados pelo temperamento (traços inatos).

São denominados **psicodiagnósticos** quando envolvem traços gerais da personalidade em uma síntese global. Nessa categoria estão os expressivos (de expressão corporal) e os projetivos (de projeção da personalidade).

#### 4.2.5 Simulação

Mais conhecidas como dinâmica de grupos. Seu ponto de partida é a dramatização, no momento presente, da situação que se pretende estudar e analisar de modo que fique o mais próximo possível do real. A técnica mais comum é o **psicodrama**, onde os participantes recebem papéis a desempenhar. Permite analisar e diagnosticar o esquema de comportamento. São mais utilizadas em cargos que exigem relacionamento interpessoal como direção, gerência, supervisão, vendas, compras, atendimento ao público e etc. As técnicas de simulação devem ser conduzidas por um psicólogo.

### Resumo

Neste capítulo aprendemos sobre a seleção de empregados, como funciona todo processo de seleção e os tipos de seleção, com as particularidades de cada um.

### Atividades de aprendizagem

- Pesquise os tipos de técnicas de seleção de pessoal e, descreva vantagens e desvantagens de cada um.

---

---

---

---

---

#### A-Z

##### Psicodiagnósticos

(psico+diagnóstico) significa (1) conhecimento de sintomas psíquicos; (2) determinação de capacidades, aptidões e tendências psicológicas, por meios clínicos e experimentais.

##### Psicodrama

É uma representação dramática utilizada como núcleo de abordagem e exploração da psique humana e seus vínculos emocionais.



Leia a reportagem de Carlini Piva e Fernanda Colavitti à revista Veja Carreira, sobre Seleção. É abordado o recrutamento, como é a preparação, os medos dos candidatos que acabaram de sair da faculdade e, estão entrando no mercado de trabalho. Após tanto estudo e preparo para os testes e provas vêm o momento em que o selecionador tem que ver o interior do candidato e, como será seu comportamento diante das dificuldades do dia-a-dia e seu desenvolvimento em equipe.





# Aula 5 – Administração de benefícios

Nesta aula vamos abordar o conceito da administração de benefícios, as regras para definições da política de benefícios.

## 5.1 Conceito da administração de benefícios

Entende-se como uma ferramenta estratégica da empresa, que visa agregar valor ao colaborador, atendendo suas expectativas e contribuindo para o desenvolvimento organizacional. Os benefícios fazem parte integral do planejamento estratégico da empresa. Para tanto, existem os benefícios legais, os sindicais e os escolhidos por liberdade da empresa.

Os custos dos benefícios são definidos conforme cultura e disponibilidade financeira da empresa.



**Figura 5.1: Tipos de benefícios**

Fonte: <http://1.bp.blogspot.com>

## 5.2 Política de benefícios

Entende-se como o diferencial das empresas para atrair talentos. Muitas empresas utilizam, para isso, a cesta de benefícios, que incluem assistência médica e odontológica, seguro de vida, empréstimos, planos de aposentadoria, entre outros. Mas, primeiramente, as empresas fazem uma pesquisa para conhecer as necessidades de seus colaboradores.

Segundo o Instituto Towers Perrin, em sua Pesquisa de Plano de Benefícios de 2007, informa que o pacote de benefícios é o quinto fator considerado na hora que o colaborador decide a troca de um emprego. A grande preocupação das organizações está nos custos e riscos associados.

## Resumo

Neste capítulo aprendemos sobre como funcionam os benefícios nas empresas, e como são elaboradas as políticas para definição dos mesmos.



## Atividades de aprendizagem

- Pesquise na sua empresa os benefícios oferecidos, e quais os colaboradores gostariam, porém ainda não são oferecidos.

---

---

---

---

---

---

---

## Anotações

---

---

---

---

---

---

---

---

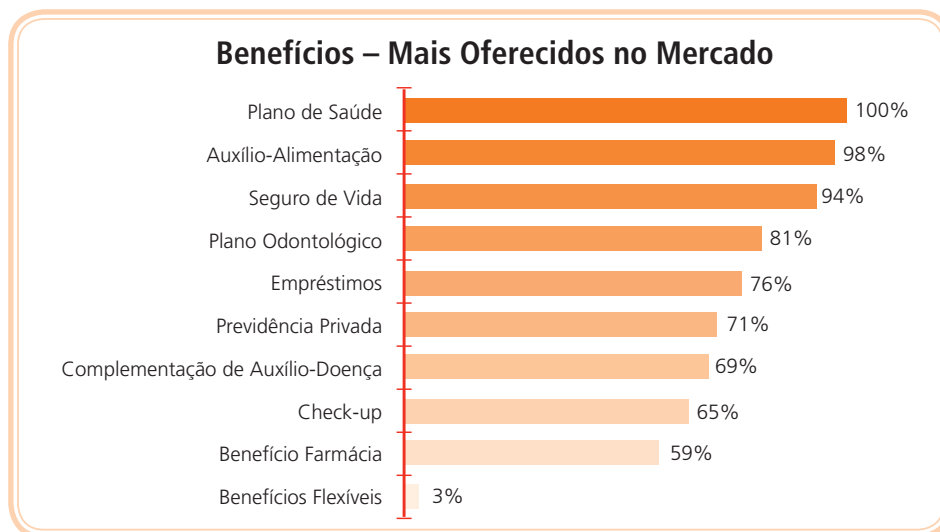
---

## Aula 6 – Tipos de benefícios

Nesta aula, vamos abordar os tipos de benefícios oferecidos pelas empresas e suas exigibilidades.

### 6.1 Tipos de benefícios

O gráfico (**Figura 6.1**) abaixo da pesquisa realizada pela empresa de consultoria Towers Watson em 2007 contou com a participação de 300 empresas nacionais e multinacionais de diversos segmentos do mercado e aponta os dez benefícios mais oferecidos aos colaboradores no Brasil.



**Figura 6.1: Tipos de benefícios**

Fonte: [www.rh.com.br](http://www.rh.com.br). Adaptado.

#### 6.1.1 Quanto à exigibilidade legal

- **Benefícios legais ou compulsórios**

São os benefícios exigidos pela legislação trabalhista ou previdenciária ou ainda por convenção coletiva entre sindicatos. Os principais benefícios legais são:

- Férias;
- 13º Salário;
- Aposentadoria;

- Seguro de Acidentes do Trabalho;
- Auxílio-doença;
- Salário-família;
- Salário-maternidade.

Alguns destes benefícios são pagos pela organização, enquanto outros são pagos pelos órgãos previdenciários.

- **Benefícios espontâneos**

São aqueles concedidos por mera generosidade das empresas, já que não são exigidos por lei nem negociação coletiva. São também chamados voluntários. Incluem:

- Gratificações;
- Refeições;
- Transporte;
- Seguro de vida em grupo;
- Empréstimos aos funcionários;
- Assistência médico-hospitalar diferenciada mediante convênio;
- Complementação de aposentadoria ou planos de seguridade social, etc.

## 6.1.2 Quanto à natureza

- **Benefícios monetários**

São os benefícios concedidos em dinheiro, geralmente através da folha de pagamento, e que geram encargos sociais deles decorrentes. Os principais benefícios financeiros são:

- Férias;
- 13º Salário;
- Gratificações;
- Complementação do salário nos afastamentos prolongados por doença, etc.

- **Benefícios não monetários**

São os benefícios não financeiros oferecidos na forma de serviços, vantagens ou facilidades para os usuários, como:

- Refeitório;
- Assistência médico-hospitalar;
- Assistência odontológica;
- Serviço social e aconselhamento;
- Clube ou grêmio;
- Transporte de casa para a empresa e vice-versa;
- Horário móvel ou flexível, etc.

### 6.1.3 Quanto aos objetivos

- **Benefícios assistenciais**

São os benefícios que visam prover o funcionário e sua família de certas condições de segurança e previdência em casos de imprevistos ou emergências, muitas vezes fora de seu controle ou de sua vontade. Incluem:

- Assistência médico-hospitalar;
- Assistência odontológica;
- Assistência financeira através de empréstimos;
- Serviço social;
- Complementação de aposentadoria ou planos de previdência social;
- Complementação do salário em afastamentos prolongados por doença;
- Seguro de vida em grupo ou de acidentes pessoais;
- Creche para filhos de funcionários, etc.

- **Benefícios recreativos**

São os serviços e benefícios que visam proporcionar ao funcionário condições físicas e psicológicas de repouso, diversão, recreação, higiene mental ou lazer. Incluem:

- Grêmio ou clube;
- Áreas de lazer nos intervalos de trabalho;
- Música ambiente;
- Atividades esportivas e comunitárias;
- Passeios e excursões programadas, etc.

Algumas atividades recreativas envolvem também objetivos sociais, como as festividades e conagraçamentos, visando o fortalecimento da organização informal.

- **Planos supletivos**

São serviços e benefícios que visam proporcionar aos funcionários certas facilidades, conveniências e utilidades para melhorar a qualidade de vida. Incluem:

- Transporte;
- Restaurante no local de trabalho;
- Estacionamento privativo;
- Horário móvel de trabalho;
- Cooperativa de gêneros alimentícios ou convênio com supermercados;
- Agência bancária no local de trabalho, etc.

Planos flexíveis de benefícios, adotados mais recentemente por organizações de países desenvolvidos, são aqueles em que os empregados têm opção de escolher entre os benefícios disponíveis, planos que acham mais interessantes. Este modelo pressupõe uma empresa transparente, com empregados responsáveis e uma relação aberta entre as partes, de forma a possibilitar análises e discussões sobre a relação custo-benefício de ambos.

## **Resumo**

Neste capítulo conhecemos os tipos de benefícios, suas exigibilidades e, como as empresas definem a obrigatoriedade e custos.



## **Atividades de aprendizagem**

- Quais parâmetros são utilizados para a decisão do tipo da cesta de benefícios escolhidos por cada empresa.

---

---

---

---

---

---



# Aula 7 – Processo de admissão

Nesta aula, vamos abordar os passos do processo de admissão dentro da empresa e suas formas de contratação.

## 7.1 O início do processo

Para ser possível a admissão de empregado, é indispensável à apresentação no Departamento de Pessoal a documentação obrigatória, conforme normas do Ministério do Trabalho:

- Carteira do Trabalho e Previdência Social (CTPS);
- Atestado médico admissional (expedido por médico do trabalho);
- No mínimo uma foto 3x4 (será anexada no livro ou ficha de Registro de Empregados);
- Comprovante de residência, para fins de recebimento de vale transporte;
- CPF – Cadastro de Pessoa Física;
- Cartão ou número do PIS, caso houver;
- Certidão de nascimento dos filhos menores de 14 anos, cartão de vacinação dos menores de 7 anos, e atestado de matrícula e frequência escolar semestral dos maiores de 7 anos, para fins de recebimento do salário-família.

É de suma importância que, além dos documentos obrigatórios, sejam solicitados outros documentos ao empregado, acessórios, para a sua total identificação, bem como para o preenchimento no livro ou ficha de Registro de Empregado, tais como: certificado de reservista (para homens com mais de 18 anos), título eleitoral (para pessoas com mais de 16 anos), carteira de identidade, certidão de casamento e etc.

## 7.2 Tipos de contrato de trabalho

Nem todo contrato de trabalho é igual. Levando em consideração a legalidade um contrato de trabalho pode ser:

- de experiência;
- por prazo indeterminado;
- de estágio;
- de aprendiz.

### 7.2.1 Contrato de experiência

É um contrato de trabalho normal, porém com um período de vigência preestabelecido, sendo o máximo previsto em lei por 90 (noventa) dias, podendo haver somente uma prorrogação.

#### Exemplo 1:

Contrato de experiência = 45 dias

Prorrogação = 45 dias

Total = 90 dias

#### Exemplo 2:

Contrato de experiência = 30 dias

Prorrogação = 30 dias

Total = 60 dias

No primeiro exemplo, atingimos o máximo de vigência de contrato de experiência 90 (noventa) dias com uma prorrogação.

No segundo exemplo, não atingimos o máximo de vigência de contrato de experiência, mas como é permitida somente uma prorrogação, o prazo máximo, neste caso, é de 60 (sessenta) dias.

Podemos, também, elaborar um contrato de experiência por 90 (noventa) dias. Nesse caso não há prorrogação.

Se o empregado for dispensado injustamente antes do término do prazo do contrato de experiência, deverá o empregador efetuar o pagamento de indenização, a razão de 50% do(s) salário(s) que seria(m) devido(s) a partir do dia seguinte da dispensa, até o seu término, conforme previamente estipulado. Caso o empregado solicite sua demissão na vigência de seu contrato de experiência, ele estará sujeito ao pagamento da indenização nos mesmos moldes que o empregador, ou seja, 50% do(s) salário(s) que receberia a partir do dia seguinte de seu pedido de dispensa até o término do contrato de experiência. É necessário o termo rescisório de contrato, mesmo que seja negativo.

### 7.2.2 Contrato por prazo indeterminado

É um contrato normal, em que não existe período de vigência preestabelecido.

Normalmente, quando acaba a vigência do contrato de experiência, não havendo a dispensa por parte do empregador, nem o desejo de ser dispensado, por parte do empregado, entra-se no período de contrato por tempo indeterminado.

### **7.2.3 Contrato de estágio**

Estágio é o período de tempo em que o estudante exerce sua profissão mediante a prática e o aperfeiçoamento de ensinamentos teóricos ministrados na escola. A legislação que regula os estágios remunerados de estudantes do ensino médio e do superior é a Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008.

A realização do estágio remunerado não acarretará vínculo empregatício de qualquer natureza.

O comprovante da inexistência de vínculo empregatício é a celebração do “Termo de Responsabilidade”, entre o concedente (empresa), interveniente (instituição de ensino) e o estagiário (estudante). Sobre a remuneração paga ao estagiário não incidem encargos previdenciários, sendo, no entanto, obrigatório ao concedente contratar seguro contra acidentes pessoais. Última atualização 10/2008.

### **7.2.4 Contrato de aprendiz**

Contrato de aprendizagem é o contrato de trabalho especial, ajustado por escrito e por prazo determinado. O empregador se compromete a assegurar ao maior de quatorze e menor de vinte e quatro anos, inscrito em programa de aprendizagem, formação técnico-profissional metódica, compatível com o seu desenvolvimento físico, moral e psicológico, e o aprendiz a executar com zelo e diligência as tarefas necessárias a essa formação.

- O contrato de aprendizagem não poderá ser estipulado por mais de 2 (dois) anos.
- A idade máxima permitida para aprendizagem passa a ser 24 anos. Anteriormente, era de 18 anos. No entanto, a idade mínima não foi alterada, permanecendo 14 anos.
- A idade máxima no contrato de aprendizagem não se aplica a aprendizes com deficiência.
- Bases: art. 428 da CLT, na nova redação dada pela MP 251/2005 (convertida na Lei 11.180/2005), com regulamentação pelo Decreto 5.598/2005 e parcialmente a Lei 10.097/2000.

## 7.3 Obrigações da empresa no processo de admissão

Na admissão de empregado, o empregador precisa ater-se à diversas rotinas, para contratação e registro do vínculo empregatício, dentre os quais destacamos:

### 7.3.1 Livro ou ficha de registro de empregados

A ficha de registro ou o livro são obrigatórios para registro dos trabalhadores conforme o Art. 41 da CLT, porém com advento da Lei 10.243/01 (Consolidação das Leis do Trabalho), de 19 de junho de 2001, não há a obrigatoriedade de autenticar as fichas de registro, inclusive as fichas em continuação.

Para efetuar o registro de empregados, em observância às exigências legais relativas ao contrato de trabalho, as empresas podem adotar o sistema informatizado que garanta a segurança, inviolabilidade, manutenção e conservação das informações (conforme estipulado na Portaria MTB nº 3.626/91).

Tanto o livro como a ficha tem a finalidade de identificar o empregado, inclusive com foto, constando, ainda, a data de admissão, função, salário, forma de pagamento e etc. Portanto, normalmente, usa-se o livro quando o número de empregados é reduzido e a empresa não possui meio eletrônico ou informatizado.

### 7.3.2 Jornada de trabalho

O artigo 7º da Constituição, inciso XIII, determina que a jornada máxima normal de trabalho seja de 44 horas semanais e 8 horas diárias, totalizando 220 horas mensais. Neste mesmo dispositivo, a Constituição admite a compensação ou redução de jornadas, mediante acordo ou convenção coletiva de trabalho. Fica estabelecido que a jornada máxima em turnos ininterruptos de revezamento deve ser de 6 horas; e havendo jornada extraordinária, esta deve ser remunerada minimamente com 50% de acréscimo. Fica definido, também, o direito do trabalhador ao Descanso Semanal Remunerado (DSR), referente aos domingos e feriados.

Seguem abaixo alguns fatores legais a serem considerados sobre a jornada de trabalho:

- O Descanso Semanal Remunerado (DSR) deve ocorrer no máximo após o sexto dia de trabalho, sendo que a cada quatro folgas, deverá coincidir com o domingo, Lei 10.101/00.

- Entre uma jornada e outra, o trabalhador deverá usufruir de um intervalo mínimo de onze horas e de 35 horas (24+11) no caso de repouso semanal.
- Após quatro horas de trabalho diário, a empresa deverá conceder um intervalo para descanso: se a jornada diária for de até seis horas, o intervalo mínimo é de 15 minutos, se a jornada diária for superior a seis horas, o intervalo deverá ser de uma a duas horas.
- O intervalo para refeição e descanso de mais horas só é admitido mediante autorização do Ministério do Trabalho (DRT local), atendidos aos pressupostos da Portaria MTb 3116/89.
- A hora noturna, considerada entre às 22h00 de um dia até às 5h00 do dia seguinte, por fixação legal, são computadas a cada 52 minutos e 30 segundos, devendo ser pagas com acréscimo mínimo de 20%.
- As horas extras máximas admitidas diariamente são de duas horas.

A medida provisória 1709/98, da Lei 9.601/98, ampliou o limite de 120 dias para um ano para o acúmulo do Banco de Horas, permite o empregado estender sua jornada de trabalho em épocas de maior produtividade e, reduzindo sua jornada em ocasiões de baixa produtividade.



**Figura 7.1: Jornada de trabalho**

Fonte: ©Michael D Brown/Shutterstock

## Resumo

Neste capítulo entendemos melhor como funciona o processo admissional, as formas de contratação e a jornada de trabalho.



## Atividades de aprendizagem

- Investigue uma empresa que trabalhe com banco de horas, qual o prazo para pagamento ou quitação das horas e, se este procedimento é bem aceito entre os colaboradores da empresa.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Anotações

---

---

---

---

---

---

# Aula 8 – Processo de demissão

Nesta aula vamos abordar os passos do processo de demissão dentro da empresa e suas implicações legais.

## 8.1 Tipos de demissão

A demissão significa rescisão de contrato de trabalho entre o empregador e o empregado. A rescisão de contrato de trabalho pode ocorrer nos seguintes casos:

- pedido de dispensa;
- acordo (para empregados não optantes pelo FGTS, anteriores à CF-88);
- dispensa sem justa causa;
- dispensa por justa causa;
- término de contrato.



**Figura 8.1: Quebra de contrato de trabalho - Demissão**  
Fonte: ©Kuzma/Shutterstock

### 8.1.1 Aviso prévio

De acordo com a CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) e a Constituição de 1988, a parte que, sem justo motivo, quiser rescindir o contrato de trabalho deverá avisar a outra de sua resolução com antecedência mínima de 30 (trinta) dias.

A falta de aviso prévio dá ao empregado o direito de perceber o salário relativo a esse período, bem como a integração deste a seu tempo de serviço. Já a falta de aviso prévio por parte do empregado, dá ao empregador o direito de descontar-lhe o referido período.



Acesse o link: <http://www.youtube.com/watch?v=I9b3LW0zLqM> e, assista a matéria exibida em 18/10/2011 pelo Jornal da CNT que fala sobre o processo de demissão de uma empresa e como deve ser o comportamento do profissional diante desta situação.

### 8.1.2 Rescisão de contrato de trabalho

A rescisão de contrato de trabalho deve ser efetivada mediante o TRCT (Termo de Rescisão de Contrato de Trabalho), documento padronizado e obrigatório, de acordo com a legislação em vigor.

### 8.1.3 Homologação

A homologação é obrigatória no caso de empregados com mais de 12 (doze) meses de serviços prestados quando de sua rescisão de contrato de trabalho. A homologação compreende a assistência, por parte do sindicato de classe do empregado ou órgão do Ministério do Trabalho, no ato rescisório. O pedido de demissão de empregado com mais de 1 (um) ano na mesma empresa também é obrigatória a assistência (art. 477, § 1º, da CLT).

## 8.2 Faltas justificadas

O empregado poderá deixar de comparecer ao serviço, sem prejuízo nas seguintes situações:

- Até dois dias consecutivos, em caso de falecimento de cônjuge, ascendente, descendente, irmão ou pessoa que, declarada em sua CTPS, viva sob sua dependência econômica.
- Até três dias consecutivos em virtude de casamento.
- Até cinco dias consecutivos, após o nascimento do filho (licença-paternidade).
- Um dia em cada doze meses de trabalho, em caso de doação voluntária de sangue devidamente comprovada.
- Até dois dias consecutivos, ou não, para fins de se alistar como eleitor.
- No período de tempo em que tiver que cumprir as exigências do serviço militar (alistamento, exames médicos, etc.).
- Um dia anual, para carimbar o certificado de reservista.
- Pelo tempo necessário, quando servir como testemunha em processos judiciais, ou como jurado, quando convocado.



## Resumo

Neste capítulo conhecemos os tipos de demissão, como funciona cada uma, os direitos dos colaboradores e conhecemos também todas as justificativas para faltas abonadas.

## Atividades de aprendizagem

- Pesquise sobre as demissões por justa causa e sem justa, por pedido ou involuntária e, descreva quais as incidências destes tipos de demissões.

[illegible]



## Aula 9 – Férias

Nesta aula, vamos abordar todas as regras para ter direito, bem como o que causa a perda das férias, proporções e cálculo.

### 9.1 Quem tem direito

Todo empregado adquire o direito a férias após doze meses de vigência do contrato de trabalho (período aquisitivo), sem prejuízo da remuneração, na seguinte proporção:

- 30 (trinta) dias corridos, quando não houver faltado ao serviço mais de 5 (cinco) dias;
- 24 (vinte e quatro) dias corridos, quando houver tido de 6 (seis) a 14 (quatorze) faltas;
- 18 (dezoito) dias corridos, quando houver tido 15 (quinze) a 23 (vinte e três) faltas;
- 12 (doze) dias corridos, quando houver tido de 24 (vinte e quatro) a 32 (trinta e duas) faltas (art. 130, incisos I a IV, da CLT).



**Figura 9.1: Direito a férias**

Fonte: ©Regissercom/Shutterstock

Observa-se que as faltas a serem consideradas são apenas as injustificadas, não acarretando redução das férias as ausências consideradas legais. Não são considerados, também, para esse efeito, os atrasos e as faltas de meio expediente, nem aquelas ausências que, embora injustificadas, tenham sido abonadas pela empresa.

**Tabela 9.1: Tabela de referência de direito às férias**

Quantidade de Férias	30 dias (até 5 faltas)	24 dias (de 6 a 14 faltas)	18 dias (de 15 a 23 faltas)	12 dias (de 24 a 32 faltas)
01/12	2,5 dias	2 dias	1,5 dias	1 dia
02/12	5 dias	4 dias	3 dias	2 dias
03/12	7,5 dias	6 dias	4,5 dias	3 dias
04/12	10 dias	8 dias	6 dias	4 dias
05/12	12,5 dias	10 dias	7,5 dias	5 dias
06/12	15 dias	12 dias	9 dias	6 dias
07/12	17,5 dias	14 dias	10,5 dias	7 dias
08/12	20 dias	16 dias	12 dias	8 dias
09/12	22,5 dias	18 dias	13,5 dias	9 dias
10/12	25 dias	20 dias	15 dias	10 dias
11/12	27,5 dias	22 dias	16,5 dias	11 dias
12/12	30 dias	24 dias	18 dias	12 dias

Fonte: Elaborado pelo autor

### 9.1.1 Quem perde o direito

Não tem direito a férias o empregado que no curso do período aquisitivo:

- permanecer em licença remunerada por mais de 30 (trinta) dias;
- deixar de trabalhar por mais de 30 (trinta) dias, com percepção de salários, em decorrência de paralisação total ou parcial dos serviços da empresa;
- pedir demissão e não for readmitido dentro de 60 (sessenta) dias subsequentes à sua saída;
- permanecer recebendo auxílio-doença da Previdência Social, por mais de 180 (cento e oitenta) dias.

### 9.1.2 Período de férias

A concessão de férias deverá ser comunicada ao empregado, por escrito, com antecedência de, no mínimo, 30 (trinta) dias.

Dessa comunicação, o empregado deverá dar o recibo.

Ressalta-se que, anteriormente a 10-12-85 (data de vigência da Lei nº 7.414-85), o referido prazo mínimo de antecedência era fixado em 10 (dez) dias.

O aviso de férias deve ser feito em duas vias, mencionando-se o período aquisitivo a que se referem às férias. O empregado dá o ciente no documento.

A concessão das férias deverá ser anotada na CTPS do empregado em local próprio, e na ficha ou folha do livro ou ficha de Registro de Empregados.

### 9.1.3 Abono pecuniário

O empregado tem direito de converter um terço de suas férias em abono pecuniário. Assim, por exemplo, aquele que tiver direito a 30 (trinta) dias de férias poderá optar em descansar todo o período, ou apenas durante 20 (vinte) dias, recebendo os dias restantes (1/3 de trinta dias) em dinheiro. Observa-se que, no mês em que o empregado sai de férias, tendo optado pelo abono, a remuneração equivalerá a 40 (quarenta) dias, assim distribuídos: vinte dias (férias em descanso), dez dias (férias pecuniárias) e dez dias (salário pelos dias trabalhados no mês).

O abono deverá ser requerido pelo empregado, por escrito, até 15 (quinze) dias antes do término do período aquisitivo. Após esse prazo, a concessão do abono ficará a critério do empregador.



Acesse o link: <http://www.youtube.com/watch?v=XgrepCkBcto&feature=fvvr> e, assista a matéria exibida em 08/01/2009 pelo Jornal da Record que explica um lei vigente desde de 2006 que desobriga o trabalhador a pagar Imposto de Renda sobre o período integral, as declarações de anos anteriores podem ser retificadas diretamente no site da Receita Federal.

### 9.1.4 Abono de 1/3 (um terço) constitucional

Em seu artigo 7º, inciso XVII, a Constituição de 1988 dá ao trabalhador um adicional de 1/3 (um terço) sobre a remuneração de férias, por ocasião do gozo dessas. Aplica-se o pagamento deste dispositivo também sobre as férias indenizadas, nas rescisões de contrato de trabalho.

### 9.1.5 Acumulação de períodos de férias

Sempre que as férias forem concedidas após o prazo legal (período concessivo) serão remuneradas em dobro. Nota-se que a dobra ocorre apenas em relação à remuneração, isto é, o empregado tem direito à remuneração correspondente a 60 (sessenta) dias, descansando apenas 30 (trinta) dias.

## 9.2 Cálculo das férias

As férias são calculadas de acordo com o tempo trabalhado na empresa. Pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), o trabalhador adquire o direito a tirar férias após completar doze meses na empresa, do cálculo deverão ser deduzidas as contribuições pagas ao Instituto Nacional da Seguridade Social (INSS) e o Imposto de Renda Retido na Fonte (IRRF).

## Resumo

Neste capítulo conectamos todas as características para gozar as férias, os percentuais, o procedimento quando há faltas, se o colaborador perde ou não o direito às férias, e como as férias são calculadas.



## Atividades de aprendizagem

- Pesquise as incidências de INSS e FGTS nas diversas situações de férias.

[illegible]

## Aula 10 – 13º salário

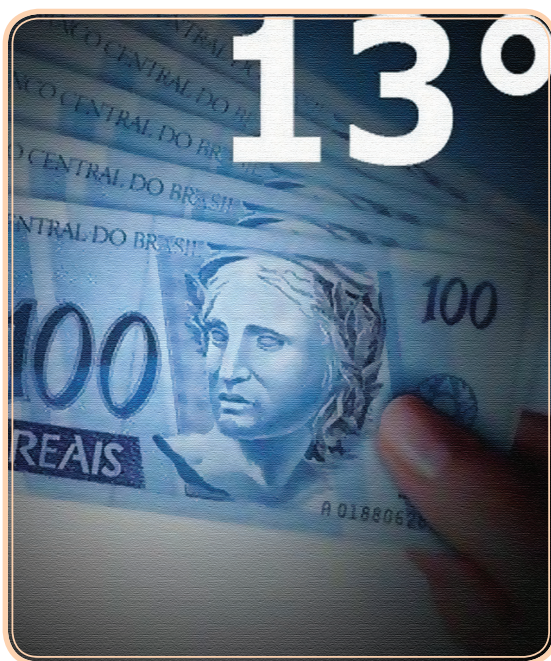
Nesta aula, vamos abordar o conceito de 13º salário, quando deve ser pago e qual o percentual para pagamento.

O 13º salário corresponde ao benefício de uma remuneração anual a mais para o colaborador, sempre proporcionalmente aos meses trabalhados no respectivo ano, a razão de 01/12 por mês, na fração superior a 14 dias.

Este benefício deverá ser pago em duas parcelas, sendo um adiantamento de 50% entre os meses de janeiro e novembro, podendo coincidir com as férias, isso se solicitado até o mês de janeiro de cada ano e, o restante dos 50% até o dia 20 de dezembro de cada ano.

O valor deste benefício corresponde a remuneração devida no mês de dezembro, devendo ser integrado a este valor as verbas pagas referentes às horas extras, adicionais entre outras.

A parcela final sofre incidência previdenciária e fiscal, o mesmo ocorrendo no caso de rescisão contratual.



**Figura 10.1: 13º Salário**

Fonte: <http://jornalgospelnews.com.br>

## Resumo

Neste capítulo, aprendemos o conceito de 13º salário, quem tem direito e o percentual para pagamento, conhecemos também as incidências do 13º salário.



## Atividades de aprendizagem

- Calcule como seria o 13º salário de um colaborador que trabalhou 11 meses completos na empresa, com um salário de R\$3.200,00 e, que dentro do período aquisitivo realizou 14 horas extras a 50%.

---

## Anotações

---

---

---

---

---

---

---

---



# Aula 11 – Folha de pagamento

Nesta aula, vamos abordar o conceito de folha de pagamento, sua importância dentro da empresa e como se processa o pagamento.

É a demonstração dos proventos, ou seja, ganhos e despesas do colaborador. Neste documento é especificado todo cálculo realizado para se chegar ao valor líquido, valor efetivamente pago ao colaborador. Toda empresa no Brasil tem obrigação legal de preparar a folha de pagamento.

O prazo legal para pagamento de salários é até o quinto dia útil de cada mês, portanto esta data pode variar de acordo com a categoria salarial.

## 11.1 Descontos salariais e contribuições sindicais

A folha de pagamento deverá ser elaborada com os proventos e descontos legais permitidos. O artigo 462 da CLT veda efetuar descontos nos salários dos colaboradores, salvo quando resultarem de adiantamentos, dispositivos de lei ou normas coletivas de trabalho. A jurisprudência existente nos tribunais trabalhistas admite o desconto se este for devidamente autorizado pelo colaborador.

Entre os descontos legalmente previstos na legislação estão a previdência social, o imposto de renda, as contribuições sindicais, especialmente a de um dia, descontada no mês de março, os adiantamentos ou empréstimos, faltas e atrasos sem justificativas e o vale transporte, até o limite de 6% do salário.

Salário Família (filhos menores de 14 anos)  
Até R\$608,80.....R\$31,22  
De R\$608,81 a R\$915,05.....R\$22,00  
Dedução por dependente: R\$164,56



Pesquise no site do INSS (<https://www.inss.gov.br/>) a tabela de contribuição mensal e o valor do salário-família

Pesquise no site da Receita Federal (<http://receita.economia.gov.br/>) a tabela de IRRF vigente.

## 11.2 Encargos sociais

Existem algumas obrigações que devem ser atendidas e cumpridas por todas as empresas por serem determinações legais. São as de caráter fiscal, previdenciária ou fundiária. A empresa assume o custo e, posteriormente, providencia o recolhimento do colaborador. Na classe dos encargos sociais, se destacam: Previdência Social (INSS), o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), o Imposto de Renda Retido na Fonte (IRRF/PF) e o Programa de Integração Social (PIS).

### 11.2.1 Previdência social (INSS)

Com raras exceções, praticamente todas as parcelas pagas aos funcionários incidem INSS. O colaborador paga conforme **tabela 11.1**. O recolhimento deve ser efetuado através da Guia da Previdência Social (GPS).



Acesse o link: [http://www.youtube.com/watch?v=On6TCzt\\_Wgo&feature=related](http://www.youtube.com/watch?v=On6TCzt_Wgo&feature=related) e, assista a matéria exibida em 30/06/2010, pelo site AposentFácil, onde o especialista em Previdência e Trabalho, Sr. Hilário Bocchi Júnior tira dúvidas sobre quem tem direito a receber o PIS e qual procedimento deve ser tomado pela empresa para que o empregado receba este direito.

### 11.2.2 Fundo de garantia por tempo de serviço (FGTS)

É um direito assegurado aos colaboradores da empresa, e que representa um encargo social para a empresa. A partir de 05/10/1988, devido uma promulgação da Constituição Federal, este direito passou a ser obrigatório.

O percentual de incidência é de 8%, o qual é recolhido mediante a guia de GFIP – Guia de Recolhimento do FGTS e informação à Previdência Social, até o dia 07 do mês seguinte ao da competência. As contas são abertas em nome dos colaboradores automaticamente no primeiro depósito em qualquer agência da Caixa Econômica Federal.

### 11.2.3 Imposto de renda retido na fonte (IRRF)

Os rendimentos do trabalho assalariado sofrem incidência do Imposto de Renda Retido na fonte, segundo a tabela pesquisada, descontado dos rendimentos do colaborador e recolhido pela empresa.

O recolhimento do valor deve ser feito pela empresa até o 3º dia útil da semana seguinte ao da retenção, através do formulário DARF, com o código 0561.

### 11.2.4 Programa de integração social (PIS)

Destina-se a atender aspectos voltados para o trabalhador, como o Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT), Seguro Desemprego e Abono Anual, embora seu cálculo não decorra da folha de pagamento.

Atualmente esta contribuição é 1,65% menos despesas sobre o faturamento da empresa, devendo ser recolhida em guia de DARF, até o último dia útil da quinzena subsequente ao do mês de ocorrência do fato gerador.



**Figura 11.1: Cartão Cidadão – PIS/FGTS**

Fonte: [www.brasil.gov.br](http://www.brasil.gov.br)  
[www.psdgraphics.com](http://www.psdgraphics.com)

**Tabela 11.3: Encargos Sociais – Incidências**

Rendimentos	INSS	FGTS	IRRF
Abono pecuniário de férias	Não	Não	Sim
Adicionais (insalubridade, periculosidade, noturno)	Sim	Sim	Sim
Ajuda de custo	Não	Não	Não
Auxílio de doença (15 primeiros dias)	Sim	Sim	Sim
Auxílio de doença (complementação salarial)	Não	Não	Sim
Aviso prévio trabalhado	Sim	Sim	Sim
Aviso prévio indenizado	Não	Sim	Não
13º salário – 1ª parcela até 30 de novembro	Não	Sim	Não
13º salário – 2ª parcela até 20 de dezembro	Sim	Sim	Sim
13º salário proporcional na rescisão	Sim	Sim	Sim
13º salário indenizado na rescisão	Não	Sim	Sim
Comissões	Sim	Sim	Sim
Diárias para viagens até 50% do salário	Não	Não	Não
Diárias para viagens acima de 50% do salário	Sim	Sim	Sim
Estagiários – bolsa	Não	Não	Sim
Férias normais gozadas na vigência do contrato e 13º	Sim	Sim	Sim
Férias em dobro na vigência do contrato	Sim	Sim	Sim
Férias indenizadas pagas na rescisão contratual simples, em dobro e proporcionais	Não	Não	Sim
Gorjeta espontânea ou compulsória	Sim	Sim	Sim
Gratificações ajustadas ou contratuais	Sim	Sim	Sim
Horas extras	Sim	Sim	Sim
Indenização por tempo de serviço	Não	Não	Não
Licença-maternidade (120 dias)	Sim	Sim	Sim
Licença-paternidade (5 dias)	Sim	Sim	Sim
Participação nos lucros	Não	Não	Sim
Prêmios	Sim	Sim	Sim
Retiradas pró-labore (diretores empregados)	Sim	Sim	Sim
Retiradas pró-labore (diretores proprietários)	Sim	Não	Sim
Salário-família	Não	Não	Não
Saldo de salário	Sim	Sim	Sim
Serviços de autônomos inscritos na Previdência Social	Sim	Não	Sim
Vale-transporte	Não	Não	Não
Salário-educação (reembolso com despesas de educação)	Não	Não	Sim
Reembolso de quilometragem	Sim	Sim	Sim

Fonte: Elaborado pelo autor

## Resumo

Neste capítulo aprendemos sobre a folha de pagamento e a conceituação de proventos e descontos. Conhecemos, também, os encargos sociais legais, como INSS, FGTS, IRRF e PIS, seus percentuais e formas de recolhimentos.



## Atividades de aprendizagem

- Pesquise as incidências de INSS, FGTS e IRRF dos seguintes pagamentos:

- a) Aviso Prévio Indenizado;
- b) Comissões;
- c) Participações nos Lucros e Resultados (PLR);
- d) Saldo de Salário;
- e) Salário-família.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# Aula 12 – Obrigações Acessórias

Nesta aula, vamos abordar as obrigações que a empresa deve elaborar para atender os órgãos públicos, sob pena de multas.

São aquelas em que a empresa deve elaborar e atender, sob pena de sofrer autuações por parte dos órgãos públicos. As obrigações devidas ao departamento de pessoal são:

## 12.1 Cadastro geral de admitidos e demitidos (CAGED)

É um comunicado enviado ao Ministério do Trabalho que identifica admissões, transferências e desligamentos (dispensa, aposentadoria, demissão ou morte), ocorridas no mês, devendo ser entregue mensalmente pela empresa até o dia 07 do mês subsequente, desde que haja movimentação dentro do mês.

Esta comunicação destina-se a fornecer estatísticas ao Ministério do Trabalho e validar as informações para pagamento do seguro-desemprego.

## 12.2 Relação anual de informações sociais (RAIS)

São informações anuais prestadas ao governo a respeito de cada colaborador. Deve conter os ganhos e recolhimentos previdenciários, fundiários e fiscais. Todas as empresas estão obrigadas a declarar, mesmo que não haja colaboradores na empresa, devendo, portanto preencher a RAIS negativa. A entrega é feita na Caixa Econômica Federal ou Banco do Brasil, e o prazo de entrega normalmente está entre a primeira quinzena de janeiro e a última de fevereiro. Destina-se a fornecer estatística ao Ministério do Trabalho, Previdência Social, Conselho Coordenador do FGTS e Receita Federal para validar as informações para pagamento do Seguro Desemprego e PIS.

## 12.3 Declaração de imposto de renda retido na fonte (DIRF)

É uma exigência do Ministério da Fazenda através da Receita Federal. Deve constar na declaração os rendimentos pagos ou creditados a beneficiários (empregados, autônomos, diretores, avulsos, pessoas jurídicas, etc), desde que tenha tido retenção do Imposto de Renda na Fonte, referente o ano anterior. A entrega deve ser feita na Caixa Econômica Federal, Banco do Brasil ou Receita Federal. Normalmente o prazo de entrega é o último dia útil do mês de fevereiro. A declaração destina-se a confirmar os valores do Imposto de Renda Retido na Fonte, visando cobrança ou devolução.

## 12.4 Informativo de rendimentos

Contêm os ganhos pagos ou creditados aos colaboradores da empresa. São informações utilizadas na Declaração de Ajuste Anual do Imposto de Renda. Sempre elaborado em duas vias e entregue aos colaboradores da empresa na última semana de fevereiro de cada ano, relativos aos ganhos do ano anterior. No caso de desligamento da empresa, deverá ser entregue no ato da quitação da rescisão.

## Resumo

Neste capítulo conhecemos as obrigações da empresa com os órgãos públicos, os recolhimentos, informativos e prazos, todos sob punição caso não ocorra o cumprimento das datas.



## Atividades de aprendizagem

- Pesquise na sua empresa a elaboração do CAGED, e discuta com seus colegas de classe a importância deste documento no ato de um processo trabalhista.

---

---

---

---

---

---

# Aula 13 – Processos Trabalhistas

Nesta aula, vamos abordar o conceito do processo trabalhista, os responsáveis legais, as normas e prazos para aberturas.

A Justiça do Trabalho é uma divisão especializada do Poder judiciário Nacional com a função de julgar os processos decorrentes da relação entre empregado e empresa, e os dissídios coletivos, relação empregado/empresa e sindicato patronal.

É dividida em varas: Vara do Trabalho (antiga Junta de Conciliação e Julgamento – JCV), Tribunal Regional do Trabalho (TRT) e Tribunal Superior do Trabalho (TST). As varas são dirigidas por um juiz (concursado) que é o presidente.

O colaborador tem direito de pleitear uma reclamação trabalhista até o prazo de 2 anos do desligamento da empresa. A partir da abertura do processo, pode haver a retroagem de até 5 anos.

## 13.1 O processo trabalhista

A reclamação trabalhista deverá ser aberta na Justiça do Trabalho, sempre referente à última empresa trabalhada.

O empregado que pleiteia direitos na justiça do Trabalho é denominado Reclamante, enquanto a empresa é denominada Reclamada.

As reclamações trabalhistas movidas por empregados são chamadas de Dissídios Individuais, se esta for movida pelo Sindicato dos Trabalhadores, denomina-se Dissídio Coletivo.

Os processos trabalhistas dividem-se em:

- a) Rito Sumaríssimo.** Faz-se necessário quando um procedimento de dissídio individual não ultrapasse o valor referente a quarenta vezes o salário mínimo vigente na data do ajuizamento. O pedido não será efetuado através de edital e deverá conter o valor correspondente. A reclamação deverá ser apreciada no prazo máximo de 15 dias da abertura. As demandas são instruídas e julgadas em audiência única, é permitido no máximo duas testemunhas para cada parte.

**b) Rito Ordinário.** Reclamação trabalhista cujo valor exceda 40 salários mínimos, as partes são intimadas para comparecer em juízo para tentativa de conciliação. Caso não ocorra, instaura-se o processo com defesa documental e posterior com testemunhas e perícias. Caso o reclamante não compareça a primeira audiência o processo é arquivado. Se a reclamada não comparecer aplica-se a pena de revelia (ausência de defesa), e a empresa sofre a pena de confissão.

A empresa deverá recolher as custas processuais, efetuar depósito em uma conta vinculada ao FGTS em nome do reclamante, que ficará a disposição do juízo, o valor do depósito recursal tem valor variável.

## 13.2 O preposto

É um empregado da reclamada que deve comparecer em juízo munido de uma carta, dando-lhe poderes de representação, denominada preposição. Deve, também, estar acompanhado de um advogado da empresa, este munido de uma procuração.

O preposto é figura fundamental na condução dos processos trabalhistas, ele representa e fala pela empresa. Deve ter total conhecimento da causa e da defesa. O atraso do preposto nas audiências acarretará na imediata condenação da empresa, deve chegar sempre com meia hora de antecedência na audiência, para haver tempo hábil para conversar com o advogado e as testemunhas.

## Resumo

Neste capítulo vimos como funcionam os processos trabalhistas, onde são julgados, os tipos e a importância do preposto no andamento de um processo.



## Atividades de aprendizagem

- Pesquise na sua empresa um processo trabalhista ocorrido, converse com o preposto da empresa e discuta com seus colegas de classe como foi o término do caso.

---

---

---



# Aula 14 – Fiscalização Trabalhista

Nesta aula, vamos conhecer o conceito da fiscalização trabalhista, quem realiza, através de qual documento é inspecionada e quais informações são verificadas na inspeção.

As empresas são obrigadas a manter um 'Livro de Inspeção' em cada estabelecimento, para que a fiscalização possa anotar as ocorrências verificadas. Este livro possui formato padrão, podendo ser autenticado na empresa no momento da primeira fiscalização, pelo próprio fiscal.



**Figura 14.1: Fiscalização trabalhista**

Fonte: ©Franck Boston/Shutterstock

Para realizar as fiscalizações, o fiscal apresenta uma relação de documentos, identificando o documento e a data de sua fiscalização, variando entre 2 a 8 dias para a exibição dos documentos solicitados. Os livros ou fichas de registro dos empregados e de controle de horários devem estar obrigatoriamente no local de trabalho. Seguem abaixo alguns documentos de fixação obrigatória no local de trabalho:

- a)** Quadro de horário de trabalho;
- b)** Escala de revezamento de horário e/ou de folgas;
- c)** Última guia da Previdência Social recolhida;
- d)** Informações sobre reembolso-creche se houver;
- e)** Cópia de acordo ou convenção coletiva de trabalho;
- f)** Avisos relativos à segurança do trabalho.

Caso a fiscalização apure alguma irregularidade, o agente emitirá uma notificação ou aplicará um Auto de Infração. Em ambos os casos cabe defesa por parte da empresa no prazo de até 10 dias da ciência da ocorrência, sem precisar pagar por isso. Caso a empresa não se defenda, poderá fazê-la ao receber a infração para recolhimento. Deverá optar em recolher a infração com desconto de 50% ou depositar o total e efetuar defesa administrativa. O recolhimento deverá ser efetuado através de DARF, identificando pagamento com código 0289 e defesa pelo código 7309. As defesas são dirigidas ao Delegado Regional do Trabalho, que encaminha o recurso para o setor atuante, para as manifestações correspondentes.

As autuações são aplicadas em dobro no caso de reincidência. Pode ocorrer interdição do estabelecimento se apurado risco comprometendo a segurança do trabalhador.

## Resumo

Neste capítulo conhecemos como funciona a fiscalização trabalhista, o que são verificados e o que ocorre nos casos de violações.



## Atividades de aprendizagem

- Pesquise na sua empresa o Livro de Inspeção e discuta sobre as fiscalizações ocorridas. Veja se houve casos de violações e como foram resolvidos.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# Aula 15 – Administração de Cargos e Salários

Nesta aula, vamos abordar os conceitos de cargos e salários na administração de Recursos Humanos. Conheceremos parte da metodologia adotada para elaboração das descrições de cargo que impactam no valor a ser pago como salário.

## 15.1 Conceito de tarefa, função e cargo

- **Tarefa** existe como um conjunto de elementos e requer o esforço humano para determinado fim. Quando tarefas suficientes se acumulam para justificar o emprego de um trabalhador, surge a função.
- **Função** é o agregado de deveres, tarefas e responsabilidades que requerem os serviços de um indivíduo. Deste ponto de vista, pode-se inferir que, numa organização, existem tantas funções quanto for o número de empregados.
- **Cargo** é uma composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa – o ocupante – que podem ser englobadas em um todo unificado, e que figura em certa posição formal do organograma da empresa.

## 15.2 Desenho de cargos

O desenho organizacional determina a estrutura de cargos: a distribuição, configuração, grau de especialização, quais as relações de comunicação entre eles, como o poder está definido e como as coisas vão funcionar.

Na opinião de Chiavenato e de outros autores clássicos, a estrutura organizacional nada mais é do que a arquitetura de cargos disposta de maneira racional e lógica, a fim de proporcionar uma adequação entre especialização vertical (níveis hierárquicos) e especialização horizontal (departamentalização). Cada departamento ou divisão é formado por um conjunto de cargos. As descrições e especificações fornecem base para uma boa avaliação dos cargos, e isto resultará na fixação de salários internamente coerentes.

## 15.3 Análise do cargo

Analisar um cargo significa detalhar o que ele exige do seu ocupante em termos de conhecimentos, habilidades e capacidades para que possa desempenhá-lo adequadamente. Sendo assim, é o estudo que se faz para reunir informações sobre as tarefas que compõem o cargo e as especificações exigidas do seu ocupante.

A-Z

**Subsidiar**  
Dar auxílio, ajudar.

A análise de cargos serve de subsídio para outras atividades da área de RH, além da avaliação de cargos. É utilizada para **subsidiar** o recrutamento e a seleção na pesquisa salarial, na avaliação de desempenho, nas reclamações trabalhistas, no treinamento de pessoal, nos programas de segurança no trabalho e etc.

A construção de um 'catálogo de cargos' é demorada e trabalhosa. Inicialmente, é necessário coletar dados sobre o cargo. Os métodos tradicionais utilizados são: observação local, questionário, entrevista ou ainda, a combinação desses métodos. Na visão de Marras (2000), "o analista de cargos e salários deve estar apto a utilizar todos os instrumentos, dominando as técnicas de aplicação, a fim de conseguir o máximo de informações na composição do perfil de cada cargo na empresa".

## 15.4 Descrição de cargos

É uma definição escrita, relacionando o que o ocupante do cargo faz, como ele faz e em que condições o cargo é desempenhado. Esse conceito é utilizado para definir as especificações do cargo, a qual relaciona os conhecimentos, habilidades e capacidades necessárias ao desempenho satisfatório do cargo.

## 15.5 Especificações dos cargos

É o relato dos requisitos, responsabilidades, esforços e incômodos impostos aos ocupantes do cargo. As especificações de cargos estão concentradas em quatro grandes áreas, a saber:

1. **Mental** – determina os conhecimentos teóricos ou práticos necessários para que o ocupante do cargo desempenhe adequadamente suas funções. Fatores mais comuns: instrução, conhecimento, experiência, iniciativa e complexidade das tarefas.

- 2. Física** – determina os desgastes físicos impostos ao ocupante do cargo em decorrência de tensões, movimentos, posições assumidas e etc. Os requisitos mais comuns são: esforço físico, concentração mental e visual, destreza ou habilidade e compleição física.
- 3. Responsabilidade** – determina exigências impostas ao ocupante do cargo para impedir danos à produção, ao patrimônio e à imagem da empresa. Ex: responsabilidades por erros, supervisão, numerário, títulos ou documentos, contatos, dados confidenciais, material, ferramentas e equipamentos.
- 4. Condições de trabalho** – determina o ambiente onde é desenvolvido o trabalho e os riscos a que está submetido o ocupante do cargo. Ex: ambiente de trabalho e riscos.

Os fatores servem para mensurar, isoladamente, as diferenças entre os cargos.

## 15.6 Classificação dos cargos

O título a ser atribuído a um cargo deve ser universal, isto é, utilizado pela maioria das empresas, e deve espelhar as tarefas desse cargo. Nas denominações de cargos da mesma família diferenciar A, B, C ou Junior, Pleno e Sênior ou ainda I, II e III (Ex: auxiliar II).

## 15.7 Grupo ocupacional

É o conjunto de cargos que se assemelham quanto à natureza do trabalho (PONTES, 2002). Os tipos de cargo são:

- Gerencial – abrange os cargos de gerentes, diretores, etc.
- De profissionais de nível superior – abrange os cargos de engenheiros, economistas, advogados, administradores, etc.
- De técnicos de nível médio – abrange os cargos de desenhistas, laboratoristas, inspetores, supervisores, técnicos, etc.
- Administrativo – abrange os cargos de recepcionistas, auxiliares, analistas, supervisores administrativos, etc.
- Operacional – abrange os cargos de pedreiros, operadores, mecânicos, supervisores operacionais, etc.

## 15.8 Avaliação de cargos

Pelo processo de avaliação, os cargos são analisados e comparados de forma a colocá-los em ordem de importância. Além de ordenar os cargos, a avaliação irá permitir o estabelecimento da estrutura salarial que, por sua vez, determinará consistentemente os salários a serem pagos. Portanto, é através da avaliação de cargos que se neutraliza o efeito de decisões arbitrárias para a determinação dos salários (PONTES, 2002).

### 15.8.1 Métodos de avaliação de cargos

Qualquer que seja o método escolhido para a avaliação dos cargos, é desejável que esta seja feita por um comitê. Com isto garante-se maior harmonia e maior aceitação dessas avaliações pelos membros da organização como um todo. Métodos não quantitativos (escalamento e graus predeterminados) e Métodos quantitativos (comparação de fatores e pontos).

### 15.8.2 Método de comparação por fatores

É uma técnica analítica em que os cargos são avaliados e comparados por meio de fatores de avaliação de cargos.

## 15.9 Administração de salários

É a remuneração devida do empregador ao empregado pela prestação de serviços do último, em decorrência de um contrato de trabalho, sendo inadmissível sua redutibilidade. É permitido que o salário seja pago em parte por utilidades, num percentual máximo de 70% (setenta por cento), sendo o mínimo aceitável de 30% (trinta por cento) em numerário.

### 15.9.1 Formas de pagamento de salários

Ao se concluir determinado período de trabalho (semanal, quinzenal ou mensal) terá o empregado o direito de receber seu salário, sendo este fixado em seu contrato de trabalho e inscrito na CTPS - Carteira de Trabalho e Previdência Social. Note-se que o critério a ser adotado para a fixação do salário nada tem a ver com os intervalos pagos ao empregado.

**Exemplo:** um empregado cuja base de cálculo é em horas pode receber por mês. Sua base de cálculo é a hora, mas a forma de pagamento é mensal.

Os artigos 457 e 467 informam que remuneração é o termo que designa um grupo formado por salário, gorjetas, comissões, percentagens, gratificações ajustadas, abonos, diárias para viagens e utilidades, como: alimentação, habitação, vestuário e prestações *in natura*, que a empresa fornece habitualmente aos empregados.

A remuneração pode ser calculada e paga de diversas formas, desde que o empregado receba minimamente um salário mínimo por mês, por jornadas de até 220 horas mensais. A remuneração pode ser calculada por horas (horista), por semana, por quinzena, por mês (mensalista), por tarefas (tarefeiros), por produção e por comissão (comissionistas).

Além dos salários, algumas empresas remuneram o empregado com os chamados adicionais, cujos valores e percentuais são atribuídos legalmente, em função do local, da atividade ou da jornada de trabalho. Podem exemplificar os adicionais de insalubridade, periculosidade e noturno.



**Figura 15.1: Remuneração**

Fonte: <http://mundoindica.com.br>

- **Adicional de insalubridade**

É devido quando o empregado executa trabalhos em locais agressivos, expondo-se a agentes nocivos à saúde, acima dos limites de tolerância estabelecidos pela legislação (Portaria MTb 3214/78), conforme a intensidade do agente e o tempo em que o empregado fica a ele exposto. Este adicional é calculado sobre o salário mínimo, nos percentuais de 10%, 20% ou 40%, conforme se apure insalubridade mínima, média ou máxima.

Quando existem horas extraordinárias, o cálculo hora deve conter a integração do adicional de insalubridade.

- **Adicional de periculosidade**

É devido quando o empregado realiza atividades consideradas perigosas, por exemplo estar em contato permanente com inflamáveis ou explosivos, em condições de risco acentuado. O adicional é calculado sobre o salário, no percentual fixo de 30% e, também deve ser integrado ao cálculo das horas extras.

- **Adicional noturno**

Compreende o direito a receber o adicional noturno, o empregado que trabalhe o período que equivale das 22h de um dia às 5h do dia seguinte, corresponde minimamente ao percentual de 20% do salário base do empregado, e deverá ser integrado ao cálculo das horas extras.

## Resumo

Neste capítulo aprendemos como se faz a definição dos cargos, os desenhos e sua classificação. Também aprendemos como são definidos os salários e sua tipologia, como noturno, adicionais de periculosidade e insalubridade.



## Atividades de aprendizagem

- Com toda definição de cargos e salários vistas neste capítulo, elabore a descrição de um cargo existente na sua empresa e identifique um salário que entenda como compatível para a descrição feita, em seguida discuta com seus colegas de classe.

---

---

---

---

---

---

---

---



# Aula 16 – Treinamento e Desenvolvimento

Nesta aula, conheceremos as diferenças entre treinamento e desenvolvimento. Veremos também porque mais e mais empresas investem no treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores.

## 16.1 Diferença entre treinamento e desenvolvimento

Há uma diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas. Embora os métodos sejam similares para afetar a aprendizagem, a perspectiva de tempo é diferente. O treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar as habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato do cargo.

O desenvolvimento focaliza não apenas os cargos a serem ocupados futuramente na organização, mas também as novas habilidades e capacidades que serão requeridas. Ambos, treinamento e desenvolvimento (T&D), constituem processos de aprendizagem.

## 16.2 Objetivos do treinamento

Considerando os conceitos acima, podemos afirmar que Treinamento tem como objetivo a aprendizagem e a melhoria da **performance** dos profissionais. Segundo Marras (2000, p. 148), entre os objetivos específicos mais importantes da área de treinamento, destacam-se os seguintes:

- a) **Formação profissional.** Tem como meta alcançar um grau ideal de capacidade laboral para determinada profissão, repassando todos os conhecimentos e práticas necessárias ao bom desempenho de uma função.
- b) **Especialização.** Oferece ao treinando um campo de conhecimento ou prática específica dentro de uma área de trabalho para a otimização dos resultados.
- c) **Reciclagem.** Tem como finalidade básica rever conceitos, conhecimentos ou práticas de trabalho, renovando-os ou atualizando-os de acordo com as necessidades.

A-Z

Performance  
Desempenho.

## 16.3 Objetivos do desenvolvimento

Primeiramente é de despertar potencialidades, permitindo que estas aflorem e cresçam até o nível desejado de resultados. Participam do programa de desenvolvimento funcionários - com nível de talento individual - considerados “peças chaves” na organização. Os programas de desenvolvimento estão focados nas pessoas e não nos processos. Por isso, ao serem idealizados, deve-se levar em conta o projeto de vida individual do empregado, seus interesses pessoais. Desta forma, é possível evitar que haja conflitos entre o que o funcionário deseja e o que a empresa deseja para ele, ou seja, o plano estratégico da organização.



**Figura 16.1: Treinamento e desenvolvimento**

Fonte: <http://recursoshumanosideal.files.wordpress.com>

## Resumo

Neste capítulo, entendemos tanto a diferença quanto os objetivos do treinamento e desenvolvimento, fazendo uma análise sobre qual a melhor escolha para a empresa.



## Atividades de aprendizagem

- Na sua empresa, pesquise uma metodologia de desenvolvimento utilizada para atrair os novos e reter os talentos da empresa.

---

---

---

---

---

# Aula 17 – Gestão por Competências

Nesta aula, vamos conhecer o conceito de gestão por competências, e as oportunidades geradas em uma administração.

## 17.1 O surgimento das competências

A década de 90 presenciou o surgimento de um novo conceito de negócios dentro do ambiente empresarial: as organizações em rede. Esta nova configuração baseia-se em competências essenciais, modelo proposto por Gary Hamel e C. K. Prahalad. Naquela época, os autores previram que as organizações, para se tornarem competitivas, teriam que procurar por parceiras que tivessem competências complementares às suas, de forma a maximizar o valor oferecido aos clientes. Para identificar as competências essenciais, as empresas perceberam que é imprescindível olhar para as pessoas que compõem seu grupo de colaboradores, visando mapear o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que representam seu diferencial competitivo.

Desta forma, as empresas que hoje se dispõem a integrar as organizações em rede, se veem obrigadas a **(1)** mapear e desenvolver as competências de seus colaboradores; **(2)** captar pessoas necessárias às estratégias de negócio formuladas, e **(3)** adotar a remuneração por competências, de forma a reter o valioso capital intelectual desenvolvido na organização.

Naturalmente, a organização em rede só consegue se consolidar se todos os parceiros estiverem predispostos a comunicar aos demais suas competências essenciais e as competências de seu grupo de colaboradores. Por este motivo, uma das principais atribuições dos gestores das organizações em rede (também conhecidos como virtual brokers) é mapear as competências dos integrantes da rede.

O mapeamento de competências é, na maior parte das vezes, realizado em dois momentos. O primeiro se dá quando ocorre a seleção dos candidatos a integrar o grupo de parceiros; depois disto, o mapeamento deve ser feito com certa periodicidade, de forma a manter atualizados os bancos de competências elaborados pela entidade gestora. Isto é necessário, pois parte-se



Veja no link: <http://www.youtube.com/watch?v=ATD7UxN2mRU>, uma entrevista com importantes formadores de opiniões de grandes empresas brasileiras e internacionais comentando sobre as competências importantes que o indivíduo deve obter para fazer parte destes grupos.

do pressuposto de que as organizações mais competitivas são aquelas que desenvolvem novas competências com seus colaboradores, isto é, as organizações que estão em permanente aprendizado (ou learning organizations), e estas são as organizações consideradas ideais para integrar a rede. Desta maneira, o gestor da rede previne-se de surpresas eventuais e possui um manancial de informações sobre os membros da rede que suporta as decisões exigidas no momento da escolha das oportunidades de negócio que serão atendidas.

## 17.2 Competência do indivíduo x Competência da organização

O assunto **competência** é de fundamental importância para a compreensão das organizações virtuais. Por isto, este tema será abordado nos planos dos indivíduos e das organizações. Este tratamento é necessário por lidarmos com um tipo particular de organização que exige, ao mesmo tempo, competências especiais dos indivíduos que nelas trabalham, e competências específicas das organizações que almejam fazer parte da rede de parcerias.

### 17.2.1 Competência do indivíduo

No plano individual, uma definição para a competência comumente adotada pelos profissionais de gestão (principalmente os ligados à área de gestão de pessoas) é a seguinte:

Competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho; a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvida por meio de treinamento (Parry, 1996, *apud* Fleury e Fleury, 2001, p.19).

O conceito de competência relaciona-se intimamente com as tarefas desempenhadas pelo indivíduo e com o conceito de qualificação. O conceito de competência se relaciona com o de qualificação. No entanto, procura ser mais amplo, referindo-se à capacidade da pessoa assumir iniciativas; ir além das atividades prescritas; ser capaz de compreender e dominar novas situações no trabalho; ser responsável e ser reconhecido por isto.

Competência não se limita, portanto, aos conhecimentos tácitos (teóricos e empíricos) adquiridos pelo indivíduo ao longo de sua vida e, muito menos, encontra-se encapsulada na tarefa que este indivíduo desempenha. Os autores mostram que as competências são sempre contextualizadas, visto que os conhecimentos e o know-how não adquirem status de competência a não ser que sejam comunicados e trocados. A rede de conhecimentos em que se insere o indivíduo é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere competência.

A gestão por competências é uma nova tendência da gestão de pessoas. Esta “nova” forma de gestão, na prática, desenvolve as seguintes atividades:

- a) Captação de pessoas.** Visa adequar as competências necessárias às estratégias de negócio formuladas. As empresas buscam por pessoas que tenham um nível educacional elevado. Para tal, se valem de programas de trainees, por exemplo, considerados fundamentais para atrair novos talentos.
- b) Desenvolvimento de competências.** As empresas contam com a possibilidade de desenvolver as competências essenciais dos indivíduos, através das mais diversas práticas, buscando adequá-las às necessidades organizacionais.
- c) Remuneração por competência.** Prática utilizada por empresas preocupadas em resguardar parte do conhecimento tácito de seus colaboradores e mantê-los nas organizações. As empresas implantam novas formas de remuneração, dentre elas: participação nos resultados, remuneração variável e remuneração baseada nas competências desenvolvidas.

### 17.2.2 Competência da organização

Para Fleury e Fleury (2001, p.20), tratar a competência no plano das organizações é preciso considerar duas outras dimensões, ligadas às transformações que o mundo dos negócios vem sofrendo:

- a)** Âmbito de atuação da organização (local, regional, nacional ou global).
- b)** Visão estratégica (as competências individuais devem contemplar a visão estratégica da organização, ao contrário do que se via no passado, quando a visão estratégica era determinada pela cúpula da organização e a ela ficava restrita).

## Resumo

Neste capítulo, conhecemos o conceito de competências, como surgiu no Brasil, e a diferença entre a competência do indivíduo e da organização.



## Atividades de aprendizagem

- Elabore juntamente com seus colegas de classe um plano de Gestão por Competências para sua empresa.

[illegible]

# Aula 18 – Avaliação de Desempenho

Nesta aula veremos as metodologias adotadas pelas empresas para avaliar seus empregados, os processos e relevâncias no desenvolvimento da organização. Este processo precisa ser transparente e ter regras claramente definidas.

## 18.1 Conceito de avaliação de desempenho

Avaliação de desempenho é um meio formal e padronizado para verificar a performance das pessoas na realização de suas atividades dentro da organização.

## 18.2 Por que avaliar o desempenho?

Em todas as empresas existem avaliações do desempenho das pessoas. O que ocorre quando da não-existência de um programa formal é que nem sempre são claros os resultados a serem alcançados. Quando os fracassos ou sucessos acontecem não se sabe ao certo o porquê e quem são os responsáveis pelo fato.

## 18.3 Objetivos da avaliação de desempenho

- Reconhecer e premiar;
- Aumentar salários;
- Distribuir bônus/lucros;
- Promover na carreira;
- Realizar rodízio de pessoas;
- Promover correções de desempenho;
- Preparar plano de educação e treinamento;
- Desenvolver pessoal;
- Retroação de informação ao indivíduo avaliado;
- Medir potencial humano.



**Figura 18.1: Reconhecimento e premiação**

Fonte: ©KOUNADEAS IOANNHS/Shutterstock

## 18.4 Métodos de avaliação de desempenho

Os métodos formais de avaliação foram surgindo e sendo sofisticados ao longo do tempo. Apesar da evolução, o indivíduo continua sendo o centro da avaliação e esta sendo fortemente influenciada por aspectos subjetivos. Só há bem pouco tempo surgiram métodos que de fato passaram a avaliar os resultados atingidos pelas pessoas, em relação ao trabalho proposto. O início desse processo deu-se pela Administração Por Objetivos (APO), culminando hoje com a Avaliação de Resultados, cuja aplicação pode ser feita, inclusive, por equipes de trabalho.

## 18.5 Método de avaliação por objetivos

A partir de 1954, com a obra “The Practice of Management”, de Peter Drucker, tornou-se popular um novo método de avaliar o trabalho das pessoas nas empresas: a Administração por Objetivos - APO. Por ser uma técnica mais moderna, principalmente por se preocupar com o futuro e ser objetiva, essa técnica revolucionou a disciplina de administração e, em particular, a da avaliação de desempenho.

### 18.5.1 Conceito da administração por objetivos

O termo Administração por Objetivos foi introduzido popularmente por Peter Drucker em 1954 em seu livro *The Practice of Management*.

A administração por objetivos é processo de administração através do qual o supervisor e o subordinado, operando sob uma definição clara das metas e prioridades comuns à organização estabelecidas pela administração de cúpula, identificam, em conjunto, as principais áreas de responsabilidade do indivíduo, em termos do resultado que se espera dele, e usa essas medidas como guias para operar a unidade e avaliar as contribuições de cada um dos seus membros. Ou seja, é um método no qual as metas são definidas em conjunto entre administrador e seu superior, as responsabilidades são especificadas para cada um em função dos resultados esperados, que passam a integrar os padrões de desempenho sob os quais os gerentes são avaliados.

### 18.5.2 As metas da administração por objetivos

No método APO, as metas são definidas como alvos que os indivíduos ou as organizações procuram alcançar em determinado período. Quando as organizações, os departamentos e as pessoas têm objetivos definidos ocorre aumento da produtividade, melhora a qualidade dos produtos e serviços da empresa, e aumentam a motivação e o poder de realização dos indivíduos no trabalho.



## 18.6 Método de acompanhamento e avaliação de resultados

A forma como a empresa utiliza o elemento humano constitui-se elemento vital da competência empresarial. Nesse sentido, a competência empresarial representa o acúmulo da capacidade produtiva, resultante do conhecimento, talento e experiência das pessoas, e que agregado ao trabalho em equipe irá gerar aumento dessa competência. Nesse sentido, o trabalho em equipe é fundamental nas empresas, porque quando as pessoas compartilham uma direção comum conseguem atingir resultados rápidos e de forma fácil. Quando o trabalho é realizado em equipe, a comunicação entre as pessoas torna-se melhor, a produtividade é incrementada, tarefas interdependentes podem ser realizadas, a criatividade aumenta, as decisões são tomadas com maior eficiência e, conseqüentemente, os produtos e serviços da empresa são melhores.

Muitas vezes, trabalhos em equipe não funcionam como o esperado, por diversas razões: objetivos mal formulados; falta de definição de responsabilidades entre seus membros; decisões erradas; erros na seleção das pessoas da equipe e, principalmente, pelo fator competição entre seus membros.

Uma equipe de trabalho deve ser formada por pessoas que possam somar seus conhecimentos para obtenção dos resultados esperados, mas para tanto, é importante que os objetivos sejam claros para todos, com estabelecimento de indicadores e dentro de parâmetros predefinidos quanto ao padrão de desempenho esperado. Todos os integrantes de uma equipe devem estar engajados na busca dos objetivos estabelecidos. Devem sentir-se particularmente responsáveis por cada etapa que os levará ao atendimento dos objetivos, compartilhando decisões, solucionando problemas, definindo tarefas, resolvendo crises, avaliando o próprio desempenho para que possam juntos usufruir o sucesso. Devem ter consciência de que fazem parte de uma grande equipe constituída pelos funcionários da empresa que, além dos objetivos de sua equipe, todos têm um objetivo comum a atingir; portanto, as equipes não devem constituir-se por ilhas, ao contrário devem buscar a interação com as demais equipes, a troca de informações, a integração entre os projetos desenvolvidos, visando o desenvolvimento e a valorização de cada um.

### Resumo

Neste capítulo conhecemos a avaliação por desempenho, a importância de se avaliar. Conhecemos também os tipos de avaliação.



## Atividades de aprendizagem

- Pesquise na sua empresa se existe um programa de avaliação de desempenho, como este funciona e como são realizados os *feedbacks* aos colaboradores.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Anotações

---

---

---

---

---

---

---

# Aula 20 – Liderança

Nesta aula vamos conhecer o conceito de uma liderança transformadora e as novas tendências na administração de recursos humanos.

## 20.1 O que vem a ser liderança

Você provavelmente tem uma ideia intuitiva sobre o que é liderança. Um líder é alguém que está no comando ou é o chefe de pessoas. Só porque você está no comando, isso não quer dizer que as pessoas irão ouvi-lo ou fazerem o que você diz. A ideia comum que faz parte de várias definições diz que liderança envolve influenciar atitudes, crenças, comportamentos e sentimentos de outras pessoas. Mesmo quem não é líder pode influenciar outras pessoas, mas os líderes exercem uma influência desproporcional, ou seja, o líder tem mais influência do aquele que não é líder.

**Liderança:** é a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos.

**Líder:** é o indivíduo que tem autoridade para comandar ou coordenar outros. Pessoa cujas ações e palavras exercem influência sobre o pensamento e comportamento de outras. (Dicionário Houaiss)

Liderança diz respeito a lidar com mudanças. Ao passo que gerenciamento está relacionado à criação de ordem e constância. As organizações precisam tanto de liderança quanto de gerenciamento. A liderança propicia uma visão, ajuda as pessoas a caminharem rumo a ela. O gerenciamento monta os planos e a estrutura para alcançar metas específicas.



**Figura 20.1: Seja um líder**

Fonte: <http://www.agoraempreendedor.com.br>

## 20.2 Tipos de liderança

A teoria da liderança carismática concentra-se na forma com que alguns líderes, através de sua visão pessoal e sua energia, são capazes de ter profunda influência nas atitudes, crenças, comportamentos e valores dos subordinados.

A teoria da liderança transformacional analisa como os líderes determinam o que os subordinados precisam fazer para alcançar não só os objetivos, mas também a classificar as exigências, e ajudam os subordinados a se tornarem confiantes de que vão alcançar os objetivos propostos.

Vroom-Yetoon desenvolveu um modelo de liderança situacional que identificou cinco estilos que vão desde o autoritário até o totalmente participativo. Também encorajou os administradores a buscar a harmonia adotando um conjunto viável de alternativas ao escolher um estilo que se ajuste a um determinado problema ou situação.

O seu sucessor, o modelo de Vroom-Jago, dá mais ênfase à qualidade da decisão gerencial e à natureza do comprometimento do gerente com a qualidade da decisão. Também alertaram contra decisões boas em alguns aspectos, mas que fossem de implementação cara ou complicada demais e insistiram em que as decisões fossem tomadas, tendo-se em vista o desenvolvimento das capacidades das outras pessoas envolvidas na decisão.

### 20.2.1 Inteligência emocional e liderança

A inteligência emocional é um elemento essencial para a liderança eficaz. Ela consiste no equilíbrio do indivíduo perante as diferentes situações de seu trabalho, por exemplo, em momentos de conflito e tensão. A inteligência emocional diferencia-se da inteligência intelectual por referir-se aos aspectos psicológicos.

### 20.2.2 Liderança e equipe

Os líderes de equipe são elementos de ligação com os componentes externos. Eles representam a equipe diante dos mais diversos grupos. Asseguram os recursos necessários, esclarecem as expectativas dos outros acerca da equipe, colhem informações de fontes externas e as compartilha com os membros da equipe. Os líderes de equipe são solucionadores de problemas. Quando os membros enfrentam dificuldades e pedem ajuda, os líderes se reúnem com eles em busca de soluções. Os líderes de equipe são administradores de conflitos. Quando surgem desavenças, eles ajudam a processar

o conflito, minimizando os aspectos destrutivos dos conflitos internos da equipe. Finalmente, os líderes de equipe são como treinadores. Eles definem papéis e expectativas, ensinam, apoiam, torcem, fazem o necessário para ajudar os membros a melhorar o desempenho no trabalho.

### 20.2.3 Liderança moral

A liderança não está isenta de critério de valor. Antes de julgar a eficácia de um líder, devemos avaliar o conteúdo moral de seus objetivos, bem como dos meios que ele utiliza para atingi-los. O líder que ignora o componente moral de sua posição de liderança pode ter sucesso, mas pode passar para a história como um canalha, ou coisa pior.

### 20.2.4 Liderança multicultural

Os líderes eficazes não utilizam um único estilo. Eles ajustam seu estilo à situação. Assim, a cultura de um país é um importante fator na determinação de qual estilo de liderança será eficaz.

### 20.2.5 Liderança e gênero

É interessante que as pesquisas tenham encontrado poucas diferenças nos estilos de consideração e estrutura de iniciação entre gerentes homens e mulheres, mas as mulheres parecem optar por estilos de liderança mais democráticos que os homens.

## Resumo

Neste capítulo aprendemos um pouco mais sobre liderança e os tipos existentes no Brasil. Vimos como uma liderança efetiva, atuante faz diferença na vida dos colaboradores e nos resultados obtidos pela empresa.

## Atividades de aprendizagem

- Discuta com seus colegas de classe sobre o tipo de liderança que James C. Hunter utilizada no livro **O Monge e o Executivo**.

---

---

---

---



Para saber mais sobre conflitos, como administrá-los e como eles podem ser positivos, leia o texto “Administração de Conflitos” de Eunice Maria Nascimento e Kassem Mohamed El Sayed.



O livro **O Monge e o Executivo**, de James C. Hunter, conta a história de um famoso empresário americano que abandonou uma carreira brilhante para se tornar monge em um mosteiro beneditino. Vale a pena ler! Sua mente vai se abrir para um novo conceito de como lidar com as pessoas.





# Referências

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

Dicionário Universal. Disponível em <<http://www.priberam.pt>> acesso em 04/10/2011

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

HANASHIRO, Darcy M.M.; TEIXEIRA, Maria Luisa M.; ZACCARELLI, Laura M. (organizadoras) *et al.* **Gestão do Fator Humano – Uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2007.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3ª Ed. São Paulo: Futura, 2000.

PONTES, B. R. **Administração de Cargos e Salários**. 9ª ed. São Paulo: LTr, 2002.

PONTES, B. R. **Avaliação de Desempenho: nova abordagem**. 8ª Ed. São Paulo: LTr, 2002.

Apostila Interação e Desenvolvimento Humano, 2005.

Apostila Curso Cargos e Salários. Extensão Empresarial Ltda, 2005.

## Referências das figuras

Figura 1.1: Integração Estratégica  
Fonte: ©Boguslaw Mazur/shutterstock

Figura 2.1: Expansão da Cultura Organizacional  
Fonte: ©iQoncept/Shutterstock

Figura 3.1: Recrutamento  
Fonte: © Liviu Ionut Pantelimon/Shutterstock

Figura 4.1: Selecionado  
Fonte: © Piotr Marcinski/Shutterstock

Figura 5.1: Tipos de benefícios  
Fonte: [http://1.bp.blogspot.com/-ixr4vJV30bU/TiYW56iT22I/AAAAAAAAARQ/CAUyuKXv-SA/s1600/administracao\\_beneficios\\_imagem.jpg](http://1.bp.blogspot.com/-ixr4vJV30bU/TiYW56iT22I/AAAAAAAAARQ/CAUyuKXv-SA/s1600/administracao_beneficios_imagem.jpg)

Figura 6.1: Tipos de benefícios

Fonte: [http://www.rh.com.br/Portal/Salario\\_Beneficio/Dicas/5293/quais-os-beneficios-mais-oferecidos-pelas-empresas.html](http://www.rh.com.br/Portal/Salario_Beneficio/Dicas/5293/quais-os-beneficios-mais-oferecidos-pelas-empresas.html)

Figura 7.1: Jornada de trabalho

Fonte: ©Michael D Brown/Shutterstock

Figura 8.1: Quebra de contrato de trabalho - Demissão

Fonte: ©Kuzma/Shutterstock

Figura 9.1: Direito a férias

Fonte: ©Regissercom/Shutterstock

Figura 10.1: Receber o 13º Salário

Fonte: [http://jornalgospelnews.com.br/wp-content/uploads/2011/12/13\\_salario\\_copy.jpg](http://jornalgospelnews.com.br/wp-content/uploads/2011/12/13_salario_copy.jpg)

Figura 11.1: Cartão Cidadão – PIS/FGTS

Fonte: <http://www.brasil.gov.br/imagens/sobre/cidadania/documentacao/programa-de-integracao-social-pis-1/image>  
<http://www.psdgraphics.com/file/blank-business-card-in-hand.jpg>

Figura 14.1: Fiscalização trabalhista

Fonte: ©Franck Boston/Shutterstock

Figura 15.1: Remuneração

Fonte: <http://mundointica.com.br/wp-content/uploads/2011/12/Valor-do-salario-minimo-em-2012-1.jpg>

Figura 16.1: Treinamento e desenvolvimento

Fonte: <http://recursoshumanosideal.files.wordpress.com/2010/05/treinamento.jpg>

Figura 18.1: Reconhecimento e premiação

Fonte: ©KOUNADEAS IOANNHS/Shutterstock

Figura 19.1: EPI - Equipamento de Proteção Individual

Fonte: <http://cdn.mundodastribos.com/wp-admin/uploads/2011/06/Seguran%C3%A7a-3.jpg>

Figura 20.1: Seja um líder

Fonte: <http://www.agoraempreendedor.com.br/wp-content/uploads/2011/08/lideranca.jpg>



# Atividades Autoinstrutivas

**1. O departamento de recursos humanos - muitas vezes visto como “pagador de salários” - também têm outras responsabilidades na empresa. Com base nesta afirmação, assinale a alternativa CORRETA.**

- a) Contabilização de valores da empresa.
- b) Controle da produtividade.
- c) Desenho do cargo e respectiva análise de salário.
- d) Controle das análises químicas e laboratoriais.
- e) Controle de personalidade.

**2. Assinale a alternativa que identifica a importância do departamento de recursos humanos no desenvolvimento estratégico da empresa.**

- a) É importante para levar a organização a aumentar seus lucros.
- b) É importante para elevar o nível de atração de talentos.
- c) É importante para melhorar as entrevistas de emprego.
- d) É importante para calcular a folha de pagamento.
- e) É importante para controlar a produtividade da organização.

**3. Sobre RH é CORRETO afirmar que:**

- a) Funciona como um órgão prestador de serviços nas áreas de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração e outros.
- b) É simplesmente um departamento para profissionais graduados.
- c) Cuida apenas das pessoas da empresa.
- d) Trabalha exclusivamente com salários dos empregados.
- e) É apenas um departamento dentro da organização.

**4. Assinale a alternativa que identifica a importância da política da empresa no desenvolvimento estratégico da empresa.**

- a) Sustentar a lucratividade da organização.
- b) Melhorar o nível da avaliação de desempenho.
- c) Criar metas para o desenvolvimento da organização.
- d) Alterar as missões da empresa.
- e) Sustentar as estratégias da empresa e integrá-las com a missão e visão.

**5. Sobre valores da organização, é CORRETO afirmar que:**

- a) São os princípios a serem seguidos pela empresa.
- b) Representam o caminho onde a empresa deseja chegar.
- c) Representam o lema da empresa.
- d) São os custos mensais da empresa.
- e) Caracterizam o valor da folha de pagamento.

**6. Assinale a alternativa CORRETA que explica o que vem a ser cultura organizacional.**

- a) Trata-se do lazer cultural da empresa.
- b) É o objetivo da organização.
- c) São os princípios da organização em paralelo ao do indivíduo.
- d) São as personalidades dos colaboradores da organização.
- e) É a personalidade de uma empresa.

**7. Assinale a alternativa CORRETA que mostra em qual tipo de empresa é possível criar subdivisões da cultura organizacional.**

- a) Pequenas empresas.
- b) Comércio.
- c) Empresas públicas.
- d) Grandes empresas.
- e) Empresas rurais.

**8. Sobre cultura, é correto afirmar que:**

- a) É possível ser criada a qualquer momento do andamento da empresa, por qualquer responsável pela mesma.
- b) Envolve apenas os colaboradores da produtividade da empresa.
- c) Deve informar que posição a empresa deseja ocupar em alguns anos.
- d) É realizado através de treinamento interno aos novos colaboradores da empresa.
- e) É a metodologia utilizada para elevar a estratégia organizacional.

**9. Qual o objetivo do estudo do clima:**

- a) Efetuar uma avaliação precisa para a alteração de salários.
- b) Identificar pessoas capazes de subsidiar ações, monitoramento e acompanhamento de melhorias.
- c) Cumprir a lei vigente.
- d) Todas as alternativas.
- e) Nenhuma das alternativas.

**10. Assinale a alternativa que identifica o motivo das demoras desnecessárias para o recrutamento de algumas vagas em algumas empresas.**

- a) Falta de capacitação dos candidatos.
- b) Formas incorretas nas maneiras de realizar a contratação.
- c) Candidatos fora do perfil solicitado.
- d) Salários ou benefícios não adequados para a vaga.
- e) Entrevistador com problemas psicológicos.

**11. Assinale a alternativa correta que mostra a vantagem do processo de recrutamento interno.**

- a) Oferece oportunidade a empregados internos, gerando grande grau de motivação.
- b) Gera novas ideias à organização.

- c) Não gera competitividade entre colegas de trabalho.
- d) Consegue candidatos prontos com experiência na área de atuação.
- e) Não consegue candidatos experientes na área de atuação.

**12. Assinale a alternativa CORRETA que aponta uma desvantagem do recrutamento externo.**

- a) É mantida a cultura organizacional da empresa.
- b) Retém os colaboradores da empresa.
- c) Não há renovação de ideias.
- d) Aumentam as custas com treinamentos.
- e) A efetivação da vaga torna-se mais rápida e eficiente.

**13. Assinale a alternativa CORRETA que explica o que ocorre no processo de seleção após o recrutamento.**

- a) O candidato é escolhido através de suas características pessoais e motivacionais.
- b) As informações referentes aos cargos são definidas pelo departamento de recursos humanos.
- c) Não há um formulário próprio para o requerimento da vaga.
- d) O poder de decisão está nas mãos da diretoria da empresa.
- e) O processo de seleção não precisa estar vinculado ao recrutamento.

**14. Sobre técnicas de seleção, é CORRETO afirmar:**

- a) Inicialmente são sempre aplicadas provas de conhecimentos técnicos.
- b) Na entrevista, é identificada a personalidade do candidato.
- c) Para vagas de cargos que exijam habilidades específicas é de extrema importância a dinâmica de grupo.
- d) Cargos iguais requerem personalidades iguais.
- e) O psicodrama é muito importante para cargos de liderança.

**15. Assinale a alternativa correta que mostra o benefício mais valorizado pelos colaboradores da empresa.**

- a) Auxílio faculdade.
- b) INSS.
- c) Auxílio moradia.
- d) Assistência médica.
- e) PLR.

**16. Muitas empresas utilizam uma boa política de benefícios como forma de retenção de talentos. Assinale a alternativa que aponta a importância deste procedimento.**

- a) Devido a este fator ser fundamental na escolha ou troca de emprego.
- b) Uma pesquisa demonstrou que os benefícios são mais valorizados até mais que os salários na busca ou troca do emprego.
- c) O empregado brasileiro valoriza muito a família, portanto os benefícios são fatores decisivos na escolha do emprego.
- d) Os benefícios são considerados como salário legalmente.
- e) Nenhuma das alternativas anteriores.

**17. Na afirmativa: “Abaixo relação de alguns dos benefícios oferecidos aos empregados brasileiros”, assinale a alternativa INCORRETA.**

- a) PLR, 13º salário, férias.
- b) Assistência médica, auxílio farmácia, check-up.
- c) INSS, FGTS, PIS.
- d) Auxílio funeral, salário maternidade, vale transporte.
- e) Música ambiente, serviço social, seguro de vida em grupo.

**18. Segundo a pesquisa da empresa de Consultoria Towers Watson, qual tipo de benefício é menos oferecido no Brasil?**

- a) Assistência médica.
- b) Assistência odontológica.
- c) Seguro de Vida.
- d) Farmácia.
- e) Benefícios flexíveis.

**19. Escreva (V) para as frases verdadeiras e (F) para as falsas. Depois assinale a alternativa que apresenta a sequência CORRETA.**

- ( ) Os colaboradores da empresa têm o direito de escolher os benefícios que deseja, pois está na legislação da CLT.
- ( ) Os benefícios assistenciais são considerados mais importantes no Brasil.
- ( ) Os benefícios não monetários (se oferecidos para um colaborador) devem ser seguidos para outros colaboradores na sua totalidade.

- a) V, V, F
- b) F, V, F
- c) F, V, V
- d) V, F, F
- e) V, F, V

**20. Assinale a alternativa que apresenta a melhor definição para contrato de trabalho.**

- a) É a forma documental para comprometer o empregado a prestar serviço ao empregador mediante pagamento de salário.
- b) É o contrato com período de vigência preestabelecido.
- c) É a troca de um serviço por algo do interesse do empregado.
- d) É o direito do empregado de pleitear responsabilidades do empregador.
- e) É um requerimento que deve ser elaborado no processo de recrutamento.

**21. Assinale a alternativa CORRETA que determina o prazo máximo do contrato de trabalho, antes da prorrogação.**

- a) 30 dias.
- b) 60 dias.
- c) 90 dias.
- d) 45 dias.
- e) 120 dias.

**22. Em caso de solicitação de dispensa por parte do empregado, na vigência de seu contrato de experiência, este estará sujeito à/ ao \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ % do salário \_\_\_\_\_.**

- a) Recebimento, 100, mínimo.
- b) Pagamento, 50, base.
- c) Pagamento, 100, mínimo.
- d) Recebimento, 20, base.
- e) Nenhuma das alternativas.

**23. Assinale a alternativa CORRETA que esclarece sobre contratos de experiência.**

- a) Não é obrigado ser remunerado segundo legislação vigente.
- b) Não existe contrato sem data de término.
- c) A idade máxima para contrato de aprendizagem é de 18 anos.
- d) A idade não se aplica a menores com deficiência.
- e) O contrato de experiência pode ser de 90 dias, prorrogado por mais 90.

**24. Entre uma jornada e outra de serviço, o empregado deve usufruir de um intervalo mínimo de \_\_\_\_\_ horas. O descanso semanal remunerado deve ocorrer até no máximo o \_\_\_\_\_° dia. A empresa deverá conceder uma parada para descanso a partir de \_\_\_\_\_ horas trabalhadas.**

- a) 11 - 6 - 4
- b) 12 - 7 - 8
- c) 24 - 6 - 4
- d) d.11 - 6 - 6
- e) Nenhuma das alternativas.

**25. Sobre demissão, é CORRETO afirmar que:**

- a) É a rescisão de contrato entre o empregado e o empregador.
- b) O aviso prévio pode ser trabalhado ou indenizado.
- c) Existe um documento próprio chamado TRT para efetuar a rescisão de contrato.
- d) Para empregados com mais de 10 anos de empresa é obrigatório a homologação.
- e) Todas alternativas estão corretas.

**26. Entre as justificativas de faltas, assinale a alternativa que está INCORRETA.**

- a) Até três dias consecutivos para casamentos.
- b) Um dia a cada doze meses para doação de sangue.
- c) Dois dias para batizado.
- d) Pelo tempo necessário para o serviço militar.
- e) Até cinco dias para licença-paternidade.



**27. Assinale a alternativa CORRETA que determina quem tem direito a férias.**

- a) Apenas os empregados com mais de doze meses de empresa.
- b) Todos os empregados da empresa, mesmo sem registro.
- c) Apenas os empregados da produção.
- d) Apenas os empregados administrativos.
- e) Nenhuma das alternativas.

**28. Referente às férias, é CORRETO afirmar que:**

- a) O empregado com mais de 30 dias de licença remunerada não perde o direito às férias.
- b) O comunicado das férias não é obrigatório ao empregado de algumas empresas.
- c) O comunicado das férias é feito em 3 vias, uma do empregado, do empregador e do Ministério do Trabalho.
- d) 1/3 das férias do empregado pode ser convertido em abono pecuniário.
- e) Nenhuma das alternativas.

**29. O 13º salário corresponde a um benefício de remuneração \_\_\_\_\_ a mais para o colaborador, sempre proporcionalmente aos meses trabalhados no respectivo ano, à razão de \_\_\_\_\_, na fração superior à \_\_\_\_\_ dias.**

- a) mensal; 01/12; 15
- b) anual; 01/24; 30
- c) mensal; 1/12 ; 14
- d) anual; 01/06; 10
- e) anual; 01/12; 14

**30. Assinale a alternativa CORRETA que conceitua folha de pagamento.**

- a) É a demonstração dos proventos e despesas, realizando um cálculo para se chegar ao valor líquido.
- b) É o cálculo dos ganhos e benefícios.
- c) São as retenções dos órgãos públicos.
- d) É o cálculo dos ganhos e despesas para chegar ao salário dos diretores da empresa.
- e) É o formulário onde são registrados os proventos e despesas dos empregados.

**31. Assinale a alternativa CORRETA que corresponde ao valor do INSS resultado de um empregado que tenha o salário base de R\$2.800,00, referente ao mês de janeiro/2012**

- a) R\$308,00
- b) R\$2.000,00
- c) R\$252,00
- d) R\$224,00
- e) R\$770,00

**32. Assinale a alternativa CORRETA:**

- a) Todo empregado com filhos menores de 14 anos tem direito ao salário família.
- b) O INSS, FGTS, IRRF e PIS são considerados encargos sociais.
- c) O INSS pode ser pago através de cheque nominal à Previdência Social.
- d) O recolhimento do FGTS deve ser efetuado até o último dia útil do mês subsequente ao mês base.
- e) Todo empregado regido pela CLT deve recolher o IRRF.

**33. De acordo com as incidências de INSS, FGTS e IRRF, coloque (V) para as frases verdadeiras e (F) para as falsas. Depois assinale a alternativa que apresenta a sequência CORRETA.**

**( ) Saldo de salário – INSS Sim / FGTS Sim / IRRF Sim.**

**( ) Comissões – INSS Não / FGTS Não / IRRF Não.**

**( ) Participação nos Lucros – INSS Não / FGTS Não / IRRF Sim.**

**a)** (V) (V) (V)

**b)** (V) (F) (F)

**c)** (V) (F) (V)

**d)** (V) (F) (F)

**e)** (F) (F) (V)

**34. A melhor explicação para CAGED é um:**

**a)** Comunicado enviado ao Ministério do Trabalho contendo as movimentações de admissões, desligamentos e transferências da empresa; deve ser entregue obrigatoriamente todos os meses, independente da movimentação.

**b)** Relatório de ganhos e despesas do empregado, enviado à Caixa Econômica Federal, todos os meses, mesmo não havendo movimentação.

**c)** Denomina-se o documento onde é registrada a admissão do empregado.

**d)** Documento que fornece estatísticas ao Ministério do Trabalho para pagamento do seguro desemprego.

**e)** Formulário contendo informações de rendimentos dos colaboradores, devendo ser enviada a Caixa Econômica Federal até o último dia útil do mês subsequente ao mês base.

**35. Assinale a alternativa INCORRETA referente às obrigações acessórias.**

**a)** O CAGED deve ser entregue mensalmente pela empresa no dia 07 do mês subsequente ao mês base.

**b)** A entrega da RAIS é feita no Banco do Brasil ou Caixa Econômica Federal.

**c)** DIRF é o documento que valida informações para pagamento do seguro desemprego e PIS.

**d)** O prazo para entrega da DIRF é o último dia útil do mês de fevereiro.

**e)** As informações contidas no Informe de Rendimentos são utilizadas na Declaração de Ajuste Anual do Imposto de Renda.

**36. A \_\_\_\_\_ é uma divisão especializada do \_\_\_\_\_ com a função de julgar os processos decorrentes da relação entre \_\_\_\_\_ e \_\_\_\_\_.**

- a)** Justiça do Trabalho; Poder Judiciário Nacional; empregados e empresa; dissídios coletivos.
- b)** Justiça do Trabalho; Ministério do Trabalho; empregados e empresa; sindicatos.
- c)** Justiça Eleitoral; Poder Nacional; empresas e sindicato; acordos coletivos.
- d)** Justiça Militar; Governo Federal; empresas e governo; sindicatos.
- e)** Justiça do Trabalho; Poder Judiciário Nacional; empregados e governo; sindicatos.

**37. Rito Sumaríssimo é um procedimento de dissídio individual que não ultrapassa o valor de quarenta salários mínimos. Ainda sobre as divisões do processo trabalhista, pode-se concluir que:**

- a)** No rito sumaríssimo a reclamação deverá ser apreciada até 30 dias de sua abertura.
- b)** No rito sumaríssimo cada parte poderá contar com apenas uma testemunha para cada lado.
- c)** O rito ordinário é para causas cujo valor ultrapasse 40 salários mínimos.
- d)** No rito ordinário não há recolhimento de custas processuais.
- e)** O processo somente é arquivado na ausência da reclamada.

**38. Assinale a melhor conceituação de preposto:**

- a)** É um colaborador da empresa do departamento produtivo.
- b)** É o diretor da empresa.
- c)** É sempre o supervisor do reclamante, no período trabalhado na empresa.
- d)** É o gerente de RH.
- e)** É um empregado da reclamada munido de um documento chamado preposição.

**39. Além da obrigatoriedade de manter o Livro de Inspeção na empresa, assinale a alternativa que aponta outra informação obrigatória.**

- a) O valor descontado da assistência médica.
- b) Quadro de horário de trabalho.
- c) Relação com aniversariantes do mês.
- d) Relação do CAGED.
- e) Nome dos proprietários da empresa.

**40. Identifique a melhor conceituação de cargo:**

- a) É o acúmulo de deveres, tarefas e responsabilidades de um indivíduo.
- b) São todas as atividades desempenhadas por uma pessoa.
- c) É o conjunto de atividades que requer esforço físico.
- d) É a denominação da atividade de um empregado.
- e) Nenhuma das alternativas.

**41. São consideradas formas de pagamentos de salários:**

- a) Adicional noturno; adicional de insalubridade; adicional de periculosidade.
- b) Salário família; salário mensal; comissões.
- c) Prêmios; adicional noturno; férias.
- d) 13º salário; salário família; férias.
- e) Adicional de periculosidade; adicional de insalubridade; 13º salário.

**42. Sobre treinamento e desenvolvimento, é CORRETO afirmar que:**

- a) Ambos têm o mesmo significado.
- b) O desenvolvimento está focado no cargo a ser desenvolvido no futuro.
- c) Apenas o treinamento é considerado um processo de aprendizagem.
- d) O treinamento é orientado para o futuro.
- e) Nenhuma das alternativas está correta.

**43. Assinale a alternativa que explica por que as empresas investem em desenvolvimento de seus colaboradores.**

- a) Para aprender o trabalho a ser executado.
- b) Para despertar potencialidades.
- c) Para igualar o perfil dos empregados de um mesmo departamento.
- d) Para conhecer melhor os empregados e preencher uma ficha completa.
- e) Para desenvolver líderes.

**44. As competências surgiram na:**

- a) década de 90.
- b) década de 60.
- c) década de 30.
- d) década de 80.
- e) A partir do ano 2000.

**45. Segundo Fleury e Fleury, competência é:**

- a) Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho de uma pessoa.
- b) Capacidade de aprendizagem da pessoa.
- c) Virtudes de uma pessoa.
- d) Conhecimento técnico da pessoa.
- e) Nenhuma das alternativas está correta.

**46. Avaliação de desempenho significa:**

- a) Avaliar o trabalho da pessoa dentro da organização.
- b) Verificar a performance das pessoas na execução das atividades.
- c) Pesquisar os trabalhos executados em um determinado período de tempo.
- d) Avaliar o feedback entre empregado e empregador.
- e) Nenhuma das alternativas está correta.

**47. Assinale a alternativa que justifica as empresas avaliar seus empregados.**

- a) Punir no caso do não desenvolvimento das atividades.
- b) Arquivar na pasta do empregado.
- c) Para enviar estatísticas ao Ministério do Trabalho.
- d) Para medir o potencial humano.
- e) Todas as alternativas estão corretas.

**48. Sobre acidente de trabalho, assinale a alternativa CORRETA.**

- a) É um evento provocado por alguém.
- b) É obra do acaso e pode trazer consequências indesejáveis.
- c) É sempre ocasionado por outra pessoa.
- d) Só ocorre se houver duas ou mais pessoas juntas.
- e) Nenhuma das alternativas.

**49. Com base no livro O Monge e o Executivo, de James C. Hunter, assinale a alternativa que faz parte da história.**

- a) O empresário Leonard Hoffman abandona a brilhante carreira para se tornar monge em um mosteiro beneditino.
- b) O empresário Leonard Hoffman contrata um excelente profissional para substituí-lo na empresa enquanto ele passa alguns meses em um retiro espiritual.
- c) São ensinadas táticas para liderar com frieza e comando duro.
- d) Após o divórcio o empresário Leonard Hoffman larga sua carreira para se tornar um monge em um mosteiro beneditino.
- e) Nenhuma das alternativas está correta.

**50. Sobre liderança indique a alternativa CORRETA.**

- a)** O líder está sempre junto com os outros empregados, com responsabilidades e deveres iguais aos outros.
- b)** Não tem envolvimento com as atitudes, crenças, comportamentos e sentimentos das pessoas.
- c)** É a capacidade de influenciar um grupo ao alcance de objetivos.
- d)** Não existem tipos diferentes de liderança.
- e)** Nenhuma das alternativas.



# Currículo dos professores-autores

## **Cíntia Regina Pezzi**

Graduada em Psicologia. Pós-graduada em Administração de Recursos Humanos pela Universidade Católica do Paraná (PUC-PR). Mestre em Sociologia Organizacional na Universidade Federal do Paraná (UFPR). Professora de Recursos Humanos, Administração de Pessoas, Comportamento Organizacional, Psicologia Organizacional. Profissional da área de Recursos Humanos.

## **Priscila Aparecida de Figueiredo**

Profissional da área de Recursos Humanos, com atuação em ONG como professora de RH. Graduada em Administração de Empresas pela Universidade Braz Cubas (UBC). Pós-graduada em Gestão Estratégica de Pessoas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie – SP. Lecionou como professora de Recursos Humanos em escola técnica na cidade de Mogi das Cruzes/SP. Atua como tutora de Ética Empresarial no IFPR.

