

## Módulo 1

Ana Alice Vilas Boas

André Ferreira

Tereza Cristina N. Q. Bonadiman

Volume 2

## Gestão de Pessoas II







Fundação

**CECIERJ**

Consórcio **cederj**

Centro de Educação Superior a Distância do Estado do Rio de Janeiro

## Gestão de Pessoas II

Volume 2 - Módulo 1

Ana Alice Vilas Boas

André Ferreira

Tereza Cristina N. Q. Bonadiman



SECRETARIA DE  
CIÊNCIA E TECNOLOGIA



Ministério  
da Educação



Apoio:



# Fundação Cecierj / Consórcio Cederj

Rua Visconde de Niterói, 1364 – Mangueira – Rio de Janeiro, RJ – CEP 20943-001

Tel.: (21) 2334-1569 Fax: (21) 2568-0725

## Presidente

Masako Oya Masuda

## Vice-presidente

Mirian Crapez

## Coordenação do Curso de Administração

UFRRJ - Silvestre Prado

## Material Didático

### ELABORAÇÃO DE CONTEÚDO

Ana Alice Vilas Boas

André Ferreira

Tereza Cristina N. Q. Bonadiman

### COORDENAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL

Cristine Costa Barreto

### DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL E REVISÃO

Anna Maria Osborne

Luiz Eduardo Silveira Feres

### AValiação DO MATERIAL DIDÁTICO

Thaís de Siervi

## Departamento de Produção

### EDITORA

Tereza Queiroz

### REVISÃO TIPOGRÁFICA

Cristina Freixinho

Daniela de Souza

Elaine Bayma

Patrícia Paula

### COORDENAÇÃO DE PRODUÇÃO

Jorge Moura

### PROGRAMAÇÃO VISUAL

Sanny Reis

### ILUSTRAÇÃO

Clara Gomes

### CAPA

Clara Gomes

### PRODUÇÃO GRÁFICA

Oséias Ferraz

Patricia Seabra

Copyright © 2008, Fundação Cecierj / Consórcio Cederj

Nenhuma parte deste material poderá ser reproduzida, transmitida e gravada, por qualquer meio eletrônico, mecânico, por fotocópia e outros, sem a prévia autorização, por escrito, da Fundação.

V697g

Vilas Boas, Ana Alice.

Gestão de pessoas 2. v. 2 / Ana Alice Vilas Boas; André Ferreira; Tereza Cristina N. Q. Bonadiman. — Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2010.  
130p.; 19 x 26,5 cm.

ISBN: 978-85-7648-502-5

1. Gestão de pessoas. 2. Administração de pessoal.  
3. Relações trabalhistas. 4. Relações sindicais. 5. Avaliação em Recursos Humanos. 6. Inclusão. I. Ferreira, André. II. Bonadiman, Tereza Cristina N. Q. III. Título.

CDD: 658.3

# Governo do Estado do Rio de Janeiro

**Governador**  
Sérgio Cabral Filho

**Secretário de Estado de Ciência e Tecnologia**  
Alexandre Cardoso

## Universidades Consorciadas

**UENF - UNIVERSIDADE ESTADUAL DO  
NORTE FLUMINENSE DARCY RIBEIRO**  
Reitor: Almy Junior Cordeiro de Carvalho

**UFRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL DO  
RIO DE JANEIRO**  
Reitor: Aloísio Teixeira

**UERJ - UNIVERSIDADE DO ESTADO DO  
RIO DE JANEIRO**  
Reitor: Ricardo Vieiralves

**UFRRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL  
DO RIO DE JANEIRO**  
Reitor: Ricardo Motta Miranda

**UFF - UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE**  
Reitor: Roberto de Souza Salles

**UNIRIO - UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO  
DO RIO DE JANEIRO**  
Reitora: Malvina Tania Tuttman



# Gestão de Pessoas II

Volume 2 - Módulo 1

## SUMÁRIO

<b>Aula 9</b> – Função administração de pessoal .....	<b>7</b>
<i>André Ferreira</i>	
<b>Aula 10</b> – Relações trabalhistas e sindicais .....	<b>31</b>
<i>André Ferreira</i>	
<b>Aula 11</b> – Internacionalização e Gestão de Pessoas .....	<b>55</b>
<i>André Ferreira</i>	
<b>Aula 12</b> – Avaliação dos resultados em RH .....	<b>77</b>
<i>Ana Alice Vilas Boas</i>	
<b>Aula 13</b> – Inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho ..	<b>111</b>
<i>Tereza Cristina N. Q. Bonadiman</i>	
<b>Referências</b> .....	<b>125</b>








## Função administração de pessoal

### Meta da aula

Apresentar os principais objetivos, atribuições e atividades da área de administração de pessoal dentro das organizações, sua evolução no decorrer do tempo e a influência da legislação trabalhista sobre suas atividades.

## objetivos

Ao término desta aula, você deverá ser capaz de:

-  reconhecer a evolução das atividades desempenhadas pela administração de pessoal;
-  avaliar a influência da legislação sobre as atividades da administração de pessoal;
-  identificar as principais atribuições da área de administração de pessoal e reconhecer a sua importância dentro da área de recursos humanos.

## INTRODUÇÃO

O surgimento da área de administração de pessoal se confunde com o surgimento da área de recursos humanos. Nos primórdios da industrialização, que no Brasil ocorreu no final do século XIX, havia a necessidade de se registrar as relações entre funcionários e empresas, que à época se restringiam a realizar a contratação dos empregados, proceder aos pagamentos de salários e realizar os registros contábeis desses pagamentos; contabilizar faltas, pagar prêmios de produtividade, garantir a disciplina aos empregados (por meio de cartas de advertência, suspensão e outras penalidades); realizar os desligamentos de empregados. Assim, foi criado o departamento de pessoal, que tinha como objetivo realizar as tarefas oriundas da relação entre empresa e empregado.

Com o passar do tempo, o escopo de atuação do Departamento de Pessoal foi se ampliando, e uma das primeiras atividades incorporadas às responsabilidades já existentes estava relacionada ao aumento dos direitos trabalhistas, que obrigou as empresas a se adaptarem para atender às novas exigências legais. Com isso, o departamento de pessoal passou a ser o responsável pelo registro e pelos pagamentos, pela movimentação de pessoal, pelo controle disciplinar e também pelo atendimento das leis trabalhistas. Outras responsabilidades foram incorporadas à área de administração de pessoal, mas posteriormente muitas dessas atribuições foram absorvidas por outros setores que foram criados na área de recursos humanos, como por exemplo recrutamento & seleção, treinamento de pessoal, salários e benefícios. Atualmente, os principais objetivos da administração de pessoal são:

- ser base permanente de informação (documentação) sobre os empregados, tais como: localização, categoria, nível salarial, endereço etc.;
- aplicar os preceitos legais/convencionais (coletivos e individuais), normas e políticas estabelecidas em todas as relações de pessoal;
- prevenir passivos administrativos (Ministério do Trabalho e Emprego, INSS, Receita Federal) e passivos trabalhistas (Justiça do Trabalho – MP do Trabalho);
- preservar o clima social, principalmente evitando greves e perdas de produção;
- ser base permanente de orientação trabalhista para:

*área de RH:* no estabelecimento das políticas de RH; elaboração de procedimentos de RH e decisões do cotidiano;

*chefias:* nas suas relações com subordinados e nas tomadas de decisões;

*todos os empregados:* respondendo a dúvidas e prestando orientação.

Dessa forma, para atingir esses objetivos, destacamos sete atribuições (ou atividades) que devem ser colocadas em prática pela área de administração de pessoal, e que são relacionadas a seguir:

1. condução do processo de admissão;
2. elaboração, atualização e preservação de documentação (dossiês) dos empregados;
3. controle da jornada de trabalho e da frequência dos empregados;
4. processamento da folha de pagamento;
5. recolhimentos previstos em lei (impostos, contribuições etc.);
6. controle e processamento de férias dos empregados (individuais e coletivas);
7. elaboração e entrega de relatórios exigidos por lei (RAIS, DIRF, Caged).

Essas sete atribuições constituirão a base de nossa aula, e serão detalhadas nos tópicos seguintes. Em função da complexidade e da diversidade do assunto, não será possível esgotar ou detalhar muitas questões que também são relevantes, tendo em vista que o objetivo principal desta aula é compreender alguns dos principais processos sob a responsabilidade da área de administração de pessoal.

Para tornar mais didática a apresentação, o primeiro tópico a ser abordado nesta aula será a influência da legislação trabalhista na área de administração de pessoal, e em seguida serão abordadas as sete atribuições apresentadas anteriormente. A sequência dessas atribuições foi estabelecida simulando o fluxo natural de um empregado dentro de uma organização, ou seja, sua admissão, os registros que são feitos, o controle de frequência, o recebimento do salário, os recolhimentos que a empresa faz em função do salário pago ao empregado e suas férias. E por fim serão demonstrados os principais relatórios emitidos pela empresa visando a atender as demandas da legislação.

## Atividade 1

### DP ou RH?



Relembrando o que você já estudou em aulas anteriores, você saberia dizer qual é a diferença entre as áreas de administração de pessoal e recursos humanos?

---

---

---

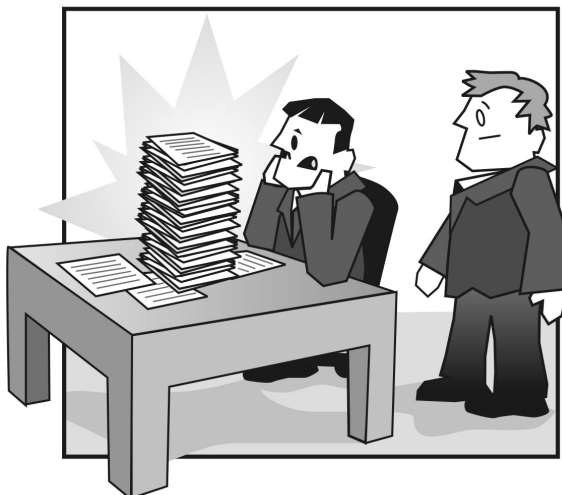
---

---

### Resposta Comentada

*Na verdade, a administração de pessoal é um subsistema de recursos humanos, assim como treinamento e desenvolvimento, cargos e salários, recrutamento e seleção e benefícios. A administração de pessoal é responsável por diversas atribuições, com destaque para a realização de admissão e demissão de empregados, rodar a folha de pagamento, realizar controles diversos (horas extras, férias, faltas, atrasos etc.), manter dossiê com histórico de empregados e ex-empregados e cumprir a legislação trabalhista. Na prática, quando se trata de uma empresa que não tem os demais subsistemas, como acontece na maioria das micro ou pequenas empresas, a administração de pessoal normalmente acumula também as funções dos outros subsistemas de RH, sendo assim confundida com a área de RH.*

## A INFLUÊNCIA DA LEGISLAÇÃO TRABALHISTA NA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL



Imagine um profissional que, para executar o seu trabalho, necessite conhecer diversos artigos e parágrafos da Constituição Federal, a Consolidação das leis do Trabalho (CLT), com seus 754 artigos e mais de 1.500 parágrafos, duas leis da Previdência Social, com mais de 260 artigos e 500 parágrafos, quatro leis complementares, 223 leis ordinárias, 14 decretos-leis ainda em vigor e 96 decretos, 19 portarias do Ministério da Previdência Social, e ainda manter-se informado sobre as mudanças ocorridas.

Pois se você considera isso uma tarefa árdua, o profissional que trabalha na área de administração de pessoal precisa ter o conhecimento sobre esta imensidão de normas trabalhistas para executar seu trabalho de forma eficaz.

Essa regulamentação, além de causar uma burocracia que necessita ser gerenciada pela empresa, torna cara a mão-de-obra no Brasil, apesar de os salários serem baixos. Em geral, para cada R\$ 1,00 pago de salário, a empresa arca com R\$ 1,00 de encargos ou benefícios. Por isso, nos momentos em que se procura reduzir custos, a primeira coisa que as empresas fazem é demitir pessoal (RIBEIRO, 2005).

Essa forte regulamentação começa na própria Constituição Federal de 1988, que introduziu diversas mudanças nos direitos sociais, pois:

- reduziu a jornada semanal de trabalho de 48 para 44 horas semanais;
- aumentou de 10% para 40% a multa sobre o saldo do FGTS, nos caso de demissão sem justa causa;
- implantou o adicional de férias, em que o empregado recebe 1/3 de seu salário quando entra de férias;
- ampliou a licença maternidade de 84 para 120 dias e a licença paternidade de dois para cinco dias.

Em função dessa realidade, muitos empresários pedem uma reforma trabalhista, visando reduzir os encargos (imposto e tributos) sobre a folha de pagamento e a revisão de alguns direitos sociais. Mas, na visão de Ribeiro (2005), a eliminação de encargos e a diminuição de direitos sociais não reduziria, necessariamente, o custo da mão-de-obra, pois os trabalhadores iriam reivindicar tais valores na negociação sindical. Mas essa revisão poderia tornar o mercado de trabalho mais dinâmico, com maiores possibilidades de geração de empregos formais.

A área de administração de pessoal tem de estar atenta a esse debate, pois a legislação trabalhista tem impacto direto sobre o seu trabalho, como poderemos observar no decorrer desta aula.



O Governo Federal mantém um *site* ([www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/principal\\_ano.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/principal_ano.htm)) com um banco de dados com toda a legislação federal. Você pode acessar e baixar tanto a Constituição Federal ([www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)) quanto a CLT ([www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Decreto-Lei/Del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del5452.htm)).

## Atividade 2

Sobre os salários que uma empresa paga aos seus empregados incide uma série de encargos trabalhistas. Vamos destacar três encargos para sua análise:

- Sesi/Sesc: prescreve que 1,5% de toda a massa salarial de uma empresa é destinado para essas entidades, que têm como missão investir em atividades que contribuam para o desenvolvimento social tanto do trabalhador da indústria (SESI) quanto do comércio (SESC). Em termos práticos, essas ações se revertem em atividades de lazer, tais como clubes, piscinas, quadras e atividades de educação formal.
  - Inkra: 0,2% da folha de pagamento é destinado para financiar as ações do Inkra – Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária, que tem como missão implementar a política de reforma agrária e realizar o ordenamento fundiário nacional, contribuindo para o desenvolvimento rural sustentável.
  - Salário Educação: 2,5% da folha de pagamento têm como destino o Salário Educação. Essa verba é direcionada para o FNDE – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, autarquia vinculada ao MEC, e é utilizada para financiamento do desenvolvimento de programas que visam à melhoria da qualidade da educação no país.
- Qual a sua opinião sobre esses encargos?

---

---

---

---

---

---

### Resposta Comentada

*Dentre diversas opiniões possíveis, uma delas seria a de que esses encargos destinam dinheiro para projetos importantes como lazer do trabalhador, educação e reforma agrária. Mas a questão principal é: será que esse encargo deve incidir sobre a folha de pagamento? Não seria mais adequado buscar financiamento para esses projetos dentro do orçamento da União e, com isso, desonerar a folha de pagamento das empresas, que poderiam assim se sentir estimuladas para gerar mais empregos?*

## O PROCESSO DE ADMISSÃO

O processo admissional reveste-se, por imposição legal, de determinadas formalidades, e o contrato de trabalho é um dos principais documentos para disciplinar a relação formal entre a empresa e o empregado. Quando uma pessoa é admitida em uma empresa, é feito um contrato de trabalho entre o empregador e essa pessoa, que pode ser por prazo determinado ou indeterminado. Nos contratos por prazo determinado é preciso especificar a sua duração. Em várias empresas, o contrato de trabalho por prazo determinado apresenta-se como contrato de experiência. Durante o período de experiência, a empresa faz uma avaliação do trabalhador. Caso ele satisfaça as necessidades dela, é então contratado por prazo indeterminado; caso contrário, é dispensado. Nos contratos por prazo indeterminado não é estabelecida uma data para o término. Ele é rescindido, ou extinguido, quando a empresa despede o funcionário ou quando o funcionário pede o seu desligamento.

O contrato de trabalho contém os seguintes dados:

- Nome, endereço e CNPJ do empregador; nome e endereço do empregado; número, série e estado emissor da CTPS; número de dias referentes à validade do contrato; data inicial e final do contrato; função que o empregado exercerá na empresa; salário do empregado sendo expresso em números e por extenso; horário de trabalho do empregado; setor em que este irá trabalhar; local e data da assinatura do contrato; assinaturas do empregador e do empregado; assinaturas das testemunhas.

O novo empregado deve apresentar à empresa os seguintes documentos:

- Carteira profissional; duas fotos 3 x 4; cópia da carteira de identidade; cópia do CPF; comprovante de residência atual (dois meses); cópia do título de eleitor; comprovante de votação na última eleição; cópia do certificado de reservista; cópia do PIS ou Pasep; cópia do registro profissional (para cargos que exijam registro profissional. Exemplos: engenheiro, médico, advogado); cópia da certidão de nascimento ou casamento; cópia da certidão de nascimento de filhos menores de 14 anos; cópia da caderneta de vacinação de filhos menores de 14 anos.

Além desta documentação, o novo empregado necessita obrigatoriamente preencher três formulários:

- Declaração de encargos de família para fins de Imposto de Renda, declaração de salário-família e solicitação de vale-transporte.

Cumpridas essas formalidades, o processo admissional está finalizado, e a administração de pessoal passa a ser responsável pela gestão de toda a documentação entregue pelo empregado, bem como sua atualização com outros documentos que serão emitidos no decorrer de todo o período em que o empregado trabalhar na empresa.





## ELABORAÇÃO, ATUALIZAÇÃO E PRESERVAÇÃO DE DOCUMENTAÇÃO (DOSSIÊS) DOS EMPREGADOS

Além da documentação gerada na admissão, a administração de pessoal se encarregará de registrar o histórico do empregado dentro da empresa, o que implicará novas tarefas e novos documentos, que também deverão ser arquivados no dossiê do empregado, com destaque para:

- controlar e arquivar o cartão de ponto, no qual cada trabalhador registra diariamente sua entrada e saída da empresa;
- elaborar e manter registro de todos os pagamentos e descontos realizados (salários, gratificações, horas extras, faltas, contribuição previdenciária etc.);
- controlar os vencimentos de férias, efetuar aviso de férias e elaborar recibo de férias, arquivando todos os documentos gerados nesse processo;
- arquivar as solicitações aprovadas de aumento salarial ou promoção;
- fazer o desligamento do funcionário da empresa e calcular a rescisão, arquivando a rescisão do contrato de trabalho no dossiê do empregado.

Além da manutenção desse dossiê, cabe à administração de pessoal realizar as atualizações na carteira de trabalho, na qual devem ser registradas todas as mudanças contratuais, os aumentos salariais, os registros de recolhimento da contribuição sindical, as férias gozadas, entre outras.

O controle da documentação é fundamental para a organização, principalmente em função de reclamações trabalhistas movidas por empregados ou ex-empregados (pois, para elaborar relatórios para fundamentação de defesa perante a Justiça do Trabalho, a empresa necessitará dessa documentação), bem como para o atendimento às fiscalizações (MTE, INSS, Receita Federal etc.).



## JORNADA DE TRABALHO E CONTROLE DE FREQUÊNCIA DOS EMPREGADOS

A jornada de trabalho é o número de horas diárias que o empregado fica à disposição do empregador. Legalmente, a jornada de trabalho não pode ultrapassar 8 horas diárias nem 44 semanais, podendo o contrato de trabalho fixar jornadas inferiores (art. 58 da CLT e inc. XIII do art. 7º da Constituição Federal). Para determinados trabalhos, como os que exigem contato direto e ininterrupto com máquinas, a legislação trabalhista determina jornadas de trabalho especiais. Exemplo: telefonistas, ascensoristas, digitadores, datilógrafos etc. Os limites à jornada de trabalho baseiam-se no princípio da resistência física e psicológica do ser humano. As jornadas de 8 horas fundamentam-se em que, tendo o dia 24 horas, 8 são para repouso, 8 para lazer e convívio familiar, e 8 para o trabalho. A seguir são apresentados aspectos mais relevantes da legislação sobre a jornada de trabalho.

- Turno de revezamento – para aqueles que trabalham em turnos ininterruptos de revezamento, a Constituição Federal de 1988, em seu art. 7º, inc. XIV, limita a jornada em 6 horas diárias de trabalho.

- Jornada de trabalho reduzida – as empresas podem contratar empregados para trabalharem em jornadas de, no máximo, 25 horas semanais. Neste caso, o salário será proporcionalmente menor que o dos empregados com jornada integral.

- Hora extra – a prorrogação da jornada ocorre quando a jornada de trabalho, diária ou semanal, ultrapassa os limites estabelecidos, gerando hora extra. A hora extra equivale ao valor da hora normal mais 50%, no mínimo, quando realizada em dias normais, e 100% nos domingos e feriados. Acordo ou dissídio coletivo podem elevar esses percentuais. As variações de horário de até 10 minutos diários não são consideradas horas extras (art. 58, parágrafo primeiro da CLT). Legalmente, as horas extras não podem ultrapassar o limite de duas horas diárias, a menos que visem atender à necessidade absoluta do serviço, como serviços inadiáveis, caso em que o Ministério do Trabalho, por meio de suas Delegacias Regionais, deve ser comunicado no prazo de 10 dias; no caso de mulheres telefonistas, essa comunicação se dará em 48 horas.

- Compensação de horas – as horas que excedam a carga horária normal, diária ou semanal, podem ser compensadas com diminuição de horas de trabalho em outro dia, sem que seja necessário o pagamento

de adicional de horas extras. A forma mais comum de compensação é o banco de horas, as horas trabalhadas a mais poderão ser compensadas, pelos empregados, com folgas em dias subsequentes. Há a necessidade de acordo ou contrato coletivo com o sindicato dos trabalhadores para validar a compensação.

• Horário noturno – é biologicamente comprovado que o trabalho executado no período noturno é muito mais estafante. Além disso, devem ser considerados os aspectos sociais para os casos daqueles que trabalham à noite, como o afastamento do convívio familiar e social. Assim, a lei trabalhista protege o trabalho noturno. O horário noturno caracteriza-se por três aspectos:

- trabalho executado entre as 22 e as 5 horas (art. 73, parágrafo segundo da CLT);
- a hora noturna equivale a 52 minutos e 30 segundos (art. 73, parágrafo primeiro da CLT), isto é, a jornada noturna se completa após 7 horas de trabalho, ou seja, 7 horas noturnas equivalem a 8 diurnas;
- a hora noturna é acrescida do percentual de, no mínimo, 20%, ou conforme acordo coletivo ou sentença normativa proferida em dissídio.

• Duração do trabalho do menor – menor é o trabalhador com idade entre 14 e 18 anos (art. 402). Não é permitido o trabalho contratado do menor de 16 anos, salvo na condição de aprendiz, a partir dos 14 anos de idade (art. 403).

• Intervalos na jornada de trabalho – são obrigatórios os seguintes intervalos nas jornadas de trabalho:

- dentro da jornada – para jornadas superiores a 6 horas de trabalho, é necessário um intervalo de 1 a 2 horas (art. 71 da CLT). É possível a redução desse período, por ato do Ministério do Trabalho, caso se verifique que o estabelecimento possui refeitório e quando não haja horário extraordinário (art. 71, parágrafo terceiro da CLT);
- para jornadas superiores a 4 horas e inferiores a 6, é necessário um intervalo de 15 minutos (art. 71, parágrafo primeiro da CLT);
- jornadas iguais ou inferiores a 4 horas não têm intervalo.

- Intervalo entre as jornadas – entre o término de uma jornada de trabalho e o início de outra, deve haver um intervalo mínimo de 11 horas, na forma do art. 66 da CLT).

- Repouso semanal remunerado – a cada semana completa de trabalho, isto é, sem faltas ou atrasos, o empregado tem direito a um repouso remunerado, comumente chamado de Descanso Semanal Remunerado (DSR) (Lei nº. 605/49 e Decreto nº. 27.048/49). São requisitos para a concessão do DSR: descanso consecutivo de, no mínimo, 24 horas, uma vez por semana, de preferência aos domingos. Os feriados são considerados também descanso semanal remunerado e recebem o mesmo tratamento.

Para realizar o controle da jornada de trabalho de seus empregados, as empresas normalmente utilizam as seguintes formas:

- livro de registro de presença, por meio de assinatura;
- relógio de ponto, pelo cartão de ponto;
- terminal eletrônico, pelo crachá magnético de identificação.

Algumas empresas adotam a isenção de registros de presença, delegando esse controle às chefias imediatas, com fundamento na Portaria MTb nº. 1.120/95, que prevê, para essa hipótese, a necessidade de acordo com o sindicato.

Os dois eventos mais importantes gerados pelos registros da jornada de trabalho são as faltas/atrasos e as horas extras, detalhadas a seguir:

- Faltas e atrasos – são ausências do empregado ao serviço. Faltas são ausências por um dia inteiro ou mais de trabalho. Atrasos são ausências do trabalho por algum tempo. As saídas antecipadas recebem o mesmo tratamento dos atrasos. As ausências ao trabalho podem ser de quatro tipos:

- legais – a lei ou norma coletiva determina que as ausências legais devem ser pagas pelo empregador ao empregado, correspondendo ao período em que este faltou. As principais ausências legais são as previstas no art. 473 da CLT;
- abonadas – são as faltas que o empregador, por norma interna ou liberalidade, não desconta do salário do empregado, embora a lei não preveja o seu pagamento. Essa medida deve basear-se no bom senso e terá sempre em vista a recompensa ao empregado que desempenha suas funções com dedicação e empenho;

- justificadas – são ausências que têm o seu valor descontado do salário do empregado, embora não acarretem desconto do DSR. Essas ausências não repercutem nas férias, nem na avaliação de desempenho. O critério de justificação deve basear-se em motivo justo para o não-comparecimento ao trabalho.
- injustificadas – são aquelas que, além do desconto do salário correspondente, acarretam o desconto do DSR, interferindo em férias e influenciando na avaliação do funcionário. O motivo injusto para o não-comparecimento é aquele que não impediria o comparecimento do empregado ao serviço. É importante estar atento a esses conceitos, pois o empregado que se ausentou do serviço e recebeu o pagamento do período correspondente à ausência, ou que, não tendo recebido salário, recebeu o DSR da semana em que ocorreu a ausência, não pode, por essa ausência, ser punido com advertência, suspensão ou dispensa, nem ter diminuído seu período de férias.
- Horas extras – horas extras ou excedentes às normais, como o próprio nome define, são aquelas que excedem a jornada contratual de trabalho. Ocorrem quando o registro for anterior ao horário de entrada ou posterior ao de saída. Ocorrendo registros de horas excedentes, devem estes ser rigorosamente controlados e acompanhados, caso contrário, podem acarretar sérias consequências, tanto em face da fiscalização do trabalho quanto de reclamações trabalhistas. O acompanhamento desses registros visa também à segurança e à satisfação do empregado no trabalho, além de ser útil ao acompanhamento administrativo, pelo empregador, do número de horas extras realizadas na empresa.



## PROCESSAMENTO DE FOLHA DE PAGAMENTO

A elaboração mensal da folha de pagamento decorre de imposição legal contida no Regulamento da Organização e Custeio da Seguridade Social (ROCSS, art. 47), que prevê que a empresa é obrigada a:

*I – preparar folha de pagamento da remuneração paga ou creditada a todos os segurados a seu serviço;*

*II – lançar mensalmente em títulos próprios de sua contabilidade, de forma discriminada, os fatos geradores de todas as contribuições, o montante das quantias descontadas, as contribuições da empresa e os totais recolhidos.*

A folha de pagamento é, portanto, documento exigível, e sua não-apresentação à fiscalização constitui infração sujeita a multas. Mas, além de sua obrigação legal, a folha de pagamento é uma poderosa ferramenta de gestão de RH ao oferecer controle de todos os dados cadastrais e informações que, se utilizados de forma adequada, são de grande importância na Gestão de Recursos Humanos.

Com referência ao seu processamento, a folha de pagamento é composta de três verbas (ou contas), que são verbas de vencimentos, verbas de descontos e verbas de informações, descritas a seguir:

- verbas de vencimentos – representam toda e qualquer remuneração efetuada ao empregado que, obrigatoriamente, deve constar da folha de pagamento. A composição da remuneração tem sua definição legal no capítulo II da CLT, que estabelece que compreende-se na remuneração do empregado, além do salário, todas as outras vantagens percebidas na vigência do contrato de trabalho. Portanto, integram a remuneração: salário estipulado; comissões; percentagens; gorjetas; gratificações; prêmios; ajudas de custo e diárias de viagens (excedentes de 50% do salário); abonos; adicionais; salário *in natura*; descanso semanal remunerado; quaisquer outras vantagens pagas, ainda que em utilidades, decorrentes do contrato de trabalho.
- verbas de descontos – os descontos efetuados pelo empregador no pagamento da remuneração do empregado são permitidos por lei em se tratando de descontos previstos em convenções ou acordos coletivos de trabalho, estabelecidos por lei, por determinação judicial, por antecipação de pagamento (adiantamento ou vales) ou expressamente autorizados pelo empregado. Os principais descontos são: contribuição previdenciária (INSS);

- IRRF – Imposto de Renda Retido na Fonte; adiantamentos (vales); pensão alimentícia (por determinação judicial); contribuição sindical; mensalidade sindical (contribuição associativa); vale-transporte;
- verbas de informação – são verbas que, ainda que não afetem diretamente o líquido da remuneração do empregado, são necessárias como base para sua apuração, para determinação dos valores dos encargos trabalhistas, previdenciários e fiscais a serem descontados do empregado e recolhidos pela empresa, bem como de valores a serem provisionados (férias e décimo terceiro salário).

A folha de pagamento deve conter todos os dados cadastrais do empregado, tais como informações legais (nome, PIS, CPF etc.) e dados bancários para viabilizar o crédito bancário (se for o caso). Deve conter também o cadastro dos dependentes dos empregados de forma a possibilitar o seu processamento em relação ao desconto de IRRF e do pagamento de salário-família, entre outros.

Finalmente, para o processamento da folha de pagamento é necessário que ela contenha tabelas que vão determinar o enquadramento do empregado em relação às políticas de gestão de cargos, de salários, de horários, de centros de custos, bem como para determinação dos valores dos descontos a serem feitos da remuneração dos empregados e para geração de relatórios legais.

Alguns desses descontos são previstos em lei e dependem de tabelas para o seu enquadramento por nível de remuneração.

## **RECOLHIMENTOS PREVISTOS EM LEI (IMPOSTOS, CONTRIBUIÇÕES ETC.)**

Os principais recolhimentos previstos na folha de pagamento são:

- **Previdência Social** – a Previdência Social é um órgão governamental que concede benefícios aos trabalhadores por intermédio de institutos como, por exemplo, o INSS. A contribuição para a Previdência é composta de duas parcelas: uma é calculada mediante a aplicação de uma determinada alíquota sobre os salários dos empregados, e a outra parcela é a empresa que paga.

**Tabela 9.1:** Tabela do INSS – Parcela do empregado (em vigor a partir de 1/4/2007)

Salário	Alíquota	% para IRRF
até R\$ 868,29	7,65%	8%
de R\$ 868,30 a R\$ 1.140,00	8,65%	9%
de R\$ 1.140,01 a R\$ 1.447,14	9%	9%
de R\$ 1.447,15 a R\$ 2.894,28	11%	11%

• Imposto de Renda (IR) – a retenção do Imposto de Renda na Fonte, sobre os rendimentos do trabalho assalariado, abrange todas as pessoas físicas, independentemente de sexo, estado civil, idade ou nacionalidade, domiciliadas ou residentes no Brasil, observados os limites mínimos de isenção estabelecidos legalmente, mediante a aplicação da tabela progressiva, atualizada e divulgada periodicamente pela Secretaria da Receita Federal. Dependendo do valor do salário poderá haver isenção do imposto. O recolhimento desse imposto é feito à Secretaria da Receita Federal do Ministério da Fazenda.

**Tabela 9.2:** Desconto do Imposto de Renda Retido na Fonte (a partir de 1/2008)

1	Salário até R\$ 1.372,81	isento
2	Salário de R\$ 1.372,82 a R\$ 2.743,25	15%
3	Salário acima de R\$ 2.743,25	27,5%
4	Dedução referente 15%	R\$ 205,92
5	Dedução referente 27,5%	R\$ 548,82
6	Dedução por dependente	R\$ 137,99
7	Dedução da contribuição ao INSS	Integral

Para facilitar a compreensão do desconto do Imposto de Renda, veja o exemplo a seguir:

Para um empregado com rendimento bruto de R\$ 2.894,28 e que tenha um dependente, o cálculo do Imposto de Renda será:



$2894,28 \times 11\% = 318,37$	Calcula a contribuição ao INSS
$2894,28 - 318,37 = 2.575,91$	Subtrai a contribuição ao INSS do salário bruto
$2575,91 - 137,99 = 2.437,92$	Dedução de um dependente
$2437,92 \times 15\% = 365,89$	Calcula-se o imposto com alíquota de 15%
$365,89 - 205,92 = 164,04$	Dedução referente a 15%
<b>R\$ 159,97</b>	<b>Valor a ser pago de IRRF</b>

- FGTS – Fundo de Garantia do Tempo de Serviço: formado por depósitos mensais, efetuados pelas empresas em nome de seus empregados, no valor equivalente ao percentual de 8% das remunerações que lhes são pagas ou devidas.

- PIS-PASEP – a partir da Constituição de 1988, o PIS-PASEP (Programa de Integração Social – Programa de Assistência ao Servidor Público) se constitui em um imposto que financia o pagamento do seguro-desemprego. Com os fundos constituídos pelos recursos do PIS-PASEP, também é pago um salário mínimo anual aos trabalhadores que receberam em média até dois salários mínimos mensais.

- Contribuição sindical dos empregados – os empregadores devem descontar dos salários do mês de março a contribuição sindical anual devida pelos seus empregados aos respectivos sindicatos de classe.

## CONTROLE E PROCESSAMENTO DE FÉRIAS DOS EMPREGADOS (INDIVIDUAIS E COLETIVAS)

As férias são um direito do empregado a descanso remunerado após um ano de trabalho, assunto tratado nos art. 129 a 149 da CLT, com as alterações introduzidas pelo Decreto-lei nº. 1.535/77. A seguir são descritos os principais termos utilizados referentes a férias:

- período aquisitivo – são 12 meses consecutivos de trabalho que dão ao empregado o direito às férias (art. 130 da CLT).

- período de gozo – são os 12 meses seguintes ao período aquisitivo, dentro dos quais, a critério do empregador, o empregado deve desfrutar seu direito às férias (art. 134 da CLT).

- período de férias – são os dias de descanso remunerado a que o empregado tem direito, na proporção da sua frequência ao trabalho (art. 130 e parágrafos da CLT). A proporcionalidade da concessão resulta das faltas injustificadas ocorridas no período aquisitivo, conforme a **Tabela 9.3**:

**Tabela 9.3:** Impacto das faltas injustificadas nas férias

Faltas injustificadas no período aquisitivo	Dias de férias
Até 5	30 dias corridos
De 6 a 14	24 dias corridos
De 15 a 23	18 dias corridos
De 24 a 32	12 dias corridos

É importante assinalar que os dias de férias (inteiros) têm de ser usufruídos pelo empregado dentro do período de gozo, isto é, nenhum dia pode recair além desse período. Na **Tabela 9.4** há exemplos de períodos de férias de um empregado admitido em 18/11/2005:

**Tabela 9.4:** Férias de um empregado admitido em 18/11/2005

Período aquisitivo	Período de gozo	Período de férias
18/11/2005 a 17/11/2006	18/11/2006 a 17/11/2007	1/3/2007 a 30/3/2007
18/11/2006 a 17/11/2007	18/11/2007 a 17/11/2008	1/6/2008 a 30/6/2008
18/11/2007 a 17/11/2008	18/11/2008 a 17/11/2009	5/1/2009 a 3/2/2009

O período de férias é fixado a critério do empregador dentro do período de gozo, podendo abranger qualquer época dentro de seus 12 meses.

Algumas licenças interferem no período aquisitivo de férias, alterando as datas de início e fim, com destaque para:

- licença para tratamento de saúde e licença remunerada – o empregado que estiver em licença para tratamento de saúde (auxílio-doença ou acidente de trabalho) por mais de 6 meses (mesmo descontínuos), dentro do mesmo período aquisitivo, perde o direito a férias relativo a esse período (art. 133, inc. IV da CLT). É importante lembrar que, da licença, estão excluídos os 15 primeiros dias,

de responsabilidade do empregador. Do mesmo modo, perde o direito a férias o empregado que tiver licença remunerada por mais de 30 dias, sem desconto do salário (art. 133, incisos II e III da CLT). Assim, o novo período aquisitivo é contado a partir da data do retorno do trabalhador ao serviço (art. 133, parágrafo segundo da CLT);

- licença sem remuneração por mais de 30 dias dentro do período aquisitivo e afastamento para prestação de serviço militar – esses dois tipos de licença têm o mesmo efeito quanto à influência que exercem nas férias: ambos interrompem o período aquisitivo. No dia em que o funcionário se afasta por um desses motivos, o período aquisitivo é interrompido, sendo reiniciada a contagem, com aproveitamento do tempo anterior ao afastamento, na data do retorno do trabalhador ao serviço (art. 132 da CLT).

Todo empregado tem o direito de optar pela conversão de um terço de suas férias em dinheiro. Essa opção, denominada abono pecuniário de férias, precisa ser formalmente manifestada pelo empregado, até 15 dias antes do término do período aquisitivo. Havendo a opção pelo abono, o empregado gozará dois terços de suas férias e receberá um terço em dinheiro (art. 143 da CLT).

Por força do art. 134 da CLT, as férias devem ser gozadas em um só período. Seu parcelamento somente é admitido para maiores de 18 anos e menores de 50 (art. 134, parágrafo segundo) e em casos excepcionais, em dois períodos, um dos quais não pode ser inferior a 10 dias (art. 134, parágrafo primeiro).

A comunicação do período de férias ao empregado – aviso de férias – deve ser enviada em duas vias aos empregados 30 dias antes da data de início das férias. O empregado fica com a cópia e assina a via original, que será arquivada em seu dossiê (art. 135 da CLT).

Juntamente com o pagamento das férias, pode ser antecipada a primeira parcela do décimo terceiro salário para os empregados que saírem de férias entre os meses de fevereiro e novembro. Para fazer jus a esse direito, o empregado deve requerê-lo durante o mês de janeiro (Lei 4.749/65, art. segundo, parágrafo segundo). A antecipação de metade do décimo terceiro salário não tem qualquer incidência de IR ou INSS, somente de FGTS. A incidência de IR e INSS ocorrerá no momento da quitação do décimo terceiro salário, no mês de dezembro. A incidência ocorrerá sobre o valor integral do décimo terceiro salário.

Por ocasião das férias, o empregado receberá:

- adiantamento do salário dos dias de férias – remuneração de férias;
- abono pecuniário se houver opção;
- um terço da remuneração das férias (adiantamento de salário mais abono) (art. sétimo, inc. XVII da Constituição Federal).

Todos esses valores serão contabilizados em folha de pagamento. Os valores equivalentes à média das horas extras realizadas no período aquisitivo integram a remuneração das férias, assim como os outros itens da remuneração, como adicionais, comissões, gorjetas etc.

Dois dias antes do início das férias, o empregado deve receber o valor líquido do recibo de férias (art. 145 da CLT). O recibo desse pagamento deve ser arquivado no dossiê do empregado.

O empregador que deixar de conceder férias a seus empregados ou que concedê-las após o período de gozo estará sujeito ao pagamento em dobro da respectiva remuneração. É o que dispõem o art. 137 da CLT e o Enunciado nº. 81 do TST.

As férias coletivas poderão ser concedidas a todos os empregados ou aos de determinados setores da empresa (art. 139 da CLT), observados sempre dois períodos anuais, desde que nenhum deles seja inferior a 10 dias corridos (parágrafo primeiro). O abono pecuniário de um terço das férias coletivas deve ser objeto de negociação coletiva junto ao sindicato representativo da categoria (art. 143, parágrafo segundo). Os empregados que, na data da concessão das férias coletivas, tiverem menos de 12 meses de tempo de serviço na empresa terão férias proporcionais e novo período aquisitivo se iniciará em relação a eles (art. 140 da CLT). Quando a empresa conceder férias coletivas a um número de empregados superior a 300, poderá anotar essas férias na CTPS dos empregados, mediante carimbo. O empregador deverá comunicar ao Ministério do Trabalho por meio da DRT, com antecedência mínima de 15 dias, as datas de início e fim das férias coletivas, esclarecendo quais os estabelecimentos ou setores abrangidos pela medida. Em igual prazo, o empregador enviará cópia dessa comunicação ao sindicato representativo da respectiva categoria e providenciará a fixação de avisos nos locais de trabalho (art. 139, parágrafos segundo e terceiro, da CLT).

## ELABORAÇÃO E ENTREGA DE RELATÓRIOS EXIGIDOS POR LEI

Além das tarefas vistas até aqui, a área de administração de pessoal ainda é responsável por calcular e elaborar a documentação relativa aos seguintes órgãos, fundos e programas governamentais:

- RAIS (Relação Anual de Informações Sociais) – é um importante instrumento de coleta de dados para a gestão governamental do setor do trabalho. Instituída pelo Decreto nº 76.900, de 23/12/75, a RAIS tem por objetivo o suprimento às necessidades de controle da atividade trabalhista no país, e ainda, o provimento de dados para a elaboração de estatísticas do trabalho e a disponibilização de informações do mercado de trabalho às entidades governamentais. Os dados coletados são utilizados para controle dos registros do FGTS e dos Sistemas de Arrecadação e de Concessão e Benefícios Previdenciários, para realização de estudos técnicos de natureza estatística e atuarial, bem como de identificação do trabalhador com direito ao abono salarial PIS/PASEP.

- DIRF – Declaração de Imposto de Renda Pessoa Física – todo estabelecimento de pessoa jurídica, inclusive as firmas e as empresas individuais a ela equiparadas, como também as pessoas físicas e os condomínios, que efetuarem crédito ou pagamento de rendimentos a terceiros com retenção do IRF, no ano anterior, devem apresentar a Declaração de Imposto de Renda na Fonte (DIRF), anualmente, na qual serão prestadas as informações sobre o Imposto de Renda Retido na Fonte relativo ao ano civil anterior.

- Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged) – foi criado pelo Governo Federal, através da Lei nº 4.923/65, que instituiu o registro permanente de admissões e dispensa de empregados, sob o regime da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT. Este cadastro geral serve como base para a elaboração de estudos, pesquisas, projetos e programas ligados ao mercado de trabalho, ao mesmo tempo que subsidia a tomada de decisões para ações governamentais. É utilizado, ainda, pelo Programa de Seguro-Desemprego, para conferir os dados referentes aos vínculos trabalhistas, além de outros programas sociais. Todo estabelecimento que tenha admitido, desligado ou transferido empregado com contrato de trabalho regido pela CLT deve informar ao Ministério do Trabalho e Emprego.

## Atividade 3



Para cada afirmativa, marque V ou F:

- ( ) O contrato de trabalho é um dos principais documentos para disciplinar a relação formal entre a empresa e o empregado.
- ( ) O controle da documentação dos empregados é fundamental para a organização, principalmente para ajudar na recolocação de empregados demitidos.
- ( ) A jornada de trabalho não pode ultrapassar 44 semanais, mas o contrato de trabalho pode fixar jornadas inferiores.
- ( ) O horário noturno é aquele executado entre as 21 e as 6 horas.
- ( ) Entre o término de uma jornada de trabalho e o início de outra deve haver um intervalo mínimo de 11 horas.
- ( ) A folha de pagamento é composta de três verbas (ou contas), que são verbas rescisórias, verbas mensais e verbas de informações.
- ( ) Somente os empregados pagam o INSS.
- ( ) As férias são um direito do empregado a descanso remunerado após um ano e meio de trabalho.

### Respostas Comentadas

( V ) O contrato de trabalho é um dos principais documentos para disciplinar a relação formal entre a empresa e o empregado.

( F ) O correto é: o controle da documentação é fundamental para a organização, principalmente em função de reclamações trabalhistas movidas por empregados ou ex-empregados bem como para o atendimento às fiscalizações (MTE, INSS, Receita Federal etc.).

( V ) A jornada de trabalho não pode ultrapassar 44 semanais, mas o contrato de trabalho pode fixar jornadas inferiores.

( F ) O correto é: o horário noturno é aquele executado entre as 22 e as 5 horas.

( V ) Entre o término de uma jornada de trabalho e o início de outra, deve haver um intervalo mínimo de 11 horas.

( F ) O correto é: a folha de pagamento é composta de três verbas (ou contas), que são verbas de vencimentos, verbas de descontos e verbas de informações.

( F ) O correto é: o pagamento ao INSS é dividido em duas partes, sendo que uma parcela é calculada mediante a aplicação de uma determinada alíquota sobre os salários dos empregados e a outra parcela é a empresa que paga.

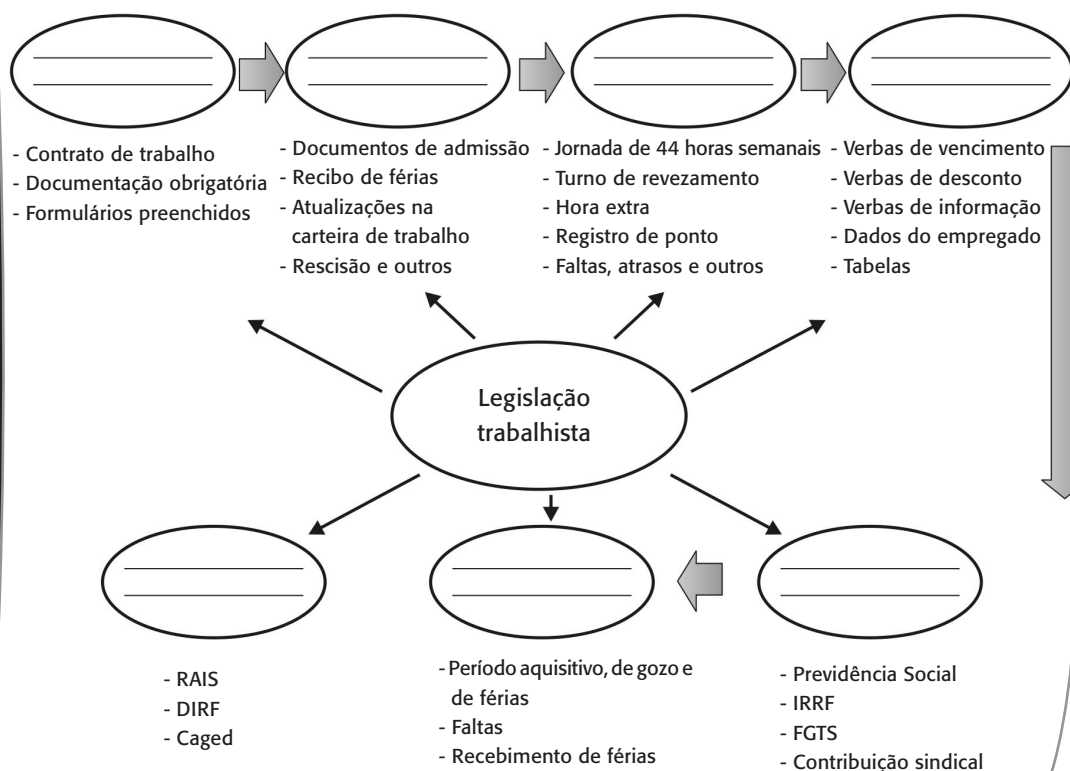
( F ) O correto é: as férias são um direito do empregado a descanso remunerado após um ano de trabalho.

## CONCLUSÃO

A administração de pessoal foi o embrião da área de recursos humanos, cuidando das relações das empresas com os seus empregados nos primórdios da industrialização. No decorrer dos anos foi ganhando novas atribuições, sendo que muitas delas foram incorporadas por outras áreas criadas dentro do RH. Atualmente, suas principais atividades estão relacionadas ao registro e movimentação de pessoal, bem como ao atendimento da legislação trabalhista.

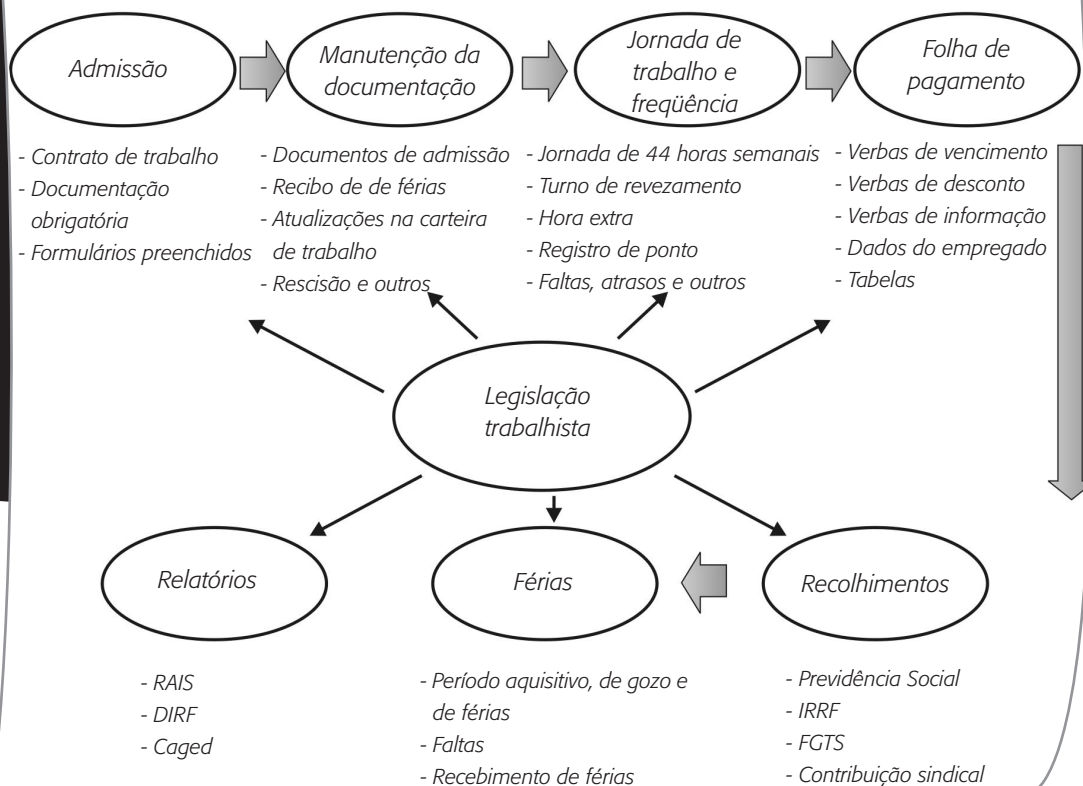
### Atividade Final

A área de administração de pessoal é responsável por uma ampla e diversificada gama de atividades. Para facilitar a retenção dos conceitos apresentados na aula, solicitamos que você preencha o fluxograma das atividades da área de administração de pessoal, seguindo os itens apresentados nesta aula.



## Resposta Comentada

O fluxograma resumido das atribuições da administração de pessoal, destacando a influência da legislação sobre todos os seus processos, deve ter a seguinte composição:



## RESUMO

Há inúmeras atribuições e responsabilidades da área de administração de pessoal que têm estreita relação com as normas trabalhistas. Em função de sua amplitude e de sua complexidade, demandam do profissional de administração de pessoal um perfil com excelentes conhecimentos em legislação, bem como uma capacidade de organização e controle para realizar a gestão de todos os processos e documentos relacionados a administração de pessoal.






# Relações trabalhistas e sindicais

## AULA 10

### Metas da aula

Apresentar a evolução das relações trabalhistas e sindicais no Brasil;  
analisar os principais pontos da legislação  
que afetam as relações de trabalho;  
demonstrar os conceitos, as características e a influência do conflito,  
da negociação e da greve nas relações trabalhistas.

Ao final do estudo desta aula, você deverá ser capaz de:

-  reconhecer a influência de fatos históricos sobre a evolução das relações de trabalho e sindicais;
-  identificar os principais pontos da legislação brasileira que interferem nas relações trabalhistas e sindicais;
-  avaliar a importância da capacidade de administração de conflito e negociação nas relações trabalhistas, bem como sua influência para evitar ou deflagrar uma greve.

## INTRODUÇÃO

Também denominada relações industriais, as relações trabalhistas e sindicais são um subsistema de grande importância na estrutura de recursos humanos, e seus principais atores são as empresas, a área de recursos humanos, os trabalhadores, as representações dos empregados (sindicatos) e o Estado. Quanto aos interesses de cada um desses atores nas relações de trabalho, de forma geral, pode-se afirmar que:

- as empresas e a área de recursos humanos buscam reduzir custos, aumentar a qualidade de seus produtos, ter maior produtividade, criar um bom ambiente de trabalho em que haja comprometimento dos trabalhadores com os objetivos organizacionais, entre outros propósitos;
- os trabalhadores e os sindicatos têm como principais objetivos aumentar os seus rendimentos, melhorar as condições de trabalho, reduzir a jornada de trabalho, influenciar no processo decisório das empresas, entre outros;
- cabe ao Estado, por fim, mediar a relação entre empresa, trabalhadores e sindicatos, por meio de suas instituições, como por exemplo, justiça, Ministério Público, força policial, Ministério do Trabalho e Emprego e a legislação trabalhista. Para Zylberstain (2002), o governo também tem que dar atenção às relações de trabalho, na medida em que elas afetam aspectos como a competitividade do país nos mercados internacionais e a paz social.

Existem alguns interesses comuns entre empresas e trabalhadores, como o crescimento da empresa, por exemplo, que pode assegurar tanto a continuidade da relação de emprego e, conseqüentemente, a geração de renda para os trabalhadores, quanto a continuidade do lucro para os empresários (ZYLBERSTAIN, 2002).

Mas, a preponderância na relação entre empresas e empregados é a existência de interesses divergentes, que muitas vezes levam ao conflito, com diversas conseqüências, como por exemplo, a deterioração do ambiente de trabalho, a perda de produtividade, a redução da qualidade, o aumento de custos, as demissões e a greve dos trabalhadores.

Como as conseqüências do conflito podem ser danosas tanto para as empresas quanto para os trabalhadores, entram em cena as relações trabalhistas e sindicais, que se utilizam principalmente do processo de negociação como instrumento que visa reduzir os conflitos e acomodar os diversos interesses envolvidos nesta relação. Assim, as relações trabalhistas e sindicais constituem uma política de relacionamento da organização com seus próprios membros (empregados), normalmente intermediada pelos órgãos representativos

de classe (sindicato) e setores específicos da empresa (recursos humanos), e monitorado por diversas instituições de Estado (justiça, Ministério Público, força policial e legislação).

Nesta aula, serão abordadas a evolução das relações trabalhistas, a legislação e a justiça do trabalho, a organização sindical, e a importância dos conceitos de conflito, negociação e greve nas relações trabalhistas e sindicais.

## A EVOLUÇÃO DAS RELAÇÕES TRABALHISTAS E SINDICAIS

Na aula passada, você viu que no Brasil a jornada de trabalho é de, no máximo, 44 horas semanais, mas na Europa, países como a França e a Alemanha já adotaram a jornada de 35 horas semanais. Estas e outras conquistas dos trabalhadores tiveram suas bases em antigas reivindicações que remontam ao século XIX, em que baixos salários e jornadas de trabalho de até 17 horas diárias eram comuns na Europa e nos Estados Unidos. Direitos trabalhistas como as férias e o descanso semanal não existiam.

Com o objetivo de melhorar as condições de trabalho, os sindicatos da época organizaram campanhas e mobilizações reivindicando maiores salários e redução da jornada de trabalho. A greve era um dos principais instrumentos do trabalhador, e foi exatamente uma greve realizada em 1886 que deu origem ao feriado de 1º de maio no Brasil e em diversos outros países. Ela ocorreu em Chicago e teve início no dia 1º de maio, quando milhares de trabalhadores foram às ruas reivindicar melhores condições de trabalho, entre elas, a redução da jornada de trabalho de treze para oito horas diárias. Nesse mesmo dia, ocorreu nos Estados Unidos uma grande greve geral dos trabalhadores. Durante as manifestações, que se sucederam nos dias seguintes, houve uma forte repressão policial, com mortos, feridos e muitos trabalhadores detidos. Este movimento teve consequências graves: um julgamento sumário. Várias lideranças foram condenadas à prisão perpétua e oito trabalhadores, à morte na forca. Mas, a partir desse movimento, vários estados norte-americanos e países europeus começaram a estabelecer jornadas de trabalho menores, de dez e até de oito horas.

No Brasil, as relações de trabalho foram marcadas por intensos movimentos sindicais e greves no início do século XX, influenciados, em grande parte, pelos ideais anarquistas trazidos pelos imigrantes italianos que vieram para cá.

Entretanto, foi no primeiro governo de Getúlio Vargas (1930-1945), com a criação da Justiça do Trabalho e da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, que as relações trabalhistas e sindicais começaram a ganhar os contornos que mantêm até hoje, caracterizados pela estrutura sindical dependente de recursos do Estado (contribuição sindical), uma legislação detalhada com pouca flexibilidade de negociação entre patrões e empregados e intervenção do Estado, por meio da justiça trabalhista, como árbitro nos conflitos entre capital e trabalho.

A CLT, na verdade, unificou a legislação trabalhista então existente no Brasil, com o objetivo de regular as relações individuais e coletivas do trabalho; por isso ela é chamada de consolidação e não de código, como é o caso do Código Civil e do Código Penal. Para realizar essa consolidação, foi formada uma comissão de juristas notáveis, que apresentou o resultado final para avaliação do Presidente Getúlio Vargas. Este, depois de recolher e incluir sugestões da sociedade, assinou a CLT no dia 1º de maio de 1943 (naquela época o Congresso Nacional estava fechado, desde a implantação do Estado Novo que ocorreu em 1937).

Na década de 1950, um fator relevante contribuiu para uma mudança nas relações trabalhistas no Brasil: chegada das multinacionais, estimuladas pelo então presidente Juscelino Kubistchek, que trouxeram para o país novos modelos de gestão de pessoas. A vinda dessas multinacionais para o Brasil, principalmente das montadoras, representou um grande avanço para os trabalhadores, bem como para as relações entre capital e trabalho. É nessa época que surge, nas estruturas das empresas, o cargo de gerente de Recursos Humanos, que passou a operacionalizar serviços como treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, segurança do trabalho e outros.

As relações trabalhistas e o movimento sindical também foram impactados pelo golpe militar de 1964 e a decretação do AI-5 em 1968, o qual fechou sindicatos, proibiu greves, efetuou prisões e cassou os direitos políticos de lideranças trabalhistas em todo o país. Esta situação só mudou a partir do final dos anos 1970, quando se iniciou o processo de abertura política, em que os trabalhadores organizados aproveitaram para reivindicar a recuperação de perdas salariais em função do processo inflacionário pelo qual o Brasil passava na época. O ápice dessas manifestações ocorreu no dia 1º de maio de 1980, quando aproximadamente 100 mil pessoas reuniram-se no Estádio

da Vila Euclides, em São Bernardo do Campo, para manifestar apoio ao líder sindical Luiz Inácio Lula da Silva e aos diretores do sindicato dos metalúrgicos da cidade, presos durante uma greve. Esses eventos contribuíram para o fim da ditadura militar no Brasil.

Nos anos 1980, ainda no período militar, surgem as centrais sindicais, com destaque para Central Única dos Trabalhadores – CUT (1983) e a Confederação Geral dos Trabalhadores – CGT (1986). Na década de 1990 surge a Força Sindical (1991). No cenário sindical atual, as centrais sindicais mais atuantes são a Força Sindical, que advoga o sindicalismo de resultados, com ênfase nas melhorias salariais e condições de trabalho e a CUT, que mantém um viés mais político em suas reivindicações. As centrais sindicais têm como objetivos dar suporte técnico, econômico e jurídico aos sindicatos, colaborar na formação dos quadros do movimento sindical além de influenciar as linhas ideológicas de ação de seus associados. A existência das centrais sindicais ainda não está regulamentada pela legislação trabalhista.

Ao término da ditadura militar, assume o governo o presidente José Sarney, em 1985. Em seu mandato ocorreu um dos episódios mais marcantes do movimento sindical brasileiro. Durante uma greve de ocupação da CSN (Companhia Siderúrgica Nacional) em 1988, na época uma empresa estatal, o Governo Federal autorizou a intervenção do exército para desocupação da usina. A atuação desastrada do exército, que não é preparado para este tipo de ação, causou três mortes e diversos feridos, e uma batalha campal que ocorreu tanto dentro da usina quanto em diversas ruas adjacentes à CSN.

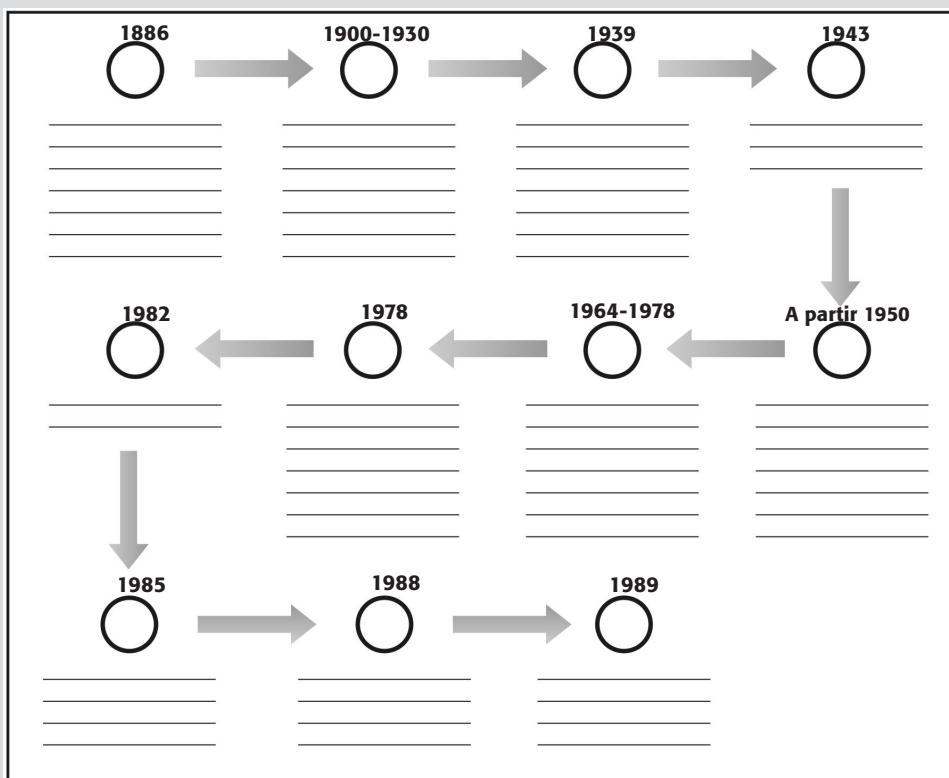
Esse fato foi crucial para a derrota do partido do governo e de seus aliados nas eleições municipais ocorridas nas capitais federais naquele ano. Este movimento grevista também acelerou a aprovação da chamada lei de greve (Lei nº 7.783, de junho de 1989) que substituiu a lei vigente, criada ainda no período militar, e chamada lei antigreve.

Nos dias de hoje, há uma normalidade democrática, na qual é garantido o direito de greve ao trabalhador, ao mesmo tempo em que se preserva a necessidade de manutenção, por parte dos grevistas, dos serviços essenciais à sociedade, conforme estabelecido na lei de greve.

## Atividade 1

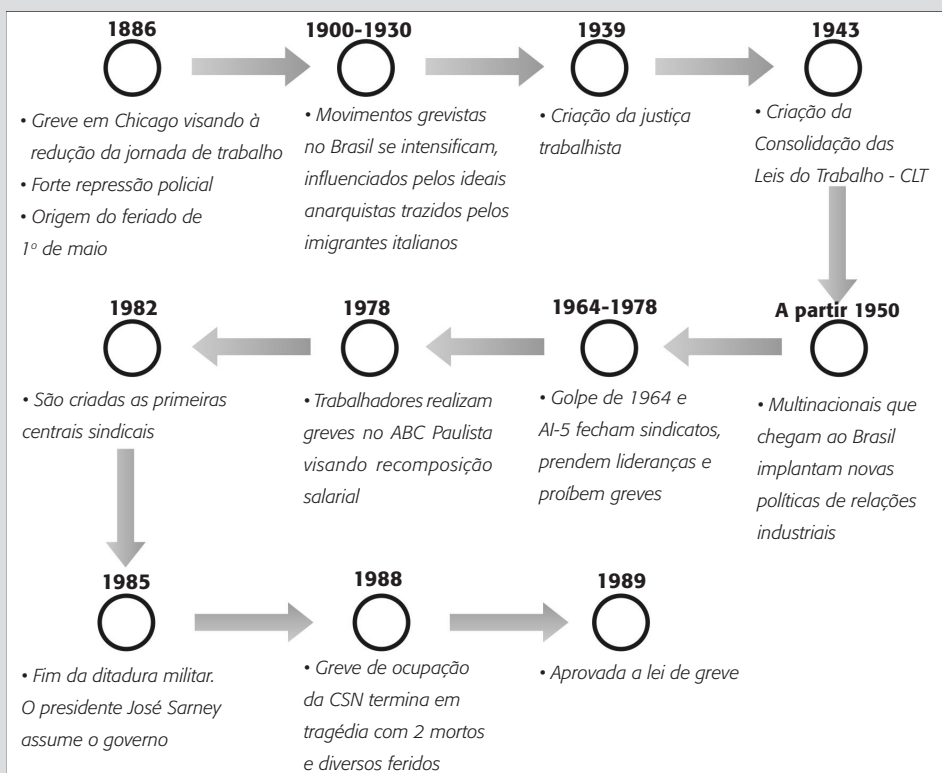
### Linha do tempo

As relações trabalhistas e sindicais são uma área da ciência que envolve múltiplas áreas do conhecimento como a Sociologia, a Política, o Direito, a Administração e a Economia e a História. Para demonstrar que você compreendeu os eventos históricos que influenciaram as relações trabalhistas, complete a linha do tempo com os eventos mais marcantes.



## Resposta Comentada

A linha do tempo com os eventos mais importantes em ordem cronológica deve obedecer à seguinte configuração:



## A LEGISLAÇÃO E A JUSTIÇA DO TRABALHO

O objetivo da legislação do trabalho é limitar a autonomia contratual (CHIAVENATO, 1989), ou seja, a liberdade que as empresas e os empregados têm para determinar as regras do contrato de trabalho. Essa limitação pode ser maior, quando há forte intervenção da legislação nas relações de trabalho, ou reduzida, quando as divergências são resolvidas em sua maior parte entre empresas e empregados. No Brasil, a legislação trabalhista possui um padrão intervencionista. Desta forma, assim como na administração de pessoal, realizar a gestão das relações trabalhista e sindical depende de um amplo conhecimento da legislação em vigor. Não é nosso objetivo, mesmo porque não é viável,

esgotarmos este assunto nesta aula. O que faremos será apresentar de forma estruturada as principais influências da legislação, principalmente da Constituição Federal e da CLT, e da justiça do trabalho nas relações entre as empresas e os sindicatos:

- Organização sindical: é baseada no conceito da unicidade sindical. Tal conceito preconiza que, em uma região, só pode existir um sindicato por categoria ou base profissional, sendo que o conceito de região compreende no mínimo um município. Exemplo: os petroleiros que trabalham na cidade de Macaé somente podem ter um sindicato para representar seus interesses junto às empresas dessa cidade. Não é possível, por exemplo, a criação de outro sindicato para defender os interesses dos trabalhadores da Petrobras, que são petroleiros, em Macaé, pois isto fere o conceito de unicidade sindical.

- Direito de greve:

A greve é uma suspensão temporária, coletiva e pacífica do trabalho como forma de conquistar certa reivindicação trabalhista, geralmente determinada pelo sindicato dos trabalhadores (CHIAVENATTO, 1989).

Excluem-se deste escopo, portanto, tanto as paralisações de iniciativa patronal (*lockouts*) como as formas de protesto que não implicam suspensão do trabalho, tais como “operação tartaruga” ou “operação padrão”. Mas para que uma greve seja considerada legal, o representante dos trabalhadores (normalmente o sindicato) deve convocar os empregados, com 72 horas de antecedência, para uma Assembléia Geral Extraordinária visando deliberar sobre a realização da greve. Além disto, nos casos de serviços essenciais ao atendimento das necessidades da comunidade, como por exemplo, assistência médica e hospitalar, transporte coletivo, coleta de lixo, tratamento e abastecimento de água; os sindicatos, os empregadores e os trabalhadores ficam obrigados, de comum acordo, a garantir, durante a greve, a prestação dos serviços indispensáveis ao atendimento das necessidades inadiáveis da comunidade.

- Liberdade sindical: Os sindicatos não necessitam de autorização do poder público para funcionar e é vedado ao poder público a interferência ou intervenção na organização sindical. Com isto, os líderes sindicais não ficam expostos a situações semelhantes às que ocorreram



no período militar em que líderes eram presos e sindicatos fechados, por contrariarem os interesses do governo.

- **Contribuição sindical:** Todos os trabalhadores, autônomos ou assalariados, devem contribuir com um dia de trabalho por ano para o sindicato de sua categoria. Esta regulamentação é uma das mais criticadas pelos especialistas em relações trabalhistas, pois além de financiar sindicatos que não são representativos e que só existem para receber essas contribuições, cria uma tutela paternalista entre o Estado e a representação sindical.

- **Estabilidade dos dirigentes sindicais:** Todos os dirigentes sindicais têm estabilidade de emprego desde o registro de sua candidatura até um ano após o final de seu mandato. O objetivo é proteger o trabalhador contra possíveis atos de seu empregador que dificultem o exercício de suas atividades sindicais.

- **Data-base:** é o período do ano em que patrões e empregados se reúnem para repactuar os termos dos seus contratos coletivos de trabalho. A data-base varia de acordo com a categoria profissional.

- **Negociação coletiva:** é o processo de entendimento entre trabalhadores e patrões, que visa à obtenção de um acordo a respeito de reivindicações colocadas pelos trabalhadores, geralmente durante uma campanha salarial. Uma greve só pode ser declarada depois de frustrada a negociação coletiva (ARAÚJO, 2006), ou seja, a negociação coletiva é uma etapa que antecede o dissídio coletivo. De acordo com a Constituição Federal, a Consolidação das Leis do Trabalho e o Regimento Interno do TST, somente depois de esgotadas as possibilidades de acordo, as partes podem recorrer à Justiça do Trabalho. As negociações coletivas de trabalho deverão ser conduzidas pelo sindicato e representantes das empresas.

- **Dissídio coletivo:** Pela legislação atual, não ocorrendo o acordo, qualquer uma das partes ou o Ministério Público do Trabalho poderá requerer a instauração de um processo de dissídio coletivo na Justiça do Trabalho, que atuará, em um primeiro momento, como mediadora entre as partes na tentativa de conciliação. Em caso de malogro, a Justiça do Trabalho participa como árbitro, proferindo uma sentença normativa com cláusulas que deverão vigorar no prazo estipulado para sua vigência, geralmente de um ano. Constitui abuso do direito de greve a manutenção da paralisação após a celebração de acordo, convenção ou decisão da Justiça do Trabalho.

- Acordo coletivo: é um pacto celebrado entre administração de uma ou mais empresas e os representantes dos empregados, geralmente os sindicatos, para estabelecer procedimentos a serem observados na relação de emprego como: aumentos salariais, benefícios, condições de trabalho, garantia de emprego e outros tópicos ligados à relação empregatícia (ARAÚJO, 2006).

- Convenção coletiva: diferencia-se do acordo coletivo em função dos atores do processo de negociação. Enquanto no acordo a relação é entre empresa e sindicato dos trabalhadores, na convenção coletiva a negociação e o acordo ocorre entre o sindicato dos trabalhadores e o sindicato patronal (representando duas ou mais empresas).



A Lei nº 7.783, de junho de 1989, também conhecida como lei de greve, pode ser acessada no site: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l7783.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7783.htm)

## Atividade 2

### Permitido x não-permitido?

A seguir são listadas quatro situações de relações de trabalho. Para cada uma delas você deverá marcar se cada situação é permitida (P) ou não é permitida (NP) pela legislação em vigor:

- ( ) Após uma briga entre os integrantes da diretoria do sindicato dos trabalhadores na indústria química de Duque de Caxias, os diretores dissidentes decidiram criar um novo sindicato dos trabalhadores da indústria química na mesma cidade.
- ( ) Os médicos do Hospital Piraporinha do Norte, de propriedade particular, entraram em greve reivindicando melhores salários. Eles cumpriram os prazos prescritos na lei e estabeleceram uma escala, no qual haveria médicos de plantão para atender a todos os casos com maior gravidade e realizar os procedimentos médicos necessários.
- ( ) João da Silva sempre foi um operário ativo na reivindicação dos direitos de seus colegas de trabalho, sendo que foi eleito dirigente sindical e com isto conquistou estabilidade no emprego. Dois meses após ter terminado seu mandato, ele foi desligado de sua empresa e não recebeu nenhuma indenização adicional.
- ( ) Em função da rixa envolvendo os dirigentes sindicais e a direção da Metalúrgica Caiapó, na data-base o presidente aprovou em assembléia dos trabalhadores uma greve por tempo indeterminado, mesmo sem ter iniciado o processo de negociação coletiva junto à Metalúrgica Caiapó.

### Respostas Comentadas

*(Não é permitido) Em uma região só pode existir um sindicato por categoria ou base profissional, sendo que o conceito de região compreende no mínimo um município.*

*(Permitido) Mesmo sendo um serviço essencial, os médicos do Hospital Piraporinha do Norte garantiram, durante a greve, a prestação dos serviços indispensáveis ao atendimento das necessidades inadiáveis da comunidade.*

*(Não é permitido) João da Silva, como ex-dirigente sindical, tem estabilidade de um ano após o término de seu mandato como dirigente sindical. Neste caso, no mínimo, ele deveria ter este período indenizado.*

*(Não é permitido) Uma greve só pode ser declarada depois de frustrada a negociação coletiva.*

## CONFLITO

Como dito anteriormente, na relação entre empresas e empregados há a predominância de interesses divergentes, que muitas vezes levam ao conflito. Mas, o que é conflito? Segundo Robbins (2002), o conflito é um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra afeta ou poderá afetar, negativamente, alguma coisa que a outra considera importante.

A abordagem mais antiga de conflito é a visão tradicional na qual todo conflito é ruim e por isto deve ser evitado. O conflito era visto como uma disfunção resultante de falhas de comunicação e falta de abertura e confiança entre as pessoas (ROBBINS, 2002). Esta abordagem evoluiu para a visão das relações humanas, em que o conflito é uma consequência natural nos grupos e nas organizações. Por ser inevitável, o conflito deve ser aceito, sendo que há ocasiões em que ele pode ser até benéfico para o desempenho do grupo.

Enquanto a visão de relações humanas aceita o conflito, a visão interacionista o encoraja, no sentido de que um grupo harmonioso, pacífico, tranquilo e cooperativo está na iminência de se tornar estático, apático e não responder à necessidade de mudança e inovação. Nesta concepção, os líderes de grupos são encorajados a manter um nível constante de conflito – o suficiente para manter o grupo viável, autocrítico e criativo (ROBBINS, 2002).

Ainda segundo Robbins, a visão interacionista não propõe que todos os conflitos sejam bons. Ele os classifica em conflitos funcionais (construtivo) e conflitos disfuncionais, que atrapalham o desempenho do grupo. Baixos níveis de conflito para realização de tarefa (o que fazer) ou de processo (como fazer) tendem a ser funcionais, enquanto conflitos de relacionamento (relações interpessoais) tendem a ser disfuncionais.

Esta revisão conceitual sobre conflito é importante para desmistificar a questão que todo conflito é ruim. Na verdade, pode-se tirar proveito do conflito para se gerar novas idéias, sair da acomodação, ser mais criativo.

No caso das relações trabalhistas e sindicais, Chiavenato (1989) classifica em cinco as causas mais comuns de conflito, descritas a seguir:

1. legais: são as condições contratuais de trabalho, englobando duração da jornada de trabalho, horários de trabalho, horas extras, condições de desligamento entre outras;

2. econômicas: estão relacionadas à remuneração, recomposição do poder de compra, piso salarial da categoria, aumentos salariais por produtividade, aumentos por mérito e promoção, entre outras;

3. físicas: dizem respeito às condições ambientais como a exposição a ruídos, temperaturas extremas, agentes químicos, baixa ou elevada luminosidade, riscos de choques elétricos, bem como os equipamentos de proteção individual tais como: uniformes, calçados, protetores auriculares, entre outros.

4. sociais: são os benefícios dos trabalhadores, previstos ou não na legislação, com destaque para: restaurante no local de trabalho, alimentação subsidiada ou gratuita, transporte, assistência médica, creches, estacionamento, previdência privada, entre outros.

5. representatividade: são condições que asseguram aos empregados alguma forma de participação no processo decisional ou simplesmente sua representação nesse processo, como comissões de fábrica, comissões de empresa ou conselhos de empresa.

## NEGOCIAÇÃO

A negociação ocupa um papel central dentro das relações trabalhistas, e é a partir da forma como ela é conduzida que se tem resultados positivos ou negativos nas relações entre empresas, sindicatos e

empregados. As organizações têm investido fortemente em treinamentos de negociação, visando capacitar seus executivos nesta importante ferramenta de gestão.

Na teoria administrativa, existem diversas abordagens sobre o processo de negociação. Nesta aula, apresentaremos a visão de Roger Fisher, um dos maiores especialistas mundiais no tema negociação. Para ele, existem sete fatores que podem servir tanto à fusão de duas empresas no Brasil como a um tratado de paz entre países do Oriente Médio. Esses fatores são a comunicação eficaz, o bom relacionamento, descobrir o interesse da outra parte, elaborar os diversos acordos possíveis, convencer a outra parte que está sendo tratada com justiça, definir quais são as opções para o acordo e chegar ao acordo final. Esses fatores são descritos a seguir (FERREIRA, 2005):

1) comunicação eficaz: pode-se considerar que a negociação é, na verdade, uma forma particular de comunicação em que os interlocutores desempenham os papéis de emissores e receptores. Sendo uma forma de comunicação, o ato de negociar pode ser afetado por ruídos e para minimizá-los, é preciso ter atenção às diferenças culturais dos interlocutores, o contexto em que eles se encontram, os diferentes graus de comprometimento emocional. Outro componente importante para a comunicação eficaz é a capacidade de ouvir, pois as informações que se obtém em uma negociação precisam ser avaliadas e a melhor forma de checá-las é ouvindo o interlocutor. Cuidado especial também deve-se ter na comunicação não-verbal. Um olhar rápido, um olhar mais demorado, um sorriso, um franzir de testa – tudo isto são mensagens enviadas. Isso mostra que nenhuma discussão sobre comunicação estaria completa sem uma análise da comunicação não-verbal (ROBBINS, 2002). Deve-se buscar os indícios não-verbais tanto quanto buscamos o significado literal daquilo que nos é transmitido pelo emissor.

2) bom relacionamento: uma das primeiras atitudes para se ter um bom relacionamento no processo de negociação é adquirir a confiança do interlocutor. E vários são os elementos que podem aumentar ou eliminar essa confiança: credibilidade – cumprir o que promete, fazer o que diz; coerência – dizer o que pensa e sente sem querer “dourar a pílula”; receptividade – conviver com valores, sentimentos e prioridades diferentes das suas, aceitar as pessoas como elas são; clareza – não esconder o jogo, passar aos outros informações relevantes, embora não-confidenciais.

Nas relações sindicais, as negociações ocorrem com pessoas com quem já negociamos antes e negociaremos novamente. Em geral, um bom relacionamento de trabalho dá poder às partes para negociarem bem as suas diferenças, pois toda transação deve melhorar a capacidade de trabalharem juntas novamente, jamais piorar.

3) descobrir o interesse da outra parte: descobrir o interesse da outra parte pode ser definido como a fase de preparação e exploração, cujo objetivo é coletar informações, visando confirmar os problemas reais do outro negociador, as soluções e os possíveis benefícios que ele procura alcançar. Em suma, os interesses comuns, complementares, opostos e neutros. Mas um alerta importante é saber que interesses não são posições. Muitos negociadores se concentram em posições, em vez de interesses, fechando-se em uma exigência inicial. Essa exigência inicial se torna o foco das negociações, desviando as partes do objetivo real: seus interesses. Quando uma das partes pensa somente no que ela quer, provavelmente os interesses da outra parte não serão satisfeitos e ela não se verá incentivada a chegar a um acordo. Pensar nos interesses da outra parte contribui para que os dois lados cheguem a um acordo mutuamente aceitável.

4) elaborar os diversos acordos possíveis (criar opções): as opções são as diferentes maneiras ou soluções pelas quais é possível satisfazer os interesses. Em geral, o negociador se apega a uma posição e, assim, acaba despreparado para trazer à mesa de negociação idéias diferentes, que poderiam satisfazer seus interesses tão bem ou até melhor. Se o objetivo é obter um bom acordo é preciso conhecer todas as possibilidades e a melhor forma é definir a margem de negociação, que consiste na faixa de valores que vai do melhor resultado possível, aquele que é desejável, ao menor aceitável, o mínimo necessário ou limite, que, se não for atendido, faz com que seja preferível abandonar a negociação.

5) convencer a outra parte que está sendo tratada com justiça: um acordo fará as duas partes se sentirem tratadas com justiça na medida em que se basear em parâmetros, critérios ou princípios externos, além da vontade de cada uma das partes. Está provado que é mais persuasivo ter argumentos justos do que ser simplesmente teimoso. O objetivo de utilizar argumentos justos não é parecer “bonzinho”. Eles realmente funcionam como uma “espada” para persuadir e como um “escudo” para evitar que o negociador seja tratado injustamente (ERTEL; SANCHEZ, 1998).

Uma das formas de tratar com respeito o interlocutor de uma negociação é a parceria. Ela é perceptível quando um negociador, mesmo tendo pela frente a oportunidade de ganhar unilateralmente, recusa-se a fazê-lo porque sabe que essa é uma vitória que, a longo prazo, representará um fracasso. É importante compreender que um dos aspectos mais importantes da negociação é a interdependência. O bom negociador, muito freqüentemente, senta-se à mesa com pessoas com uma correlação de forças totalmente desequilibrada, e o desfecho da negociação faz justiça à competência de quem, tendo maior poder, usou-o de forma justa e não-abusiva.

6) chegar ao compromisso final: O acordo é o compromisso que surge no final da negociação. Os bons compromissos são claros, bem planejados, duráveis e devem seguir alguns princípios gerais: pensar no acordo desde o começo; chegar ao acordo gradualmente; persistir em relação aos interesses essenciais; fazer uma oferta; ser generoso no final. Quando sentir que está próximo do acordo, pense em dar ao outro lado algo para motivá-lo a fechar o acordo. Um bom acordo é aquele em que os interesses legítimos das partes são atendidos e que resulta num comprometimento formal e psicológico de cumpri-lo (WANDERLEY, 1998).

Em linhas gerais pode-se dizer que o processo de negociação entre empresas, sindicatos e empregados dura todo o ano, mas no período da data-base, ele se torna mais intenso. Os principais temas objetos da negociação sindical são: correção de salários, condições de trabalho, duração da jornada de trabalho, benefícios, participação nos resultados e possibilidade de influenciar no processo de decisão da empresa.

Você pode observar que os objetos da negociação sindical e as causas de conflitos, citadas no tópico anterior, são similares. Conclui-se então que a negociação é uma das principais ferramentas para a gestão de conflitos.

### A negociação sindical na mídia

Um exemplo concreto de como a busca de um bom relacionamento pode ser fundamental para o processo de negociação sindical é relatada no artigo abaixo extraído do *New York Times* (in ROBBINS, 2002):

A General Motors tem um longo histórico de conflitos com o sindicato United Auto Workers (UAW). Em 1998, por exemplo, a fábrica foi paralisada durante 54 dias de greves, que resultaram em um prejuízo de U\$ 2 bilhões. Em comparação, a Ford Motor possui excelentes relações com UAW e não enfrenta greve nos Estados Unidos desde 1986. A diferença? Muitos observadores do setor acham que é o seu vice-presidente e responsável pelas negociações trabalhistas, Peter Pestillo. Muitos dos negociadores patronais são ex-gerentes de fábrica, com MBAs, oriundos da classe alta. Não é o caso de Pestillo. Filho de um sindicalista, seu primeiro trabalho após o ginásio foi em uma empresa de autopeças, onde ele se tornou associado do UAW. Depois de se formar na Universidade Fairfield, cursou Direito na Universidade Georgetown. Aos 38 anos, depois de ter as habilidades de negociador na General Electric e na B.F. Goodrich, foi contratado pela Ford para supervisionar sua política sindical. Vinte dois anos depois continua fazendo isso. Pestillo se diferencia dos executivos do setor automobilístico por causa da sua convicção sobre a possibilidade de cooperação com os sindicatos. Ele estimula os administradores das fábricas a estarem próximos dos trabalhadores e dos líderes sindicais e expulsa aqueles que se recusam a fazê-lo. "Antigamente, eles ficavam felizes em gerar toneladas de queixas trabalhistas e ações disciplinares, apenas para provarem como eram "durões", diz. "Agora, avaliamos como eles são eficazes". Em boa parte graças a Pestillo, as fábricas da Ford estão entre as melhores dos Estados Unidos. Uma pesquisa recente revelou que a Ford está em 4º lugar entre as 10 fábricas de automóveis mais produtivas daquele país e em 7º entre as fábricas de caminhões leves. Pestillo construiu laços pessoais e íntimos com os principais nomes do UAW. Eles se gostam. O atual presidente do sindicato, por exemplo, considera Pestillo um bom amigo, com quem costuma jogar golfe e beber. Este relacionamento íntimo tem beneficiado a Ford. O UAW tradicionalmente negocia um acordo trabalhista de três anos com uma fábrica e o utiliza como referência na negociação com o resto da indústria. Nos últimos 20 anos, esses acordos têm sido feitos quase sempre com a Ford, por causa de seu relacionamento cooperativo. Pestillo aproveita a oportunidade para negociar soluções que reduzam os custos da Ford e ajudem muito pouco seu principal concorrente, a GM (BRADSHER, 1999).



## A GREVE

Quando as negociações chegam a um impasse, e nenhuma das partes solicita a mediação da DRT, os trabalhadores podem, ressalvadas as condições estabelecidas na Lei 8.717, entrar em greve. Enquanto a guerra é a continuação da política por outros meios, a greve é a continuação da negociação por outros meios.

Assim, a greve é um meio que os sindicatos e trabalhadores têm para pressionar as empresas a atender as suas reivindicações. É importante ressaltar que a greve constitui um evento oneroso e emocional para todos os envolvidos.

Com relação aos sindicatos, é fundamental determinar em que medida o empregador será capaz de continuar operando apenas com o pessoal de supervisão e com os funcionários que não aderiram a greve. Em empresas com altos níveis de tecnologia e automação e, conseqüentemente, com menos funcionários, é mais provável que os gerentes e supervisores garantam a continuidade dos serviços. Com isto, sem conseguir interromper a capacidade da empresa de continuar operando, menores serão as chances de o sindicato alcançar suas reivindicações (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005).

Outra questão importante diz respeito à conjuntura econômica. Quando a economia está aquecida, os sindicatos e trabalhadores se sentem estimulados a endurecer nos processos de negociação e reivindicar maiores aumentos salariais e vantagens sociais. Como as empresas, em períodos de atividade econômica aquecida, têm muitos pedidos a entregar, elas tendem a ceder mais facilmente às reivindicações dos trabalhadores, evitando perdas maiores que poderiam ser causadas por greves.

A tabela a seguir apresenta um estudo do Dieese sobre as principais reivindicações dos sindicatos durante as greves no primeiro semestre de 2006.

Tabela 10.1

Principais reivindicações das greves Brasil, janeiro a junho de 2006		
Reivindicação	Greves	
	nº	%
Reajuste salarial	116	60,1
Plano de cargos, carreiras e salários	58	30,1
Auxílio-alimentação	41	21,2
Cumprimento de acordo	26	13,5
Melhoria das condições de trabalho	25	13,0
Contratação	24	12,4
Fixação ou elevação de piso salarial	22	11,4
Assistência médica	20	10,4
Atraso de salário	15	7,8
Isonomia salarial	15	7,8
Cumprimento de lei	14	7,3
Participação nos lucros e/ou resultados	14	7,3
Contra terceirização	12	6,2
Contra demissão	11	5,7
Melhoria no ensino público	11	5,7
Adicional de horas extras	10	5,2
Melhoria no local de trabalho	10	5,2
Contra retaliação patronal a greves	10	5,2

## A greve na imprensa

### Por que as greves perderam a força

*A estabilidade econômica e a competição global mudaram a pauta das negociações entre patrões e empregados. Bom para todo mundo*

Por Gustavo Paul

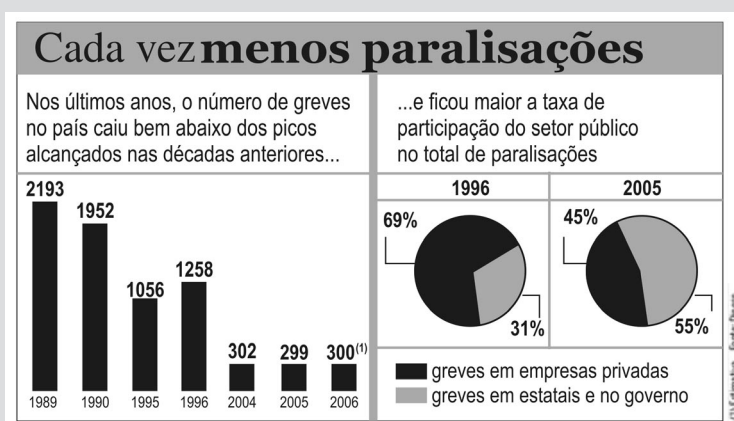
Exame (12.3.2007)

Deve ser divulgado nas próximas semanas o número total de greves realizadas no Brasil em 2006. Não há surpresas à vista. Estimativas apontam para algo em torno de 300 paralisações a maioria em órgãos públicos e empresas estatais –, patamar idêntico ao dos últimos anos (veja quadro). É um cenário em tudo diferente do que se via no campo trabalhista até meados dos anos 90, quando o Brasil era considerado o campeão mundial de greves – só em 1989 ocorreram 2.193, uma média de seis por dia. Em todos os aspectos, a brutal redução no número de paralisações é uma excelente notícia. “Greve é algo que custa caro e prejudica trabalhadores, empresas e o país”, diz José Pastore, especialista em relações de trabalho. “Agora há mais previsibilidade para os empresários, o viés ideológico cedeu lugar ao pragmatismo e o foco dos empregados deslocou-se para as condições das empresas.”

Além da redução no número, as greves também mudaram qualitativamente. Exceto quando ocorrem no setor público, elas tendem a ser localizadas e mais breves, em lugar das arrastadas mobilizações que moviam categorias inteiras no passado. O novo quadro é explicado pelas próprias transformações ocorridas no país nas últimas décadas, a começar pela troca do regime autoritário por uma democracia. As bandeiras políticas sempre acompanhavam as reivindicações salariais nas greves que pipocaram no final do regime militar, comandadas pelo então sindicalista Luiz Inácio Lula da Silva. Depois da estabilidade política, foi a estabilidade econômica trazida pelo Plano Real o principal fator de amadurecimento das relações entre capital e trabalho. Antes do Real, algumas categorias faziam até três greves por ano, numa busca desesperada por manter o valor real dos salários. Os enormes reajustes conseguidos eram devorados pela inflação em poucos meses, o que levava os trabalhadores a cruzar os braços repetidas vezes. Além disso, a geografia econômica do Brasil se modificou. As empresas se espalharam pelo país, diluindo o poder de barganha dos sindicatos.

Também o mundo sofreu profundas alterações desde os anos 80, com impactos diretos no campo trabalhista. “A globalização levou as empresas a cortar custos e postos de trabalho para buscar mais competitividade”, afirma o professor Arnaldo Mazzei Nogueira, da Universidade de São Paulo. A concorrência de países como a China, onde os custos baixos são a principal vantagem comparativa, não permite mais que sindicatos e empregadores cheguem ao impasse nas negociações.

Por tudo isso, a expectativa é que as cenas de grandes paralisações fiquem cada vez mais relegadas ao passado.



## Atividade 3

### Conflito e negociação

Conforme o texto, relacione as colunas a seguir, analisando as principais causas de conflito e os principais pontos de negociação entre empresas e sindicatos:

Causa de conflitos

(A) legais: são as condições contratuais de trabalho, englobando duração da jornada de trabalho, horários de trabalho, hora extras, condições de desligamento, entre outras;

(B) econômicas: estão relacionadas a remuneração, recomposição do poder de compra, piso salarial da categoria, aumentos salariais por produtividade, aumentos por mérito e promoção, entre outras;

(C) físicas: diz respeito às condições ambientais como a exposição a: ruídos, temperaturas extremas, agentes químicos, baixa ou elevada luminosidade, riscos de choques elétricos, bem como os equipamentos de proteção individual tais como: uniformes, calçados, protetores auriculares, entre outros.

(D) sociais: são os benefícios dos trabalhadores, previstos ou não na legislação, com destaque para: restaurante no local de trabalho, alimentação, transporte, assistência médica, creches, previdência privada, entre outros.

(E) representatividade: são condições que asseguram aos empregados alguma forma de participação no processo decisional ou simplesmente sua representação nesse processo, como comissões de fábrica, comissões de empresa ou conselhos de empresa.

#### Pontos de negociação

- ( ) correção de salários e participação nos resultados;
- ( ) duração da jornada de trabalho;
- ( ) possibilidade de influenciar no processo de decisão da empresa;
- ( ) condições de trabalho;
- ( ) melhoria dos benefícios;

#### Resposta Comentada

<i>Causa de conflitos</i>	<i>Pontos de negociação</i>
<i>Legais: são as condições contratuais de trabalho, englobando duração da jornada de trabalho, horários de trabalho, hora extras, condições de desligamento entre outras.</i>	<i>Duração da jornada de trabalho.</i>
<i>Econômicas: estão relacionadas à remuneração, recomposição do poder de compra, piso salarial da categoria, aumentos salariais por produtividade, aumentos por mérito e promoção, entre outras.</i>	<i>Correção de salários e participação nos resultados.</i>
<i>Físicas: dizem respeito às condições ambientais como a exposição a: ruídos, temperaturas extremas, agentes químicos, baixa ou elevada luminosidade, riscos de choques elétricos, bem como os equipamentos de proteção individual tais como: uniformes, calçados, protetores auriculares, entre outros.</i>	<i>Condições de trabalho.</i>

<i>Sociais: são os benefícios dos trabalhadores, previstos ou não na legislação, com destaque para: restaurante no local de trabalho, alimentação, transporte, assistência médica, creches, previdência privada, entre outros.</i>	<i>Melhoria dos benefícios.</i>
<i>Representatividade: são condições que asseguram aos empregados alguma forma de participação no processo decisional ou simplesmente sua representação nesse processo, como comissões de fábrica, comissões de empresa ou conselhos de empresa.</i>	<i>Possibilidade de influenciar no processo de decisão da empresa.</i>

## CONCLUSÃO

As relações trabalhistas e sindicais são um subsistema de RH de grande importância, pois sua boa gestão pode representar uma harmonia entre os interesses das empresas e dos trabalhadores, contribuindo para um bom ambiente de trabalho e conseqüentemente para a melhoria da produtividade e da qualidade dos bens e serviços produzidos. Mas, ao mesmo tempo em que pode contribuir para desenvolvimento da organização, uma gestão capenga das relações de trabalho e sindicais pode gerar crises de relacionamento que, no extremo, podem até inviabilizar um empreendimento.

## Atividade Final



A Fábrica HotCars é uma empresa multinacional, fabricante de carros e que está instalada no Brasil desde a década de 1960. Em julho é sua data-base e ela espera ter uma negociação difícil, principalmente em função de alguns fatos que ocorreram nos últimos meses, com destaque para:

- o número de acidentes do trabalho, que aumentou sensivelmente nos últimos meses, sendo que na última semana um trabalhador ficou afastado 30 dias do trabalho após sofrer um acidente de certa gravidade durante uma operação de rotina na linha de produção. O sindicato alega que a principal causa é o número excessivo de horas extras que os trabalhadores têm feito para atender a demanda aquecida de carros no país;
- no último acordo coletivo, o reajuste salarial ficou ligeiramente abaixo da inflação anual. A empresa alegou na época que as vendas estavam em baixa. Mas a situação atual é exatamente o contrário, com a fábrica tendo dificuldade para atender os pedidos dos clientes (revendedoras). O sindicato quer aproveitar este bom momento para recompor as perdas do passado;
- existe certa animosidade entre os membros do sindicato e os representantes da empresa na negociação. O que mais tem irritado os dirigentes sindicais é a proibição recente de que os membros do sindicato visitem as linhas de produção da HotCars. A nova gerência de Recursos Humanos só permite acesso aos escritórios da fábrica.

Em sua opinião, como estes três conflitos podem ser solucionados, sem afetar a autonomia da empresa nem prejudicar sua saúde financeira?

---

---

---

---

---

---

---

### Resposta Comentada

*Na questão dos acidentes do trabalho, cabe uma investigação profunda da empresa para verificar suas causas e, se ficar comprovado que o excesso de horas extras é a causa, não resta alternativa senão reduzir as horas extras por meio da diminuição da produção ou de contratação de novos empregados. Nas relações de trabalho e sindicais modernas, segurança do trabalho é um tema de extrema importância e deve ser tratada com todo o rigor pelas organizações.*

*Quanto ao aumento real, deverão ser analisadas as possibilidades financeiras da empresa, tendo em vista que, se na maré baixa os trabalhadores foram solidários recebendo um aumento menor que a inflação, tem que se avaliar a situação contrária, quando o momento econômico é mais favorável, e a empresa apresenta lucro maior. Quanto às animosidades, estas podem ser resolvidas, por exemplo, com a sugestão de que um representante da empresa irá sempre acompanhar o dirigente sindical quando este fizer visitas à linha de produção.*

## RESUMO

A evolução histórica das relações trabalhistas no Brasil, demonstrando sua interação com a política, a sociologia, a história e a economia; é, por isto, uma área de estudo com forte enfoque multidisciplinar. De forma semelhante à administração de pessoal, as relações trabalhistas são profundamente influenciadas pela legislação, principalmente no Brasil, onde as leis têm um caráter intervencionista. Não existe uma receita mágica para fazer a gestão das relações trabalhistas e sindicais, mas a compreensão de conceitos como conflito e negociação são imprescindíveis para harmonizar interesses muitas das vezes divergentes e evitar a greve, que é o indicativo de que algo falhou na relação entre empresa, empregados e sindicatos.



## Internacionalização e Gestão de Pessoas

AULA

11

### Meta da aula

Apresentar as principais teorias de internacionalização da firma, o conceito de cultura nacional e cultura organizacional e as principais atribuições da área de Gestão de Pessoas na empresa internacionalizada.

Ao término desta aula, você deverá ser capaz de:



reconhecer as principais teorias que explicam o processo de internacionalização das empresas;



identificar os diferentes índices desenvolvidos por Hofstede, que contribuem para compreensão das diferenças entre as culturas nacionais;



reconhecer os principais papéis da área de Gestão de Pessoas no suporte ao processo de internacionalização das empresas.

## INTRODUÇÃO

A globalização é um dos assuntos econômicos mais debatidos nos últimos tempos, mas, apesar de sua popularidade, ainda não há consenso sobre um conceito que possa definir o que é globalização. Para facilitar o desenvolvimento de nossa aula, vamos definir globalização como o processo de abertura econômica, no qual a livre circulação de capital, produtos e serviços se torna cada vez mais intensa e menos regulada pelos governos.

Na verdade, a globalização é um fenômeno antigo. Se pensarmos nas grandes navegações dos séculos XV e XVI, que contribuíram para descoberta do Novo Mundo (América) e de novos caminhos para o Oriente, podemos classificá-las como um processo de globalização em que as metrópoles buscavam mercados para seus produtos, faziam investimentos, exploravam as potencialidades econômicas de suas colônias, além de influenciar e serem influenciadas pelas culturas com as quais travavam contato.

O processo de globalização acentuou-se a partir do início do século XX e ganhou força a partir da década de 1980, principalmente em função da influência sobre o mundo das políticas liberalizantes (redução da participação do Estado na economia) e de abertura de mercado (maior facilidade para exportar e importar bens, serviços e capital) do presidente dos EUA Ronald Reagan e da primeira-ministra da Grã-Bretanha Margaret Thatcher. Essas políticas liberalizantes encontraram grande suporte na evolução tecnológica, principalmente a das comunicações e a da informática, que permitiram a comunicação de dados, voz e imagem em tempo real. Como exemplo, um fundo de investimento que tenha aplicações em fundo de ações de Hong Kong pode transferi-lo quase que instantaneamente para investir em títulos do governo mexicano.

Este é um reflexo da globalização nas operações financeiras, mas as indústrias de bens e serviços também se aproveitaram dessas mudanças políticas e tecnológicas. Um exemplo são as empresas de *softwares* dos Estados Unidos, que transferiram a área de desenvolvimento para a Índia, onde há mão-de-obra qualificada a um custo mais baixo que nos países desenvolvidos. Assim, as ordens de serviços são transmitidas *online* da matriz nos EUA para os analistas de *software* na Índia, que executam as ordens de serviços com a mesma perfeição que um profissional norte-americano, com um custo bem menor.

No Brasil, o processo de globalização ganhou forte impulso no governo do presidente Collor (1990 a 1992), que promoveu a abertura econômica do país, por meio da redução de tarifas (impostos, taxas etc.) e da redução das barreiras não-tarifárias (quotas, restrições sanitárias etc.) de importação.

Para se adaptar a esses novos tempos, as empresas brasileiras tiveram de adotar diversas ações, com destaque para o investimento em tecnologia, redução de custos, programas de melhoria da qualidade e produtividade, associação com outras empresas, entre outros. Muitas empresas não suportaram a concorrência dos produtos importados e fecharam suas portas e outras foram adquiridas por empresas maiores, nacionais ou multinacionais.

Mas o que se observa hoje é um movimento inverso, pois muitas das empresas brasileiras que conseguiram sobreviver à abertura de mercado ganharam musculatura e hoje estão expandindo sua atuação para fora do país, em um processo crescente de internacionalização. Este é o caso, por exemplo, da Odebrecht, da Gerdau, da Votorantim, da Embraer, da Vale, da Petrobras e da Natura.

Esta tendência deve se aprofundar no BRIC, sigla que define Brasil, Rússia, Índia e China, que são os líderes dos países de economias emergentes no mundo. Há previsão de que até 2050 o BRIC seja mais rico do que o grupo formado pelo G6 (os seis países mais ricos do mundo, excetuado os EUA).

Nesse contexto, a internacionalização das empresas brasileiras é uma realidade que precisa ser analisada nos diversos campos do conhecimento, inclusive pela área de Gestão de Pessoas, que tem um papel estratégico neste processo, principalmente no que se refere ao de recrutamento e seleção, à expatriação e ao desenvolvimento de pessoal.

Nesta aula será apresentada uma breve revisão da teoria sobre os processos de internacionalização, o conceito de cultura nacional e organizacional e a importância da Gestão de Pessoas para a preparação e expatriação de profissionais, executivos e técnicos, visando aos processos de internacionalização das empresas.

## TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

As principais teorias de internacionalização são divididas em dois enfoques o enfoque econômico, que compreende: a Teoria do Poder de Mercado, a Teoria do Ciclo de Produto, a Teoria da Internalização e a Teoria do Paradigma Eclético. Neste enfoque, o homem econômico tem acesso perfeito às informações e escolherá uma solução racional; o outro é o enfoque comportamental, que compreende a Escola de Uppsala e a Escola Nórdica. As Teorias de Enfoque Comportamental colocam o homem comportamental no lugar do homem econômico (HEMAIS, 2004).

O nosso foco de estudo nesta aula é a participação da Gestão de Pessoas no processo de internacionalização das empresas. Dessa forma, talvez você esteja se perguntando por que estudar teorias de internacionalização. A resposta é simples: nos tempos atuais não é possível dominar um assunto com tantas inter-relações, como Gestão de Pessoas, sem compreender todo o processo no qual ele está inserido, ou seja, é necessário ter uma visão sistêmica do ambiente e suas relações de causa e efeito. Com isto, não é mais possível falarmos de Gestão de Pessoas sem compreendermos temas como estratégia, gestão da qualidade, internacionalização, custos, entre outros. Assim sendo, não há como realizar o planejamento de um processo de internacionalização sem compreender seu modo de funcionamento e suas influências sobre as atividades da área de Gestão de Pessoas. Isto posto, são apresentadas a seguir as principais teorias de internacionalização.

### **Teorias de enfoque econômico**

*Teoria do Poder de Mercado* (HYMER, 1960): segundo esta teoria, as firmas operam no exterior para controlar outras empresas e com isto remover a competição por meio de fusões e conluíus. Além disso, as empresas buscam vantagens, como o fácil acesso aos fatores de produção, o controle de formas de produção mais eficientes e um melhor sistema de distribuição. Nesta teoria existem duas formas de internacionalização: se o mercado no qual a empresa deseja investir for um monopólio, com uma empresa controlando todo o mercado, a preferência será pelo investimento direto, ou seja, a criação de plantas para produção dos bens e serviços no país, pois o monopólio propicia riscos menores e lucros maiores para os investidores. Em mercados em que haja concorrência perfeita, em que nenhuma empresa isoladamente domina o mercado, a preferência será pelo licenciamento de produtos e da marca.

Para a Teoria do Poder de Mercado, os principais custos da internacionalização estão relacionados à aquisição de informações (economia, língua, legislação, idiomas, política etc.), à discriminação contra empresa estrangeira praticada pelos governos-consumidores-fornecedores e riscos de flutuação da taxa de câmbio.

*Teoria do Ciclo de Produto* (VERNON, 1966): para Vernon, as inovações são estimuladas pela demanda no mercado doméstico, sendo que os produtos/tecnologia passam durante seu ciclo de vida por três fases: introdução, crescimento e maturação. Para cada fase do produto, a firma deverá apresentar uma estratégia distinta, sendo que na introdução e no crescimento há uma tendência de se produzir na matriz (país de origem) e quando o produto ou tecnologia é copiado pelos concorrentes e deixa de ser novidade, a produção é transferida para países periféricos, que possuem custos de mão-de-obra e matéria-prima mais baixos, ou seja, as firmas inovam em seus mercados locais e transferem produção de produtos menos sofisticados para países em desenvolvimento. Vernon reconheceu em 1979 limitações de sua teoria em função do novo ambiente internacional (ex.: estratégia de lançamentos de produtos mundiais), mas as pequenas firmas que mantinham atividades inovadoras continuariam a obedecer aos padrões de sua teoria. Os mesmos padrões deveriam ser seguidos por multinacionais de países em desenvolvimento.

*Teoria da Internalização* (BUCKLEY; CASSON, 1976): para os autores desta teoria, a expansão da firma em mercados internacionais ocorre em três etapas:

1. inicia-se pela exportação;
2. muda para licenciamento quando o mercado cresce;
3. por último, é realizado investimento direto em fábricas e escritórios.

Esta transição não é rígida, podendo ficar estacionada, suprimir ou pular etapas. Buckley conclui que o poder de mercado e a internalização são teorias complementares e, quando combinadas, dão uma explicação completa de uma empresa multinacional.

*Teoria do Paradigma Eclético* (DUNNING, 1970): também conhecida como OLI, esta teoria afirma que a decisão para uma empresa ter uma produção internacional é sustentada em três bases ou pilares:

1. possuir diferencial sobre seus competidores, este diferencial pode ser uma tecnologia, capacidade gerencial, custos menores, entre outros. Este pilar representa o “O” de OLI e quer dizer *ownership specific advantage*, que em português significa proprietário de vantagem específica.

2. avaliar a melhor solução, principalmente de localização. Este pilar representa o “L” de OLI e quer dizer *location specific variables*, que em português significa variáveis específicas de localização.

3. por último, a empresa avalia seu interesse em capturar os benefícios de seu diferencial através da instalação de unidades produtivas em outros países. Este pilar representa o “I” de OLI e quer dizer, em português, internalização.

### Teorias de enfoque comportamental

*Escola de Uppsala* (JOHANSSON; VAHLNE, 1977): esta teoria defende que o processo de internacionalização da empresa é composto de dois processos decisórios:

1. decisões incrementais: a internacionalização é produto de uma série de decisões incrementais (ex.: exportar, estabelecer canais de exportação, estabelecer subsidiária de vendas, instalar fábrica etc.);

2. distância psíquica: o fator relevante é a distância psíquica: soma de fatores que não permitem o fluxo de informação de e para um determinado mercado (diferenças de idioma, educação, práticas de negócios, cultura e desenvolvimento industrial);

Para Johansson & Vahlne (1977), a internacionalização não é resultado de uma estratégia para alocação ótima de recursos, mas a consequência de um processo de ajustes incrementais. O conhecimento experiencial, que não pode ser transmitido, é crítico no processo de internacionalização.

*Escola Nórdica* (ANDERSSON, 2000): para esta escola, o empreendedor é a força motriz do processo de internacionalização. Ele é responsável pela introdução de novos produtos e métodos de produção, pela abertura de novos mercados, pela conquista de novas fontes de suprimentos em matérias-primas e pela organização da indústria. Para Andersson, existem três tipos de empreendedores:

1. técnicos: desenvolvimento da produção e dos produtos – *international-pull*);

2. marketing: abertura de novos mercados, onde a escolha de mercados segue preferências pessoais e redes de relacionamentos – *international-push*;

3. estruturais: trabalham em indústrias maduras e suas estratégias acontecem no nível corporativo (aquisições, fusões, para desenvolver idéias de negócios).

É importante ressaltar que isoladamente nenhuma das teorias é capaz de explicar todos os processos de internacionalização, mas analisadas em conjunto e de forma sistêmica elas são um valioso instrumento para compreender o que leva as empresas a se estabelecerem fora de seus países de origem. Para a área de Gestão de Pessoas, é imprescindível a compreensão deste processo, pois somente assim se poderá prestar um suporte consistente nos planos estratégicos de internacionalização das empresas.

## Atividade 1

### O caso Odebrecht

Apresentadas de forma conceitual, as teorias de internacionalização podem não ficar claras o suficiente para você. Por isso, propomos a análise de um caso real, da Construtora Norberto Odebrecht. Após a leitura do caso, são listadas as teorias de internacionalização e você deverá marcar para cada teoria se ela se aplica ou não ao caso apresentado. Como dissemos anteriormente, uma teoria, isoladamente, dificilmente consegue explicar todo o processo de internacionalização. Assim, mais de uma teoria pode ser necessária para explicar a internacionalização da Odebrecht, e cabe a você analisar.

### O caso da Construtora Norberto Odebrecht

A Construtora Norberto Odebrecht foi fundada em 1945, e tinha atuação restrita ao seu estado de origem, a Bahia. Nos anos de 1960 iniciou sua expansão para localidades próximas, mas foi na década de 1970/80 que deu seu grande salto, passando a atuar nas regiões Sudeste e Sul em obras de maior complexidade tecnológica (Angra I e II, Metrô do Rio e de São Paulo, Aeroporto Internacional do Rio de Janeiro etc.).

Atualmente, a Construtora Norberto Odebrecht está inserida no Grupo Odebrecht, que atua em construção civil, petroquímica, papel e celulose. Multinacional com atuação em mais de 20 países (América, África, Europa e Ásia), em 2002 contava com mais de 24 mil funcionários, sendo mais de nove mil fora do país.

Para a Construtora Norberto Odebrecht, os principais motivos que levam uma empresa que atua na construção civil a se engajar em um processo de internacionalização são as barreiras legais ou regulatórias (exemplo: a proibição de empresas estrangeiras participarem de licitação pública), a redução da distância cultural (estando mais próximo de seus clientes é mais fácil compreender as necessidades deles) e a dificuldade de transferir conhecimento implícito (modelo de gestão de negócio é um ativo que normalmente não é comercializável e de difícil transferência).

Facilitaram o processo de internacionalização da Construtora Norberto Odebrecht o capital acumulado em grandes obras realizadas no Brasil, o *know-how* tecnológico adquirido e a redução da demanda interna nos anos de 1980. Além disso, a Construtora Norberto Odebrecht é uma empresa que se destaca pelo uso de tecnologias avançadas, demonstrando também políticas de valorização de pessoal e profissional dos funcionários. Em sua política de descentralização, a construtora busca formar empresários, considerando-os parceiros da empresa.



### O processo de Internacionalização da CNO

- Usina Hidrelétrica no Peru – 1978
- Usina Hidrelétrica Angola – primeiro país fora da América do Sul
- Experiências no norte da África, Marrocos e Argélia
- Portugal escolhido como base de operações na Europa (*expertise* anterior permitia atuar em um mercado mais competitivo)
- Nos anos de 1990 chega aos EUA – Concorrências Públicas (Metrô Miami – Flórida, e barragem Seven Oaks – Califórnia)

A partir do caso narrado, marque com um “X” as teorias de internacionalização que podem justificar teoricamente o processo de internacionalização da Construtora Norberto Odebrecht – CNO:

Teorias de enfoque econômico: Neste enfoque o homem econômico tem acesso perfeito às informações e escolherá uma solução racional.

- ☐ Teoria do Poder de Mercado
- ☐ Teoria do Ciclo de Produto
- ☐ Teoria da Internalização
- ☐ Teoria do Paradigma Eclético

Teorias de enfoque comportamental: as Teorias de Enfoque Comportamental colocam o homem comportamental no lugar do homem econômico.

- ☐ Escola de Uppsala
- ☐ Escola Nórdica

### Resposta Comentada

*Teorias de Enfoque Econômico: neste enfoque, o homem econômico tem acesso perfeito às informações e escolherá uma solução racional.*

*(x) Teoria do Poder de Mercado: instalando no exterior a CNO passa a controlar outras empresas e com isto contribui para acirrar a competição com seus concorrentes, bem como realizar fusões.*

*( ) Teoria do Ciclo de Produto: não se aplica, pois a tecnologia que a CNO leva para os outros países não está defasada.*

*( ) Teoria da Internalização: não se aplica, pois esta teoria é de difícil aplicação no setor de serviços, sendo mais apropriada para indústrias.*

*(x) Teoria do Paradigma Eclético (OLI): é aplicável em parte. A CNO é detentora de ativos específicos valiosos (ownership), mas como seu produto não é exportável para internalizar (internalization) as vantagens, é necessário obrigatoriamente se instalar no mercado desejado (location).*

*Teorias de enfoque comportamental: as Teorias de Enfoque Comportamental colocam o homem comportamental no lugar do homem econômico.*



(x) *Escola de Uppsala: apesar de não ter tido decisões incrementais (ex.: exportar, estabelecer canais de exportação, estabelecer subsidiária de vendas, instalar fábrica etc.) o fator distância psíquica teve grande influência sobre a internacionalização da Odebrecht: observe que o primeiro país foi o Peru, que além de vizinho do Brasil o idioma é muito parecido com o português, em seguida foram implementadas operações em Angola, que além de falar português possui uma grande identificação cultural com a Bahia, terra de origem da CNO. Na Europa, o primeiro investimento foi em Portugal, país que colonizou o Brasil e que possui muitas afinidades. Por fim, quando entrou no mercado americano, a primeira operação foi na Flórida, que é o estado mais latino dos EUA.*

(x) *Escola Nórdica. Para esta escola, o empreendedor é a força motriz do processo de internacionalização. A CNO utiliza fortemente os empreendedores estruturais, são executivos da empresa que aplicam suas estratégias no nível corporativo, através de ações de aquisições de outras empresas, fusões e desenvolvimento de novas idéias de negócios.*

## GESTÃO DA CULTURA NA INTERNACIONALIZAÇÃO

A cultura, nacional e organizacional, é um aspecto relevante para os processos de internacionalização, e cabe à área de Gestão de Pessoas um papel estratégico na preparação dos empregados visando a capacitá-los a compreender e a interagir em diferentes culturas. Para exemplificar, a seguir é apresentada uma lista que ilustra as complexidades do processo de comunicação nos negócios internacionais (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005).

1. Na Inglaterra, “pôr um assunto na mesa” significa tratar dele naquele momento da discussão. Nos Estados Unidos, significa adiar a discussão do assunto, talvez indefinidamente.

2. Ir direto ao ponto é uma postura tipicamente americana. Os europeus, os árabes e muitos outros ressentem-se da forma direta de comunicação dos norte-americanos.

3. No Japão, há 16 maneiras de se evitar dizer não.

4. Quando algo é “inconveniente” para os chineses, na verdade eles querem dizer que provavelmente é impossível.

5. Coçar a cabeça nos países ocidentais é interpretado como falta de entendimento, ou de incompreensão. Para os japoneses, indica raiva.

6. O norte-americano típico deve aprender a tratar os silêncios como “espaços de comunicação” e não interrompê-los.

É importante compreender que alguns de nossos gestos habituais possuem significados distintos em outras culturas, ou seja, um comportamento perfeitamente adequado em seu país pode provocar uma situação embaraçosa em outro.

No próximo tópico, um dos temas a ser abordado será como as empresas podem preparar seus empregados para atuarem no exterior. Neste momento, vamos aprofundar o conceito de cultura nacional e compreender como ela pode afetar o ambiente de negócios das empresas. Para isto, será utilizada uma pesquisa conduzida por Hofstede (1991), que verificou a importância da cultura nacional na diferença de valores em relação ao trabalho.

A pesquisa foi realizada em 72 subsidiárias da IBM, em 50 países e três regiões. Foram retornados 116 mil questionários entre os anos de 1967 e 1973. Foram identificadas cinco dimensões independentes:

1. Índice de Distância Hierárquica (IDH): verifica principalmente as relações de dependência dos subordinados em relações ao seu chefe, definindo se uma cultura vê o poder de forma natural e próxima, ou, ao contrário, como algo distante e fora de alcance. Este estudo demonstrou que países situados em latitudes mais altas, como EUA e os países da Europa Ocidental, têm IDH mais baixos, ou seja, se sentem mais próximos do poder, enquanto países de latitudes mais baixas, os da América do Sul, por exemplo, possuem IDH mais alto, portanto, se sentem mais distantes do poder.

2. Índice de Individualismo (IDV): este índice avalia se uma sociedade valoriza o individualismo ou se possui predominância de valores coletivos. Os EUA são um exemplo típico de uma sociedade individualista, enquanto no Japão há a predominância dos valores coletivos.

3. Índice de Masculinidade (IMAS): é interpretado em função de como a sociedade entende os papéis do homem e da mulher. O pólo masculino valoriza a remuneração, o reconhecimento, a promoção e o desafio. Enquanto sociedades femininas dão ênfase à hierarquia, à cooperação, ao lugar onde se vive e à segurança de emprego.

4. Índice de Controle de Incertezas (ICI): verifica a dicotomia entre a tolerância para incerteza *versus* aversão à ambigüidade. Este índice mede o grau de inquietude dos seus habitantes face às situações desconhecidas. Exprime-se pelo nível de stress em função da previsibilidade de regras. Países que toleram bem a ambigüidade e níveis altos de incerteza têm o ICI alto.

5. Índice de Orientação a Longo Prazo (IOLP): mede o longo prazo *versus* o curto prazo e identifica a forma como o processo de mudanças ocorre dentro da empresa – de forma rápida ou contínua.

- Pólo de Orientação a longo prazo – Adaptação das tradições ao contexto moderno, respeito pelo estatuto das relações sociais (orientam-se mais para o futuro).

- Pólo de Orientação a curto prazo – Solidez e estabilidade pessoal, dignidade, respeito pela tradição (orientam-se mais para o passado).

Este estudo de Hofstede é fundamental para empresas que têm a pretensão de instalar unidades em outros países, e que, portanto, necessitam de um roteiro (mapa) de como é o padrão de comportamento dos profissionais deste país. Este tipo de estudo preliminar contribui para o sucesso de operações no exterior, a partir da adaptação dos valores da organização à cultura nacional.

Para finalizar este tópico, é importante salientar que as organizações também possuem suas próprias culturas, denominadas como cultura organizacional, que é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (SCHEIN, 2001).

De forma geral, a cultura organizacional é difícil de mudar mas o seu entendimento é chave para alcançar a competitividade. Quando empresas que desenvolveram sua cultura própria compram outra empresa, tentam fundir-se a elas ou se comprometem em diversos tipos de parcerias e joint ventures, as questões culturais se tornam mais barulhentas e visíveis. É importante salientar que as culturas organizacionais normalmente sofrem influências das culturas nacionais.



O pesquisador Geert Hofstede possui um *site* em que há resumo geral de sua teoria, além de resultados de suas pesquisas em diversos países. Dessa forma, se você tiver a curiosidade de comparar as culturas nacionais, basta acessar: <http://www.geert-hofstede.com> (Obs.: O *site* está em inglês.)

## Atividade 2

### A Cultura Nacional Brasileira, segundo Hofstede



Você conseguiria analisar, a partir dos índices de Hofstede, como é a cultura nacional do Brasil? Propomos a você analisar quatro dimensões. Como os índices de Hofstede variam de 0 a 100 (o índice zero é baixo, e 100 é o valor máximo), você deve preencher o quadro ao lado da tabela com o índice que você acha que corresponde ao comportamento da sociedade brasileira. Para exemplificar, nos Estados Unidos o índice de individualismo é alto, ou seja, há uma sobreposição dos interesses individuais sobre os interesses coletivos, com isto, o resultado da pesquisa de Hofstede apontou 91 pontos.

Após realizar o exercício, verifique os seus resultados na Resposta Comentada, que contém os pontos encontrados na pesquisa de Hofstede.

Índice	Marque sua pontuação (de 0 a 100)
1. Índice de Distância Hierárquica (IDH)	
2. Índice de Individualismo (IDV)	
3. Índice de Masculinidade (IMAS)	
4. Índice de Controle de Incertezas (ICI)	

### Resposta Comentada

Índice	Pontuação de Hofstede
1. Índice de Distância Hierárquica (IDH)	69 pontos: demonstra que o brasileiro, de forma geral, aceita a autoridade instituída (chefe, por exemplo), considerando normais as diferenças de poder entre seguidores e líderes.
2. Índice de Individualismo (IDV)	38 pontos: esta pontuação indica que o Brasil prioriza o coletivo em relação ao individual, ou seja, são sociedades coletivas, onde a lealdade é uma regra essencial.

3. Índice de Masculinidade (IMAS)	46 pontos: na sociedade brasileira, há certo equilíbrio entre posturas masculinas (assertividade e coletividade) e posturas femininas (afeto e modéstia).
4. Índice de Controle de Incertezas (ICI)	76 pontos: o ICI é a dimensão que tem maior pontuação, indicando que a sociedade brasileira tem baixo nível de tolerância a incerteza (evita a incerteza). Com isso, segundo o estudo de Hofstede, a sociedade brasileira normalmente não aceita rapidamente as mudanças e tem uma certa aversão ao risco.

## A GESTÃO DE PESSOAS INTERNACIONALIZADA

A Gestão de Pessoas Internacional difere da Gestão de Pessoas Nacional em diversos aspectos. Na Gestão de Pessoas Internacional, há mais ênfase em funções e atividades como transferência, orientação que visa facilitar a adaptação dos funcionários a um ambiente novo e diferente, assistência a funcionários expatriados e política de remuneração diferenciada (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005).

Neste tópico, serão abordados os processos de recrutamento e seleção de pessoas na empresa internacional, a expatriação e a preparação de funcionários para atuarem no exterior.

## Recrutamento e seleção

Quando uma empresa decide instalar uma unidade em outro país, uma das primeiras questões que se coloca para a área de Gestão de Pessoas é qual será a fonte de contratação dos empregados, ou seja, quais cargos serão ocupados por nativos do país anfitrião e quais cargos serão ocupados por empregados da empresa, ou seja, cidadãos do país de origem da empresa que serão expatriados.

Existem vantagens para cada um dos processos (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005), conforme descrito a seguir.

Vantagens de contratar nativos (cidadãos do país anfitrião)

- Custo menor: principalmente devido ao fato de não haver necessidade de se preocupar com custos de mudança, transporte e moradia.
- Preferências de governos do país anfitrião: os governos locais normalmente forçam as empresas a contratarem o máximo possível de nativos, por meio de incentivos ou até mesmo através de restrições ao trabalho de estrangeiros no país.
- Conhecimento do ambiente e da cultura: os nativos conhecem os padrões de comportamento estabelecidos na sociedade, o que é fundamental, por exemplo, nas áreas de Marketing, Vendas e Gestão de Pessoas.
- Facilidade da língua: para os nativos, a comunicação flui mais naturalmente, pois não há a barreira de idiomas diferentes.

Vantagens de enviar expatriados (cidadãos do país de origem da empresa)

- Maior confiança: o expatriado já conhece a empresa, seus valores, já tem seu desempenho conhecido, por isto, a empresa tem maior confiança no expatriado.
- Aumenta a experiência dos executivos corporativos: uma oportunidade de desenvolvimento dos executivos da empresa é enviá-los para missões no exterior.

De forma geral, no primeiro momento as empresas enviam um grande número de expatriados para implantar uma operação no exterior, mas com o passar do tempo a tendência é que somente os cargos estratégicos (diretor-geral ou diretor financeiro, por exemplo) fiquem sob a responsabilidade de expatriados, sendo a maioria dos demais cargos ocupada por nativos.

## Preparação e expatriação de empregados

A expatriação sustenta a integração global por meio de decisões locais, mas mantendo perspectivas globais por meio da transferência dos padrões da empresa-mãe e da difusão de valores compartilhados. Pesquisa realizada no Brasil revela que o principal motivo que leva as empresas a expatriarem é a necessidade de controlar subsidiárias por meio de pessoas de sua confiança. Por parte dos expatriados, o que os motiva a aceitar a transferência é a expectativa de desenvolvimento de carreira. As diferenças de objetivos geram muitos dos problemas que ocorrem no momento da repatriação (TANURE; EVANS; PUCIK, 2007). Por isso, a expatriação bem-sucedida deve levar em consideração alguns fatores, com destaque para:

- Identificação da estratégia de internacionalização: conforme visto no primeiro tópico, são diversas as teorias que explicam o processo de internacionalização das empresas. Para a área de Gestão de Pessoas, é fundamental compreender o modelo de internacionalização da empresa, bem como as estratégias utilizadas, para que possa se alinhar e contribuir para o atingimento das estratégias organizacionais.

- Clareza do objetivo da expatriação: como há a diferença entre os motivos que levam uma empresa a expatriar um empregado e os motivos que levam um empregado a aceitar a missão no exterior, é fundamental tornar transparente essa questão, para evitar problemas futuros, quando do retorno do expatriado ao seu país de origem.

- Seleção dos candidatos à expatriação: dentre outros fatores, o perfil do expatriado deve contemplar habilidades de comunicação e de relacionamento, liderança, conscientização cultural e situação familiar. No caso da situação familiar, se o candidato for casado, é fundamental entrevistar o cônjuge, para conhecer sua disposição de deixar o país, bem como, para casais com filhos, verificar a idade, se acompanharão ou não os pais e a possibilidade da continuidade de seus estudos no exterior.

- **Preparação e orientação dos candidatos:** a preparação é fundamental para reduzir o tempo de adaptação ao novo ambiente. Dentre os tipos de treinamento, os principais estão relacionados a questões interculturais, que focam o comportamento e a cultura do país de destino do expatriado, visita técnica prévia, em que o expatriado tem o primeiro contato com o local onde irá trabalhar sem a pressão por resultados, e desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais necessárias.

- **Gestão da carreira dos expatriados:** a área de Gestão de Pessoas deve ter a preocupação de designar um gestor que vai acompanhar os interesses profissionais do expatriado quando ele estiver no exterior. Com isso, evita-se que ele perca oportunidades ou que seja “esquecido” por estar distante da matriz nos períodos de tomada de decisão sobre carreiras.

- **Repatriação:** deve ser planejada cuidadosamente, pois na maioria das vezes o retorno para o país de origem representa perda de autonomia e liberdade que possuíam quando estavam em missão internacional. Para evitar este e outros tipos de problema, o gestor de carreiras também tem um papel importante ao planejar a continuidade de sua carreira no seu país de origem.

### Atividade 3

A expatriação é um dos principais processos da área de Gestão de Pessoas Internacionalizada, pois é por meio dela que se dá a sustentação da empresa internacional, ao permitir que decisões sejam tomadas localmente, mas por empregados com a visão da matriz. Nesta atividade serão apresentadas três vagas que a Construtora Zetrix tem na sua unidade situada no Canadá, e você deverá escolher os candidatos que têm melhor perfil para atuar nessa unidade.





<b>Vaga</b>	<b>Candidato A</b>	<b>Candidato B</b>
Diretor financeiro: será responsável pelo controle de todas movimentações e auditorias financeiras.	Pedro Tobias já trabalha há mais de 15 anos na Zetrix, tendo ocupado diversos cargos executivos na área financeira; atualmente, é assessor da Presidência.	Sthefane Lefebvre, canadense, é atualmente diretor financeiro de uma grande construtora canadense. Possui ampla experiência na área financeira.
Gerente de RH: será responsável pela implantação de políticas de RH, negociação sindical e relações trabalhistas.	Alberto Artilheiro é gerente de RH no maior projeto da Zetrix no Brasil, possui mais de 10 anos de experiência em RH.	Rudolf Butcher, canadense, possui perfil semelhante ao de Alberto Artilheiro. Atualmente trabalha em uma indústria metalúrgica.
Diretor de engenharia: irá assegurar os padrões de trabalho e a transferência de tecnologia da Zetrix para a unidade no Canadá.	Carlos Vagner, engenheiro civil, trabalha há mais de 20 anos na Zetrix, tendo participado dos principais projetos da empresa. Atualmente, é gerente de projetos especiais.	Andrew Gray, indicado por uma consultoria de seleção, é um dos profissionais mais respeitados no Canadá na construção civil, sendo referência no assunto construção pesada.

### Resposta Comentada

<b>Vaga</b>	<b>Candidato escolhido</b>
<i>Diretor financeiro: será responsável pelo controle de todas movimentações e auditorias financeiras.</i>	<i>Candidato A: Pedro Tobias, pois já trabalha há mais de 15 anos na Zetrix, o que o torna um executivo de confiança da Zetrix, que é fundamental principalmente na área financeira.</i>
<i>Gerente de RH: será responsável pela implantação de políticas de RH, negociação sindical e relações trabalhistas.</i>	<i>Candidato B: Rudolf Butcher. Como a área de RH demanda um profissional com amplo conhecimento da legislação local e da cultura do país, o ideal é contratar um profissional canadense.</i>
<i>Diretor de engenharia: irá assegurar os padrões de trabalho e a transferência de tecnologia da Zetrix para a unidade no Canadá.</i>	<i>Candidato A: Carlos Vagner, como já participou dos principais projetos da empresa, é um profissional capacitado para transferir conhecimentos técnicos e de gestão para a operação da Zetrix no Canadá.</i>

## A internacionalização na imprensa

### A vida sem fronteiras

*As empresas brasileiras nunca fizeram tantas aquisições lá fora. Agora elas aprendem – na prática – a lidar com os desafios de um mundo plano*

Por Cristiane Mano

Fronteira é um conceito que não existe mais para um pequeno grupo de empresas brasileiras. A siderúrgica Gerdau gera mais da metade de suas receitas em operações nos Estados Unidos. A fabricante de alimentos Sadia prepara-se para lançar um inédito programa de *trainees* internacional e recrutar jovens recém-formados na Rússia, na Europa e no Oriente Médio. O grupo Votorantim acaba de criar uma espécie de manual de gestão, editado em três línguas – português, inglês e espanhol –, para padronizar seus processos em todos os cinco países em que atua. A transformação dessas empresas brasileiras em corporações globais está mudando o mapa de investimentos do mundo. No final de outubro, um relatório publicado pela Unctad, braço da Organização das Nações Unidas para o desenvolvimento econômico, mostrou que o volume de investimentos diretos do Brasil no exterior alcançou 28 bilhões de dólares em 2006. O país atingiu a 12ª posição entre os maiores investidores no mundo, à frente de emergentes como Rússia e China.

O movimento de crescimento global no Brasil cresceu sobretudo a partir de 2004, impulsionado em grande parte pela valorização do real. Embora alguns críticos alardeiem o contrário, isso não significa que as empresas brasileiras estão exportando empregos. A presença mundial é vital para que essas companhias continuem saudáveis no Brasil. Especialistas renomados, como o economista americano Clyde Prestowitz, defendem que as conquistas lá fora ajudarão o país a tornar-se uma das cinco maiores economias do mundo – ao lado de Índia, China, Estados Unidos e União Européia – até 2035.

Trata-se de um processo que vem mexendo com a estrutura de pessoas e de processos dessas companhias. As brasileiras agora têm de atrair e manter executivos não só na matriz como nas subsidiárias, criar uma marca global e construir uma nova cultura que possa ser assimilada mundialmente. Todos são desafios



absolutamente desconhecidos. Para enfrentá-los, as empresas precisam de profissionais que entendam os dilemas de ser global.

Além disto, à semelhança do que multinacionais tradicionais fizeram no passado, as empresas brasileiras começam a criar manuais para padronizar a maneira de fazer negócios mundo afora. No caso do grupo Votorantim, essa tarefa exigiu um esforço brutal. O primeiro passo foi padronizar todos os processos entre as quatro indústrias do grupo no Brasil. O movimento começou na metade de 2003 e só foi concluído neste ano. O resultado é o Sistema de Gestão Votorantim, um manual contendo 838 processos de negócios, que vão desde a maneira de calcular o custo fixo até as formas de negociar com sindicatos.

Desenvolver talentos locais também é um ponto nevrálgico para o sucesso duradouro das empresas que estão se globalizando. A Sadia, que mantém escritórios de vendas em 11 países e se prepara para abrir uma fábrica na Rússia, começa a se estruturar para formar executivos de diferentes origens – mas capazes de trabalhar em sintonia com a cultura da matriz, no Brasil. Em novembro, serão escolhidos os candidatos de seu primeiro programa de *trainees* internacional. Cinco jovens recém-formados – um alemão, um chinês, um do Oriente Médio e dois russos – virão ao Brasil por seis meses para aprender o estilo da companhia. “A idéia é manter a cultura da empresa em todos os países em que operamos”, diz o presidente Gilberto Tomazoni, que tem passado cerca de seis meses do ano fora do Brasil.

Por fim, para tentar driblar os inevitáveis choques culturais, é preciso fazer concessões – algumas delas surpreendentes. No caso da gaúcha Marcopolo, é comum que os executivos diretamente ligados às vendas para a China se sintam quase obrigados a fumar durante as conversas com parceiros locais. “Nunca coloco um cigarro na boca, só quando estou na China”, diz José Rubens De La Rosa, presidente da Marcopolo. “Por mais curioso que pareça, compartilhar esse hábito cria uma empatia com o pessoal de lá.”

Fonte: EXAME – 1.11.2007

## CONCLUSÃO

Neste início de século, as empresas brasileiras entraram em uma nova era de sua história, que é a ampliação do processo de internacionalização. Por isso temos hoje diversas multinacionais brasileiras, com destaque para Votorantim, Construtora Norberto Odebrecht, Vale, Natura, Embraer, entre outras. Essa situação coloca para a área de Gestão de Pessoas novos desafios, no sentido dar suporte a esse processo por meio do recrutamento e seleção de profissionais no país e no exterior, da gestão do processo de expatriação e da preparação desses profissionais por meio de treinamento. Para desempenhar de forma eficaz essas e outras atividades, é exigido do profissional de recursos humanos um perfil mais amplo, que contempla também a capacidade de compreender os processos de internacionalização e as diferenças de culturas nacionais, que necessitam ser compreendidas para serem gerenciadas.

## Atividade Final

### Fábrica na Argentina

A Biscoitos Wainer é uma tradicional fábrica de alimentos criada no Brasil há mais de 70 anos. Na década de 1990 passou por um período de dificuldades econômicas, devido à entrada da concorrência de produtos importados no Brasil. Após desfazer-se de algumas operações que não eram o foco de seu negócio (lanchonetes de *fast food* e magazines de vestuários) e, principalmente, investir em novas tecnologias, por meio de novas máquinas e equipamentos e do desenvolvimento de seu empregados em diversos programas de capacitação técnica e gerencial, a Biscoitos Wainer não somente saiu da crise como passou a ocupar um lugar de destaque no mercado de biscoitos, expandindo suas exportações para diversos países da América do Sul, com destaque para a Argentina, onde tem escritório de representação e grande participação de mercado.

Para continuar crescendo, a Biscoitos Wainer entende que precisa construir nove unidades de produção em outros países. O objetivo é criar primeiramente uma fábrica nos EUA ou na Argentina.

A partir desses dados, responda: em qual desses dois países deve ser criada a nova fábrica da Wainer?

---

---

---

## Resposta Comentada

*Segundo a Escola de Uppsala, o processo de internacionalização da empresa é composto de decisões incrementais: 1) a internacionalização é produto de uma série de decisões incrementais (ex.: exportar, estabelecer canais de exportação, estabelecer subsidiária de vendas, instalar fábrica etc.); 2) a distância psíquica, fator relevante que significa a soma de fatores que não permitem o fluxo de informação de e para um determinado mercado (diferenças de idioma, educação, práticas de negócios, cultura e desenvolvimento industrial).*

*Dessa forma, na abordagem da Escola de Uppsala, a Argentina seria a opção mais adequada, pois a Wainer já exporta produtos para esse país, bem como possui tanto proximidade física quanto cultural.*

## RESUMO

Inúmeras teorias explicam o processo de internacionalização das empresas. Do mesmo modo, os cinco índices desenvolvidos por Hofstede contribuem para a compreensão das diferenças entre as culturas nacionais. São muitos os papéis da área de Gestão de Pessoas no suporte ao processo de internacionalização das empresas.



# Avaliação dos resultados em RH

## AULA 12

### Meta da aula

Mostrar como a Função de Gestão de Pessoas pode ser abordada e melhorada através da avaliação dos resultados em Recursos Humanos.

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:

- 1 reconhecer as origens, conceito e objetivos da auditoria;
- 2 reconhecer as etapas do processo de auditoria;
- 3 avaliar os métodos e os critérios de avaliação da Função de Gestão de Pessoas;
- 4 descrever os tipos de pesquisas de avaliação dos resultados de Gestão de Pessoas;
- 5 identificar o perfil de habilidades, competências e atitudes esperadas do consultor ou auditor de Gestão de Pessoas;
- 6 descrever os benefícios da avaliação da função de RH.

## objetivos

### Pré-requisitos

Para melhor aproveitamento desta aula, você deve recordar o que foi estudado no decorrer das aulas anteriores, inclusive das aulas de Gestão de Pessoas I, pois esta tem um caráter de abordagem geral das atividades de Gestão de Pessoas, principalmente as aulas que mostram recrutamento e seleção, cargos e salários, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento.

## INTRODUÇÃO

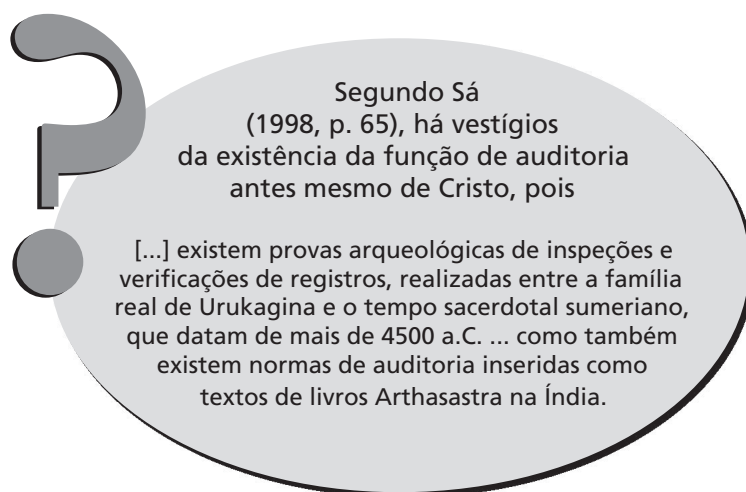
Nesta aula, você vai estudar avaliação dos resultados da Gestão de Pessoas, ou seja, auditoria da Função de Gestão de Pessoas, o que é importante para o pleno entendimento das atividades desenvolvidas e coordenadas pela área de GP na empresa, pois oferecerá subsídios para a análise dos processos de GP e da sua finalidade para a empresa como um todo.

## AUDITORIA DA FUNÇÃO DE GESTÃO DE PESSOAS NA EMPRESA MODERNA

Neste tópico, você vai estudar as origens da auditoria em termos genéricos para entender o seu processo de evolução até chegarmos à auditoria de Função de GP. Em termos gerais, você deve entender como a GP pode ser abordada e melhorada por meio da auditoria e como os resultados desta auditoria afetam as demais áreas das organizações.

## EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA AUDITORIA

Não existe informação precisa quanto à época exata em que ocorreram as primeiras atividades de auditoria no mundo. Sabe-se que ela remonta há muitos séculos, onde havia a necessidade de verificar a legitimidade de um fato ou um acontecimento, ou prestar contas a um superior daquilo que lhe foi solicitado.





Gil (1992) afirma que:

[...] essa atividade iniciou-se desde o império romano, onde os governantes e administradores nomeavam altos funcionários que eram encarregados de fiscalizar ou supervisionar operações econômico-financeiras e lhes prestar contas verbalmente, vez que na época a escrita não estava totalmente difundida no mundo.

Nesta mesma linha de raciocínio, Sá (1998) afirma que, por volta dos anos 97-117 d.C., “encontram-se textos atribuídos ao escritor Plínio, onde existem relatos sobre práticas de auditoria, realizadas nas províncias romanas”.



Talvez, por esta razão, a etimologia nos mostra que a palavra auditoria tenha se originado do latim *audire*, cujo significado é “ouvir” ou “saber ouvir”. Atualmente, acredita-se que “a função de auditor (do Tesouro) foi usada oficialmente por volta de 1314 na Inglaterra, no reinado de Eduardo I, com a função de conferir os valores monetários arrecadados e a verificação da capacidade financeira dos súditos”, conforme postula Attie (1997).

A titulação oficial de auditor, também chamada na época Contador Público, surgiu por volta do século XVIII, enquanto a titulação de Perito Contador só apareceu no século seguinte, com a missão específica de descobrir fraudes e erros.

O primeiro exemplo dessa atividade no Brasil, data da era colonial, onde existia um juiz colonial que representava o “olho do rei”, uma vez que era indicado pela coroa portuguesa para verificar o correto recolhimento de tributos para o tesouro imperial, com a finalidade de evitar e/ou reprimir sonegações e fraudes.

De acordo com Attie (1997), a criação do Comitê May (Security and Exchange Commission), formado por notáveis técnicos, com a missão de tornar obrigatória a Auditoria Contábil Independente (externa) em todas as demonstrações financeiras das empresas americanas, com ações cotadas na bolsa de valores, foi um grande avanço dos trabalhos de auditoria a partir de 1929.

Devido à necessidade cada vez maior de acessar dados e informações restritas e confidenciais, as empresas americanas começaram a designar certos funcionários para coletar esses dados, surgindo, com isso, um espaço para a criação da figura do auditor interno que, com o tempo, adquiriu prática e conhecimento, e aprendeu a dominar as técnicas até então monopolizadas pelos auditores externos.

## CONCEITUAÇÃO E OBJETIVOS DE AUDITORIA

Segundo Attie (1986, p. 28), a auditoria interna é uma função independente de avaliação, criada dentro de uma empresa para examinar e avaliar as atividades, como um serviço a essa mesma organização. A proposta da auditoria é auxiliar os membros da administração a desincumbirem-se eficazmente suas responsabilidades. Para tanto, a auditoria interna lhes fornece análise, avaliações, recomendações, assessoria e informações relativas às atividades examinadas.

A auditoria tem o propósito de se constituir num importante elemento de gestão da organização, procurando mantê-la sempre informada a respeito de suas múltiplas atividades operacionais e fornecendo subsídios técnico-operacionais suficientes para dar maior sustentação ao processo de tomada de decisão.

A auditoria interna, por meio de suas atividades de trabalho, serve à administração como um meio de identificação de que todos os procedimentos internos e as políticas definidas pela organização, assim como os sistemas contábeis e de controle interno, estão sendo efetivamente seguidos e que as transações realizadas estão refletidas contabilmente em concordância com os critérios previamente definidos.

Em síntese, Attie (1986, p. 29) afirma que a auditoria interna tem os seguintes objetivos:

a) examinar a integridade e a fidedignidade das informações financeiras e operacionais e os meios utilizados para aferir, localizar, classificar e comunicar essas informações;

b) examinar os sistemas estabelecidos, para certificar a observância às políticas, aos planos, às leis e aos regulamentos que tenham ou possam ter impacto sobre operações e relatórios, e determinar se a organização está em conformidade com as diretrizes;

c) examinar os meios usados para proteção dos ativos e, se necessário, comprovar sua existência real;

d) verificar se os recursos são empregados de maneira eficiente e econômica;

e) examinar operações e programas e verificar se os resultados são compatíveis com os planos e se essas operações e esses programas são executados de acordo com o que foi planejado;

f) comunicar os resultados do trabalho de auditoria e certificar que foram tomadas as providências necessárias a respeito de suas descobertas.

Para que a função de auditoria interna encontre ressonância na organização, é preciso que ela esteja firmemente ancorada, de um lado, na aceitação dos administradores, e de outro lado, na execução de um serviço contínuo e imaginativo que possa fornecer à administração o que ela espera.

Estes aspectos se aplicam igualmente tanto para o auditor, que deve procurar fornecer amplos benefícios à sua empresa, quanto para o administrador que muitas vezes tem conhecimento destes benefícios, mas que ainda não os obteve de forma sistematizada.

## AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS

Neste contexto, você pode vislumbrar a auditoria de RH como um instrumento de verificação do desempenho de seus diversos subsistemas, visando identificar seu grau de eficácia, criando um sistema de *feedback* para a alta direção, para que sejam analisados os pontos fracos e fortes e se adotem medidas (corretivas e/ou preventivas) mais adequadas a cada caso.

O termo auditoria de Gestão de Pessoas não é usado por muitos autores, mas Testa (1985, p. 97) afirma que “entende-se como *Personnel Audit* uma análise e uma avaliação dos programas, políticas e procedimentos, e de sua conseqüente aplicação prática sobre o pessoal, para valorizar seu funcionamento real e pontualizar os meios para melhorá-lo”.

Mee (1958, p. 1.077) apud Chiavenato (2002, p. 585) define auditoria de recursos humanos como “a análise das políticas e práticas de pessoal de uma organização, e a avaliação do seu funcionamento atual, seguida de sugestões para melhoria”. Entretanto, Milkovich e Boudreau (2000, p. 517) afirmam que “as auditorias de RH, como as financeiras ou fiscais, examinam se as políticas e práticas estão no lugar certo e sendo seguidas”. Na sequência, estes mesmos autores sustentam que as auditorias

[...] podem descobrir se as avaliações de desempenho dos empregados são realizadas no prazo, se estão sendo feitas entrevistas com os empregados que deixam a organização, e se as inscrições de seguro-saúde estão sendo processadas corretamente quando existem novas contratações.

Para Milkovich e Bordreau (2000), qualquer atividade ou procedimento pode sofrer auditoria por meio de avaliações para verificar se elas ocorreram conforme o planejado, se as normas e os procedimentos foram seguidos, e se envolveu as pessoas certas. O que pode ser encarado como mais um passo no processo da administração da qualidade, pois as informações obtidas com a auditoria servem para identificar gargalos, perda de esforços e oportunidades de melhoria. Mas Chiavenato (2002, p. 585) entende que:

[...] o propósito principal da auditoria de RH é mostrar como o programa está funcionando, localizando práticas e condições que são prejudiciais à organização ou que não estão compensando o seu custo ou, ainda, práticas e condições que devam ser acrescentadas.

Assim, a auditoria pode ser sumarizada como um sistema de revisão e controle para informar a administração sobre a eficiência e a eficácia do programa de Gestão de Pessoas em desenvolvimento na organização, principalmente quando esse programa é descentralizado.



Considerando-se estes e outros pontos de vista, pode-se depreender que a finalidade da auditoria de RH não é simplesmente avaliar e penalizar, mas também descobrir o que está errado, desatualizado ou que precisa ser melhorado ou modernizado, de modo que não ocorram mais erros, inseguranças ou deficiências nos diversos processos de Gestão de Pessoas, sem esquecer, ainda, que a auditoria, como processo educativo, deve identificar, também, os pontos fortes, como exercício prático do reconhecimento.

## Atividade 1

Agora que você tem conhecimento da origem e da evolução do termo auditoria e da auditoria na função de Gestão de Pessoas, vamos testar sua capacidade de fixação do conteúdo. Procure responder sem retornar ao texto, mas caso tenha dúvida dê uma olhadinha.



- a. ( ) A auditoria de RH é um sistema de controle de RH que se baseia na determinação de padrões de qualidade, quantidade e tempo.
- b. ( ) O primeiro exemplo de auditoria no Brasil data da era colonial, onde existia um juiz colonial que representava o “olho do rei”.
- c. ( ) Lopes de Sá afirma que só há vestígios da existência da função de auditoria na era cristã.
- d. ( ) Um dos objetivos da auditoria é verificar se os recursos são empregados de maneira eficiente e econômica.
- e. ( ) A etimologia nos mostra que a palavra auditoria tem origem no termo grego *audire*, cujo significado é “ouvir” ou “saber ouvir”.

### Resposta Comentada

*A resposta dos itens a e b é V. O mesmo acontece com o item d.*

*Já os itens c e e são F porque há vestígios da existência de auditoria antes de Cristo e porque a palavra *audire* é de origem latina.*

## O PROCESSO DE AUDITORIA

A execução do trabalho de auditoria depende de um adequado planejamento inicial anterior à sua realização, o que não implica dizer que a execução não deve necessariamente ser planejada. Mesmo durante a realização dos trabalhos, há a necessidade de planejar as disponibilidades existentes, com relação a pessoal, reuniões, treinamento e assim por diante. Portanto, é preciso entender que a auditoria é um processo, como todos os demais processos de gestão que você já conhece. Todo processo aberto funciona com base em quatro elementos ou etapas, que são *inputs*, processamento, *outputs* e *feedback*, como você viu em História do pensamento administrativo. O mesmo ocorre com a auditoria de GP.

A fase de execução dos trabalhos de auditoria compreende o conhecimento e a documentação, em papéis de trabalho, dos procedimentos definidos e o contato direto e pessoal com as áreas ou subáreas a serem auditadas e os seus responsáveis.

Uma alternativa para determinação dos procedimentos de auditoria deve contemplar alguns elementos essenciais, que segundo Attie (1986) são:

a) *Familiarização*: visa contemplar uma abordagem geral acerca da tarefa e abrange o conhecimento das normas gerais, controles e procedimentos da atividade objeto de exame; revisão de trabalhos e relatórios anteriores, a fim de obter julgamento e enfoque adequados; análise da evolução das atividades com o objetivo de dar maior ou menor ênfase em determinados procedimentos; e síntese genérica de controles e procedimentos usados na atividade objeto de exame.

b) *Seleção dos testes*: após a tomada de conhecimento e familiarização, o auditor deverá decidir sobre a extensão dos testes a efetuar e proceder à seleção dos itens ou operações que serão objeto de exame específico, determinando o método a seguir e a cobertura a ser dada.

c) *Formalização dos itens selecionados*: os itens e atividades selecionados devem ser anotados nos papéis de trabalho, detalhes suficientes para a sua compreensão. Essa anotação deve ser feita de maneira clara e ordenada, de modo a facilitar a execução especificada nos testes e a sua revisão.

d) *Estabelecimento de testes e procedimentos específicos*: nessa fase do programa de auditoria devem ser anotados, de maneira ordenada, os procedimentos a serem executados em relação aos itens selecionados. Possível detalhamento de itens específicos deve ser objeto de programas separados, e, por vezes, especificar minuciosamente o que se pretende obter.

e) *Conclusão*: o programa de auditoria interna deve sempre ser finalizado dirigindo o auditor a efetuar comentários sobre o trabalho feito, destacar os pontos levantados elaborando recomendações específicas para cada item, concluir sobre os resultados do trabalho, e evidenciar a revisão e a atualização do programa de auditoria.

f) *Abordagem geral*: na medida do possível, e de acordo com as circunstâncias, o programa pode conter estimativa de horas por passo ou por grupo de pessoas, indicação do papel e de trabalho que suporta o exame, indicação do executor da tarefa e tempo despendido na tarefa, passo a passo.

Após a conclusão da auditoria, os auditores devem elaborar um relatório, que é a “pedra de toque”, isto é, a parte fundamental da função de auditoria. Quando o objetivo é completado, o relatório fornece, aos níveis adequados da administração, todos os fatos pertinentes e significativos de que necessitam. As normas profissionais, referentes ao conteúdo dos relatórios, exigem que os auditores redijam de maneira mais concisa e inteligente possível, sem deixar, porém, de apresentar, objetiva e integralmente, o escopo da auditoria e o que o auditor tiver descoberto, suas conclusões e recomendações.

Em geral, o relatório de auditoria representa o meio pelo qual o auditor formaliza o trabalho realizado e as observações constatadas durante a execução. O relatório varia a cada situação e somente o exame da circunstância peculiar é que fornece o melhor conteúdo e forma. No caso específico de auditoria das funções de Gestão de Pessoas, este apresenta suas peculiaridades.

No entanto, Attie (1986, p.282) afirma que alguns aspectos tornam-se imprescindíveis no contexto geral do relatório, que devem ser medidos e avaliados quanto a sua representatividade. São eles:

a) *Carta de transmissão*: esta carta apresenta o relatório de auditoria e é endereçada ao responsável pela atividade em exame. Ela descreve o exame realizado e os aspectos a serem observados para a

resposta ao relatório, se houver necessidade. Tal fato se baseia em que a pessoa a quem esteja indicado o relatório é responsável pela resposta ao mesmo, inclusive quando o relatório contiver deficiências ou aspectos que necessitem ser selecionados. A carta de transmissão é a primeira seção a ser vista pelo leitor. Portanto, necessita de nitidez e clareza para estimular o leitor a continuar a leitura.

b) *Objeto de exame da auditoria*: o objeto do exame da auditoria deve ser descrito de maneira suficientemente clara para permitir identificação do assunto. A identificação do que está sendo auditado é condição essencial e ponto de referência importantíssimo para a descrição e a compreensão do relatório do auditor.

c) *Objetivos da auditoria*: as normas de auditoria recomendam que os relatórios tenham uma descrição sucinta de seus objetivos. Esta exposição é essencial para dar ao leitor uma perspectiva correta, ou seja, um ponto de referência para que possa considerar os fatos comunicados. Quando bem clara, a explicação de por que foi feita a auditoria mostra aos leitores o que os auditores esperavam alcançar com o exame e sobre que questões tiraram as conclusões.

d) *Limitação imposta ao trabalho*: o escopo da auditoria deve ser exposto em todos os relatórios, assim como devem ser clara e explicitamente identificadas quaisquer restrições a ele feitas. Raramente as auditorias fazem exames de escopo completo de todas as operações de uma organização ou função. A maioria das auditorias limita-se às partes específicas de funções individuais ou aos elementos de programas particularmente importantes ou mesmo cruciais. Os que elaboram relatórios devem ter o cuidado para não transmitir a idéia de uma cobertura mais ampla do que a realmente dada ao trabalho.

e) *Universo examinado*: mesmo que sejam elaborados da forma mais concisa possível, os relatórios devem conter informações básicas suficientes para o perfeito entendimento da entidade auditada. As informações sobre magnitude, volume e natureza das operações, por exemplo, podem fornecer uma perspectiva para o julgamento da significação dos pontos abordados e para as conclusões de auditoria.

Espera-se que os dirigentes envolvidos tenham as mesmas informações que o auditor, ainda que a distribuição se limite aos níveis da administração diretamente responsáveis pelas operações submetidas a exame. Nesse sentido, uma breve descrição da incumbência dos recursos



disponíveis e da magnitude das operações ou do volume das transições, durante o período de auditoria abrigado pelo relatório, fornece referência imediata para os dirigentes envolvidos.

f) *Procedimento de auditoria*: dependendo das circunstâncias, a indicação dos procedimentos utilizados para a consecução dos objetos de auditoria propostos auxilia no entendimento mais amplo do trabalho realizado. A indicação genérica da aplicação de procedimentos de auditoria, geralmente aceitos, revela que a execução do trabalho do auditor deve estar de acordo com técnicas aplicáveis àquelas circunstâncias. Contudo, quando o auditor não tiver aplicado todos os procedimentos que o momento requeria deve também deixar clara tal restrição em seu relatório.

g) *Resumo da avaliação ou apreciação geral*: esta seção talvez seja a mais importante do relatório, pois contém um resumo da avaliação geral feita pelo auditor sobre as operações da organização, os programas e as funções examinadas. O resumo em questão deve relacionar-se diretamente com as finalidades, descrição e escopo do exame. Na medida do possível, os auditores podem emitir parecer sobre o êxito ou as qualidades das atividades desenvolvidas nos diversos setores ligados à Gestão de Pessoas, ou seja, da empresa como um todo, se tiver critérios de avaliação apropriados e se o exame tiver sido feito, segundo normas geralmente aceitas para exame e avaliação. Além disso, devem estar em condições de expressar objetivamente o que, em sua opinião, constitui um resumo de avaliação da auditoria, com base em condições encontradas no exame.

O resumo da avaliação deve conter o parecer de auditoria que é usado pelos auditores como a forma pela qual expressam sua opinião em relação ao trabalho executado. Geralmente o exame feito pelo auditor é realizado com o objetivo de lhe permitir um parecer sobre o objeto em estudo. Após a realização do exame, o auditor deve expor sua opinião. Certamente o auditor não vai expressar uma opinião que não seja capaz de provar com fatos; ele precisa, portanto, pesar cuidadosamente os fatos que suportam a sua opinião.

Além disso, o resumo deve conter o plano classificatório que consiste em atribuir nota através de letras ou pontos obtidos, os quais são interpretados como a opinião subjetiva do auditor em função de sua observação sobre o trabalho realizado. Para ser mais objetivo na aplicação deste plano, é recomendável que haja similaridade nas

operações ou atividades a serem analisadas, para o desenvolvimento de um padrão de classificação para todos os auditores; e quantificação do número de erros e diferenças encontradas no caso de dados financeiros ou outros dados quantificáveis como custos, por exemplo.

h) *Aspectos a comentar*: ao descrever o conteúdo do relatório, diversas normas profissionais ressaltam a necessidade de exatidão, fidedignidade e imparcialidade por parte do auditor. Essas normas alertam para o fato de que as descobertas sejam comunicadas de forma que propiciem compreensão das questões abordadas. Geralmente, os relatórios de auditoria caracterizam-se por serem relatórios de execução, que pressupõem que o que não esteja comentado ou não tenha referência possa ser considerado como adequado. Contudo, a comissão de auditoria deve definir o critério a ser seguido para a elaboração do referido documento. Em geral, o auditor pode dispor de condições favoráveis ou desfavoráveis a comentar.

Os aspectos de condição favorável significam que os resultados positivos obtidos pela avaliação devem ser citados. Condições favoráveis geralmente requerem menos explicações no relatório, mas representam uma determinação do exame do auditor. Porém, os aspectos de condição desfavorável indicam e requerem do auditor a abordagem do resultado negativo obtido pela avaliação sobre o total ou parte do trabalho realizado. A apresentação destes aspectos requer que o auditor seja convincente, lógico e razoável, indicando a natureza do problema e sugerindo melhorias fáceis de serem implantadas.

## Atividade 2

Sobre os elementos essenciais para estabelecer os procedimentos da auditoria, relacione a segunda coluna de acordo com a primeira.

- a. Familiarização
- b. Seleção dos testes
- c. Formalização dos itens selecionados
- d. Estabelecimento de testes e procedimentos específicos
- e. Conclusão
- f. Abordagem geral



- ( ) Os itens e atividades selecionadas devem ser anotados nos papéis de trabalho, detalhes suficientes para a sua compreensão.
- ( ) O programa deve conter estimativa de horas por passo ou por grupo de pessoas, indicação do trabalho que suporta o exame, indicação do executor da tarefa e tempo despendido na tarefa, passo a passo.
- ( ) Após a tomada de conhecimento e a familiarização, o auditor deverá decidir sobre a extensão dos testes a efetuar.
- ( ) Visa contemplar uma abordagem geral acerca da tarefa e abrange o conhecimento das normas gerais, controles e procedimentos da atividade objeto de exame.
- ( ) Nesta fase, o auditor deve efetuar comentários sobre o trabalho feito, destacando os pontos levantados e elaborando recomendações específicas para cada item.
- ( ) Nesta fase do programa de auditoria, os procedimentos a serem executados em relação aos itens selecionados devem ser anotados, de maneira ordenada.

### Resposta Comentada

*As colunas devem ser relacionadas da seguinte maneira: c, f, a, b, e, d. Caso você tenha tido alguma dúvida ao realizar a atividade, faça uma releitura da aula.*

Agora que você já conhece o processo de auditoria e os aspectos imprescindíveis que devem ser medidos e avaliados no contexto geral do relatório de auditoria, apontados por Attie (1986), vamos ver os métodos e critérios de auditoria da Função de Gestão de Pessoas.

## MÉTODOS E CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DE GESTÃO DE PESSOAS

A auditoria de RH pode ser considerada como a análise sistemática das políticas e práticas de pessoal e a avaliação do seu funcionamento, tanto para a correção dos desvios como para a sua melhoria contínua. Segundo Chiavenato (1999), a auditoria é um sistema de controle que se baseia na determinação de padrões de quantidade, qualidade, tempo e custo. As fontes de informação são os próprios sistemas ou processos de ARH e a auditoria deve contemplar todos os processos e programas de RH. Portanto, para a implementação da auditoria deve-se contar com a participação da administração geral e dos gerentes de linha e com o envolvimento de toda a área de RH.

Segundo Orlinkas (2000), a Consultoria Interna de Recursos Humanos é um modelo de gestão que exige que cada profissional de RH, dentro de uma estrutura organizacional, seja ela indústria, comércio ou serviços, atue de forma multidisciplinar. Esse profissional atua como um *link* entre o cliente interno e a área de Recursos Humanos da corporação. Dentro deste modelo, o consultor é um facilitador que, em parceria com T&D e com o cliente interno, efetuam levantamentos e fazem diagnósticos, propõem soluções, e oferecem sugestões, opiniões e críticas (ORLINKAS, 2000, p. 183).

Esse facilitador pode utilizar diferentes métodos e critérios para conduzir a auditoria tais como entrevistas, questionários, observações ou a combinação destes.

A avaliação da função de RH deve considerar alguns aspectos e as ações que devem ser consideradas para buscar informação sobre os questionamentos:

a) Quais são as funções de RH?

Pegar a opinião dos gerentes de linha.

b) Qual a importância dessas funções?

Criar uma escala de importância.

c) Como essas funções são desempenhadas?

Importância e desempenho devem formar uma tabela de dupla entrada.

d) Quais as necessidades de melhoria?

Funções com baixo desempenho.

e) A função de RH utiliza eficazmente os seus recursos?

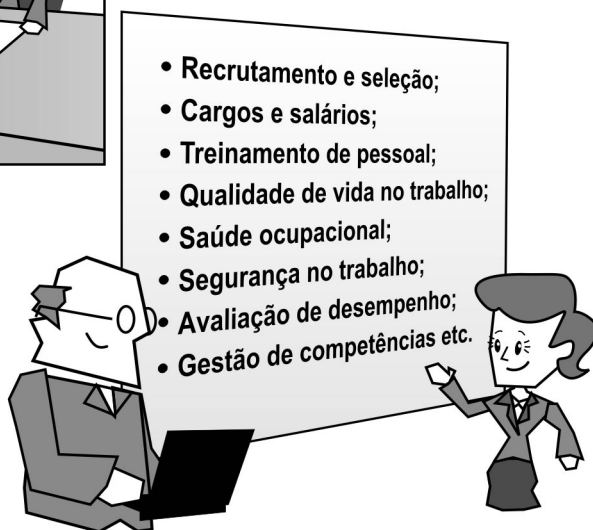
O orçamento é compatível com as funções mais importantes.

f) A função de RH pode ser mais eficaz?

Uma visão mais ampla e de futuro.



Os diferentes profissionais da organização podem ajudar na implementação da auditoria interna. O profissional de T&D, que atua fazendo levantamentos e diagnósticos, bem como o profissional que atua em Recrutamento & Seleção e o profissional de Cargos & Salários ajudam muito. Eles adquirem multifuncionalidade e têm uma visão geral da empresa, portanto têm sua atuação extremamente fortalecida e ampliada durante os processos de avaliação das funções e atividades de GP.



As organizações bem-sucedidas utilizam técnicas contábeis e estatísticas (dinheiro investido em treinamento, custo da rotatividade de pessoal etc.) e realizam pesquisas internas e externas periodicamente para saber como vai o desempenho da organização. A direção da empresa deve sempre considerar que as organizações precisam medir suas realizações em termos de melhoria dos índices do período/ano anterior.

Para fazer a avaliação é necessário definir os critérios de avaliação. Esses critérios podem ser agrupados em:

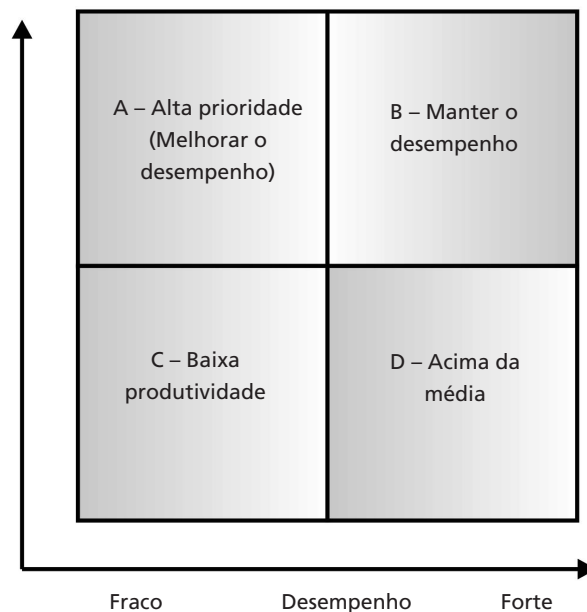
- a) Medidas de desempenho
  - desempenho global da administração de RH;
  - custo e desempenho do DRH.
- b) Medidas de adequação
  - adequação aos requisitos legais;
  - adequação à missão e aos objetivos organizacionais.
- c) Medidas de satisfação dos funcionários
  - satisfação dos funcionários através de medidas de atitude;

- satisfação dos funcionários com as atividades de RH;
- motivos que levam os funcionários a pedir desligamento da empresa.

d) Medidas indiretas de desempenho dos funcionários

- rotatividade e absenteísmo de pessoal;
- índices de desperdício e qualidade;
- número de funcionários que solicitam transferências ou desligamento;
- número de greves e reclamações;
- índices de segurança e acidentes de trabalho;
- número de sugestões de melhoria por funcionário e unidade.

Um bom exemplo de uma análise de importância e desempenho pode ser sintetizado na **Figura 12.1**. Ela mostra o nível de importância da atividade (pouca ou muita) em comparação com o desempenho (fraco ou forte).



**Figura 12.1:** Análise da importância/desempenho.  
Fonte: CHIAVENATO (1999, p. 433).

Quanto aos critérios de avaliação da Função de Gestão de Pessoas, estes podem ser subjetivos ou objetivos. No entanto, o avaliador deve evitar a subjetividade no momento da avaliação, porque toda avaliação deve ser baseada em critérios e indicadores. O sucesso ou insucesso das atividades operacionais e de *staff* devem ser considerados na sua totalidade.

Segundo Chiavenato (1999), os critérios subjetivos são:

- Nível de cooperação do órgão de RH com os demais órgãos.
- Opinião dos gerentes de linha sobre a eficácia do DRH.
- Grau de abertura e disponibilidade do DRH para lidar com problemas ou explicar as políticas da empresa.
- Atitude e confiança dos funcionários do DRH.
- Rapidez e eficácia das respostas para as questões encaminhadas ao DRH.
- A qualidade dos serviços oferecidos aos demais departamentos.
- A qualidade das informações e assessoria oferecida à alta administração.
- Satisfação ou insatisfação dos clientes.
- Filosofia e políticas de RH.
- Resultados finais desejáveis.

Em contrapartida, os critérios objetivos são:

- Em que grau a estratégia de RH apóia a estratégia global da organização.
- A ação afirmativa é impulsionadora no alcance dos objetivos.
- Tempo de resposta para atender às solicitações.
- Relação custo-benefício da área de RH.
- Alcance dos objetivos propostos medido por critérios objetivos.

Nesta seção você estudou os métodos e critérios de avaliação da função de Gestão de Pessoas. Por isso, lembre-se do papel dos subsistemas de GP na implementação desta metodologia de avaliação e lembre-se de que a instituição, pública ou privada, deve ser vista como um todo e portanto deve ser avaliada de forma global. Além disso, a instituição deve ainda ficar atenta para os elementos externos, que afetam direta ou indiretamente as atividades e que por isso também precisam ser considerados.

## Atividade 3

Imagine uma loja de roupas localizada no centro da cidade, que tem quatro vendedoras, um balconista, dois caixas, um gerente, um repositor de prateleiras, dois fiscais, uma faxineira e um vigia. Essa loja contratou mais duas vendedoras para o período de festas de final de ano e demitiu-as em março. Defina alguns critérios de avaliação das atividades de Gestão de Pessoas nesse estabelecimento.

### Resposta Comentada

*Você pode ter mencionado alguns critérios objetivos como opinião dos gerentes de linha sobre a eficácia do DRH ao selecionar as novas vendedoras; grau de abertura e disponibilidade do DRH para lidar com problemas ou explicar as políticas da empresa; e a rapidez e eficácia das respostas para as questões encaminhadas ao DRH. Os critérios objetivos que você pode ter mencionado devem estar relacionados à relação custo-benefício da área de RH para a loja e ao alcance dos objetivos propostos medidos por critérios subjetivos, como, por exemplo, satisfação dos clientes e empatia entre os funcionários.*

## ABORDAGENS PARA AVALIAÇÃO DE PESSOAL

O objetivo desta seção é apresentar a você as abordagens de auditoria de modo a subsidiar a avaliação da qualidade dos serviços e da assessoria oferecida pelo DGP na avaliação da função de Gestão de Pessoas. O que pode ser feito através das pesquisas interna e externa.

Como você já viu, existem diferentes critérios de avaliação da função de Gestão de Pessoas, mas antes de aplicá-los devemos definir que abordagem adotar na avaliação da GP. Segundo Chiavenato (1999), as abordagens mais usadas são:

a) Avaliação por listagens de verificação (*checklists*)

O Departamento de Recursos Humanos/Gestão de Pessoas ou o consultor externo prepara uma lista das atividades mais importantes desempenhadas pela ARH para que os gerentes de linha e os funcionários possam avaliar essas atividades. O modelo apresentado em Chiavenato (1999, p. 439) tem 42 perguntas subdivididas em nove categorias, a saber:

- questões gerais (título acrescido pelos autores);
- relações com a comunidade;
- segurança e medicina no trabalho;



- comunicação;
- canais disponíveis de comunicação;
- planejamento de RH;
- desenvolvimento de RH;
- práticas de RH;
- administração de salários.

Esta é uma abordagem formal que permite um registro mais apurado das informações. Existe, porém, a dificuldade em sintetizar as informações mais subjetivas e mais descritivas que os funcionários e gerentes expuserem. Por isso, deve-se dar peso e ponderação às atividades mais difíceis ou relevantes.

#### b) Abordagens estatísticas de avaliação

Esta abordagem é mais sofisticada do que as listagens de verificação, pois permite comparar cada unidade com o seu desempenho passado ou com um padrão de medida estabelecido pela empresa ou pelo auditor. Entre os índices mais comuns das abordagens estatísticas Chiavenato (1999, p. 440) aponta:

*Índices de eficácia:* faturamento por funcionário; vendas por funcionário de toda organização ou da unidade organizacional; resultados em unidade por hora trabalhada de funcionário; perdas e refugos por unidade da organização; e custo de pagamento por unidade.

*Índices de acidentes:* coeficiente de frequência de acidentes na organização por unidade organizacional; número de dias perdidos por acidentes; coeficiente de gravidade da organização ou da unidade; indenizações pagas a acidentados em cada 1.000 horas trabalhadas; acidentes por tipo e em cada parte do corpo; e custo médio por acidente e por parte do corpo envolvida.

*Índices organizacionais e relações de trabalho:* número de greves; número de queixas e reclamações; e número de arbitragens efetuadas.

*Índices de rotatividade e absenteísmo:* frequência, atrasos e horas extras em comparação com cada unidade organizacional como medida de como as operações são executadas pelos funcionários; rotatividade de pessoal por unidade da organização e para toda a organização.

*Índices de emprego:* dias de férias como percentagem dos dias trabalhados da força de trabalho; dias de ausência por doença como

percentagem dos dias trabalhados; afastamentos por acidentes, maternidade, doenças prolongadas, por motivo de estudos etc; como percentagem dos dias trabalhados; distribuição dos funcionários por idade, tempo de casa, sexo, raça e religião; distribuição dos gerentes por idade, tempo de casa, sexo, raça, religião; idade média da força de trabalho; idade média dos gerentes.

c) Entrevista de desligamento

A entrevista de desligamento é também uma forma de se avaliar as políticas de RH de uma empresa. Sempre que um funcionário se desliga da organização, ele passa por uma entrevista de desligamento – com alguém do Departamento de Gestão de Pessoas ou com seu gerente de linha, para coleta de informações sobre sua apreciação pessoal quanto à organização, quanto às atividades desempenhadas pela Administração de Recursos Humanos e sobre os motivos de sua decisão de sair da empresa.

Os resultados são coletados e tabulados oferecendo índices estatísticos a respeito de como os funcionários que saíram visualizavam a empresa e suas políticas de pessoal. Com essa retroação, a ARH ou GP pode corrigir distorções e melhorar seu desempenho. Os principais itens da entrevista de desligamento são:

1. Qual é:
  - Seu cargo
  - Salário
  - Data de admissão
  - Departamento
2. Qual o principal motivo de sua demissão?
3. Quais os motivos secundários?
4. Qual sua opinião sobre seu(s)/sua(s):
  - Cargo
  - Salário
  - Benefícios sociais
  - Supervisor
  - Condições de trabalho
  - Políticas da companhia
  - Relações com a companhia
  - Relações com os colegas
  - Horário de trabalho
  - Oportunidades de progresso



Para fazermos uma atividade mais lúdica e que contribua para o seu aprendizado, sugiro que você assista ao filme: *Como eliminar seu chefe*, dirigido por Colin Higgins. O filme conta a história de quatro mulheres de personalidade distintas que trabalham juntas em um escritório. Uma delas é a secretária, que imagina ter um caso com o chefe, que é mal-educado, cruel e machista. Motivo suficiente para que elas se tornem amigas e queiram “eliminar o chefe”. A cena que enfoca o primeiro dia de trabalho de uma das personagens demonstra os problemas de adaptação de novos funcionários.

## PESQUISAS DE AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS EM GESTÃO DE PESSOAS

Considerando as abordagens para avaliação de pessoal, você vai poder entender melhor as pesquisas internas e externas que permitem a avaliação das funções de Gestão de Pessoas na organização.

### PESQUISAS INTERNAS DE AVALIAÇÃO

A pesquisa interna constitui um excelente instrumento para avaliar a função de RH ou GP. Ela é de grande valia, pois permite coletar dados e informações sobre opiniões e atitudes de todas as pessoas envolvidas por meio das técnicas de questionário para obtenção de informações e tabulação de resultados através de critérios estatísticos.

Há vários tipos de pesquisa interna, entre elas temos as de clima organizacional, de atitude e opinião e de satisfação no trabalho, cada qual com sua finalidade específica. As *pesquisas de opinião/atitude* são desenhadas para obter informações a respeito de como os funcionários percebem e interpretam as políticas e os programas de RH, e qual sua maneira de reagir a eles. Essas pesquisas podem ser avaliadas em um *continuum* de muito positivas até muito negativas.

Os principais aspectos da Pesquisa de Atitude são: atitude quanto às condições de trabalho; atitude quanto à remuneração; atitude quanto ao supervisor; atitude quanto à organização, sendo que cada uma delas pode se dividir em vários subitens.

Os principais modelos de Pesquisa de Atitude são, em escala Likert, com cinco gradações: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Neutro ou indeciso; 4 – Concordo; 5 – Concordo plenamente. Como no exemplo a seguir:

**PARTE 1. Cargo e condições de trabalho**

Coloque um círculo no número que melhor caracteriza sua resposta.

**BENEFÍCIOS**

O plano de benefícios tem excelente cobertura 1 2 3 4 5

Eu conheço o plano de benefícios 1 2 3 4 5

Estou satisfeito com nosso plano de benefícios 1 2 3 4 5

Que mudanças você sugere para o plano de benefícios? \_\_\_\_\_

---



---

As *pesquisas de clima organizacional* procuram comparar informações sobre o campo psicológico que envolve o ambiente de trabalho das pessoas e a sensação pessoal neste contexto. O clima reflete o modo como as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca. O clima organizacional pode ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente em um extremo, ou agressivo, frio e alienante no outro extremo.

Luz (2003, p. 22) explica por que a Administração de RH ou GP deve avaliar o clima organizacional. Segundo este autor:

[...] o compromisso de tornar a mão-de-obra satisfeita ou “motivada” está contido tanto na literatura quanto no cotidiano da Administração de Recursos Humanos - ARH. Logo, se “motivar” ou ao menos tornar satisfeitos os funcionários é parte da missão da ARH, então ela tem o dever de diagnosticar, periodicamente, o clima organizacional, com o objetivo de saber se está cumprindo sua missão.

O clima organizacional pode ser bom, prejudicado ou ruim. Para Luz (2003), o clima é bom quando predominam as atitudes positivas que dão ao ambiente de trabalho a tônica favorável. Diz-se que o clima é bom quando há alegria, confiança, entusiasmo, engajamento, participação, dedicação, satisfação, motivação e comprometimento na maior parte dos funcionários.

Por outro lado, o clima é prejudicado ou ruim quando algumas variáveis organizacionais afetam de forma negativa e duradoura o ânimo da maioria dos funcionários. O que gera tensões, discórdias, desuniões, rivalidades, animosidades, conflitos, desinteresses pelo cumprimento de

tarefas, resistência manifesta ou passiva às ordens, ruídos na comunicação, competições exacerbadas, entre outras manifestações. A intensidade com que essas situações se manifestam é que caracteriza o clima como prejudicado ou ruim.

Os principais indicadores do clima organizacional são o *turnover*, o absenteísmo, pichações nos banheiros, programas de sugestões malsucedidos, avaliação de desempenho, greves, conflitos interpessoais e interdepartamentais, desperdícios de material e queixas no serviço médico.



## Atividade 4

Elabore algumas afirmativas que você considera importantes para fazer uma pesquisa de clima organizacional, ou seja, para saber o quanto os funcionários estão satisfeitos com a empresa, principalmente com as atividades desempenhadas pela área de Gestão de Pessoas, pois este é o foco desta disciplina.



### Resposta Comentada

*Por se tratar de uma visão pessoal, não existe uma única resposta correta. Você pode ter elaborado questões como:*

- O salário que eu recebo é compatível com as funções que desempenho.
- O Departamento de Gestão de Pessoas sempre me atende com cordialidade.
- A entrevista de seleção, realizada durante o processo seletivo do qual participei, foi bem conduzida.
- O Departamento de Gestão de Pessoas oferece os benefícios adequados a cada grupo de funcionários.
- O ambiente físico do meu setor de trabalho está bem estruturado.

## PESQUISAS EXTERNAS DE AVALIAÇÃO

A avaliação da função de RH pode envolver uma comparação externa com aquilo que outras empresas, do mesmo ramo de atividade ou não, estão fazendo. O *benchmarking* é a principal técnica utilizada para a pesquisa externa.

Para Camp (1989) e Spendolini, (1992), *benchmarking* é a arte de descobrir como e por que algumas empresas podem desempenhar muito mais tarefas e bem melhor do que outras empresas. O *benchmarking* permite comparar as diferenças em termos de qualidade, velocidade e desempenho de custos de uma empresa com outras de classe mundial. Mas não é espionagem industrial, é uma técnica aberta.

O propósito de fazer isso é melhorar ou tentar imitar o desempenho de empresas bem-sucedidas. Os japoneses fizeram isso após a Segunda Guerra Mundial ao copiar produtos e práticas americanas. Em 1979, a Xerox, nos Estados Unidos, realizou seu primeiro projeto nesta área ao

procurar saber por que as concorrentes japonesas como a Canon, Sharp, Nashua e Ricoh conseguiam produzir a um preço bem mais baixo. Depois o *benchmarking* passou a focalizar também os processos de trabalho, as funções administrativas, o desempenho organizacional, o processo completo de agregar valor, e as práticas de Recursos Humanos.

Segundo estes mesmos autores, as etapas do *benchmarking* são:

- a) determinar em que funções se deve praticá-lo;
- b) identificar as principais variáveis de desempenho a mensurar;
- c) identificar as melhores empresas do setor;
- d) mensurar o desempenho de empresas pesquisadas;
- e) mensurar o desempenho da própria empresa;
- f) especificar programas e ações para eliminar as discrepâncias;
- g) avaliar e monitorar os resultados.

Para identificar as empresas que possuem as melhores práticas, deve-se buscar informações junto aos consumidores, fornecedores, distribuidores e empresas de consultoria. No entanto, as principais desvantagens do *benchmarking* é que ele é um processo demorado que pode levar a desenvolver técnicas já obsoletas e pode levar a empresa a focar apenas os seus concorrentes. Mas, apesar desse risco, sem *benchmarking* as empresas ficariam restritas a olhar apenas para seus próprios problemas.

Até aqui você viu alguns aspectos da auditoria em termos gerais, como o processo de auditoria e os objetivos da auditoria. Porém, em termos específicos de Gestão de Pessoas você viu os métodos, critérios e pesquisas que permitem avaliar a abordagem utilizada pela organização. Em termos de organização pública, é importante pensar que muitas práticas de Gestão de Pessoas são bastante distintas das empresas privadas, como, por exemplo, os processos seletivos, a definição e alteração de salário, as atividades de treinamento & desenvolvimento, e as técnicas de avaliação de desempenho. Tudo isso vai refletir no clima organizacional e nas atitudes das pessoas frente às atividades de Gestão de Pessoas. Daí a importância dessas duas ferramentas, as pesquisas, na avaliação. Mas o mais importante são as ações que devem se seguir após a identificação da situação das pessoas na organização.

## BENEFÍCIOS DA AVALIAÇÃO GLOBAL DAS ATIVIDADES DE GESTÃO DE PESSOAS

Nesta seção você vai estudar os benefícios da avaliação da função de Gestão de Pessoas, com o intuito de entender melhor o processo de auditoria como um todo e para compreender a importância desta atividade a fim de que a área de GP possa contribuir para atingir os objetivos traçados durante o processo de planejamento estratégico da organização.

A finalidade da avaliação da função de Gestão de Pessoas é profilática e preventiva, pois o diagnóstico precoce dos problemas e disfunções facilita a resolução e o controle dos fatores negativos. Principalmente nesta era em que o capital humano e o capital intelectual constituem a nova moeda dos negócios mundiais e as pessoas precisam ser visualizadas de maneira diferente da abordagem tradicional. Nesta nova concepção, as pessoas devem ser vistas e tratadas “como fonte de receitas e não apenas como custos ou centros de despesas” (CHIAVENATO, 1999, p. 446). A contabilidade tradicional cobre apenas os ativos tangíveis, mas não os ativos intangíveis, ou seja, as pessoas, ou o capital intelectual como alguns autores preferem chamar. Dentro desta perspectiva, a auditoria pode levar os administradores a pensar mais e melhor em termos de valorização da “mão-de-obra” que elas têm.

Uma alternativa para a divulgação dos investimentos em atividades de Gestão de Pessoas, que serve de certa forma como auditoria da Função de Gestão de Pessoas, é o Balanço Social. No entanto, Chiavenato (2004, p. 485-486) afirma que:

[...] o *balanço social* é um conceito cuja concretização ainda está incompleta, pois que na inventariação dos “valores sociais” apenas são focalizados certos aspectos que não são mais do que um dos lados do balanço, ou seja, o aspecto do *ativo social*. As organizações não costumam evidenciar aspectos do *passivo social*. Neste sentido, se não temos *ativo social* e *passivo social*, não poderemos ter *balanço social*.



Ainda segundo o mesmo autor,

[...] o balanço social deve comportar informações sobre o emprego, remuneração, encargos sociais, condições de higiene e segurança, produtividade do pessoal, disfunções (como rotatividade, absenteísmo, e conflitos trabalhistas), relações trabalhistas, etc. Todavia, o balanço social deve retratar não somente as relações entre a organização e seu pessoal, mas sobretudo, as relações entre a organização e a sociedade em seu conjunto (CHIAVENATO, 2004, p. 486).

Diante do exposto, podemos afirmar que a consultoria na área de GP é bastante ampla e desafiadora. Essa responsabilidade envolve aspectos não só específicos ou genéricos no sentido organizacional, como aqueles referentes à necessidade do estabelecimento de uma maior sensibilidade, empatia e eficácia, nos processos de comunicação, já que o foco do seu trabalho é inatingível, subjetivo e abstrato, como postula Leite et al. (2005). Além disso, esta área apresenta uma dinâmica singular devido às próprias características do ser humano.

A necessidade de apresentar resultados concretos e mensuráveis é fato, mas deve haver também a habilidade em mostrar os impactos daquilo que não conseguimos transformar em dados palpáveis. O consultor de Gestão de Pessoas deve, portanto, analisar o próprio perfil e verificar sua adequação a esta função. Assim, vamos aproveitar esta oportunidade para falarmos do perfil do auditor ou consultor de Gestão de Pessoas, que segundo Leite et al. (2005) deve ser qualificado no manuseio de ferramentas da informática, tais como *softwares* para edição de textos, composição de planilhas, gráficos e assemelhados. Continuam eles afirmando que se considerarmos os desafios multiculturais e as peculiaridades de uma economia globalizada é desejável também que o consultor de excelência tenha domínio de línguas estrangeiras.

Quanto às habilidades, competências e atitudes esperadas do consultor e/ou auditor de Gestão de Pessoas, Leite et al. (2005, p. 49-50) destacam que ele deve ser:

1. Observador atento e discreto para conhecer, com a maior precisão e objetividade possíveis, uma determinada realidade organizacional, sem mostrar-se indevidamente invasivo.

2. Empático, ou seja, ser cordial, simpático e sensível no trato pessoal.

3. Excelente ouvinte para compreender as motivações humanas, seus interesses, as diferenças entre as pessoas e a natureza e a complexidade das relações humanas.

4. Flexível emocionalmente para conviver com as diferenças individuais e culturais de valores e atitudes e para respeitar a pluralidade e a diversidade sociais.

5. Bom pensador analítico e sistêmico para a percepção, tratamento e uso da inteligência, na compreensão das múltiplas variáveis e dos processos organizacionais, em suas partes decompostas e interdependentes, sem perder a visão da sinergia, da totalidade do sistema.

6. Paciente e perseverante para lidar com as incertezas, para tolerar a ambigüidade, e as resistências muito comuns nos processos de mudança, mantendo o horizonte de sucesso e firmeza de propósitos de melhoria e crescimento.

7. Bom educador para estimular, incentivar as pessoas a incorporarem novos conhecimentos, desenvolverem novas atitudes, trabalharem em equipes, revelando seus talentos e democratizando suas conquistas.

8. Bom vendedor e negociador para uma abordagem eficaz e objetiva por conta da desejada otimização de custos, para a celebração de compromissos e assunção de novas responsabilidades, para a construção de parcerias e de equipes de alto desempenho.

9. Inteligente e criativo – não obstante o pleno exercício da racionalidade, da lógica e do discernimento, deve ser criativo para a percepção de oportunidades, combinação inusitada e produtor de recursos, elaboração de soluções alternativas para problemas existentes.

10. Disciplinado e bom administrador do tempo para a observância de procedimentos científicos, cumprimento de rotinas e de prazos e uso inteligente de recursos no projeto de consultoria.

11. Autoconfiante e otimista no sentido de ser motivado para a superação de obstáculos e de cenários adversos, inspirando e energizando as pessoas para o crescimento, para o sucesso, por meio da superação de crises e desafios.

Tendo um consultor ou facilitador com estas características, habilidades e competências, com certeza a avaliação trará muitos benefícios à organização. Entre os benefícios que esta avaliação traz, Chiavenato (2003, p. 508-509) postula que ela:

1. Encoraja os gerentes de linha a examinar todo sistema de ARH. Quando todo o nível gerencial visualiza e acompanha os programas e práticas de RH em sua totalidade, torna-se mais fácil a localização de problemas e a definição de soluções. Muitos problemas de RH estão interligados e somente uma análise desta natureza permite a visualização do problema como um todo.

2. Promove a idéia de que todos os gerentes são gestores de pessoas. Sendo a ARH uma responsabilidade de linha e uma função de *staff*, os gestores devem perceber o reverso da medalha, pois, é preciso verificar como os gerentes estão utilizando este suporte e desempenhando o seu papel de gestor de pessoas.

3. Coloca a área de ARH em perspectiva como fornecedora de serviços, consultora interna e parceira do negócio. Em vez de atuar isolado, o órgão de GP deve funcionar como uma fonte de orientação e apoio para os gerentes de linha. A avaliação ajuda a olhar se os gestores de pessoas estão realmente ajudando os gerentes de linha.

4. Programa de oportunidades para examinar o valor das práticas de RH vigentes. Em geral, as práticas e procedimentos de RH surgem através de ensaios e erros para lidar com certos problemas ou assuntos específicos que mudam com o passar do tempo. Mas as práticas continuam inalteradas e inflexíveis em muitos casos. Por isso, a necessidade de revisões periódicas e regulares para verificar quais delas ainda fazem sentido.

5. Proporciona um estímulo para a mudança. A avaliação da GP permite que a organização compare os níveis atuais de desempenho com os níveis desejados e efetue a ação corretiva se houver alguma discrepância indesejável. O que pode funcionar como uma ferramenta de diagnóstico capaz de identificar os sinais que requerem atenção imediata.

6. Proporciona suporte para os esforços de qualidade total na organização. A auto-avaliação da AHR costuma fazer parte integrante do processo de melhoria da qualidade, com indicadores sobre o potencial dos funcionários, rapidez e acuracidade do sistema de informações e relatórios da ARH, qualidade do treinamento, adequação da remuneração, entre outros. No entanto, a maioria das organizações que possuem certificação ISO 9000 considera que a auditoria da qualidade suplementa, mas não substitui a avaliação da ARH.

7. Avalia a contribuição das práticas de RH para a base da organização. As práticas de RH devem apoiar as estratégias organizacionais. A avaliação proporciona uma excelente oportunidade para verificar se as políticas e práticas atuais de RH facilitam o alcance dos objetivos estratégicos da organização. Muitas organizações, em vez de investirem no cliente, fazem-no indiretamente, investindo nos funcionários que atendem o cliente.

Agora que você conhece um pouco mais sobre auditoria de Recursos Humanos ou avaliação da Função de Gestão de Pessoas e os benefícios que ela pode trazer para a empresa como um todo, eu gostaria de apresentar uma metodologia que muitas empresas vêm adotando como ferramenta estratégica de gestão, mas que tem se mostrado com um grande potencial de auditar processos e pessoas nas organizações. Estamos falando do BSC (Balanced ScoreCard) que trabalha com diferentes perspectivas que ajudam os dirigentes e gestores a levarem em consideração as interferências e conseqüências do desempenho dos indicadores das quatro perspectivas do BSC, que são: Financeira, Clientes, Processos Internos, e Aprendizado e Crescimento (SERRA et al., 2004, p. 129). Esses autores mostram que os gestores devem considerar a relação de causa e efeito entre os indicadores para buscar a excelência em gestão.

No caso específico de se utilizar o BCS como ferramenta estratégica para a Gestão de Pessoas, Leite et al. (2005) afirmam que os gestores devem seguir as fases de implantação da metodologia para melhor gerir seus negócios. Estas fases incluem: a) definição clara da estratégia de negócios; b) desenvolvimento de um argumento de negócios para a Gestão de Pessoas como ativo estratégico; c) criação do mapa estratégico; d) identificação dos produtos de Gestão de Pessoas dentro do mapa estratégico; e) alinhamento da arquitetura de GP aos produtos; f) projeção do sistema estratégico de mensuração da GP; e g) implementação da gestão por mensuração.

Pode-se observar nesta seqüência de etapas, que a GP é de extrema importância na metodologia como um todo e que ao se implementar as etapas já se estabelecem, de certa forma, os padrões de mensuração dos resultados, ou seja, definem-se os métodos e procedimentos de auditoria ou de avaliação da Função de Gestão de Pessoas para alcançar a estratégia definida no início do processo.

Leite et al. (2005, p. 124) afirmam que “esta implementação da gestão por mensuração é muito mais do que um simples monitoramento das ações desenvolvidas, pois requer um acompanhamento bem próximo das atividades, resultando em ações de manutenção ou realinhamento das estratégias”. Vale ressaltar que esta etapa também passa por diferentes fases, e que estas fases são de extrema importância para o sucesso da metodologia. Os gestores devem definir os indicadores, atribuir valores a eles, medir o processo, comparar estas duas últimas fases, e finalmente agir para a manutenção ou realinhamento da estratégia.

## CONCLUSÃO

Podemos afirmar que a auditoria da Função de Gestão de Pessoas é muito importante para o bom desempenho das funções de Gestão de Pessoas e definir novos rumos caso a auditoria mostre que algumas atividades não sejam bem avaliadas. Essas avaliações podem ser feitas através da aplicação de instrumentos de coleta de dados como as listas de verificação e as pesquisas de clima organizacional.

O auditor segue um roteiro programado para implementação da avaliação e elabora um relatório amplo sobre o processo de auditoria em si, os resultados obtidos e as sugestões de melhoria. Ele deve utilizar ferramentas estatísticas para analisar os dados e por isso deve ter um perfil que engloba características, habilidades e competências específicas.

Portanto, antes de implementar qualquer estratégia ou definir qualquer metodologia de mensuração dos esforços das pessoas envolvidas, em empresas públicas ou privadas, lembre-se de que: “Quando todo mundo tem a mesma tecnologia, a diferença é o ser humano” – Laércio Cosentino, Presidente da Microsiga (CARVALHO; GEBAILI, 2003).

## Atividade Final

Para encerrar esta unidade, leia com atenção o estudo de caso a seguir e procure pensar no processo de terceirização que algumas empresas têm feito para melhorar o seu desempenho. A seguir, responda ao que se pede.



### Terceirização na Gestão de Pessoas (MARRAS, 2000, p. 55)

Você acaba de assumir a direção do departamento de Gestão de Pessoas. Como primeiro desafio, o presidente lhe pede que analise a possibilidade de reduzir os custos da folha de pagamento em vinte por cento. Isso significará, sem dúvida, um desgaste muito grande da área de RH e da própria organização junto a seus colaboradores.

Há poucos meses, ao implementar ao longo de toda a sua estrutura organizacional a ISO 9000, a empresa passou por uma fase difícil de ajustamento de processos e mentalidade.

Implantou-se a idéia de que a empresa estava para competir num mercado cada vez mais exigente no âmbito de qualidade de produtos e serviços e que, devido a isso, iria contar com funcionários mais dedicados e comprometidos com seus objetivos. Poucos meses depois, contudo, a presidência dá uma guinada de 180 graus e pede a você, diretor de RH, que planeje um corte profundo na folha de pagamento.

Existe a possibilidade de implementar terceirização, com base em experiências de empresas similares que tiveram resultados satisfatórios e puderam, paralelamente, minimizar a questão das demissões.

1. Que áreas você cogitaria terceirizar no seu departamento?
2. Como você planejaria a auditoria da Função de Gestão de Pessoas nas atividades terceirizadas? E nas atividades não-terceirizadas?
3. Como você compararia os resultados da auditoria nas duas situações?

### Respostas Comentadas

1. Você pode ter pensado em terceirizar o Recrutamento e Seleção, a Folha de Pagamento e Treinamento de Pessoal.

2. Nas atividades terceirizadas você pode ter pensado em utilizar um questionário que seria aplicado junto aos seus colaboradores para saber o que eles acham dos serviços prestados por estes funcionários. Para avaliar as atividades não-terceirizadas, você pode elaborar uma pesquisa de opinião tipo escala Likert e pedir aos seus colaboradores para responder. Outra opção seria realizar entrevista de desligamento com funcionários terceirizados e não-terceirizados.

3. Você pode ter pensado em verificar os índices ou graus nos dois grupos e depois estabelecer um comparativo por meio de gráficos ou tabelas. Se optar pela entrevista de desligamento, você deverá fazer a tabulação dos dados nos dois grupos em separado.

**RESUMO**

Ao analisar as origens e a evolução histórica da auditoria, além dos conceitos e objetivos desta ferramenta de gestão, vemos que a auditoria interna é uma função independente de avaliação, criada dentro de uma empresa para examinar e avaliar as atividades, como um serviço a essa mesma organização.

O processo de auditoria obedece a algumas etapas que devem ser observadas para processá-la. Para o sucesso desta avaliação global das atividades desempenhadas pela área de Gestão de Pessoas, o auditor deve adotar certos métodos e critérios de avaliação. As pesquisas de avaliação dos resultados em Recursos Humanos devem ser realizadas internamente e externamente e certas medidas de desempenho devem ser observadas.

Essa avaliação traz benefícios específicos para a área de Gestão de Pessoas que pode redirecionar a forma de lidar com as atividades de pessoal da empresa, como, por exemplo, técnicas de recrutamento e seleção, programas de qualidade de vida no trabalho e segurança no trabalho, cargos e salários, técnicas de avaliação de desempenho e formas de treinamento de pessoal.

Por se tratar de uma avaliação ampla que engloba um parecer geral da instituição, o auditor deve apresentar um perfil de habilidades, competências e atitudes bem específico.

**LEITURA RECOMENDADA**

Seria bom ver o modelo de questionário de clima organizacional que se encontra no livro *Gestão do clima organizacional*, de Ricardo Luz.

**INFORMAÇÃO SOBRE A PRÓXIMA AULA**

Na próxima aula, você vai estudar as tendências de Gestão de Pessoas e com isso fazer uma apreciação crítica da disciplina como um todo.








# Inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho

## AULA 13

### Meta da aula

Esclarecer os futuros administradores de empresa sobre a viabilidade da inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho.

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:

-  determinar a necessidade, ou não, da contratação de pessoas com deficiência, obedecendo ao exigido pela Lei de Cotas;
-  definir as possibilidades de contratação dos funcionários com deficiência ao realizar o recrutamento e a seleção;
-  calcular a multa (valor aproximado) para o não-cumprimento da Lei de Cotas.

## INTRODUÇÃO

Provavelmente você já ouviu falar na Lei nº. 8.213/91, também conhecida como Lei de Cotas. Esta lei determina que toda empresa com mais de 200 empregados é obrigada a contratar um certo número de funcionários com deficiência, sob pena de multa. O percentual correspondente a esta contratação irá variar em função do número total de empregados, como veremos mais adiante nesta aula.

Há uma discussão acerca da maneira correta de nos referirmos aos indivíduos que apresentam algum tipo de deficiência. Algumas pessoas e instituições usam a expressão “Portadores de Necessidades Especiais – PNEs”, enquanto outras usam a expressão “Portadores de Deficiência” e ainda outras “Pessoa Deficiente – PD”. Adotaremos, aqui, a expressão “pessoas com deficiência”, também utilizada por acreditar que a palavra “portador” possa sugerir algum tipo de doença ou mal, assim como a palavra “deficiente” possa indicar algum tipo de discriminação ou invalidez.

Antes de falarmos sobre a inclusão de pessoas com deficiência nas organizações, vamos conhecer um pouco do assunto em questão: deficiência.

## OS TIPOS DE DEFICIÊNCIA

São cinco os tipos de deficiência, conforme você poderá observar a seguir:

### FUNCIONAMENTO ADAPTATIVO

Refere-se ao modo como o indivíduo enfrenta, eficientemente, as exigências comuns da vida e ao grau em que satisfaz os critérios de independência pessoal esperados de alguém de seu grupo etário, bagagem sociocultural e contexto comunitário específicos.

1. Deficiência mental – é o estado de redução notável do funcionamento intelectual significativamente inferior à média, associado a limitações em pelo menos dois aspectos do **FUNCIONAMENTO ADAPTATIVO**. Pode ser caracterizada por um quociente de inteligência (QI) inferior a 70.

2. Deficiência física – refere-se ao comprometimento do aparelho locomotor.

3. Deficiência visual – é uma situação irreversível de diminuição da resposta visual, em virtude de causas congênicas ou hereditárias e acidentais, mesmo após tratamento clínico e/ou cirúrgico e uso de óculos convencionais. É dividida em baixa visão e cegueira.

4. Deficiência auditiva – é considerada, genericamente, como a diferença existente entre a *performance* do indivíduo e a habilidade normal para a detecção sonora, de acordo com padrões estabelecidos

pela American National Standards Institute. Considera-se, em geral, que a audição normal corresponde à habilidade para a detecção de sons até 20 dB N.A. (decibéis, nível de audição).

5. Deficiência múltipla – é o comprometimento de duas ou mais áreas, caracterizando uma associação entre diferentes deficiências, com possibilidades bastante amplas de combinações.

## O TRABALHO

Ao longo da história da humanidade, o trabalho tem sido percebido de maneira diferenciada, proporcionando *status* e bem-estar aos que o possuem. Isso porque pressupõe-se que atenda às aspirações do profissional, bem como às suas expectativas e anseios, motivo pelo qual influencia muito na auto-estima e confiança do ser humano, ajudando-o a construir sua identidade pessoal e social.



O emprego e o desemprego trazem ao homem reflexos tanto sociais quanto psicológicos. Isto porque a energia dispensada em atividades profissionais proporciona ao indivíduo um bem-estar e uma gratificação pelo prazer de realizar algo dentro de suas possibilidades.

Referindo-se aos indivíduos com deficiência, Aranha (1991) afirma que:

Tem-se a pessoa com deficiência historicamente alijada dos processos de debate social de idéias, bem como da participação dos processos decisórios da sociedade. Com isso, tem-se mantido excluída da sociedade uma grande parcela da população, a qual, nessas circunstâncias, tem deixado de dar sua contribuição para a construção da sociedade... Foi baseado nestas reflexões, dentre outras, que o trabalho passou a ser considerado um direito fundamental do homem, ou seja, um direito fundamental de todos os homens, inclusive os que têm uma deficiência.

Em suma, por meio do trabalho, o homem pode desenvolver suas aptidões e socializar-se, tendo a oportunidade de realizar sonhos, realizar-se plenamente, reinventar-se.

## RESPONSABILIDADE SOCIAL

Por que falarmos sobre responsabilidade social também nesta aula? A resposta é simples: porque, conforme você deve ter percebido ao longo deste curso, responsabilidade social é a maneira como uma organização conduz suas atividades de forma a tornar-se parceira da sociedade, ajudando, inclusive, a combater as desigualdades sociais, flexibilizando oportunidades.

É dentro desta proposta de igualdade que surge a chamada inclusão social, que tem introduzido significativos desafios para a sociedade como um todo, seja em nível pessoal, educacional ou profissional, com o objetivo de oferecer a todos os indivíduos condições igualitárias de realização de seus desejos e desenvolvimento de suas potencialidades e capacidades.

## A LEI DE COTAS

Você já deve ter notado nos jornais, telejornais e programas de debate que hoje a grande discussão é sobre a ocupação de vagas de trabalho por pessoas com deficiência.

Já em 1914, Henry Ford, criador da Ford Motor Company, era dono de uma fábrica que contava com mais de 9.000 funcionários, sendo que mais de 900 exerciam funções de trabalho pesado, mais de 3.000 de força média e o restante das funções não requeria nenhuma força de trabalho. Dessas, cerca de 4.000 não exigiam que os funcionários tivessem todas as funções completas – ou seja, não era imprescindível que fossem realizadas apenas por pessoas sem deficiência –, o que permitiu que mais de seiscentas fossem realizadas por pessoas sem ambas as pernas, mais de 1.000 por pessoas sem uma das pernas e diversas realizadas por cegos, o que demonstrava a capacidade de pessoas com deficiência produzirem e interagirem no ambiente profissional.

Há alguns anos, o governo brasileiro vem demonstrando preocupação em abrir o mercado de trabalho para as pessoas com deficiência, atendendo à própria Constituição Federal, quando declara, em seu artigo 6º, Capítulo II, que “são direitos sociais a educação, a saúde, o trabalho, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados”.

Para atender a este objetivo, surgiu a Lei nº 8.213/91, também conhecida como Lei de Cotas, com o objetivo de reduzir as desigualdades sociais causadas por gênero, raça, origem, deficiência ou outra condição de desvantagem.

O artigo 93 desta lei trata da obrigatoriedade de contratação de indivíduos com deficiência por parte das empresas, conforme reproduzido a seguir:

Art. 93. A empresa com 100 (cem) ou mais empregados está obrigada a preencher de 2% (dois por cento) a 5% (cinco por cento) dos seus cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas portadoras de deficiência, habilitadas, na seguinte proporção:

- I - até 200 empregados ...2%;
- II - de 201 a 500 .....3%;
- III - de 501 a 1.000 .....4%;
- IV - de 1.001 em diante...5%.



Você poderá ler, na íntegra, a Lei nº 8.213/91 em <http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaTextoIntegral.action?id=75662>.

## O DECRETO Nº 3.298/99

O Decreto nº 3.298, de 20 de dezembro de 1999, que dispõe sobre a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência, consolida as normas de proteção e dá outras providências, regulamenta a Lei de Cotas.

O parágrafo 1º do artigo 36 deste decreto garante que, em caso de dispensa do funcionário portador de deficiência, a substituição seja feita por outro indivíduo em condições similares:

§ 1º A dispensa de empregado na condição estabelecida neste artigo, quando se tratar de contrato por prazo determinado, superior a noventa dias, e a dispensa imotivada, no contrato por prazo indeterminado, somente poderá ocorrer após a contratação de substituto em condições semelhantes.

Os parágrafos 2º e 3º o definem quem pode ser caracterizado indivíduo portador de deficiência:

§ 2º Considera-se pessoa portadora de deficiência habilitada aquela que concluiu curso de educação profissional de nível básico, técnico ou tecnológico, ou curso superior, com certificação ou diplomação expedida por instituição pública ou privada, legalmente credenciada pelo Ministério da Educação ou órgão equivalente, ou aquela com certificado de conclusão de processo de habilitação ou reabilitação profissional fornecido pelo Instituto Nacional do Seguro Social – INSS.

§ 3º Considera-se, também, pessoa portadora de deficiência habilitada aquela que, não tendo se submetido a processo de habilitação ou reabilitação, esteja capacitada para o exercício da função.

O parágrafo 4º assegura à pessoa portadora de deficiência habilitada recursos para tentar sua inclusão no mercado de trabalho.

§ 4º A pessoa portadora de deficiência habilitada nos termos dos §§ 2º e 3º deste artigo poderá recorrer à intermediação de órgão integrante do sistema público de emprego, para fins de inclusão laboral na forma deste artigo.

O parágrafo 5º delega ao Ministério do Trabalho e Emprego – MTE poderes para auxiliar no cumprimento do decreto. Alicerçado neste parágrafo, o MTE vem convocando as empresas para participarem de palestras de orientação sobre a legislação, além de, por meio das Delegacias Regionais do Trabalho – órgãos que conscientizam, fiscalizam e notificam as empresas visando ao cumprimento da referida lei –, cooperarem na implementação e execução de um conjunto de ações de informação, pesquisa e oferta de serviços.

§ 5º Compete ao Ministério do Trabalho e Emprego estabelecer sistemática de fiscalização, avaliação e controle das empresas, bem como instituir procedimentos e formulários que propiciem estatísticas sobre o número de empregados portadores de deficiência e de vagas preenchidas, para fins de acompanhamento do disposto no caput deste artigo.



Você poderá ler, na íntegra, o Decreto nº. 3.298, de 20 de dezembro de 1999, em <http://www.cedipod.org.br/dec3298.htm>

## Atividade 1

Suponha que você seja um empresário bem-sucedido. Sua empresa tem 900 profissionais em seu quadro de funcionários. Destes, 14 têm algum tipo de deficiência e não existe sequer um setor da empresa que não conte com pelo menos um funcionário com deficiência. Você acha que é necessário contratar mais profissionais com deficiência?

---



---



---

### Resposta Comentada

Se você respondeu "não", pois a empresa já tem pelo menos um funcionário com deficiência em cada setor, está enganado. Se você respondeu "sim", está no caminho certo. Mas, por quê? Bem, a resposta está no artigo 93 da Lei nº 8.213/91, a Lei de Cotas. Veja a seguir:

Total de empregados	900
Cota de contratação exigida por lei (4%)	36
Funcionários com deficiência contratados	14
Diferença	22

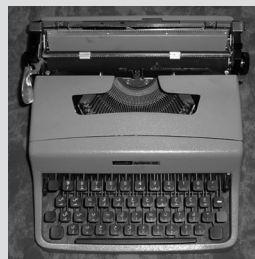
Ou seja, ainda será necessário contratar 22 funcionários com algum tipo de deficiência para atender ao exigido pela Lei nº 8.213/91, a Lei de Cotas.

## O DIREITO DE ESCOLHA

Embora as organizações estejam cada vez mais contratando pessoas com deficiência para trabalhar nas linhas de produção e em cargos administrativos, em geral os funcionários com deficiência física são encaminhados para trabalhar no setor de telemarketing, os surdos na separação ou contagem de materiais, os indivíduos com deficiência visual em câmaras escuras e aqueles com deficiência mental exercendo funções repetitivas, como a montagem de embalagens.

Tais constatações são indicativos de que, embora haja a inserção, nota-se a ausência de chances profissionais, vetando às pessoas com deficiência o direito e a possibilidade de “fazer carreira”. A elas são delimitados os caminhos até onde poderão chegar. Em geral, o dia-a-dia destes profissionais mostra que não raro eles possuem condições de exercer outras funções que não somente aquelas que parecem ser compatíveis com o tipo de deficiência que possuem.

Você já viu uma máquina de datilografar? Antigamente, alguns cursos de datilografia utilizavam uma venda nos olhos dos alunos, impedindo-os de consultar o teclado, fazendo deles exímios datilógrafos, pois não precisavam ver as teclas ao digitar.



## POR QUE É BAIXO O ÍNDICE DE CONTRATAÇÃO

A seguir são apresentados alguns obstáculos que muitas empresas enfrentam quando o assunto é a contratação destes funcionários:

- Baixo nível de consciência de responsabilidade social.

Muitas das contratações são feitas sem critérios, sem planejamento e, portanto, sem um verdadeiro comprometimento com a cidadania, objetivando apenas cumprir a lei.

- Despreparo por parte das empresas.

No Brasil, ainda são poucos os profissionais de Recursos Humanos, líderes empresariais e médicos do trabalho que conhecem, de fato, os alcances e limites das pessoas com deficiência.



- Falta de mão-de-obra qualificada e baixa escolaridade.

O sistema nacional de ensino não conta com políticas inclusivas para estes alunos. A exclusão começa no próprio aprendizado, que possui um grau precário de preparação para o trabalho.

- Dificuldade de locomoção.

O sistema brasileiro de transportes não dispõe de veículos adequados suficientes para transportar estes indivíduos, tornando, muitas vezes, impossível sua chegada ao local de trabalho.

- Falta de parâmetros quanto às funções que poderão ser exercidas.

Dependendo do ramo de atuação da empresa, é possível disponibilizar mais vagas ou menos vagas, o que exigiria uma reformulação da lei.

- Necessidade de adequação dos ambientes da empresa.

As empresas precisam adequar sua estrutura física à locomoção das pessoas com deficiência, o que pode gerar custos e exigir tempo, pode ser necessário dispor de recursos como rampas de acesso, banheiros adaptados, leitores de tela, impressoras braille ou *softwares* sintetizadores de voz.

- Falta de incentivo aos empresários.

Os empresários, sobretudo das micro e pequenas empresas, recebem poucos incentivos por parte do governo para qualificar e contratar pessoas portadoras de necessidades especiais.

## Atividade 2

Suponha que você seja o responsável pela contratação de um funcionário com deficiência. Estão disponíveis duas vagas, sendo uma para digitador e uma vaga para operador de telemarketing, e você tem apenas dois candidatos, um deles com baixa visão e outro paraplégico. Qual candidato assumiria cada uma das funções?




---



---



---

### Resposta Comentada

*Se você respondeu que o candidato com baixa visão poderia preencher somente a vaga de telemarketing, é desejável que obtenha mais informações sobre as competências e limitações das pessoas com deficiência. Na realidade, ambos os profissionais poderão desempenhar qualquer das funções se possuírem os requisitos para o cargo em nível de qualificação e de competência. O deficiente visual, tenha ele baixa visão ou cegueira, é capaz de digitar como qualquer outra pessoa, sem que haja necessidade de adaptação alguma no teclado. Aliás, um exímio datilógrafo não olha para o teclado ao digitar, o que lhe confere grande velocidade.*

## A MULTA

Em determinados casos, os empresários são obrigados a pagar multa, por não atenderem a exigência da lei. O valor da multa é calculado por meio da multiplicação do número de trabalhadores com deficiência, habilitados ou reabilitados, que deixaram de ser contratados pelo valor mínimo legal acrescido de um percentual variável, que é estipulado pelo Ministério do Trabalho.

**Tabela 13.1:** Parâmetros para a aplicação da multa ao não-cumprimento da Lei de Cotas

Número de empregados	Percentual aplicável
100 a 200	0 a 20%
201 a 500	20 a 30%
501 a 1000	30 a 40%
acima de 1000	40 a 50%

Assim, de acordo com a Lei de Cotas, em uma empresa com 400 empregados, é obrigatória a contratação de 12 funcionários com deficiência, o que corresponde aos 3% determinados pela referida lei.

Supondo que o número de pessoas contratadas com deficiência seja 5, será aplicada multa sobre a diferença, ou seja sobre os outros 7 funcionários que deveriam estar trabalhando na empresa. Para uma melhor compreensão, observe a tabela a seguir:

**Tabela 13.2:** Exemplo de cálculo de multa pelo não-cumprimento da Lei de Cotas

Total de empregados	400
Cota (3%)	12
Funcionários com deficiência contratados	5
Diferença	7
A multa será cobrada tendo como base estas 7 vagas.	

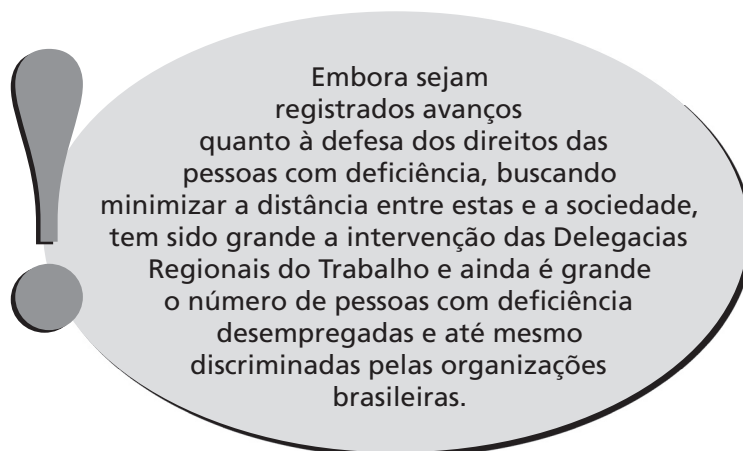
## Atividade Final

Você lembra que, na Atividade 1, sua empresa ainda deveria contratar 22 funcionários com deficiência para cumprir o estipulado pela Lei de Cotas? Agora, vamos supor que você simplesmente resolva não contratar o restante dos funcionários e, um belo dia, recebe uma surpresa: a multa. Calcule-a você mesmo. Para isso, utilize o valor mínimo legal determinado em 2007 – R\$ 1.195,13 – e suponha que o percentual de acréscimo estipulado pelo Ministério do Trabalho tenha sido de 30%.

### Resposta

Total de empregados	900
Cota (4%)	36
Funcionários com deficiência contratados	14
Diferença	22
Valor da multa	$22 \times 1.195,13 = 26.292,86$
Acréscimo da multa	30%
Valor da multa	$26.292,86 + 30\% = 34.180,71$

Bem, parece que sua multa seria de R\$ 34.180,71. É mais barato exercer a cidadania, não é mesmo?



Na Antigüidade remota e entre os povos primitivos, dois tipos de tratamento eram dados aos chamados deficientes: eram exterminados, por serem vistos como um grande empecilho ou, ao contrário, eram protegidos e sustentados, apenas com o intuito de buscar a simpatia dos deuses, por gratidão, em reconhecimento aos esforços daqueles que se mutilavam na guerra.

Nos séculos XVIII e XIX, as crianças nascidas com qualquer anormalidade física ou mental eram deixadas morrer por desnutrição, propositadamente, jogadas morro abaixo – vivas – ou atiradas nos esgotos. As famílias nobres mandavam seus filhos deficientes recém-nascidos para orfanatos, onde ficavam até o fim de seus dias.

Na Idade Média, pessoas com deficiência eram abrigadas nas igrejas e eram designadas a trabalhar como bobos da corte. Martin Lutero as considerava seres diabólicos, que mereciam castigo para serem purificadas. Já os senhores feudais assistiam os deficientes e os doentes, que eram mantidos em casas de assistência. Entre os séculos XVI e XIX, as pessoas com deficiências físicas e mentais continuavam isoladas em asilos, conventos e albergues.

Foi somente no século XX que surgiram, no Brasil, as clínicas e escolas especializadas, esforçando-se em busca da integração. Começa a ser difundido o conceito de inclusão social, tratando as deficiências como diferenças humanas. Este conceito vem acompanhado de uma preocupação com a promoção da acessibilidade ao ambiente e ao contexto social, buscando o desenvolvimento humano. Tenta-se difundir a idéia de que a sociedade precisa adaptar-se às especificidades, e não o contrário. Surgem, assim, as políticas de inclusão, intérpretes de libras, lupas, regletes, sistema de leitura e escrita braille, sintetizadores de voz para computador, tecnologias assistivas – órteses (muletas ou andadores) e próteses (membros artificiais) e outros.

## CONCLUSÃO

A sociedade brasileira vem se esforçando em avançar na construção de um contexto mais igualitário no que se refere à convivência com pessoas com deficiência, em suas diversas áreas.

As políticas de inclusão social no país têm sido expressas em diversos documentos, debates e congressos, e o resultado conquistado nos últimos anos é fruto da legislação específica para os portadores de deficiência, embora ainda não tenha sido total a implementação de tudo o que está escrito.

Este é um processo lento, especialmente considerando-se que é necessária uma transformação na forma de pensar e de agir da sociedade como um todo.

Embora exista uma preocupação da legislação em incluir as pessoas com deficiência, ainda é necessária uma reformulação por parte de toda a sociedade em relação à aceitação e credibilidade no potencial destes cidadãos.

As organizações devem conscientizar-se da responsabilidade social e buscar, de fato, a promoção social dos indivíduos com deficiência como profissionais capazes e produtivos.

Construir uma sociedade inclusiva e, portanto, mais justa, é tarefa não só do Estado, mas também das organizações, que muito podem contribuir para que pessoas com deficiência possam desenvolver sua auto-estima e mostrar seu valor na sociedade.

Dar chances de o indivíduo com deficiência ser incluído no mercado de trabalho significa permitir-lhe que descubra e exiba suas capacidades e competências. Significa democratizar o acesso ao emprego, com igualdade de oportunidades. Esta é a inclusão social.

Ajudar na construção da cidadania, compreendendo e enriquecendo o relacionamento entre igualdade e diferença deve ser um dos objetivos de toda empresa comprometida com a responsabilidade social. Vale destacar, no entanto, que é de suma importância a capacitação da equipe de Gestão de Pessoas, que irá recepcionar e orientar o funcionário que possui alguma deficiência, bem como orientar e dar suporte à empresa quanto à sua contratação e adaptação. Outros setores igualmente importantes são Serviço Social, Psicologia, Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho.

Então, por onde quer que você vá e onde quer que você esteja, que tal levar consigo a consciência da inclusão destes profissionais, seres humanos como nós, apenas diferentes?

## RESUMO

Séculos atrás, o homem com deficiência era considerado mais do que inútil. Era considerado um estorvo, um obstáculo à felicidade dos que o cercavam.

Com o passar dos tempos, a história deu um novo rumo a esta idéia, dando lugar à sensibilização da sociedade e dos governos no sentido de incluir as pessoas com deficiência tanto na sociedade em geral como no mercado de trabalho.

O Governo Federal estabeleceu, assim, a Lei de Cotas, determinando a inclusão destes profissionais no mercado formal de trabalho e sujeitando à multa aquelas empresas que a descumprirem.

Embora caminhando a passos relativamente lentos, a inclusão já é uma realidade.

A tecnologia tornou-se uma grande aliada na transformação da vida daqueles que antes tinham na mendicância talvez a sua única esperança de sobrevivência.

Cabe a cada empregador assumir o seu papel para ajudar a transformar a sociedade em que vivemos em uma sociedade mais justa, agindo com responsabilidade social ao tratar como iguais os supostamente desiguais.

## Gestão de Pessoas II

---

# Referências

## Aula 9

---

BRASIL. Ministério da Fazenda. Receita Federal. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br>>. Acesso em: 14 fev. 2008.

BRASIL. Ministério da Previdência social. INSS. Disponível em: <<http://www.inss.gov.br>>. Acesso: 14 fev. 2008.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Disponível em: <<http://www.mte.gov.br>>. Acesso em: 14 fev. 2008.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. *Leis*. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/principal\\_ano.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/principal_ano.htm)>. Acesso em: 14 fev. 2008.

RIBEIRO, Antonio de Lima. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Saraiva, 2005.

## Aula 10

---

ARAÚJO, Luis César. *Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional*. São Paulo: Atlas, 2006.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Thomson Learning, 2005.

BRADSHAW, K. *Behind the labor peace at Ford*, New York Times, 21 mar. 1999. Disponível em: <<http://query.nytimes.com/gst/fullpage.html?res=9806E5DA1531F932A15750C0A96F958260&partner=rssnyt&emc=rss>>. Acesso em: 14 fev. 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos na empresa*. São Paulo: Atlas, 1989.

DIEESE. *Balanço das greves no primeiro semestre de 2006*. Estudo e Pesquisas, Ano 3, n. 27, nov. 2006.

FERREIRA, André. The factors of success in the process of syndicalism negotiation. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON DISCOURSE, COMMUNICATION AND ENTERPRISE, 3., 2005, Rio de Janeiro. ,Anais... 2005.

PAUL, Gustavo. EXAME, Portal. *Por que as greves perderam a força*. Portal EXAME, Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0888/economia/m0123960.html>>. Acesso em: 20 /01jan. /2008.



ROBBINS, S. *Comportamento organizacional*. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ZYLBERSTAIN, Hélio. Relações trabalhistas e sindicais. In: BOOG, Gustavo (Org.). *Manual de gestão de pessoas e equipes*. São Paulo: Gente, 2002.

---

## Aula 11

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Poeira Thomson, 2005.

HEMAIS, Carlos A. (Org.). *O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma*. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

HOFSTEDE, G. *Culturas e organizações: Compreender a nossa programação mental*. Edições Sílabo, 1997.

ROBBINS, S. *Comportamento organizacional*. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

TANURE, Betânia; EVANS, Paul; PUCIK, Vladimir. *A gestão de pessoas no brasil: virtudes e pecados*. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

URBAN, Tatiana Proença. *O processo de internacionalização de uma multinacional brasileira*. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo: FEA, 2006.

---

## Aula 12

BILES, G. E.; SCHULER, R. S. *Audit Handbook of Human Resources Management Practices*. Alexandria, V.A.: American Society for Personnel Administration, 1986.

BITENCOURT, Cláudia. *Gestão contemporânea de pessoas*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BOHANDLER, George W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira, 2004.

CARVALHO, Gumercindo; JEBAILI, Paulo. Para onde caminha o RH. In: MELHOR: vida e trabalho. São Paulo, 2003.

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

\_\_\_\_\_. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

\_\_\_\_\_. *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. São Paulo: Atlas, 2004.

GIL, Antonio Carlos. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.

LEITE, Luiz A. M. da C. et al. *Consultoria em gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

LUZ, Ricardo. *Gestão do clima organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura, 2000.

MEE, John F. (Org). *Personnel handbook*. New York: Ronald Press, 1958.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.

ORLICKAS, Elizenda. *Consultoria interna de recursos humanos*. São Paulo: Futura, 1995.

\_\_\_\_\_. T&D e a Consultoria Interna de Recursos Humanos. In: BOOG, Gustavo G. (Coord.). *Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD*. São Paulo : Makron Books, 1999.

SÁ, Antonio Lopes de. *Curso de auditoria*. 8.ed. São Paulo: Atlas, 1998. 548p.

SERRA, Fernando; TORRES, Maria C.; TORRES, Alexandre. *Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos*. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso, 2004.

TESTA, G. *Organizacion y direccion del personal*. Bilbao: Deusto, 1985.

VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2000.

ARANHA, M.S.F. *A interação social e o desenvolvimento de relações sociais do deficiente, em ambiente integrado*. 1991, Tese (Doutorado) - IPUSP, São Paulo, 1991.

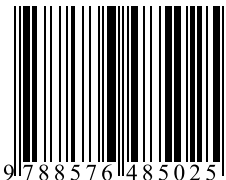
BRASIL. Constituição, 1988. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília: Senado Federal, 1988. 292 p.

BRASIL. Decreto n.º 3.298, de 20 de dezembro de 1999. Regulamenta a Lei nº 7.853, de 24 de outubro de 1989, dispõe sobre a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência, consolida as normas de proteção, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*. Brasília, 21 dez. 1999.

BRASIL. Lei nº. 8.213, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, 25 jul. 1991.



ISBN 978-85-7648-502-5



9 788576 485025



**UENF**  
Universidade Estadual  
do Norte Fluminense



Universidade Federal Fluminense



**GOVERNO DO  
Rio de Janeiro**

SECRETARIA DE  
CIÊNCIA E TECNOLOGIA



Ministério  
da Educação

