



GOVERNO DO  
ESTADO DO CEARÁ  
*Secretaria da Educação*

ESCOLA ESTADUAL DE  
EDUCAÇÃO PROFISSIONAL - EEEP  
ENSINO MÉDIO INTEGRADO À EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

CURSO TÉCNICO EM LOGÍSTICA

GESTÃO DE PESSOAS





**GOVERNO DO  
ESTADO DO CEARÁ**  
*Secretaria da Educação*

**Governador**

Cid Ferreira Gomes

**Vice Governador**

Domingos Gomes de Aguiar Filho

**Secretária da Educação**

Maria Izolda Cela de Arruda Coelho

**Secretário Adjunto**

Maurício Holanda Maia

**Secretário Executivo**

Antônio Idilvan de Lima Alencar

**Assessora Institucional do Gabinete da Seduc**

Cristiane Carvalho Holanda

**Coordenadora da Educação Profissional – SEDUC**

Andréa Araújo Rocha



## Sumário

1.	Introdução à gestão de pessoas .....	05
1.1.	O contexto da gestão de pessoas .....	05
1.2.	Conceito de gestão de pessoa .....	06
1.2.1.	As pessoas como parceiras da organização .....	06
1.2.2.	Pessoas como recursos ou como parceiros da organização? .....	08
1.2.3.	Aspectos fundamentais da moderna Gestão de Pessoas .....	08
1.3.	Objetivos da Gestão de Pessoas .....	09
1.4.	Os processos de Gestão de Pessoas .....	12
1.4.1.	O que é Gestão de Pessoas?.....	12
1.4.2.	Os seis processos de Gestão de Pessoas .....	14
1.5.	A Estrutura do Órgão de Gestão de Pessoas .....	16
1.6.	ARH com Responsabilidade de Linha e Função de <i>Staff</i> .....	18
1.6.1.	Centralização/descentralização das atividades de RH .....	18
1.6.2.	A integração entre especialistas de RH e gerentes de linha .....	19
1.6.3.	Conflitos entre linha e <i>staff</i> .....	19
1.6.4.	As responsabilidades de ARH dos gerentes de linha .....	20
	— Pros e Contras: Descentralização da ARH .....	20
	— Exercícios .....	23
2.	Recrutamento de pessoas .....	24
2.1.	Mercado de trabalho .....	24
2.1.1.	Fatores condicionantes do MT .....	25
2.1.2.	O novo perfil do emprego .....	26
2.2.	Conceito de recrutamento .....	28
2.2.1.	Recrutamento interno e externo .....	29
2.3.	Técnicas de Recrutamento Externo .....	30
3.	Seleção de pessoas .....	33
3.1.	O conceito de seleção de pessoas .....	33
3.2.	Seleção como processo de comparação .....	34
3.1.3.	Seleção como um processo de decisão e escolha .....	35
3.1.4.	Modelo de colocação, seleção e classificação de candidatos. ....	36
3.2.	Técnica de seleção .....	38
3.2.1.	Entrevista de seleção .....	40
	— Pros e Contras: Entrevista de seleção .....	42
3.2.3.	Provas de conhecimentos ou de capacidades .....	43
3.2.4.	Testes psicológicos .....	46
3.2.5.	Testes de personalidade .....	50
3.2.6.	Técnicas de simulação .....	50
3.3.	O Processo de Seleção de Pessoas .....	51
3.4.	Avaliação dos Resultados da Seleção de Pessoas .....	52
	— Exercícios .....	53
4.	Modelagem do trabalho .....	53
4.1.	Conceito de Cargo .....	55

4.2.	Desenho de Cargos .....	57
4.3.	Descrição e Análise de Cargos .....	57
4.3.1.	Conceito de Descrição de Cargos .....	58
4.3.2.	Conceito de Análise de Cargos .....	60
5.	Relação Com os Empregados .....	61
5.1.	Relação Com os Empregados .....	61
5.1.1.	Desenho de um programa de relação com empregados .....	61
5.1.2.	Programa de sugestões .....	62
5.1.3.	Programas de reconhecimento .....	62
5.2.	Programa de Assistência ao Emprego .....	63
5.2.1.	Funcionários problemáticos .....	63
5.3.	Disciplina .....	65
6.	Higiene, Segurança e Qualidade de Vida.....	67
6.1.	Higiene do Trabalho .....	67
6.2.	Saúde Ocupacional .....	68
6.2.1.	Estresse no trabalho .....	69
6.2.2.	Como reduzir o estresse no trabalho .....	71
6.3.	Segurança no Trabalho .....	72
6.3.1.	Prevenção de acidentes .....	73
6.3.2.	Causas dos acidentes no trabalho .....	75
6.3.3.	Traços de personalidade que predis põem a acidentes .....	76
6.3.4.	Como prevenir acidentes .....	78
6.4.	Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) .....	80
6.4.1.	Componentes da QVT .....	81
	— Exercícios .....	82
7.	Direito do Trabalho .....	83
7.1.	Identificação Profissional. ....	83
7.1.1.	Carteira de Trabalho. ....	83
7.1.2.	Registro de Empregados. ....	84
7.2.	Duração do Trabalho. ....	84
7.2.1.	Jornada, Duração e Trabalho Noturno. ....	84
7.3.	Remuneração. ....	85
7.3.1.	Salário – Fixação, Redução, Benefícios e Participação nos Lucros. ....	85
7.3.2.	Salário-Maternidade, Gratificação e 13º Salário. ....	86
7.4.	Férias. ....	86
7.4.1.	Concessão e Período de Duração. ....	86
7.4.2.	Remuneração e Abono. ....	87
7.5.	Suspensão, Interrupção e Rescisão do Contrato de Trabalho. ...	87
7.5.1.	Despedida por Justa Causa e sem Justa Causa. ....	88
7.5.2.	Aviso Prévio, FGTS, 13º Salário e Férias. ....	89
7.5.3.	Desligamento do Empregado e Pagamento das Verbas Rescisórias. ....	89
7.6.	Justiça do Trabalho e Processo Judicial. ....	91
7.6.1.	Organização Judicial do Trabalho. ....	91
7.6.1.1.	Varas do trabalho. ....	92

7.1.2.	Tribunal Regional do Trabalho. ....	92
7.1.3.	Tribunal Superior do Trabalho. ....	93
7.7.	Reclamação Trabalhista. ....	93
7.8.	A Notificação da Empresa, Defesa, Audiência, Provas e Decisões. ....	93
	Referências Bibliográficas .....	95

## **1. Introdução à Gestão de Pessoas**

### **1.1. O contexto da Gestão de Pessoas**

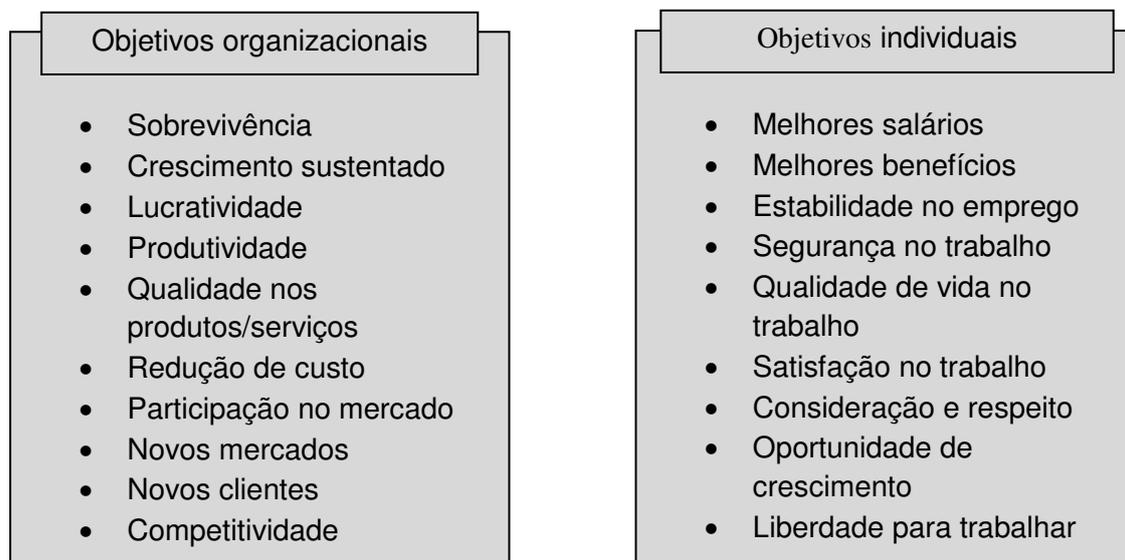
O contexto de Gestão de Pessoas é formado por pessoas e organizações. As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações.

E estas dependem daquelas para poderem funcionar e alcançar sucesso. De um lado, o trabalho toma considerável tempo das vidas e dos esforços das pessoas, que dele dependem para sua subsistência e sucesso pessoal. Separar o trabalho da existência das pessoas é muito difícil, senão, quase impossível, diante da importância e do impacto que o trabalho nelas provoca. Assim as pessoas dependem das organizações nas quais trabalham para atingir seus objetivos pessoais e individuais. Crescer na vida e ser bem-sucedido quase sempre significa crescer dentro das organizações. De outro lado, as organizações dependem direta e irremediavelmente das pessoas para operar, produzir seus bens e serviços, atender seus clientes, competir nos mercados e atingir seus objetivos globais e estratégicos. Com toda a certeza, as organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhes dão vida, dinâmica, energia, inteligência, racionalidade e criatividade. Na verdade, cada uma das partes depende da outra. Uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos. Uma relação de duradoura simbiose entre pessoas e organizações.

As organizações apresentam uma incrível variedade. Elas podem ser indústrias, comércios, bancos, financeiras, hospitais, universidades, lojas, prestadoras de serviço etc. Podem ser grandes, medias e pequenas quanto ao seu tamanho. Podem ser públicas ou privadas quanto a sua propriedade. Quase tudo de que a sociedade necessita é produzida pelas organizações. Vivemos em uma sociedade de organizações, pois nascemos nelas, aprendemos nelas, servimo-nos delas, trabalhamos nela e passamos a maior parte de nossas vidas dentro delas.

Assim, o contexto em que se situa a Gestão de Pessoas é representado pelas organizações e pelas pessoas. Sem organizações e sem pessoas não haveria estão de pessoas. Em resumo, as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingirem seus objetivos e cumprir suas missões. E para as pessoas as organizações constituem o meio através do qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais, com o custo mínimo de tempo, de esforço e de conflito. Muitos dos objetivos pessoais jamais poderiam ser alcançados apenas por meio do esforço pessoal isolado. As organizações surgem para aproveitar a sinergia dos esforços de várias

peças que trabalham em conjunto. Sem organizações e sem pessoas certamente não haveria a Gestão de Pessoas. Termos como empregabilidade e empregabilidade são usados para indicar, de um lado, a capacidade das pessoas em conquistar e manter seus empregos e, de outro, a capacidade das empresas em desenvolver e utilizar as habilidades intelectuais e capacidades competitivas dos seus membros.



**Figura 1.1.** Os objetivos organizacionais e os objetivos individuais das pessoas.

## 1.2. Conceito de gestão de pessoa

A gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos e de uma infinidade de outras variáveis importantes.

### 1.2.1. As pessoas como parceiras da organização

Nos tempos atuais, as organizações estão ampliando sua visão e atuação estratégica. Todo processo produtivo somente se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros, cada qual contribuindo com algum recurso. Os fornecedores contribuem com matérias-primas, insumos básicos, serviços e tecnologias. Os acionistas e investidores contribuem com capital e investimentos que permitem o aporte financeiro para a aquisição de recursos. Os empregados contribuem com seus

conhecimentos, capacidades e habilidades, proporcionando decisões e ações que dinamizam a organização. Os clientes e consumidores contribuem para a organização, adquirindo seus bens ou serviços colocados no mercado. Cada um dos parceiros da organização contribui com algo na expectativa de obter um retorno pela sua contribuição. Muitas organizações utilizam meios para obter a inclusão de novos e diferentes parceiros para consolidar e fortificar seus negócios e expandir suas fronteiras através de alianças estratégicas.

Cada parceiro está disposto a continuar investindo seus recursos na medida em que obtém retornos e resultados satisfatórios de seus investimentos. Graças ao emergente sistêmico – que é o efeito sinérgico da organização – esta consegue reunir e juntar todos os recursos oferecidos pelos diversos parceiros e aumentar seus resultados. Através desses resultados a organização pode proporcionar um retorno maior às contribuições efetuadas pelos parceiros e manter a continuidade do negócio. Geralmente, as organizações procuram privilegiar os parceiros mais importantes. Os acionistas e investimentos eram, até há pouco tempo, os mais privilegiados na distribuição e apropriação dos resultados organizacionais. Essa assimetria está sendo substituída por uma visão sistêmica e integrada de todos os parceiros do negócio, já que todos eles são indispensáveis para o sucesso da empresa. Acontece que o parceiro mais íntimo da organização é o empregado: aquele que está dentro dela, que lhe dá vida e dinamismo e que faz as coisas acontecerem.

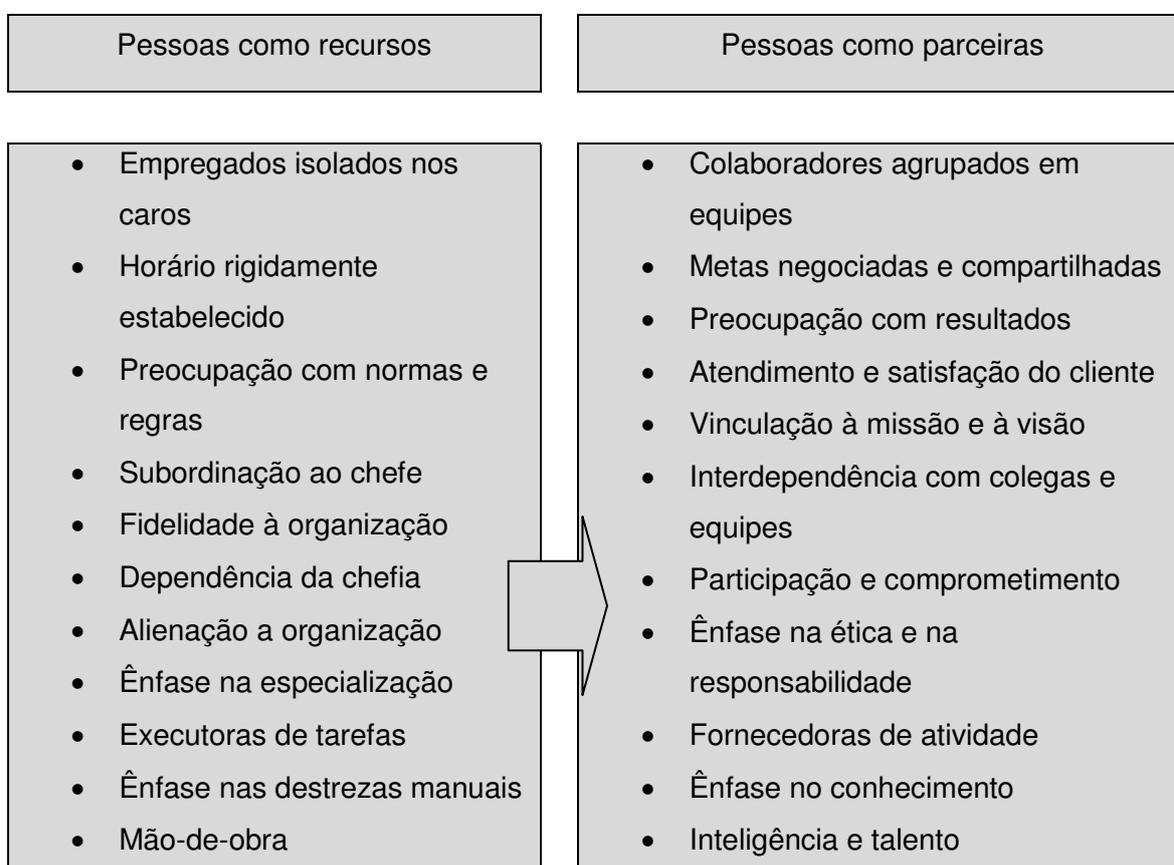
Parceiros da organização	Contribuem com:	Esperam retornos de:
Acionistas e investidores	Capital de risco, investimentos.	Lucros e dividendos, valor agregado.
Empregados	Trabalho, esforço, conhecimento e competência.	Salários, benefícios, retribuições e satisfação.
Fornecedores	Matérias-primas, serviços, insumos básicos, tecnologias.	Lucros e novos negócios
Clientes e consumidores	Compras, aquisição e uso dos bens e serviços.	Qualidade, preço, satisfação, valor areado.

**Figura 1.2.** Os parceiros da organização.

### 1.2.2. Pessoas como recursos ou como parceiros da organização?

Dentro desse contexto, a questão básica é escolher entre tratar as pessoas como recursos organizacionais ou como parceiras da organização. Os empregados podem ser tratados como recursos produtivos das organizações: os chamados recursos humanos. Como recursos, eles precisam ser administrados, o que envolve planejamento, organização, direção e controle de suas atividades, já que são considerados sujeitos passivos da ação organizacional. Daí, a necessidade de administrar os recursos humanos para obter deles o máximo rendimento possível. Neste sentido, as pessoas constituem parte do patrimônio físico na contabilidade organizacional. Isso significa “coisificar” às pessoas.

As pessoas devem ser visualizadas como parceiras das organizações. Como tais, elas são fornecedoras das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobre tudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significados e rumo aos objetivos globais. Neste sentido, as pessoas constituem parte integrante do capital intelectual da organização. As organizações bem-sucedidas se deram conta disso e tratam seus funcionários como parceiros do negócio e fornecedores de competências e não mais como simples empregados contratados.



---

**Figura 13.** As pessoas são recursos ou parceiros da organização?

---

### **1.2.3. Aspectos fundamentais da moderna Gestão de Pessoas**

Assim, a gestão de pessoas se baseia em três aspectos:

1. *As pessoas como seres humanos.* Dotados de personalidade própria e profundamente diferentes entre si, com uma história pessoal particular e diferenciada, possuidores de conhecimento, habilidades e competências indispensáveis à adequada gestão de recursos organizacionais. Pessoas como pessoas e não como meros recursos da organização.
2. *As pessoas como ativadoras inteligentes de recursos organizacionais.* Como elementos impulsionadores da organização e capazes de dotá-la de inteligência, talento, e aprendizagem indispensáveis à sua constante renovação e competitividade em um mundo ceio de mudanças e desafio. As pessoas como fonte de impulso próprio que dinamiza a organização e não como agentes passivos, inertes e estáticos.
3. *As pessoas como parceiras da organização.* Capazes de conduzi-la à excelência e ao sucesso. Como parceiros, as pessoas fazem investimentos na organização - como esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, riscos etc.- na expectativa de colherem retornos desses investimentos - como salários, incentivos financeiros, crescimento profissional, carreira etc. qualquer investimento somente se justifica quando traz um retorno razoável. Na medida em que o retorno é bom e sustentável, a tendência certamente será a manutenção ou aumento do investimento. Daí, o caráter de reciprocidade na interação entre pessoas e organizações. E também o caráter de autoridade e autonomia então mais de passividade e inércia das pessoas. Pessoas como parceiros ativos da organização e não como meros sujeitos passivos dela.

Doravante, utilizaremos o termo gestão de Pessoas ou Administração de Recursos Humanos (ARH) ao longo deste livro, dentro dos conceitos acima, para facilitar a exposição.

### **1.3. Objetivos da Gestão de Pessoas**

As pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí, a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas para seus

funcionários. As organizações bem-sucedidas estão percebendo que apenas podem crescer prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros. Principalmente, o dos empregados. E quando uma organização esta voltada para as pessoas, a sua filosofia global e sua cultura organizacional passam a refletir essa crença. A Gestão de Pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas – empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer denominação utilizada – para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. Os nomes- como departamento de pessoal, relações industriais, recursos humanos, desenvolvimento de talentos, capital humano ou capital intelectual – são utilizados para descrever a unidade, departamento ou equipe relacionada com a gestão das pessoas. Cada qual reflete uma maneira de lidar com as pessoas. O termo Administração de Recursos Humanos (ARH) ainda é o mais comum de todos eles.

As pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização dependendo da maneira como elas são retratadas. Elas podem ser a fonte de sucesso como podem ser a fonte de problemas. É melhor tratá-las como fonte de sucesso. Para que os objetivos da Gestão de Pessoas sejam alcançados, é necessário que as pessoas sejam tratadas como elementos básicos para a eficácia organizacional.

Os objetivos da Gestão de Pessoas são variados. A ARH deve contribuir para a eficácia organizacional através dos seguintes meios:

1. *Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar a sua missão.* A função de RH é um componente fundamental da organização de hoje. Antigamente, a ênfase era colocada no fazer corretamente as coisas através dos métodos e regras impostos aos funcionários para obter eficiência. O salto para a eficácia veio com a preocupação em atingir objetivos e resultados. Não se pode imaginar a função de RH sem se conhecer o negócio de uma organização. Cada negócio tem diferentes implicações na ARH. O principal objetivo da ARH é ajudar a organização a atingir suas metas, objetivos e a realizar sua missão.
2. *Proporcionar competitividade à organização.* Isto significa saber empregar as habilidades e competências da força de trabalho. A função da ARH é fazer com que as forças das pessoas sejam mais produtivas para beneficiar clientes, parceiros e empregados. Esta foi a crença que levou Walt Disney em construir a Disney a partir das

suas próprias pessoas. No nível macroeconômico, a competitividade é um gral em que uma nação pode, em condições livres e justas de mercado, produzir bens e serviços que sejam bem aceitos nos mercados internacionais, enquanto simultaneamente mantém ou expande os ganhos reais de seus cidadãos. Nesta definição a palavra nação pode ser substituída por organização e a palavra cidadãos por empregados.

3. *Proporcionar a organização pessoas bem treinadas e bem motivadas.* Quando um executivo diz que o propósito da ARH é construir e proteger o mais valioso patrimônio da empresa – as pessoas – ele está se referindo a este objetivo da ARH. Preparar e capacitar continuamente as pessoas é o primeiro passo. O segundo é dar reconhecimento às pessoas e não apenas dinheiro. Para melhorar e incrementar seu desempenho, as pessoas devem perceber justiça nas recompensas que recebem. Isso significa recompensar bons resultados e não recompensar pessoas que não se desempenham bem. Tornar os objetivos claros e explicitar como são medidos e quais as decorrências de seu alcance. As medidas de eficácia da ARH – e não apenas a medida de cada chefe – é que devem ser proporcionadas às pessoas certas, na fase certa do desempenho de um trabalho, e no tempo certo para a organização.
4. *Aumentar a auto-atualização e a satisfação das pessoas no trabalho.* Antigamente a ênfase era colocando nas necessidades da organização. Hoje, sabe-se que as pessoas precisam ser felizes. Para que sejam produtivas as pessoas devem sentir que o trabalho é adequado as suas capacidades e que estão sendo tratadas equitativamente. Para as pessoas, o trabalho é a maior fonte de identidade pessoal. As pessoas dependem a maior parte de suas vidas no trabalho, e isso requer uma estreita identidade com o trabalho que fazem. Pessoas satisfeitas não são necessariamente as pessoa mais produtivas. Mas pessoas insatisfeitas tendem a desligar-se da empresa, a se ausentar frequentemente e a produzir pior qualidade do que pessoas satisfeitas. A felicidade na organização e a satisfação no trabalho são fortes determinantes do sucesso organizacional.
5. *Desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho.* Qualidade de vida no trabalho (QVT) é um conceito que se refere aos aspectos da

experiência do trabalho, como estilo de gestão, liberdade e autonomia para tomar decisões, ambiente de trabalho agradável, segurança no emprego, hora adequadas de trabalho e tarefas significativas e agradáveis. Um programa de QVT procura estruturar o trabalho e o ambiente de trabalho no sentido de satisfazer a maioria das necessidades individuais das pessoas e tornar a organização um local desejável e atraente, como veremos no capítulo 6. A confiança das pessoas na organização também é fundamental para a retenção e a fixação de talentos.

6. Administrar e impulsionar a mudança. Nas últimas décadas, houve um período turbulento de mudanças sociais, tecnológicas, econômicas, culturais, e políticas. Essas mudanças e tendências trazem novas abordagens, mais flexíveis e ágeis, que devem ser utilizadas para garantir a sobrevivência das organizações. E os profissionais de ARH devem saber como lidar com mudanças se realmente querem contribuir para sucesso de sua organização. São mudanças que se multiplicam exponencialmente e cujas soluções impõem novas estratégias, filosofias, programas, procedimentos e soluções.
7. Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável. Toda atividade de ARH deve ser aberta, transparente, confiável, e ética. As pessoas não devem ser discriminadas, e os seus direitos básicos devem ser garantidos. Os princípios éticos devem ser aplicados a todas as atividades de ARH. Tanto as pessoas como as organizações devem seguir padrões éticos e de responsabilidade social. A responsabilidade social não é uma exigência feita apenas às organizações, mas também e principalmente às pessoas que nelas trabalham.

## **1.4. Os processos de Gestão de Pessoas**

A moderna Gestão de Pessoas consiste de várias atividades integradas, com descrição e análise de cargos, planejamento de RH, recrutamento, treinamento, e desenvolvimento, relação sindicais, segurança, saúde e bem – estar etc.

### **1.4.1. O que é Gestão de Pessoas?**

No seu trabalho, cada administrador – seja ele um diretor, gerente, chefe ou supervisor – desempenha as quatro funções administrativas que constituem o

processo administrativo, a saber: planejar, organizar, dirigir e controlar. A ARH procura ajudar o administrador a desempenhar todas essas funções porque ele não realiza seu trabalho sozinho, mas através das pessoas que formam sua equipe. É com sua equipe de subordinados que o administrador executa as tarefas e alcança metas e objetivos.

Pessoal corporativo	
Manter o papel estratégico e global, com a responsabilidade de definir princípios de RH da IBM, cuidar das comunicações externas e da imagem da companhia.	

Unidade de negócios de RH	Soluções da força de trabalho
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver políticas para unidade</li> <li>• Elaborar programas de RH</li> <li>• Proporcionar assessorias e consultorias para as gerências de linha</li> <li>• Manter programas consistentes com as práticas geográficas e de mercado</li> <li>• Administrar contratos de serviços com os fornecedores de RH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar pesquisa e consultoria</li> <li>• Desenvolver e desenhar programas</li> <li>• Coligir e analisar dados e recomendar ações apropriadas</li> <li>• Proporcionar perspectiva corporativa e internacional</li> <li>• Implementar e coordenar programas e serviços para assegurar a satisfação do cliente</li> </ul>

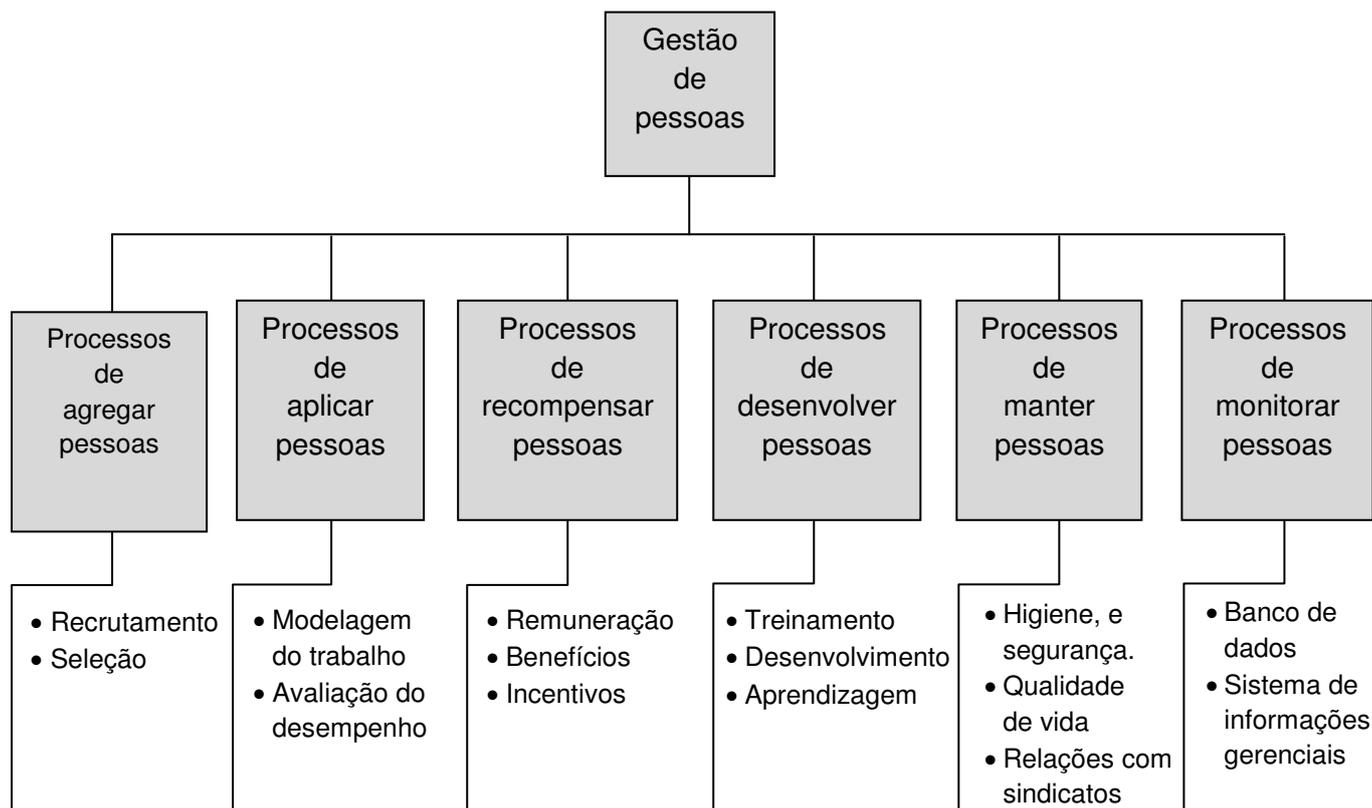
**Figura 1.4.** Os papéis do RH na IBM.

A ARH refere-se às políticas e práticas necessárias para administrar o trabalho das pessoas, tais como:

1. Análise e descrição de cargos e modelagem do trabalho.
2. Recrutamento e seleção de pessoal e admissão de candidatos selecionados.
3. Orientação e integração de novos funcionários.
4. Administração de cargos e salários.
5. Incentivos salariais e benefícios sociais.
6. Avaliação do desempenho das pessoas.
7. Comunicação aos funcionários.

8. Treinamento e desenvolvimento das pessoas.
9. Desenvolvimento organizacional.
10. Higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho.
11. Relações com empregados e relações sindicais.

Essas políticas e práticas podem ser resumidas em seis processos básicos.



**Figura 1.5.** Os seis processos de Gestão de Pessoas

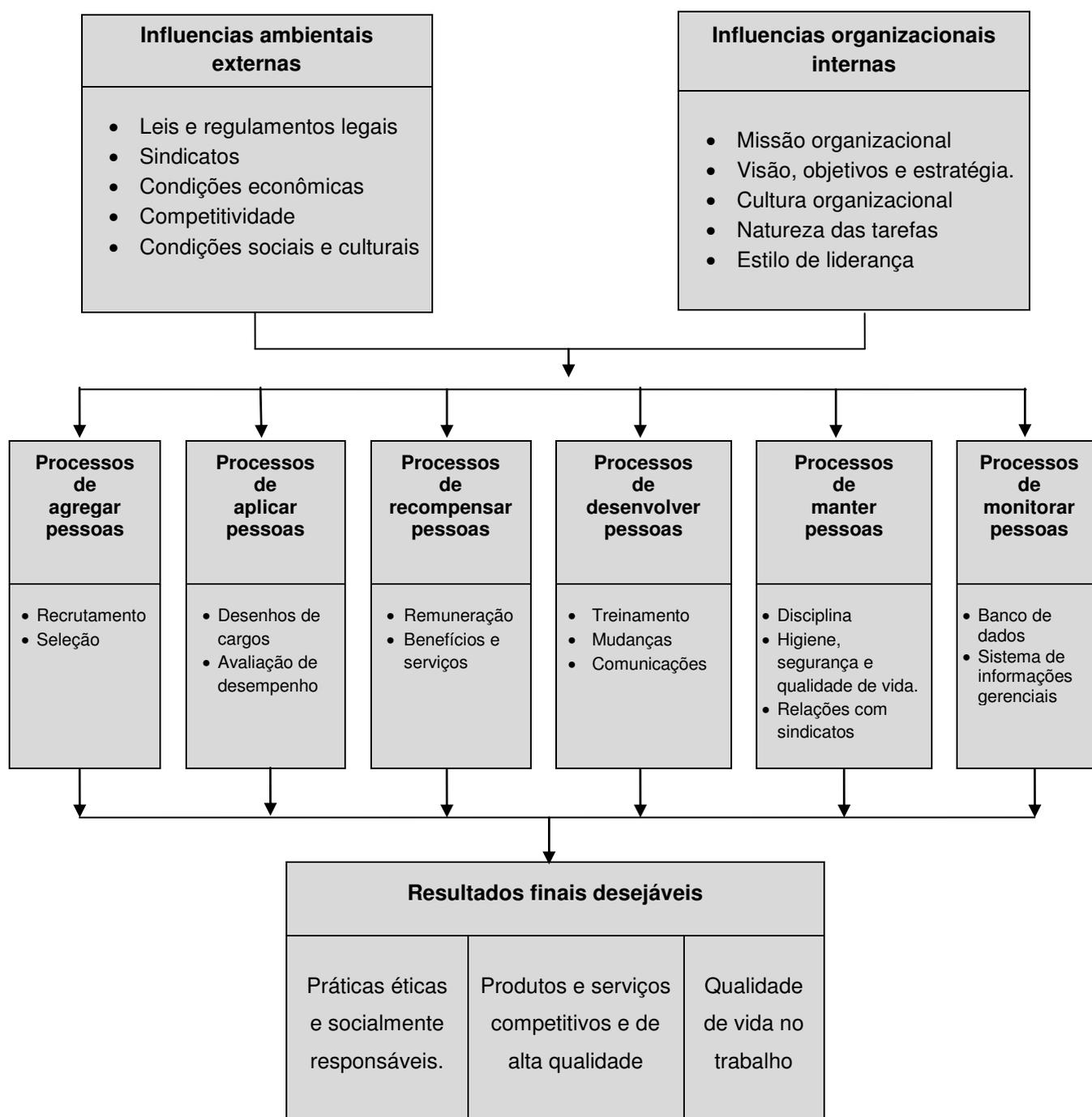
#### 1.4.2. Os seis processos de Gestão de Pessoas

Na verdade, a Gestão de Pessoas é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos. Os seis processos básicos de Gestão de Pessoas são os seguintes:

1. *Processos de Agregar Pessoas.* São processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas.
2. *Processos de Ampliar Pessoas.* São os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu

- desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.
3. *Processos de Recompensar Pessoas.* São os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, e benefícios e serviços sociais.
  4. *Processos de Desenvolver Pessoas.* São os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Incluem seu treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento e gestão de competências, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicações e consonância.
  5. *Processos de Manter Pessoas.* São os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.
  6. *Processo de Monitorar Pessoas.* São os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Todos esses processos estão bastante relacionados entre si, de tal maneira que se interpenetram e se influenciam reciprocamente. Cada processo tende a favorecer ou prejudicar os demais, quando bem ou mal utilizado. Um processo rudimentar de agregar pessoas pode exigir um intenso processo de desenvolver pessoas para compensar as suas falhas. Se o processo de recompensar pessoas é falho, ele pode exigir um intenso processo de manter pessoas. O equilíbrio na condução de todos esses processos é fundamental. Dai a necessidade de um *balanced scorecard* para integrar todos eles. Quando um processo é falho, ele compromete todos os demais. Além disso, todos esses processos são desenhados de acordo com as exigências das influências ambientais externas e das influências organizacionais internas para obter melhor compatibilização entre si. Ele deve funcionar como um sistema aberto e interativo. Trata-se de um modelo de diagnóstico de RH, como mostra a figura 1.7.



**Figura 1.6.** Modelo de diagnóstico de RH.

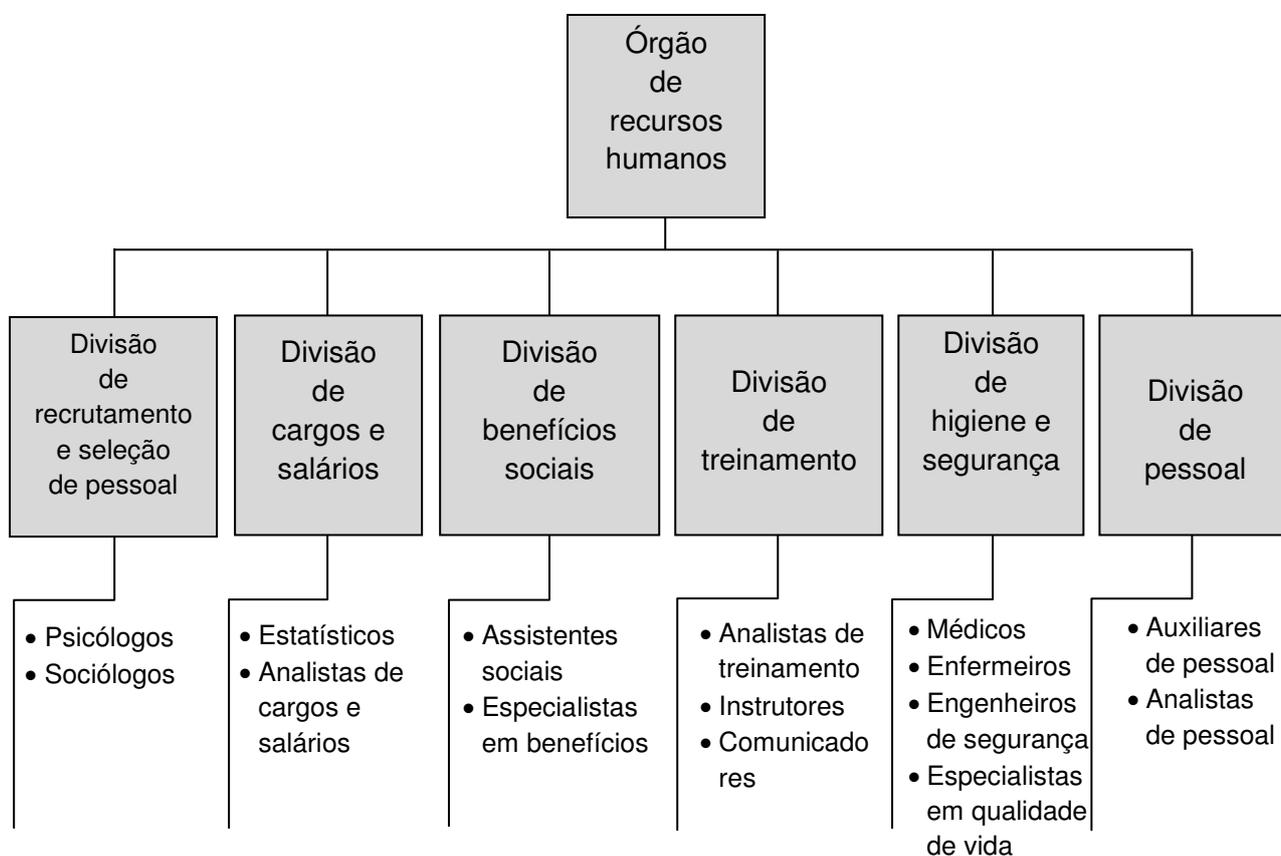
### 1.5. A Estrutura do Órgão de Gestão de Pessoas

‘Antigamente, os órgãos de ARH eram tradicionalmente estruturados dentro do esquema de departamentalização funcional que predominava nas empresas. A

estrutura funcional privilegia a especialização de cada órgão e a cooperação intradepartamental, mas produz duas consequências indesejáveis:

1. A subobjetivação (os objetivos departamentais tornam-se mais importantes que os objetivos globais e organizacionais) que funcionam como uma força centrífuga de esforços.
2. A enorme dificuldade de cooperação interdepartamental (os departamentos mais se separam e brigam do que cooperam entre si) que impede a visão sistêmica e a obtenção de sinergia entre os órgãos.

Na figura 1.5 cada divisão aglutina profissionais especializados em suas funções específicas.



**Figura 1.7.** Organização funcional tradicional do órgão de RH

Aparentemente, essa especialização traz vantagens pela concentração e integração de profissionais. Entretanto, essas vantagens são toldadas pela orientação focada nos objetivos específicos de cada função. O resultado é uma tremenda subobjetivação: privilegiam-se os objetivos divisionais e departamentais, enquanto os

objetivos empresariais vão para o brejo. Além disso, embora a estrutura funcional favoreça a coordenação intradepartamental, ela dificulta enormemente a coordenação interdepartamental. Torna-se difícil obter a cooperação e a colaboração dos diversos departamentos em assuntos mais amplos. E, por cima, cada órgão funciona como uma entidade organizacional definitiva, permanente, separada das demais em uma rígida divisão do trabalho global. Uma coleção de feudos.

## **1.6. ARH com Responsabilidade de Linha e Função de *Staff***

Há um princípio básico de ARH: gerir pessoas é uma responsabilidade de linha e uma função de *staff*. O que significa isso? Simples. Quem deve gerir as pessoas é o próprio gerente – ou supervisor ou líder de equipe – ao qual elas estão subordinadas. Ele tem a responsabilidade linear e direta pela condução de seus subordinados. Por essa razão existe o princípio da unidade de comando: cada pessoa deve ter um e apenas um gerente. A contra partida desse princípio é que cada gerente é o único e exclusivo chefe dos seus subordinados. Para que o gerente possa assumir com plena autonomia essa responsabilidade de gerir seu pessoal, ele precisa receber assessoria e consultoria do órgão de ARH, que lhe proporciona os meios e serviços de apoio. Assim, gerir pessoas é uma responsabilidade de cada gerente que deve receber orientação do *staff* a respeito das políticas e procedimentos adotados pela organização.

### **1.6.1. Centralização/descentralização das atividades de RH**

O conceito básico de que administrar pessoas é uma responsabilidade de linha e uma função de *staff* é fundamental. Acontece que as empresas sempre se defrontaram com o problema do relativo grau de centralização/descentralização de suas áreas de atividades. E na área de ARH sempre predominou uma forte tendência para a centralização e concentração na prestação de serviços para as demais áreas empresariais. A tal ponto que, em muitas empresas, o recrutamento e seleção, a admissão, integração, treinamento e desenvolvimento, administração de salários e remuneração, administração de benefícios, higiene e segurança do trabalho, avaliação do desempenho, eram estreitamente concentrados na área da ARH, com pouca participação gerencial das demais áreas. E nisso a área de ARH era essencialmente exclusivista e, até certo ponto, hermética, mantendo a sete chaves os segredos das suas decisões e atividades. A atividade prestadora de serviços do *staff* prevalecia fortemente sobre a responsabilidade de linha de gerentes da empresa. A tal ponto que o *staff* é quem tomava as decisões peculiares da linha. A centralização preponderava sobre a descentralização.

### **1.6.2. A integração entre especialistas de RH e gerentes de linha**

Na realidade, as tarefas de ARH mudaram como tempo. Hoje, elas são desempenhadas nas organizações por dois grupos de executivos: de um lado, os especialistas em RH que atuam como consultores internos, e de outro, os gerentes de linha (gerentes, supervisores etc.) que estão envolvidos diretamente nas atividades de RH por serem responsáveis pela utilização eficaz de seus subordinados. Os gerentes de linha utilizam um tempo considerável na gestão de pessoas, em reuniões, conversas individuais ou grupais, telefonemas, e-mails, solução de problemas e definição de planos futuros. Todo gerente de linha é responsável se a produção cai ou se a máquina falha e prejudica a produção. Da mesma maneira, ele também deve cuidar pessoalmente do treinamento, desempenho e satisfação dos subordinados.

### **1.6.3. Conflitos entre linha e *staff***

Quando os dois lados – gerentes de linha e especialistas de RH – tomam decisões sobre as mesmas pessoas, geralmente ocorrem conflitos. O conflito ocorre porque os gerentes de linha e os especialistas em RH discordam sobre quem tem a autoridade para tomar as decisões sobre pessoas ou porque têm diferentes orientações a respeito. Os conflitos entre linha e *staff* já são tradicionais. O especialista de *staff* está preocupado com suas funções básicas de proporcionar consultoria, aconselhamento e informação sobre a sua especialidade. Ele não tem autoridade direta sobre o gerente de linha. O gerente de linha tem autoridade para tomar as decisões relacionadas com suas operações e seus subordinados. Ocorre que nem sempre existe uma distinção clara entre linha e *staff* nas organizações. O conflito entre especialistas de RH e gerente de linha é mais crítico quando as decisões exigem um trabalho conjunto em assuntos como disciplina, condições de trabalho, transferências, promoções e planejamento de pessoal.

Existem três maneiras para reduzir o conflito entre linha e *staff*:

1. Demonstrar aos gerentes de linha os benefícios de usar programa de RH.
2. Atribuir responsabilidades por certas decisões de RH exclusivamente aos gerentes de linha, e outras exclusivamente aos especialistas de RH.
3. Treinar ambos os lados – gerentes de linha e especialistas de RH – em como trabalhar juntos e tomar decisões conjuntas. Esta alternativa é mais eficaz se a organização tem um padrão de carreiras que proporciona o rodízio entre posições de linha e de *staff*. A rotação de cargos entre linha e *staff* ajuda cada grupo a compreender melhor os problemas do outro.

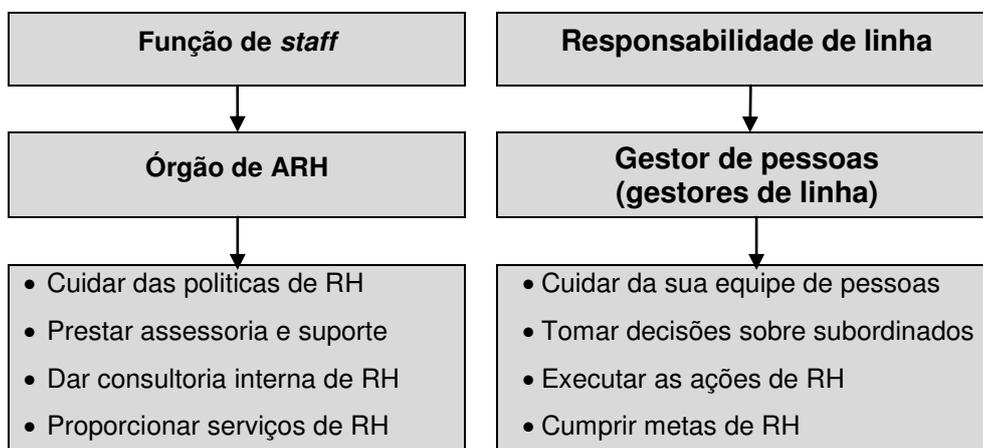
#### 1.6.4. As responsabilidades de ARH dos gerentes de linha

Lidar com pessoas sempre foi parte integral da responsabilidade de linha de cada executivo, desde o presidente até o mais baixo nível de supervisão. Organizações bem-sucedidas definem as seguintes responsabilidades de linha para os gerentes:

1. Colocar a pessoa certa no lugar certo, isto é, recrutar e selecionar.
2. Integrar e orientar os novos funcionários na equipe.
3. Treinar e preparar as pessoas para o trabalho.
4. Avaliar e melhorar o desempenho de cada pessoa no cargo ocupado.
5. Ganhar cooperação criativa e desenvolver relações agradáveis de trabalho.
6. Interpretar e aplicar as políticas e procedimentos da organização.
7. Controlar os custos trabalhistas.
8. Desenvolver as habilidades e competências de cada pessoa.
9. Criar e manter elevado moral na equipe.
10. Proteger a saúde e proporcionar condições adequadas de trabalho.

Em organizações de pequeno porte, os gerentes de linha assumem todas essas responsabilidades sem qualquer assistência interna ou externa. À medida que a organização cresce, o trabalho dos gerentes de linha se divide e se especializa e eles passam a necessitar de assistência através da consultoria de um *staff* de RH. A partir daí a ARH torna-se então uma função especializada de *staff*

Com o princípio da responsabilidade de linha e função de *staff* em vista, deve-se descentralizar a gestão de pessoas no nível das gerências de linha, de um lado, enquanto, de outro, mantém-se a função de assessoria e consultoria interna através do órgão de RH. Cada qual no seu papel para proporcionar o melhor em termos de condução das pessoas em direção aos objetivos da organização, permitindo também o alcance dos objetivos individuais.



- Dar orientação de RH
- Cuidar da estratégia

- Alcançar resultados de RH
- Cuidar da tática e operações

**Figura 1.8.** A função de *staff* e a responsabilidade de linha na Gestão de Pessoas.

## ↔ Pros e Contras

### Centralização da RH

No passado as decisões de RH eram totalmente centralizadas no órgão de RH. Os gerentes de linha não tinham nenhuma inclusão nestes aspectos. Quando a ARH é centralizadas, existem os seguintes pros e contras:

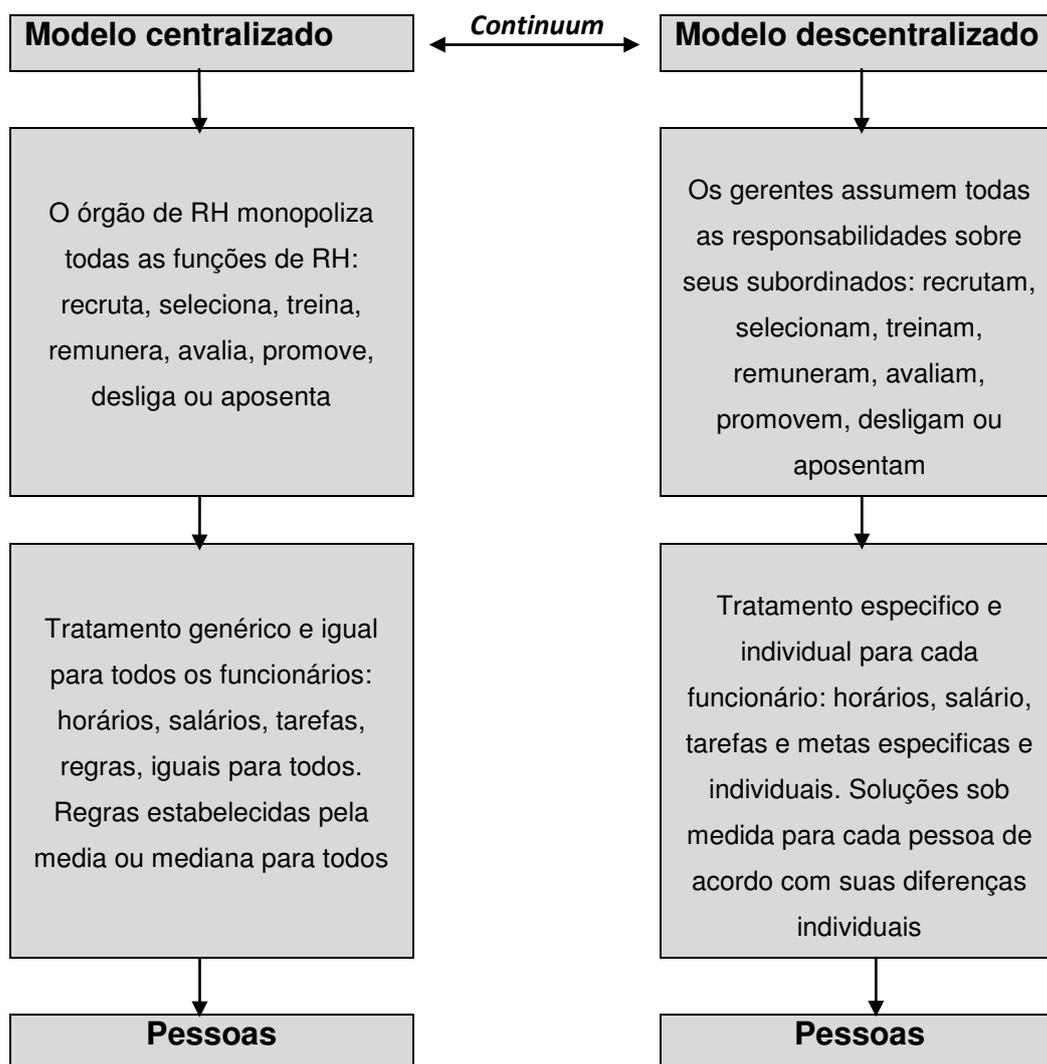
Pros:

1. Reúnem os especialistas de RH em um só órgão.
2. Incentiva a especialização.
3. Proporciona elevada integração intradepartamental.
4. A área de ARH é perfeitamente delimitada e autônoma.
5. Focaliza a função de RH e, conseqüentemente, as tarefas e atividades de RH em um conjunto único.
6. Ideal para pequenas organizações.

Contras:

1. Excessiva concentração das decisões e ações no *staff* de RH.
2. Monopólio e exclusividade das decisões de RH no *staff*.
3. Homogeneização e padronização das praticas de RH.
4. Manutenção e conservação do *status quo*.
5. Distanciamento do foco de ação.
6. O órgão de ARH torna-se operacional e burocrático.
7. Proporciona administração autoritária e autocrática.
8. Os gerentes de linha ficam afastados dos assuntos de RH.

Quais outros aspectos você poderia incluir na relação acima?



**Figura 1.9.** Os modelos centralizados e descentralizados da Gestão de Pessoas.

No modelo centralizado, a área de RH oferece produtos e serviços aos gerentes, e a unidade de RH passa a ser uma unidade de negócios dentro da organização. Como tal gerar lucro para a empresa e atender aos clientes internos dentro do conceito de consultoria interna.

## ↔ **Pros e Contras**

### **Descentralização da ARH**

A tendência moderna é descentralizar as decisões e ações de RH rumo aos gerentes, que se tornam os gestores de pessoas. Quando a ARH é descentralizada, existem os seguintes prós e contras:

Prós:

1. Descentraliza todas as decisões e ações de RH nos gerentes de linha.
2. Desmonopolização das decisões e ações de RH.
3. Adequação das práticas de ARH às diferenças individuais das pessoas.
4. Órgão de ARH torna-se consultor interno dos gerentes de linha.
5. Focalização no cliente interno.
6. Favorece a administração participativa dos gerentes e equipes.
7. Promove a visão estratégica de RH.

Contras:

1. O órgão de ARH perde suas fronteiras e limites e torna-se aberto e receptivo.
2. Os especialistas de RH se dispersão entre as unidades estratégicas.
3. Perda da visão de conjunto das práticas de RH.
4. Necessidade de terceirização de atividades burocráticas.

Quais outros aspectos você poderia incluir nessa relação?

## **Exercícios**

---

1. Defina os três significados do termo RH.
2. Qual o contexto da gestão de pessoas?
3. Comente a compatibilização entre objetivos organizacionais e individuais.
4. Pessoas como recursos ou como parceiros. O que isto significa?
5. Dê duas definições de gestão de pessoas.
6. Quais os principais objetivos da gestão de pessoas?
7. Quais são os processos de gestão de pessoas?
8. Explique os processos de agregar pessoas.
9. Explique os processos de aplicar pessoas
10. Explique os processos de remunerar pessoas
11. Explique os processos de manter pessoas
12. Explique os processos de desenvolver pessoas
13. Explique os processos de monitorar pessoas
14. Como você estruturaria um órgão de gestão de pessoas?
15. Explique a dificuldade da contabilidade em medir o capital intelectual.

16. Explique o que significa empregabilidade e empresabilidade.
17. Comente a respeito dos maiores empregados do Brasil e do mundo
18. O que significa ARH como responsabilidade de linha e função de *staff*?
19. Qual o papel dos especialistas de RH e dos gerentes de linha?
20. O que significa centralização e descentralização em ARH? Quais as vantagens e desvantagens de cada uma?
21. Por que existem conflitos entre linha e *staff*? Como resolver esses conflitos?
22. Quais as principais especialidades da ARH?

## **2. Recrutamento de pessoas**

As pessoas e organizações não nasceram juntas. As organizações escolhem as pessoas que desejam como funcionários e as pessoas que desejam como funcionários e as pessoas escolhem as organizações onde pretendem trabalhar e aplicar seus esforços. Trata-se de uma escolha recíproca que depende de inúmeros fatores e circunstâncias. Mas para que essa relação seja possível é necessário que as organizações comuniquem e divulguem as suas oportunidades de trabalho afim de que as pessoas saibam como procurá-las e iniciar seu relacionamento. Este é o papel do recrutamento: divulgar no mercado as oportunidades que a organização pretende oferecer para as pessoas que possuem determinadas características desejadas. Pelo recrutamento, a organização – que faz parte do mercado de trabalho – sinaliza para determinados candidatos – que fazem parte do mercado de RH – a oferta de oportunidades de emprego. O recrutamento funciona como uma ponte entre o mercado de trabalho e o mercado de RH.

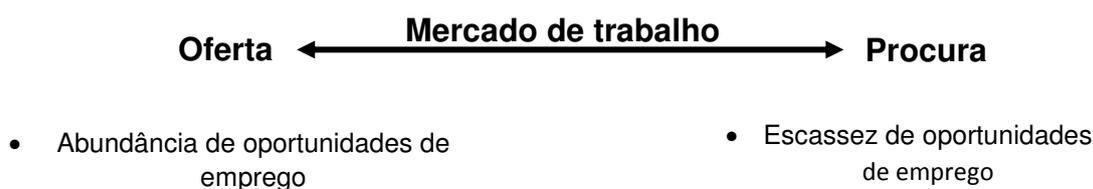
### **2.1. Mercado de trabalho**

Mercado significa o espaço de transações, o contexto de trocas e intercâmbios entre aqueles que oferecem um produto ou serviço e aqueles que procuram um produto ou serviço. O mecanismo de oferta e procura é a característica principal de todo mercado. O mercado de trabalho (MT) é composto pelas ofertas de oportunidades de trabalho oferecidas pelas diversas organizações. Toda organização – na medida em que oferece oportunidades de trabalho – constitui parte integrante de um MT.

O MT é dinâmico e sofre contínuas mudanças. As características estruturais e conjunturais do MT influenciam as práticas de RH das empresas. Quando o MT esta em situação de oferta – quando as oportunidades de trabalho são maiores do que a

procura delas -, as organizações se vêem diante de um recurso escasso e difícil: as pessoas são insuficientes para preencher as suas posições em aberto. Quando o MT está em situação de procura – quando as oportunidades de trabalho são menores do que a procura delas -, as organizações se vêem diante de um recurso fácil e abundante: há profusão de pessoas que disputam empregos no mercado.

Além disso, as características do MT também influenciam o comportamento das pessoas e, em particular, dos candidatos a emprego. Quando o MT está em situação de oferta, existe excesso de vagas e oportunidades de emprego para os candidatos. Nestas circunstâncias, eles podem escolher e selecionar as organizações que oferecem as melhores oportunidades e os maiores salários. Como existem boas oportunidades no MT, os empregados ficam encorajados a deixar seus atuais empregos para tentar melhores oportunidades em outras organizações. Todavia, quando o MT está em situação de procura, os mecanismos se invertem.



---

**Figura 2.1.** As situações do mercado de trabalho.

---

### 2.1.1. Fatores condicionantes do MT

O MT é condicionado por inúmeros fatores como: o crescimento econômico, a natureza e qualidade dos postos de trabalho, a produtividade, a inserção no mercado internacional. O primeiro tem haver com a escala do emprego (Crescimento do emprego), enquanto os demais fatores, com a intensidade do emprego (qualidade e produtividade do emprego). Em uma economia aberta, quanto maior a intensidade, maior tende a ser a escala de transações. Nas duas eras industriais – industrialização clássica e neoclássica – a composição do emprego era instável e permanente. Na era da informação, a mobilidade dos empregados cresceu assustadoramente com a migração do emprego na indústria para o setor de serviços, do assalariamento do legal para o ilegal, do emprego industrial metropolitano para a não-metropolitano e o aumento do trabalho autônomo. Em paralelo, cresceu a exigência de qualificação dos trabalhadores em todos os setores. Em síntese, aumentou a mobilidade espacial, setorial, ocupacional e contratual. Essa mobilidade tende a depreciar rapidamente as

habilidades específicas dos trabalhadores, o que significa que mesmo os trabalhadores mais educados precisam da reciclagem permanente. Além da escala do emprego, também a natureza do trabalho está mudando, exigindo maior velocidade nos processos de transição dos trabalhadores para a nova situação. Por isso, os esforços de formação e requalificação profissional tornam-se fundamentais.

Mercado de trabalho em oferta	Mercado de trabalho procura
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investimentos em recrutamento para atrair candidatos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixos investimentos em recrutamento devido à oferta de candidatos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Critérios de seleção mais flexíveis e menos rigorosos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Critérios de seleção mais rígidos e rigorosos para aproveitar a abundância de candidatos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investimentos em treinamento para compensar a inadequação dos candidatos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poucos investimentos em treinamento para aproveitar candidatos já treinados.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofertas salariais estimulantes para atrair candidatos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofertas salariais mais baixas para aproveitar a competição entre candidatos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investimentos em benefícios sociais para atrair candidatos e reter funcionários.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poucos investimentos e benefícios sociais, pois não há a necessidade de mecanismos de fixação do pessoal.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ênfase no recrutamento interno, como meio de fixar os funcionários atuais e dinamizar os planos de carreiras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ênfase no recrutamento externo como meio de melhorar o potencial humano, substituindo funcionários por candidatos de melhor qualificação.</li> </ul>

**Figura 2.2.** O impacto do MT sobre as práticas de trabalho.

### 2.1.2. O novo perfil do emprego

Ao longo da revolução industrial, o MT substituiu as fazendas pelas fábricas. Agora, na revolução da informação o MT está se deslocando rapidamente do setor industrial para a economia de serviços. A indústria está oferecendo menos emprego, embora esteja produzindo cada vez mais graças à modernização, tecnologia, melhoria de processos e aumento da produtividade das pessoas. E cada vez mais, o setor de

serviços oferece mais empregos. A modernização das fabricas vai na direção de produtos melhores e mais baratos, ampliando o mercado interno de consumo e ocupando uma fatia maior no mercado externo ou global. O aumento do consumo e da exportação funciona como alavancador do emprego no setor de serviços. A modernização industrial provoca uma migração de empregos, e não a extinção de empregos. Jollmir Beting defende a tese de que quem faz o emprego do trabalhador não é o produtor, mais o consumidor, que é o próprio trabalhador. De preferencia, o trabalhador remunerado e com carteira assinada. O contundente critico do sistema, Paul krugman, liga as duas pontas: a modernização é reacelerada pela globalização nas duas mãos, esta inventando empregos novos com a mesma velocidade com que elimina empregos antigos. Com uma vantagem: os empregos que surgem são melhores e com salários maiores que os empregos que somem. Assim, a modernização promove no conjunto da economia a precariedade do trabalho (e da renda) da pequena minoria de demitidos em troca do enobrecimento do emprego (e do salário) da grande maioria dos que permanecem a bordo das empresas que se modernizam. Em resumo, o balanço da modernização é positivo. Beting lembra que a produção e o uso de computadores, equipamentos, programas e processos de automação abriram cerca de 12 milhões de novos empregos nos Estados Unidos. Metade deles no campo de *software*, cujo mercado de trabalho ficou três vezes maior do que o do setor automobilístico. Quem poderia imaginar isso?

Como diz Joelmir Beting, a discussão do emprego já esta completando 250 anos e vem desde o começo da Revolução Industrial: alguns especialistas sustentam que a tecnologia é inimiga do emprego, enquanto outros garantem que a tecnologia e o emprego são verdadeiros irmãos siameses. No Brasil, essa controvérsia tem menos de 50 anos. José Pastore assinala que, historicamente, a inovação tecnológica e a melhoria da produtividade sempre estiveram associadas à expansão do emprego, e não à sua redução, como se costuma pensar, pois a modernização enobrece o trabalho humano, melhora a qualidade de produtos e serviços, reduz o custo relativo da produção e amplia o mercado, a produção e o emprego. Pastore cita o exemplo do Primeiro Mundo: os países desenvolvidos estão mergulhados na nova revolução tecnológica e as taxas de desemprego do bloco variam de 3% no Japão a 23% na Espanha, passando por 11% na Alemanha ou 5% nos Estados Unidos – os percussores da quarta onda. As novas tecnologias não são responsáveis, em si mesmas, pelo desemprego. Elas só se tornam destrutivas quando o regime cultural do trabalho se torna inflexível. A legislação trabalhista constitui o elemento rígido que impede a flexibilidade do emprego. Para ele, quanto maior a flexibilidade de contratação e de demissão, tanto maior a oferta de emprego. E acrescenta: estamos

reféns de um sistema realmente perverso – ou se contrata com todos os encargos trabalhistas, que são muitos, ou se emprega sem direito algum. Daí a ocupação informal, que já atinge 57% da força nacional de trabalho. As novas tecnologias não mudam o perfil de todas as profissões, pois não há um movimento único em direção a um maior nível de qualificação para todas elas. A demanda por trabalhadores de baixa qualificação vai continuar viva, na crescente economia de serviços. Isso é bom para os mais velhos. Quanto aos jovens, devem buscar o futuro na educação, que se torna cada vez mais importante que o simples treinamento. O novo trabalhador deve ser pole valente, sabendo realizar de quase tudo um pouco. Não bastará ser educado. É preciso ser bem-educado. Quem for capaz de resolver problemas terá emprego garantido. Acabou a profissão de tamanho único. O desemprego em nosso país esta sendo provocado menos pelo avanço tecnológico e muito mais pelo atraso educacional. Quando se fala em competitividade global, o desafio é também da escola e não apenas da empresa. Ou educamos mais e melhor ou então temos de convencer nossos concorrentes a “deseducar” seus profissionais. Assim, o futuro do emprego em nosso país passará pela melhoria da educação geral, formação profissional básica e flexibilização da legislação trabalhista. No mais, vamos deixar a tecnologia em paz. É por isso que Gary Becker Prêmio Nobel de Economia, é mais contundente ao afirmar que o maior responsável pelo desemprego da mão-de-obra qualificada na educada Europa não é a modernização tecnológica, mas a legislação trabalhista antiquada e retrógrada.

A maior pressão esta relacionado com o impacto do desenvolvimento tecnológico e das continuas inovações nas organizações, no sentido de proporcionar maior produtividade e qualidade no trabalho. Fazer cada vez mais e melhor com cada vez menos recursos, ou, em outras palavras, com menos pessoas. Isso significa produtividade e qualidade para proporcionar competitividade através de produtos melhores e mais baratos. Numa das pontas está a redução do número de funcionários e a conseqüente redução da oferta de empregos em cada organização. No entanto, na outra ponta, está o aumento do mercado e oportunidade para um maior número de organizações com mais empregos em uma economia eminentemente dinâmica e competitiva. Paradoxal? Apenas na aparência.

## **2.2. Conceito de recrutamento**

O recrutamento corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos no MRH para abastecer seu processo seletivo. Na verdade, o recrutamento funciona como um processo de comunicação: a organização divulga e oferece

oportunidades de trabalho ao MRH. O recrutamento – tal como ocorre com o processo de comunicação – é um processo de duas mãos: ele comunica e divulga oportunidades de emprego, ao mesmo tempo em que atrai os candidatos para o processo seletivo. Se o recrutamento apenas comunica e divulga, ele não atinge seus objetivos básicos. O fundamental é que atraia e traga candidatos para serem selecionados.

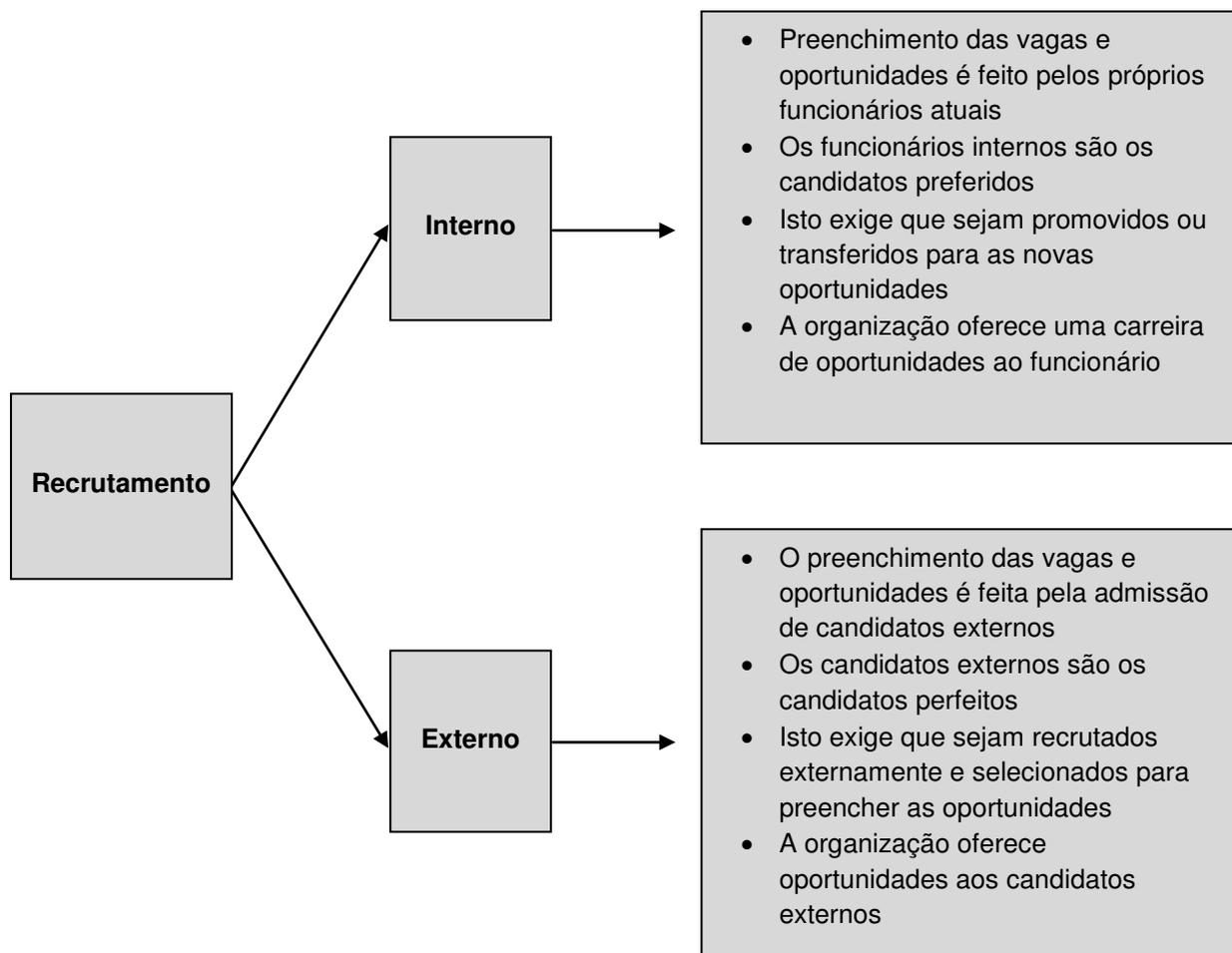
### **2.2.1. Recrutamento interno e externo**

Do ponto de vista de sua aplicação, o recrutamento pode ser interno ou externo.

O recrutamento interno atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização – isto é, funcionários – para promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas ou mais motivadoras. O recrutamento externo atua sobre candidatos que estão no MRH, portanto fora da organização, para submetê-los ao seu processo de seleção de pessoal.

Assim, enquanto o recrutamento interno aborda os atuais funcionários da organização, o recrutamento externo focaliza os candidatos que estão no MRH. Um privilegia os atuais funcionários para oferecer-lhes oportunidades melhores dentro da organização, enquanto o outro busca candidatos externos para trazerem experiências e habilidades não existentes atualmente na organização.

O recrutamento interno funciona através de oferta de promoções (cargos mais elevados e, portanto, mais complexos, mas dentro da mesma área de atividade da pessoa) e de transferências (cargos do mesmo nível, mas que envolvam outras habilidades e conhecimentos da pessoa e situados em outra área de atividade na organização). Por seu lado, para funcionar bem, o recrutamento externo precisa abordar o MRH de maneira precisa e eficaz, no sentido de alcançar e atrair os candidatos que deseja buscar.



**Figura 2.3.** Recrutamento interno e recrutamento externo

### 2.3. Técnicas de Recrutamento Externo

Enquanto o recrutamento interno aborda um contingente circunscrito e conhecido de funcionários internos, o recrutamento externo aborda um enorme contingente de candidatos que estão espalhados pelo MRH. Seu âmbito de atuação é imenso e seus sinais nem sempre são recebidos pelos candidatos. Por essa razão, o recrutamento externo utiliza varias e diferentes técnicas para influenciar e atrair candidatos. Trata-se de escolher os meios mais adequados para ir até o candidato desejado – onde quer que ele esteja – e atraí-lo para a organização.

O processo de recrutamento culmina com o candidato preenchendo a sua proposta de emprego ou apresentando seu *curriculum vitae* à organização. A proposta de emprego é um formulário que o candidato preenche, anotando os seus dados

pessoais, escolaridade, experiência profissional, conhecimentos, endereço e telefone para contatos. As organizações bem-sucedidas estão sempre de portas abertas para receber candidatos que se apresentam espontaneamente, mesmo que não tenha oportunidades a oferecer no momento. O recrutamento deve ser uma atividade contínua e ininterrupta.

O *curriculum vitae* (CV) assume enorme importância no recrutamento externo. Funciona como um catálogo, currículo ou portfólio do candidato. O CV é apresentado em várias seções: dados pessoais (informações básicas, como nome, idade, endereço, e telefone para contatos), objetivos pretendidos (cargo ou posição desejada), formação escolar (cursos feitos), experiência profissional (empresas onde trabalha e trabalhou) e habilidades e qualificações profissionais (principais pontos fortes e competências pessoais).

## CURRICULUM VITAE

### **Ademar de Sousa Ricardo**

27 anos

Área pretendida: gerencia financeira

Brasileiro solteiro

Nascido em 18/10/1973 – Ribeirão Preto – SP

Rua Prudente de Moraes, 213 – Ap. 35 – São Paulo – SP – 04565-010

#### **A. Objetivos pretendidos:**

Gerencia financeira ou posição correlata

#### **B. Escolaridade:**

- Universidade geral de São Paulo – faculdade de administração – 1997
- Universidade geral de São Paulo – Pós-graduação em análise financeira – 1998

#### **C. Qualificação Profissional:**

Experiência em investimento, crédito e financiamento para pessoas físicas/jurídicas. Sólidos conhecimentos do sistema bancário, hipotecário e mercado de capitais. Perfeita fluência em inglês e espanhol. Bons conhecimentos de francês e alemão. Excelente relacionamento bancário e com entidades de financiamento. Habilidade em computação (Word, Excel, PowerPoint etc.)

#### **D. Experiência profissional:**

- Companhia Interamericana de Crédito  
Gerente de Processos de Crédito – Agosto/1998 a Agosto/1999
- KLG Metais  
Analista Financeiro – Fevereiro /1993 a Julho/ 1998  
Supervisor de orçamento financeiro – março/ 1987 a fevereiro/ 1993
- Refrigeração Ártica S/A  
Supervisor de Crédito – Agosto/1986 a Fevereiro/1987

#### **E. Outros Cursos e Atividades**

- Convenção da ABF (Associação Brasileira da Finanças) de 5 a 12/8/1998 – SP.
- Curso avançado de inglês – Centro de Cultura Inglesa, São Paulo – 1995.
- Curso avançando de internet – internetcom, São Paulo – 1997.
- Curso de Dinâmica de Grupo – interface, São Paulo - 1998.

---

**Figura 2.4.** Exemplo de curriculum vitae

---

### **3. Seleção de pessoas**

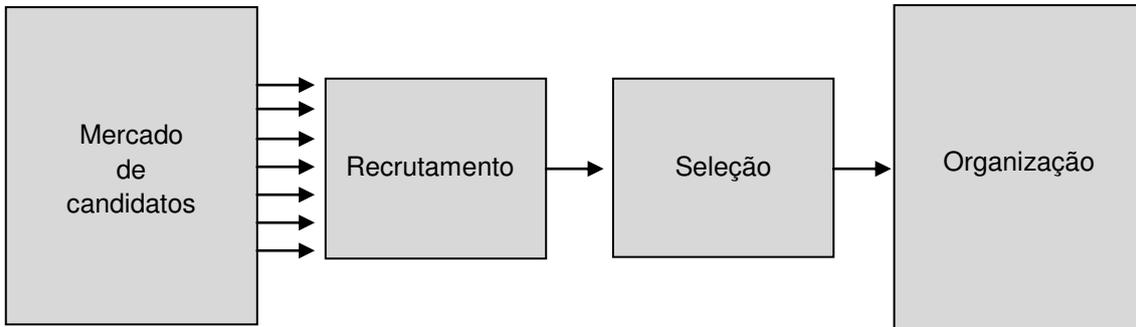
#### **3.1. O conceito de seleção de pessoas**

A seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização: aquelas que apresentam características desejadas pela organização. Há um velho ditado popular que afirma que a seleção constitui a escolha exata da pessoa certa para o lugar certo. Em termos mais amplos, a seleção busca, dentre os vários candidatos recrutados, aqueles que são mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização. No fundo, esta em jogo o capital intelectual da organização que a seleção deve preservar ou enriquecer.

Se não houvesse as diferenças individuais e se todas as pessoas fossem iguais e reunissem as mesmas condições individuais para aprender a trabalhar, a seleção de pessoas seria totalmente desnecessária. Acontece que a variabilidade humana é enorme: as diferenças individuais, tanto no plano físico (estatura, peso, compleição física, força, acuidade visual e auditiva, resistência à fadiga etc.) como no plano psicológico (temperamento, caráter, inteligência, aptidões, habilidades mentais etc.) levam as pessoas a se comportarem diferentemente, a perceberem situações de maneira diferente e a se desempenharem diferentemente, com maior ou menor sucesso nas organizações. As pessoas diferem entre si na maneira de se comportar, nos relacionamentos, na capacidade para aprender uma tarefa como na maneira de executá-la após a aprendizagem, na história pessoal, na bagagem biológica, na inteligência e nas aptidões, no potencial de desenvolvimento etc. A estimação apriorística dessas variáveis individuais é um aspecto importante da seleção de pessoal. Quando completo, o processo seletivo deve fornecer não somente um diagnóstico atual, mas principalmente um prognóstico futuro a respeito dessas variáveis. Não apenas uma ideia atual, mas uma projeção de como elas se situarão no longo prazo.

Existem duas alternativas para fundamentar o processo seletivo: o cargo a ser preenchido ou as competências a serem preenchidas. Assim, de um lado, o processo seletivo baseia-se em dados e informações sobre o cargo a ser preenchido ou, de outro lado, em função das competências desejadas pela organização. As exigências dependem desses dados e informações para que a seleção tenha maior objetividade e precisão para preencher o cargo ou agregar as competências. Se de um lado temos o cargo a ser preenchido ou as competências desejadas, temos, de outro, candidatos

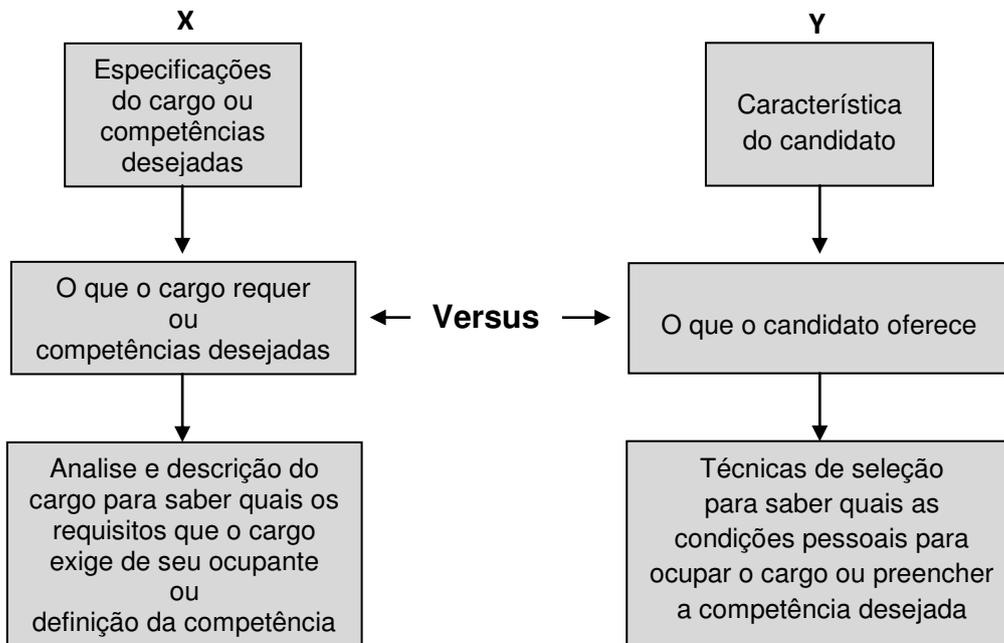
profundamente diferentes entre si, disputando a mesma posição. Nesses termos, a seleção passa a ser configurada basicamente como um processo de comparação e de decisão.



**Figura 3.1.**o recrutamento e seleção como partes do processo de agregar pessoas.

### 3.1.2. Seleção como processo de comparação

A melhor maneira de conceituar seleção é representá-la como uma comparação entre duas variáveis: de um lado, os requisitos do cargo a ser preenchido (requisitos que o cargo exige de seu ocupante) e, de outro lado, o perfil das características dos candidatos que se apresentam para disputá-lo. A primeira variável é fornecida pela descrição e análise do cargo, enquanto a segunda é obtida por meio de aplicação das técnicas de seleção. A primeira variável será denominada **X** e a segunda variável **Y**, conforme a figura 3.2.



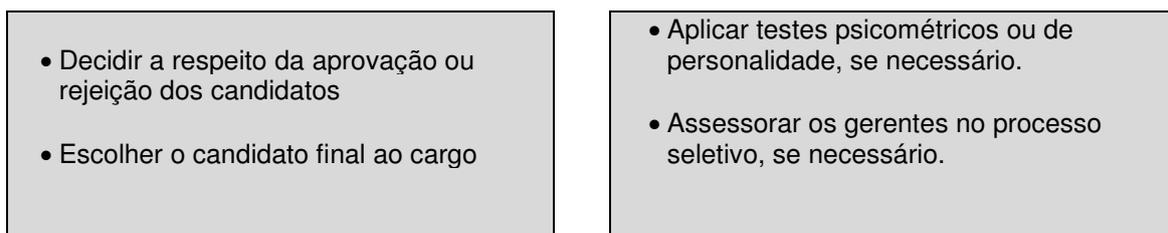
**Figura 3.2.** Seleção de pessoal como uma comparação.

Quando **X** é maior do que **Y** dizemos que o candidato não atinge as condições ideais para ocupar um determinado cargo e, portanto, é rejeitado para aquele cargo. Quando **X** e **Y** são iguais, dizemos que o candidato reúne as condições ideais para tanto e, portanto, é aprovado. Quando a variável **Y** for maior do que **X**, o candidato reúne mais do que as condições exigidas pelo cargo e, portanto, torna-se superdotado para aquele cargo. Na realidade, essa comparação não se concentra em um único ponto de igualdade entre as variáveis, mas sobre tudo em uma faixa de aceitação que admite uma certa flexibilidade a mais ou menos ao redor do ponto ideal. Isso equivale aos limites de tolerância admitidos nos processos de controle de qualidade. Geralmente, essa comparação exige que a descrição e análise do cargo ou a definição da competência desejada seja transformada em uma ficha de especificações que funcionará como instrumento de medida a partir da qual se possa estruturar o processo seletivo com maior rigor.

### 3.1.3. Seleção como um processo de decisão e escolha

Após a comparação entre as características exigidas pelo cargo ou competências desejadas e as características oferecidas pelos candidatos, pode acontecer que vários destes apresentam condições aproximadamente equivalentes para serem indicados para ocupar a vaga. O órgão de seleção não pode impor ao órgão requisitante a aceitação dos candidatos aprovados no processo de comparação. Pode apenas prestar o serviço especializado, aplicar as técnicas de seleção e recomendar aqueles candidatos que julgar mais adequados ao cargo. No entanto, a decisão final de aceitar ou rejeitar os candidatos é sempre de responsabilidade do órgão requisitante. Assim, a seleção é responsabilidade de linha (de cada chefe ou gerente) e função de staff (prestação de serviço pelo órgão especializado)

<b>Responsabilidade de linha</b>	<b>Função de <i>staff</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decidir quanto ao preenchimento do cargo vago através da emissão da requisição de empregado (RE)</li> <li>• Decidir quanto às características básicas dos candidatos</li> <li>• Entrevistar os candidatos</li> <li>• Avaliar e comparar os candidatos através dos resultados das entrevistas e das demais técnicas de seleção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar o arquivo de candidatos e/ou executar o processo de recrutamento</li> <li>• Fazer as entrevistas de triagem dos candidatos que se apresentam</li> <li>• Desenvolver técnicas de seleção mais adequadas</li> <li>• Preparar e treinar os gerentes nas técnicas de entrevistar candidatos</li> </ul>



**Figura 3.3.** A seleção como responsabilidade de linha e função de *staff*.

### 3.1.4. Modelo de colocação, seleção e classificação de candidatos

Frequentemente, a organização se defronta – através do consultor interno de RH ou através de seus gerentes e respectivas equipes – com o problema de tomar decisões a respeito de um ou mais candidatos. Cada decisão sobre um candidato envolve o indivíduo em determinado tratamento. Tratamento significa o tipo de resolução a ser tomada. O número de tratamentos e de indivíduos pode variar de uma decisão para outra. As restrições mais comuns são: número de tratamento por pessoas e número de pessoas por tratamento. De acordo com o tratamento, podemos distinguir três modelos de decisão sobre candidatos: colocação, seleção e classificação de candidatos. Assim, a seleção de pessoal comporta três modelos de tratamento, a saber:

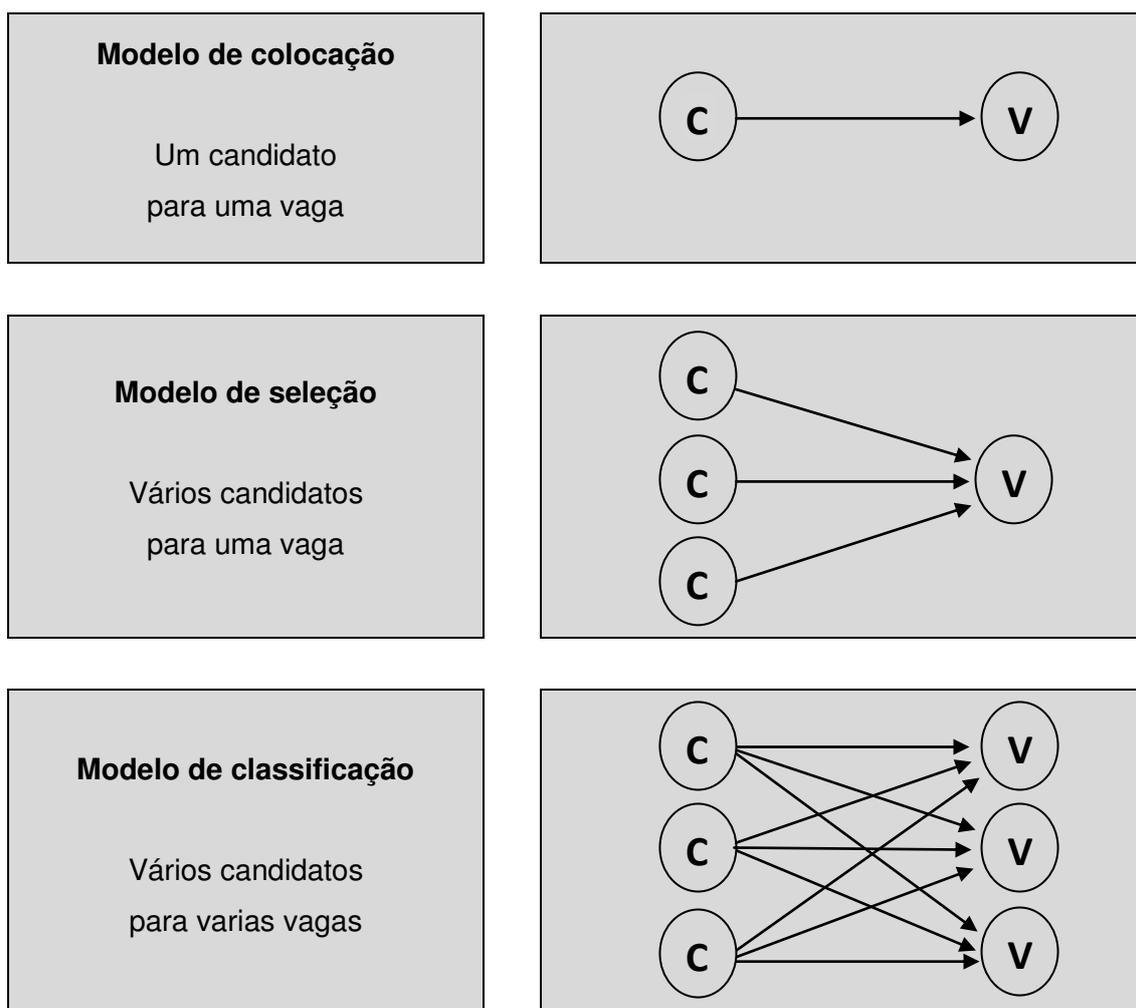
**1. Modelo de colocação.** Há um só candidato e uma só vaga a ser preenchida por aquele candidato. Este modelo não inclui a alternativa de rejeitar o candidato. O candidato apresentado deve ser admitido sem sofrer qualquer rejeição.

**2. Modelo de seleção.** Há vários candidatos e apenas uma vaga a ser preenchida. Cada candidato é comparado com os requisitos exigidos pelo cargo que se pretende preencher, ocorrendo duas alternativas, apenas: aprovação ou rejeição. Se aprovado, o candidato devera ser admitido. Se reprovado, o candidato é dispensado do processo seletivo, pois existem vários outros candidatos para o cargo vago e apenas um deles poderá ocupa-lo.

**3. Modelo de classificação.** Existem vários candidatos para cada vaga e varias vagas para cada candidato. Cada candidato é comparado com os requisitos exigidos pelo cargo que se pretende preencher. Ocorrem duas alternativas para o candidato: ser aprovado ou rejeitado para aquele cargo. Se aprovado é admitido. Se rejeitado, passa a ser comparado com os requisitos exigidos por outros cargos que se pretende preencher, ate se esgotarem os cargos vacantes e as alternativas restantes. Daí a

denominação classificação. Para cada cargo a ser preenchido ocorrem vários candidatos que o disputam, sendo que apenas um deles poderá ocupá-los, se vier a ser aprovado. O modelo de classificação parte de um conceito ampliado de candidato: a organização não o considera interessado em um único e determinado cargo, mas como candidato da organização e que poderá ser posicionado no cargo mais adequado às suas características pessoais. É a abordagem mais ampla e eficaz.

A figura 3.4 mostra os três modelos do processo seletivo.



**Figura 3.4.** Modelos de colocação, seleção e classificação de candidatos.

O modelo de classificação é superior aos modelos de colocação e de seleção, pois aproveita os candidatos disponíveis, permite maior eficácia do processo seletivo por envolver a totalidade de cargos vacantes a serem preenchidos e proporcionar redução dos custos operacionais por evitar duplicidade de comparações ou repetição de despesas com processo.

### 3.2. Técnica de seleção

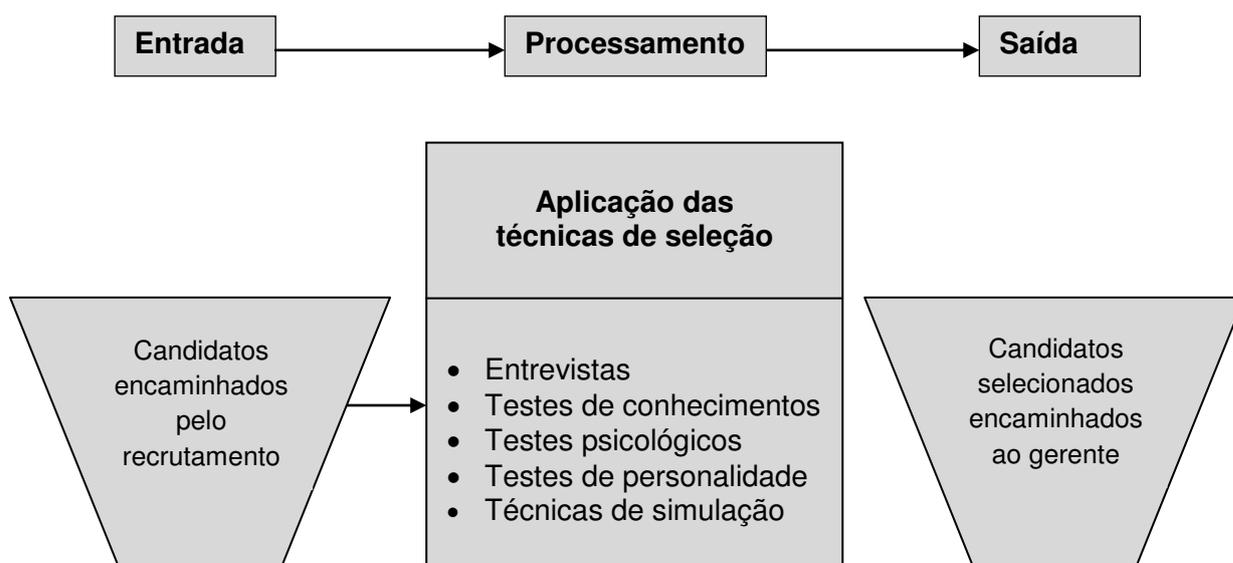
Obtidas as informações básicas a respeito do cargo a preencher ou das competências desejadas, o outro lado da moeda é a obtenção de informações a respeito dos candidatos que se apresentam. A partir das informações sobre o cargo a ser preenchido ou das competências a serem agregadas, o passo seguinte é a escolha das técnicas de seleção para conhecer, comparar e escolher os candidatos adequados. As técnicas de seleção são agrupadas em cinco categorias: entrevista, provas de conhecimento ou capacidade, testes psicológicos, testes de personalidade e técnicas de simulação.



**Figura 3.5.** As cinco categorias de técnicas de seleção de pessoal.

As técnicas de seleção permitem um rastreamento das características pessoais do candidato através de amostras de seu comportamento. Uma boa técnica de seleção deve ter alguns atributos, como rapidez e confiabilidade. Além disso, ela precisa representar o melhor preditor para um bom desempenho do candidato no cargo futuro. Preditor significa o atributo pelo qual uma técnica de seleção é capaz de prever o comportamento do candidato no cargo a ser ocupado, em função dos resultados que alcançou quando submetido a essa técnica. A validade preditiva de um teste é determinada aplicando-o a uma determinada amostra de candidatos que, após admitidos, são avaliados quanto ao seu desempenho nos cargos. Assim, os resultados da avaliação do desempenho e os resultados do teste de seleção devem guardar uma correlação positiva entre si. No entanto, quando se refere a ciências humanas, a margem de erro é bem maior em relação às ciências físicas. Na prática, escolhe-se mais de uma técnica de seleção para cada caso, envolvendo entrevistas de triagem, entrevistas técnicas, provas de conhecimento, provas de capacidade, testes psicológicos, testes de personalidade e técnicas de simulação. Em cargos simples – como na maioria dos cargos operacionais –, aplicam-se geralmente entrevistas de triagem, provas de conhecimentos e provas de capacidade. Em cargos complexos – como gerentes e diretores –, aplica-se uma enorme bateria de testes – provas de conhecimentos, testes psicológicos, testes de personalidade e técnicas de opinião na organização.

Vejamos as características de cada uma das técnicas de seleção.

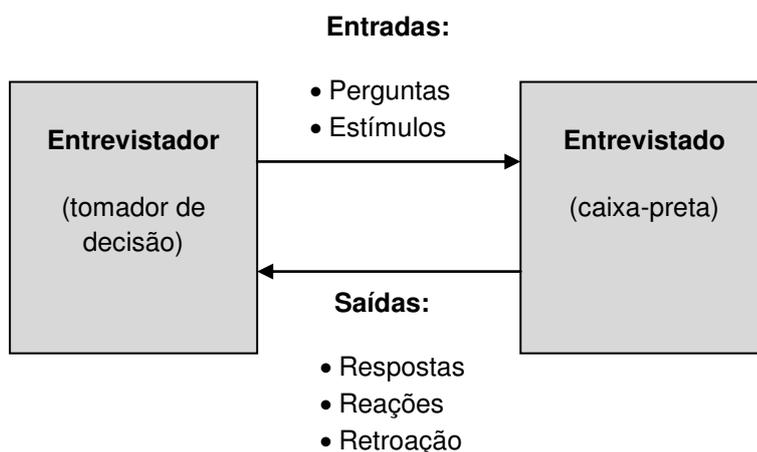


**Figura 3.6.** O processo de seleção de pessoal

### 3.2.1. Entrevista de seleção

A entrevista de seleção constitui a técnica de seleção mais utilizada. Na verdade, a entrevista tem inúmeras aplicações nas organizações. Ela pode ser utilizada na triagem inicial dos candidatos ao recrutamento, como entrevista pessoal inicial na seleção, entrevista técnica para avaliar conhecimentos técnicos e especializados, entrevistas de aconselhamento e orientação profissional no serviço social, entrevista de avaliação do desempenho, entrevista de desligamento, na saída dos empregados que se demitem ou são demitidos nas empresas etc.

A entrevista de seleção é um processo de comunicação entre duas ou mais pessoas que interagem entre si e no qual uma das partes está interessada em conhecer melhor a outra. De um lado, o entrevistador ou tomador de decisão e, de outro lado, o entrevistado ou candidato. O entrevistado se assemelha a uma caixa-preta a ser desvendada. Aplica-se a ela determinados estímulos (entradas) e, com isto, estabelecer as possíveis relações de causa e efeito ou verificar seu comportamento diante de determinadas situações. Apesar do seu forte componente subjetivo e impreciso, a entrevista pessoal é aquela que mais influencia a decisão final a respeito dos candidatos. Entrevistar é, provavelmente, o método mais utilizado em seleção de pessoal.



---

**Figura 3.7.** A entrevista como um processo de comunicação.

---

Como em todo processo de comunicação, a entrevista sofre todos os males – como ruído, omissão, distorção, sobrecarga e, sobretudo, barreiras – de que padece a

comunicação humana. Para reduzir essas limitações, pode-se introduzir alguma negentropia no sistema. São necessárias duas providências para melhorar o grau de confiança e de validade da entrevista: melhor construção do processo de entrevista e treinamento dos entrevistadores:

1. *Construção do processo de entrevista.* O processo de entrevistar pode proporcionar maior ou menor grau de liberdade para o entrevistador na condução de entrevista. Em outros termos, a entrevista pode ser estruturada e padronizada como pode ficar inteiramente livre, à vontade do entrevistador ou ao sabor das circunstâncias. Nesse sentido, as entrevistas podem ser classificadas, em função do formato das questões e das respostas requeridas, em quatro tipos:
  - a. *Entrevista totalmente padronizada.* É a entrevista estruturada e com um roteiro preestabelecido, no qual o entrevistador faz perguntas padronizadas e previamente elaboradas no sentido de obter respostas definidas e fechadas. Por essa razão, perde profundidade e flexibilidade e torna-se limitada. Pode assumir uma variedade de formas, como escolha simples (verdadeiro-falso, sim-não, agrada-desagrada), escolha múltipla etc. apresenta a vantagem de proporcionar um roteiro ao entrevistador que não precisa se preocupar quanto aos assuntos que irá pesquisar com o candidato e nem com sua seqüência, pois a entrevista já está preparada de antemão. É o tipo de entrevista planeja e organizada para ultrapassar as limitações dos entrevistadores.
  - b. *Entrevista padronizada apenas nas perguntas.* É a entrevista com perguntas previamente elaboradas, mas que permitem resposta aberta, ou seja, resposta livre por parte do candidato. O entrevistador se baseia em uma listagem (*check-list*) de assuntos a questionar e colhe as respostas ou informações do candidato.
  - c. *Entrevista direta.* É a entrevista que determina o tipo de resposta desejada, mas não especifica as questões, ou seja, deixa as perguntas a critério do entrevistador. É aplicada para conhecer certos conceitos pessoais dos candidatos e que demandam certa liberdade para que o entrevistador possa captá-los adequadamente. O entrevistador precisa saber formular as questões de acordo com o andamento da entrevista para obter o tipo de resposta ou informação requerida. A entrevista diretiva é uma entrevista de resultados.
  - d. *Entrevista não-diretiva.* É a entrevista totalmente livre e que não especifica nem as questões e nem as respostas requeridas. É também

denominada entrevista exploratória, informal ou não-estruturada. Trata-se de uma entrevista cuja seqüência e orientação fica a critério de cada entrevistador, que caminha dentro da linha de menor resistência ou da extensão de assuntos, sem se preocupar com seqüência ou roteiro, mas com o nível e profundidade que a entrevista pode alcançar. O entrevistador corre o risco de esquecer ou omitir alguns assuntos ou informações. É uma técnica criticada pela sua baixa consistência devido ao fato de não se basear em um roteiro ou itinerário previamente estabelecido.

2. *Treinamento dos entrevistadores.* Nas empresas com processos de seleção bem-sucedidos, é vital o papel do entrevistador. Nelas, os gerentes são treinados nas habilidades de entrevistar candidatos, o gerente assume um papel fundamental no processo seletivo, enquanto o órgão de *staff* assume o papel de consultor interno e orientador para que os gerentes e suas equipes entrevistem os candidatos e tomem suas decisões a respeito deles. Os entrevistadores novatos começam com entrevistas totalmente padronizadas. Com alguma experiência no assunto, o esquema muda para entrevistas padronizadas apenas quanto às perguntas ou questões a serem formuladas ou para entrevistas diretas. As entrevistas não-diretas geralmente ficam a cargo dos gerentes que, na seqüência do processo seletivo, são os entrevistadores finais.

De um modo geral, a entrevista funciona como um instrumento de comparação. O entrevistador precisa trabalhar dentro de certa precisão (apresentando resultados coerentes) e de certa validade (medindo exatamente aquilo o que se pretende verificar), tal como um instrumento de medida confiável. A sua margem de erro (tolerância ou variância com as medidas) é maior, dada a sua condição humana. O entrevistador deve funcionar como o fiel da balança que compra objetivamente as características oferecidas pelo candidato com os requisitos exigidos pelo cargo a ser preenchido.

## **Pros e Contras**

### **Entrevista de seleção**

A entrevista de seleção é a técnica seletiva mais utilizada. Entretanto, ela apresenta vantagens e desvantagens, a saber:

**Pros:**

1. Permite contato face a face com o candidato.
2. Proporciona interação direta com o candidato.
3. Focaliza o candidato como pessoa humana.
4. Permite avaliar como o candidato se comporta e suas reações.

**Contras:**

1. Técnica altamente subjetiva e forte margem de erro e variação.
2. Nem sempre o candidato se sai bem na entrevista.
3. Difícil comparar vários candidatos entre si.
4. Exige treinamento do entrevistador
5. Exige conhecimento a respeito do cargo e suas características básicas.

### **3.2.3. Provas de conhecimentos ou de capacidades**

As provas de conhecimento são instrumentos para avaliar o nível de conhecimentos gerais e específicos dos candidatos exigidos pelo cargo a ser preenchido. Procurando medir o grau de conhecimentos profissionais ou técnicos, como noções de informática, de contabilidade, de redação, de inglês etc. Por outro lado, as provas de capacidade constituem amostra de trabalho que são utilizados como testes para verificar o desempenho dos candidatos. Procuram medir o grau de capacidade ou habilidade para certas tarefas, como a perícia em lidar com computador, a perícia do motorista de caminhão ou de empilhadeira, da digitadora ou do operador de máquinas. Há uma enorme variedade de provas de conhecimento e de capacidades. Daí, a necessidade de classificá-las conjuntamente quanto à forma de aplicação, à abrangência e à organização.

1. *Quanto à forma de aplicação*, as provas de conhecimento ou de capacidade podem ser orais, escritas ou de realização.
  - *Provas horais*. São aplicadas verbalmente por meio de perguntas e respostas orais. Funcionam quase como uma entrevista padronizada e estruturada, mas apenas como perguntas verbais específicas no sentido de obter respostas verbais também específicas.

- *Provas escritas.* São feitas por escrito por meio de perguntas e respostas escritas. São as provas geralmente realizadas nas escolas e universidades para aferir conhecimentos adquiridos.
  - *Provas de realização.* São aplicadas por meio da execução de um trabalho ou tarefa, de maneira uniforme e com o tempo determinado, como uma prova de digitação, de desenho, de manobra de um veículo, usinagem de uma peça ou trabalho em computador.
2. *Quanto à abrangência,* as provas de conhecimento ou de capacidade podem ser gerais ou específicas.
- *Provas gerais.* São as provas que avaliam noções de cultura geral ou aspectos genéricos do conhecimento.
  - *Provas específicas.* São as provas que avaliam conhecimentos técnicos e específicos diretamente relacionados ao cargo que se pretende preencher, como conhecimento de química, de informática ou de contabilidade.
3. *Quanto à organização,* as provas de conhecimento ou de capacidade podem ser tradicionais ou objetivas.
- *Provas tradicionais.* São as provas do tipo dissertativo e expositivo. Não exigem planejamento e podem ser improvisadas. Abrangem um número menor de questões pelo fato de exigir respostas longas, explicativas e demoradas. Avaliam profundidade de conhecimentos, mas se circunscrevem a uma pequena extensão do campo de conhecimento do candidato. Sua avaliação é demorada e subjetiva, exigindo o trabalho de um especialista no assunto. São amplamente utilizadas em nossas escolas e universidades para aferir o conhecimento dos alunos.
  - *Provas objetivas.* São as provas planejadas e estruturadas na forma de testes objetivos. Sua aplicação é rápida e fácil. Sua aferição também é rápida, fácil e objetiva, podendo ser feita por não-especialistas no assunto. Permitem medir extensão e abrangência dos conhecimentos. As provas objetivas são geralmente denominadas testes, pois transformam as perguntas ou questões na forma de itens de testes. Os principais itens de testes são:
    - i. *Alternativas simples ou testes dicotômicos.* Uma questão com duas alternativas de resposta (certo-errado, sim-não). Permitem 50% de probabilidade de acerto ao acaso. Exemplo: quem descobriu o Brasil foi Pedro Álvares Cabral: sim – não.

- ii. *Múltipla escolha.* Uma questão com 3,4 ou 5 alternativas de resposta para reduzir a probabilidade de acerto ao acaso. Exemplo: o Brasil foi descoberto em: a – 1530, b – 1492, c – 1474, d – 1500, e – 1521.
- iii. *Preenchimento de lacunas.* Uma frase incompleta com espaços abertos para preencher. Exemplo: a Alfa S/A apresenta uma politica de RH muito \_\_\_\_\_ para os seus funcionários.
- iv. *Ordenação ou conjugação de pares.* Duas colunas com palavras ou assuntos dispostos ao acaso e que devem ser ordenados ou colocados um ao lado do outro. Exemplo: de um lado vários numerados e de outro varias capitais para serem numeradas de acordo com seu país.
- v. *Escala de concordância/discordância.* Uma declaração na qual o candidato mostra o seu grau de concordância ou discordância. Exemplo: as pequenas empresas são melhores do que as grandes para se trabalhar? a – discordo totalmente, b – discordo, c – indiferente, d – concordo, e – concordo totalmente.
- vi. *Escala de importância.* É uma escala que classifica a importância de algum atributo. Exemplo: o refeitório em uma empresa é: a – extremamente importante, b – muito importante, c – um pouco importante, d – não muito importante, e – sem importância.
- vii. *Escala de avaliação.* É uma escala que avalia algum atributo. Exemplo: o refeitório da empresa Alfa S/A é: a – excelente, b – ótimo, d – regular, e – sofrível.

	<b>Prova tradicional</b>	<b>Prova objetiva (teste)</b>
<b>Quanto à organização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perguntas amplas e abrangentes</li> <li>• Respostas indeterminadas</li> <li>• Exame do setor estrito da matéria</li> <li>• Pode ser improvisada</li> <li>• Aprecia a organização de ideias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perguntas focalizadas e específicas</li> <li>• Respostas determinadas e curtas</li> <li>• Examina todo o campo da matéria</li> <li>• Deve ser planejada cuidadosamente</li> <li>• Permite o acerto ao acaso</li> </ul>
<b>Quanto à aplicação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condições indeterminadas</li> <li>• Tempo demorado de aplicação</li> <li>• Aplicação demorada e trabalhosa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condições determinadas</li> <li>• Tempo curto de aplicação</li> <li>• Aplicação simples e rápida</li> </ul>

<b>Quanto à avaliação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação difícil através da leitura detalhada da prova</li> <li>• Exige conhecimento específico do avaliador</li> <li>• Avaliação demorada e subjetiva</li> <li>• Critério subjetivo e variável</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação fácil e automática através de chave de avaliação</li> <li>• Não exige conhecimento específico do avaliador</li> <li>• Avaliação rápida e objetiva</li> </ul>
---------------------------	--	---

**Figura 3.8.** Comparação entre as provas tradicionais e as provas objetivas.

### 3.2.4. Testes psicológicos

Os testes psicológicos constituem uma medida objetiva e estandarizada de uma amostra do comportamento no que se refere a aptidões da pessoa. Os testes psicológicos são utilizados como uma medida de desempenho e se baseiam em amostras estatísticas de comparação, sendo aplicados sob condições padronizadas. Os resultados dos testes de uma pessoa são comparados com padrões de resultados em amostras representativas para obter resultados em percentis. Por isso, os testes psicológicos apresentam três características que as entrevistas e provas tradicionais ou objetivas não têm:

1. *Preditor.* Significa a capacidade de um teste de oferecer resultados prospectivos capazes de servir como prognóstico para o desempenho do cargo.
2. *Validade.* Significa a capacidade do teste de aferir exatamente aquela variável humana que se pretende medir. Validade representa a relação entre um esquema de seleção com algum critério relevante. Um teste sem validade não funciona, pois mede coisas que não se pretende medir.
3. *Precisão.* Significa a capacidade do teste de apresentar resultados semelhantes em varias aplicações na mesma pessoa. Precisão representa a consistência da mensuração e ausência de discrepância na medida. As repetidas aplicações do teste apresentam resultados constantes.

Todo o instrumental de seleção deve possuir características de validade e de precisão. Isso vale tanto para as entrevistas provas de conhecimentos e capacidades,

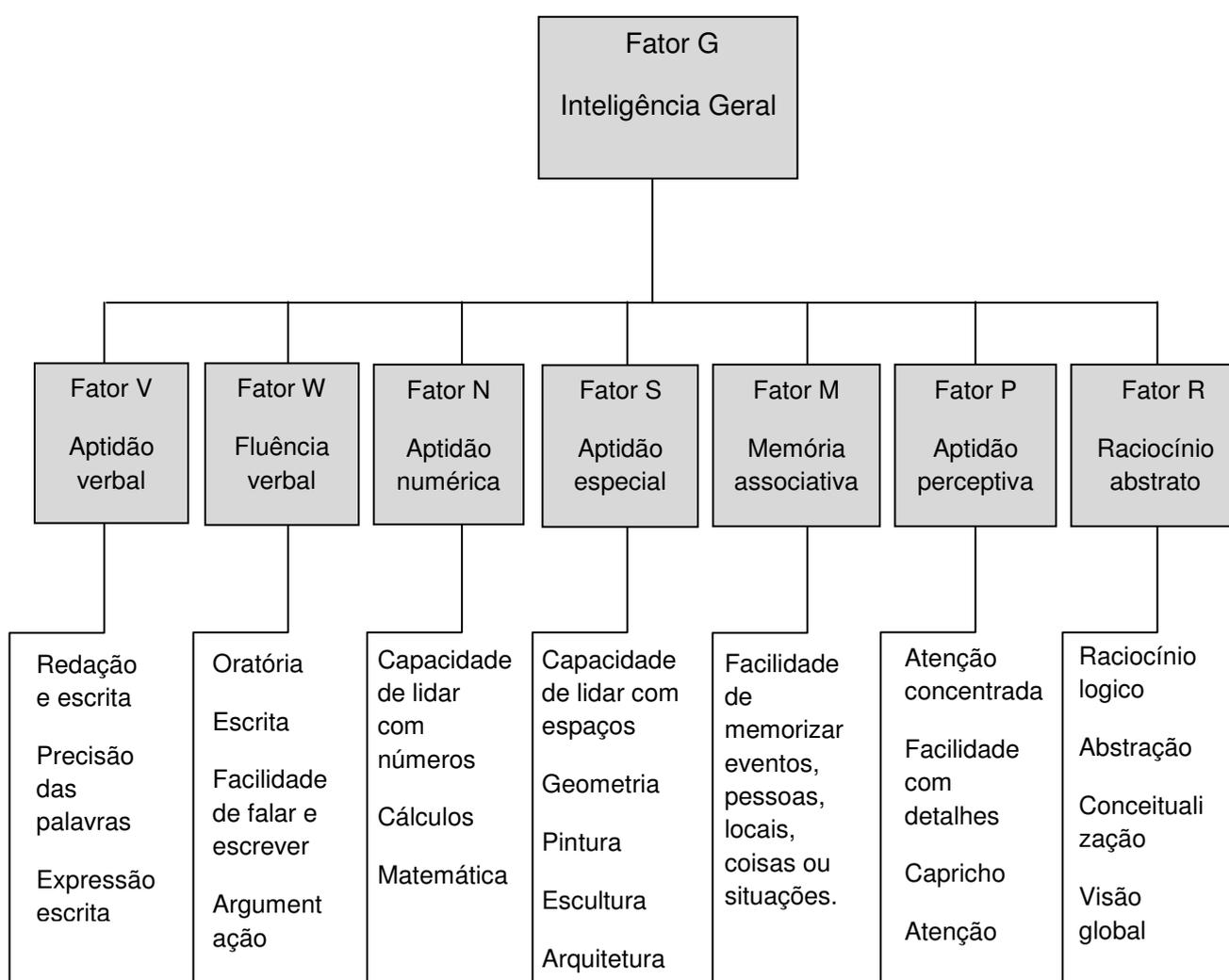
como para os testes psicológicos. São estes, entretanto, os campeões nestes dois aspectos.

Os testes psicológicos utilizados no processo seletivo focalizam principalmente as aptidões. Servem para determinar quanto elas presentes em cada pessoa, com a finalidade de prever o seu comportamento em determinadas formas de trabalho. Baseiam-se nas diferenças individuais das pessoas e analisam o quanto variam as aptidões de um indivíduo em relação às estatísticas de resultados em amostras. Enquanto as provas de conhecimento ou capacidade medem a capacidade atual de realização e habilidades, os testes psicológicos medem as aptidões individuais, para oferecer um prognostico futuro do seu potencial de desenvolvimento. A figura 3.6 mostra as diferenças entre aptidões e capacidades.

Aptidão	Capacidade
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Predisposição natural para determinada atividade ou trabalho</li> <li>• Existe sem exercício prévio, sem treino ou aprendizado.</li> <li>• É avaliada por meio de comparações</li> <li>• Permite prognostica o futuro do candidato no trabalho</li> <li>• Transforma-se em capacidade através do exercício ou treinamento</li> <li>• É a predisposição geral ou específica para o aperfeiçoamento no trabalho</li> <li>• Possibilita o encaminhamento futuro para determinado cargo</li> <li>• É estado latente e potencial de comportamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidade adquirida para realizar determinada atividade ou trabalho</li> <li>• Surge depois do treinamento ou aprendizado</li> <li>• É avaliada pelo rendimento no trabalho</li> <li>• Permite diagnosticar o presente: refere-se à habilidade atual do indivíduo</li> <li>• É o resultado da aptidão depois de exercitada ou treinada</li> <li>• É a disposição geral ou específica para o trabalho atual</li> <li>• Possibilita a colocação imediata em determinado cargo</li> <li>• É estado atual e real de comportamento</li> </ul>

**Figura 3.9.** As diferenças entre aptidão e capacidade.

A abordagem mais conhecida a respeito das aptidões é a teoria multifatorial de Thurstone. Segundo esta abordagem, a estrutura mental das pessoas é constituída por um numero de fatores relativamente independentes entre si, cada qual responsável por uma determinada aptidão. Thurstone definiu sete fatores específicos e criou um conjunto de testes para medi-los, os chamados testes de habilidades primárias. Acrescentou um fator geral (fator G) ao qual deu o nome de inteligência geral pelo fator de condicionar e complementar todas as aptidões. Os sete fatores específicos estão representados na figura 3.6.



**Figura 3.10.** A teoria multifatorial de Thurstone

Os candidatos recebem uma bateria de testes psicológicos para avaliar suas diferentes aptidões e um teste de nível mental para avaliar o Fator G.

Cada cargo impõe determinadas aptidões do ocupante. Elas são anotadas na fixa profissiográfica do cargo para definir o perfil e as características do candidato ideal. A partir daí, determinam-se quais testes psicológicos adequados para pesquisar as aptidões necessárias ao ocupante do cargo. Assim é comum encontrar-se diferentes baterias de testes para cada cargo.

<b>Nome:</b> _____											<b>Data:</b> ___/___/___		
<b>Percentis:</b>													
0    10    20    30    40    50    60    70    80    90    100													
1. Fator G:													
2. Fator V:													
3. Fator W:													
4. Fator N:													
5. Fator S:													
6. Fator M:													
7. Fator P:													
8. Fator R:													

**Figura 3.11.** Laudo de resultados de testes psicológicos.

Grupo funcional de cargos	Testes psicológicos indicados
<b>Operários de linha de montagem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nível mental - Percentil 40 a 60</li> <li>• Fator p - Percentil acima de 40</li> <li>• Destreza manual e digital - Percentil acima de 40</li> <li>• Fator S - Percentil acima de 30</li> </ul>
<b>Ferramenteiro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nível mental - Percentil 50 a 70</li> <li>• Fator P - Percentil acima de 50</li> <li>• Destreza manual e digital - Percentil acima de 70</li> <li>• Fator S - Percentil acima de 60</li> </ul>
<b>Encarregado de equipe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nível mental - Percentil acima de 60</li> <li>• Fator V - Percentil acima de 70</li> <li>• Fator W - Percentil acima de 50</li> <li>• Fator R - Percentil acima de 50</li> </ul>

**Figura 3.12.** Baterias de testes psicológicos

### **3.2.5. Testes de personalidade**

Personalidade é mais do que o conjunto de certos aspectos mensuráveis. Constitui uma integração de traços pessoais, uma mistura, um todo organizado. O termo personalidade representa a integração única de características mensuráveis relacionadas com aspectos permanentes e consistentes de uma pessoa. Essas características são identificadas como traços de personalidade e distinguem a pessoas das demais. Os testes de personalidade revelam certos aspectos das características superficiais das pessoas, como aquelas determinados pelo caráter (traços adquiridos ou fenotípicos) e aqueles determinados pelo temperamento (traços inatos ou genotípicos).

Os testes de personalidade são denominados psicodiagnósticos quando revelam traços gerais de personalidade em uma síntese global. Nesta categoria estão os chamados testes expressivos (de expressão corporal), como o PMK – psicodiagnóstico miocinético de Mira y López e os chamados testes projetivos (de projeção da personalidade), como o psicodiagnóstico de Rorschach, teste de Apercepção temática – TAT, teste da árvore de Koch, teste da figura humana de Machover, teste de Szondi etc.

Os testes de personalidade são chamados específicos quando pesquisam determinados traços ou aspectos da personalidade, como equilíbrio emocional, frustrações, interesses, motivação etc. Nessa categoria estão os inventários de interesses, de motivação e de frustração. Tanto a aplicação quanto a interpretação dos testes de personalidade exigem a presença de um psicólogo. Diante de seu custo de aplicação e interpretação, os testes e inventários de personalidade são aplicados em casos especiais ou quando o cargo justifique. Quase sempre são utilizados em cargos executivos de alto nível.

### **3.2.6. Técnicas de simulação**

As técnicas de simulação deixam o treinamento individual e isolado para centrar-se no tratamento em grupos e substituem o método verbal ou de execução pela ação social. Seu ponto de partida é o drama, que significa reconstituir em cima de um palco – o contexto dramático – no momento presente, no aqui e agora, o evento que se pretende analisar o mais próximo do real. Assim, o protagonista, ao dramatizar uma cena, assume um papel (*role Playing*) e permanece em um palco circular rodeado por outras pessoas – contexto grupal – que assistem à sua atuação e podem vir ou não a participar da cena.

As técnicas de simulação são essencialmente técnicas de dinâmica de grupo. A principal técnica de simulação é o psicodrama, que se fundamenta na teoria geral de papéis: cada pessoa põe em ação papéis que lhe são mais característicos sob forma de comportamento seja isoladamente, seja em interação com outras pessoas. Estabelecer vínculos habituais ou tentar estabelecer novos vínculos. Age no aqui e agora como em seu cotidiano, o que permite analisar e diagnosticar o seu próprio esquema de comportamento.

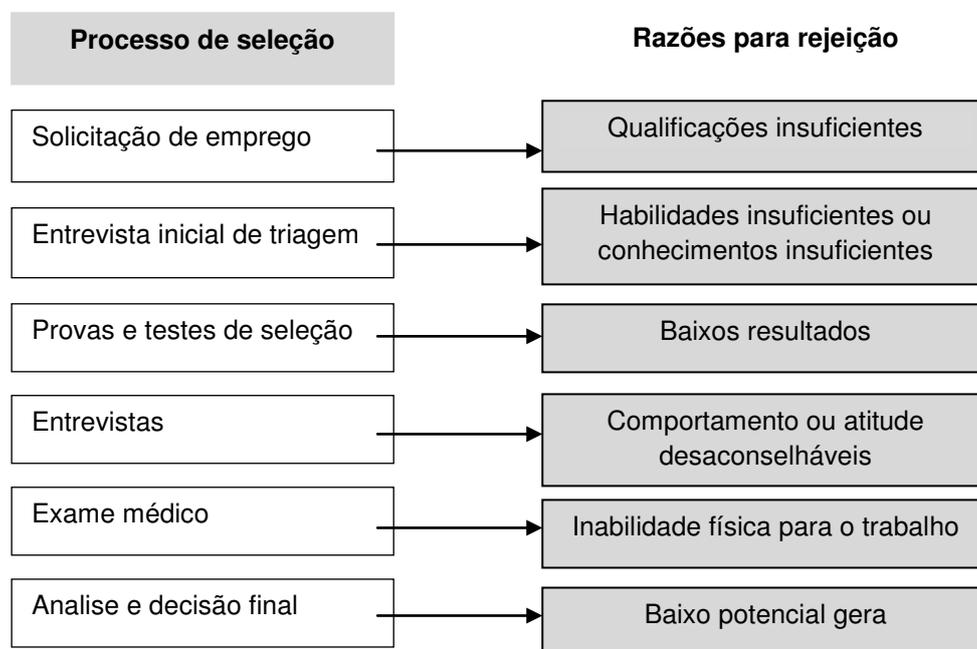
As técnicas de simulação abriram um campo interessante para o processo seletivo. As características humanas reveladas pelas técnicas tradicionais de seleção precisam aguardar sua confirmação ou não partir de algum tempo de desempenho no cargo, uma vez que elas não pesquisam o comportamento real dos candidatos e suas interações com pessoas, situações e desafios. As técnicas de simulação são usadas como um complemento do diagnóstico: além dos resultados das entrevistas e dos testes psicológicos, o candidato é submetido a uma situação de dramatização de algum evento relacionado ao papel que irá desempenhar na organização para fornecer uma visão mais realista acerca de seu comportamento no futuro. As técnicas de simulação são utilizadas nos cargos que exijam relacionamento interpessoal, como direção, gerência, supervisão, vendas, compras, contratos com o público etc. o erro provável e intrínseco a qualquer processo seletivo pode ser reduzido, e o próprio candidato pode avaliar sua adequação ao cargo pretendido pela simulação de uma situação que futuramente irá enfrentar. A simulação promove retroação e permite o alto conhecimento, e a auto-avaliação. As técnicas de simulação devem ser conduzidas por psicólogos ou especialistas no assunto.

### **3.3. O Processo de Seleção de Pessoas**

A seleção de pessoas constitui um processo composto de várias etapas ou fases seqüenciais pelas quais passam os candidatos. Na medida em que são bem sucedidos, os candidatos ultrapassam os obstáculos e passam adiante para as etapas posteriores. Na medida em que não conseguem superar as dificuldades, os candidatos são rejeitados e saem fora do processo. Nas etapas iniciais, ficam as técnicas mais simples, econômicas e mais fáceis, ficando as técnicas mais caras e sofisticadas para o final. O processo seletivo utiliza geralmente a combinação de várias técnicas de seleção e procedimentos múltiplos que variam de acordo com o perfil e complexidade do cargo a ser preenchido.

Cada técnica de seleção proporciona certas informações a respeito dos candidatos. As organizações utilizam uma variedade de técnicas de seleção para obter

as informações necessárias a respeito dos candidatos. Quanto maior o numero de técnicas de seleção, maior a oportunidade de informações de seleção para trabalhar e maior a oportunidade de informação de seleção para trabalhar e maior o tempo e seu custo operacional.



**Figura 3.13.** O processo seletivo como uma sequencia de etapas

### 3.4. Avaliação dos Resultados da Seleção de Pessoas

Existe uma variedade de procedimentos de seleção que podem ser combinados de diversas maneiras. Cada organização precisa determinar quais são os processos e procedimentos de seleção mais adequados e que proporcionam os melhores resultados. O processo seletivo precisa ser eficiente e eficaz. A eficiência reside em fazer corretamente as coisas: saber entrevistar bem, aplicar testes de conhecimentos que sejam validos e precisos, dotar a seleção de rapidez e agilidade, contar com um mínimo de custos operacionais, envolver as gerências e suas equipes no processo de escolher candidatos etc. a eficácia reside em alcançar resultados e atingir objetivos: saber trazer os melhores talentos para a empresa e, sobretudo, tornar a empresa cada dia melhor com as novas aquisições de pessoal. Mas a pergunta que geralmente paira é: como saber que o processo de provisão de pessoas apresenta eficiência e eficácia? Um dos problemas principais na administração de um processo é exatamente medir e avaliar o seu funcionamento por meio de resultados, ou seja, através de suas saídas. Somente com essa retroação (retro informação) é possível

saber se se deve fazer intervenções no sentido de corrigir inadequações e ajustar o funcionamento do processo para melhora-lo cada vez mais.

## **Exercícios**

---

1. Conceitue seleção de pessoas.
2. Explique a seleção como um processo de comparação.
3. Explique a seleção como um processo de decisão e escolha.
4. Como se faz a identificação das características pessoais do candidato?
5. Quais as bases para a seleção de pessoas?
6. Quais as técnicas para colheita de informações sobre o cargo? Explique-as.
7. Quais as principais técnicas de seleção?
8. O que é ficha de especificações do cargo ou ficha de profissiográfica?
9. Explique os pros e contras da entrevista.
10. Quais as diferenças entre aptidão e capacidade?
11. O que são técnicas de simulação? Explique-as.
12. Explique o processo de seleção.

## **4. Modelagem do trabalho**

A maneira como as pessoas trabalham nas organizações dependem basicamente de como seu trabalho foi planejado, modelado e organizado. Em geral, as tarefas estão contidas em cargos. A estrutura de cargos é condicionada pelo desenho organizacional em que ela esta contida. Os cargos fazem parte integrante do formato estrutural da organização. Esse condiciona e determina a distribuição, configuração e o grau de especialização dos cargos. O desenho organizacional representa a arquitetura da organização: como os seus órgão e cargos estão estruturados e distribuídos, quais as relações de comunicação entre eles, como o poder está definido e como as coisas deveram funcionar. Se a estrutura organizacional é rígida e imutável, os cargos também serão fixos, permanentes e definidos, fechados individualizados e delimitados. Se a estrutura é flexível e adaptável, os cargos também

serão maleáveis, ajustáveis e abertos, com elevado índice de interação com o ambiente que o circunda. Quanto mais a estrutura organizacional for maleável e flexível, tanto mais os cargos serão mutáveis e tanto mais forte a presença de equipes multidisciplinares e autogeridas no lugar de órgãos permanentes e definitivos. Hoje, a modelagem do trabalho requer flexibilidade e intensa participação das pessoas envolvidas.

Para os autores clássicos, a estrutura organizacional nada mais é do que a arquitetura de cargos dispostas de uma maneira racional e lógica a fim de proporcionar uma adequação entre a especialização vertical (níveis hierárquicos), de um lado, e a especialização horizontal (departamentalização), de outro. Cada departamento ou divisão é formado por um conjunto de cargos. Para se analisar uma organização deve-se decompor cada órgão em seus cargos constitutivos. Essa visão tradicional, linear e cartesiana está sendo substituída por uma visão sistêmica e contingencial, que procura mais integrar e juntar do que em separar e fragmentar os cargos.

<b>Os velhos meios</b>	<b>Aspectos</b>	<b>Os novos meios</b>
Altas, com muitos níveis administrativos	← <b>Estrutura</b> →	Achatadas, com poucos níveis administrativos
Centralizada na cúpula da administração	← <b>Autoridade</b> →	Descentralizada em todos os níveis: <i>empowerment</i>
Amplio e diversificado	← <b>Papel do staff</b> →	Pequeno e concentrado
Simplificado e estreito. Os gerentes pensam e as pessoas fazem e executam	← <b>Desenho dos cargos</b> →	Multifuncional e amplo. As pessoas pensam e melhoram continuamente
Importantes como unidade administrativa formal	← <b>Grupos de trabalho</b> →	Como sistemas sociotécnicos integrados e equipes amplamente utilizadas
Salário conforme a classificação do cargo e o desempenho individual	← <b>Compensação</b> →	Salário flexível por metas e pelo desempenho individual e grupal.



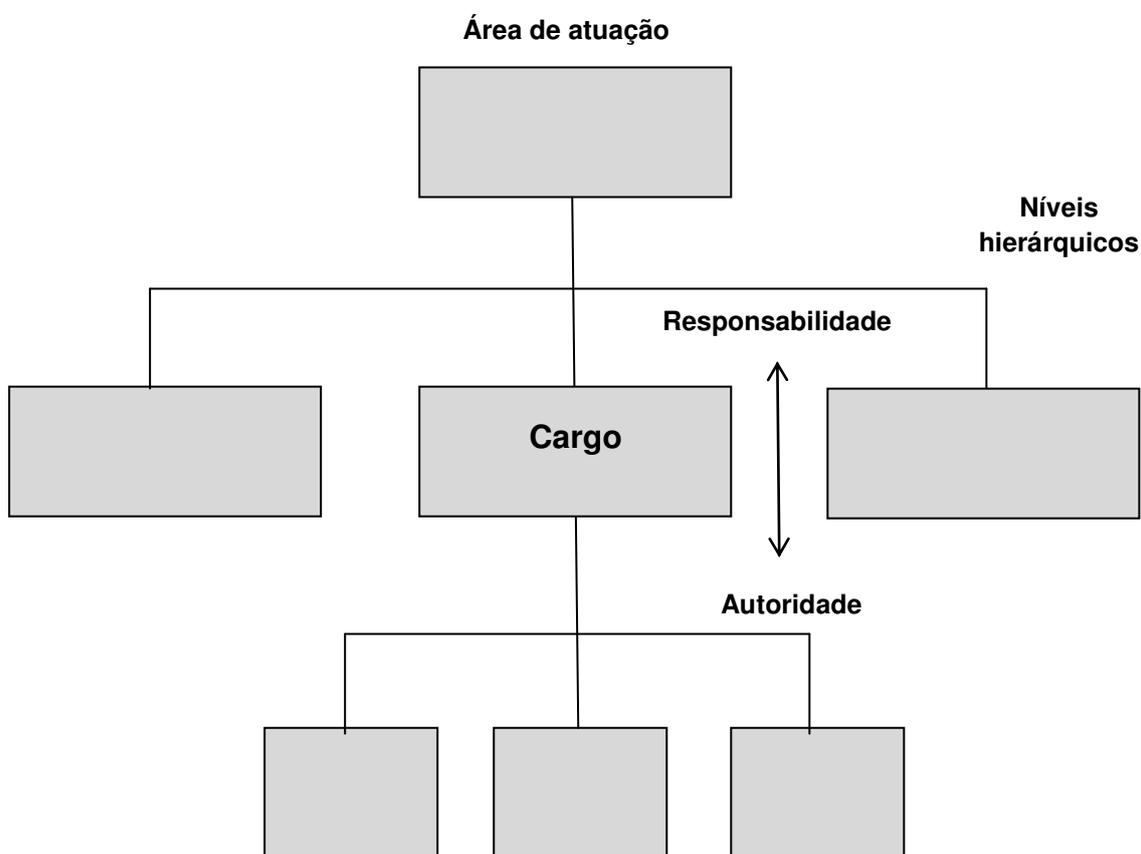
**Figura 4.1.** As novas tendências quanto ao trabalho.

#### 4.1. Conceito de Cargo

As pessoas trabalham nas organizações desempenhando um determinado cargo. Em geral, quando se pretende saber o que uma pessoa faz na organização, pergunta-se qual é o cargo que desempenha. Com isso, sabemos o que ela faz na organização e temos uma idéia de sua importância e do nível hierárquico que ocupa. Para a organização o cargo constitui a base de aplicação das pessoas nas tarefas organizacionais. Para a pessoa, o cargo constitui uma das maiores fontes de expectativas e de motivação. Quando as pessoas ingressam na organização, é através de toda a sua trajetória profissional, elas sempre são ocupantes de algum cargo.

O cargo é uma composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa – o ocupante – que podem ser englobadas em um todo unificado e que figura em certa posição formal do organograma da empresa. Assim, para desempenhar as suas atividades, a pessoa que ocupa um cargo deve ter uma posição definida no organograma. A posição do cargo no organograma define o seu nível hierárquico, a subordinação (a quem presta responsabilidade), os subordinados (sobre quem exerce autoridade) e o departamento ou divisão onde está localizado. Por essa razão, os cargos são representados no organograma através de retângulos, cada qual com dois terminais de comunicação: o superior, que o liga ao cargo acima e define sua subordinação, e o inferior, que o liga com os cargos abaixo e define seus subordinados. Sob o prisma horizontal, de cada cargo está emparelhado a outros cargos do mesmo nível hierárquico, que, em geral, recebem uma titulação equivalente (como diretores, gerentes, chefes, operadores etc.). Sob o prisma vertical, cada cargo está incluído em algum departamento, divisão ou área da empresa. E assim se compõe o organograma de cargos. Sob este enfoque, os cargos não existem ao acaso. Eles são intencionalmente desenhados, projetados, delineados, definidos e

estabelecidos dentro à organização. A figura 4.2 abaixo da uma ideia de posicionamento deum cargo no organograma da empresa.



---

**Figura 4.2.** Posicionamento do cargo no organograma.

---

Olhando sob outro prisma, um cargo constitui uma unidade da organização e consiste em um conjunto de deveres e responsabilidades que o tornam separado e distinto dos demais cargos. Na realidade, os cargos constituem os meios pelos quais a empresa aloca e utiliza os seus recursos humanos para alcançar objetivos organizacionais por meio de determinadas estratégias. Na outra ponta, os cargos constituem os meios pelos quais as pessoas executam as tarefas dentro da organização para alcançar determinados objetivos individuais. E resumo, os cargos representam a pedra de toque entre a organização e as pessoas que nela trabalham.

## 4.2. Desenho de Cargos

O desenho de cargos (*job desing*) envolve a especificação do conteúdo de cada cargo, dos métodos de trabalho e das relações com os demais cargos.

Cada cargo exige certas competências do seu ocupante para que seja bem desempenhado. Essas competências variam conforme o cargo, nível hierárquico e a área de atuação. Elas exigem que o ocupante saiba lidar com recursos, relações interpessoais, informação, sistemas e tecnologia em diferentes graus de intensidade, conforme a figura.

O desenho de cargos constitui a maneira como cada cargo é estruturado e dimensionado. Desenhar um cargo significa definir quatro condições básicas:

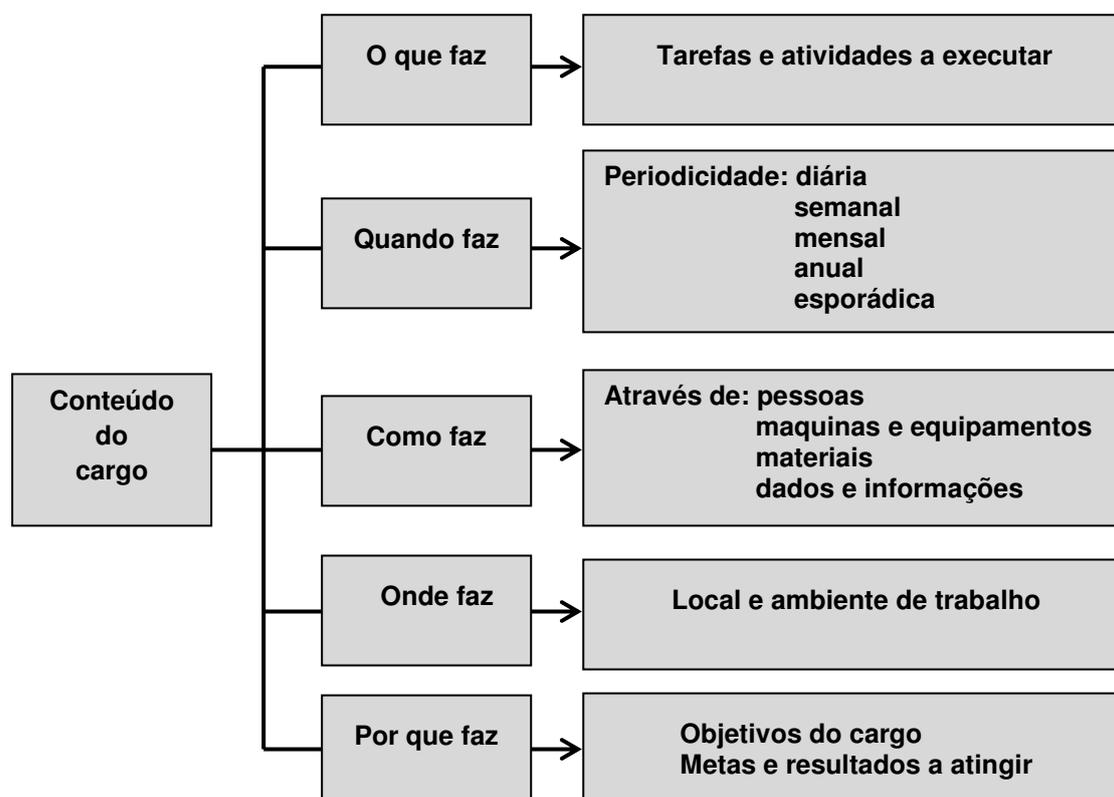
1. O conjunto de tarefas ou atribuições que o ocupante devera desempenhar (qual é o conteúdo do cargo).
2. Como as tarefas ou atribuições deverão ser desempenhadas ( quais são os métodos e processos de trabalho).
3. A quem o ocupante do cargo devera se reportar (responsabilidade), isto é quem é o seu superior imediato.
4. Quem o ocupante do cargo dever supervisionar ou dirigir (autoridade), isto é, quem são os seus subordinados ou pessoas que dele dependem para trabalhar.

O desenho de cargo é especificação do conteúdo, dos métodos de trabalho e das relações com os demais cargos, no sentido de satisfazer os requisitos tecnológicos, organizacionais e sociais, bem como os requisitos pessoais do seu ocupante. No fundo, o desenho dos cargos representa o modo pelo qual os administradores projetam os cargos individuais e os combinam em unidade, departamentos e organizações. Nesse sentido, o desenho de cargo define o grau de responsabilidade ou de liberdade concedido ao ocupante: se o cargo oferece compromisso pessoal com o negocio ou com o cliente ou se o cargo amarra o individuo a condições humilhantes ou a regras burocráticas.

## 4.3. Descrição e Análise de Cargos

Nem sempre é o gerente de linha ou o profissional de RH quem desenha os cargos. Muitas vezes, outros órgãos são os responsáveis pelo desenho de cargos – como O&M ou engenharia industrial. Assim muitas vezes, o gerente de linha ou o especialista em RH precisam saber como os cargos foram desenhados e estruturados.

Dai a necessidade de descrever e analisar os cargos. Na verdade, descrição e análise de cargos têm no seu bojo a noção de que os cargos já existem e que precisam ser desvendados como se fossem caixas negras. Sabe-se hoje que os cargos precisam acompanhar as mudanças que ocorrem no contexto das organizações.



**Figura 4.3.** O conteúdo do cargo segundo a descrição de cargos

#### 4.3.1. Conceito de Descrição de Cargos

Descrever um cargo significa relacionar o que o ocupante faz, como faz, sob quais condições faz e por que faz. A descrição de cargo é um retrato simplificado do conteúdo e das principais responsabilidades do cargo. Ela define o que o ocupante faz, quando faz, como faz, onde faz e por que faz.

O formato comum de uma descrição de cargo inclui o título do cargo, o sumário das atividades a serem desempenhadas e as principais responsabilidades do cargo. Muitas vezes, inclui também as relações de comunicação do cargo com outros cargos, como mostra a figura 4.4.

<p><b>TITULO DO CARGO</b> Enfermeira</p> <p><b>SUMARIO DO CARGO</b> Responsável pelo esquema completo de cuidados com o paciente, desde a admissão até a transferência ou saída do processo de enfermagem, bem como de avaliação, planejamento, implementação e avaliação. A enfermeira tem autoridade e total responsabilidade sobre o processo de enfermagem e para projetar as futuras necessidades do paciente e/ou da família. Dirige e guia os cuidados ao paciente e as atividades do pessoal de apoio, enquanto mantém o alto padrão de enfermagem profissional.</p> <p><b>RELAÇÕES</b> Reporta-se à enfermeira-chefe Supervisionar: responsável pelos cuidados atribuídos, prescrições e transcrições. Trabalhar com os departamentos de apoio e cuidados ao paciente. Relações externas com médicos, pacientes e famílias de pacientes.</p> <p><b>QUALIFICAÇÕES</b> Educação: graduação em escola superior de enfermagem. Experiência profissional: cuidados críticos exigem um ano de experiência médico/cirúrgica Requisitos de licença ou registro: Requisitos físicos: A: Capacidade de <i>bend</i>, de alcançar ou assistir à transferência de 50 ou mais <i>poucs</i> B: Capacidade de transferir e/ou andar 80% de 8 horas <i>shift</i> C: Acuidade visual e auditiva para desempenhar funções relacionadas.</p> <p><b>RESPONSABILIDADES</b> 1. Avaliar dimensões físicas, emocionais e psicossociais do paciente. Avaliar o paciente por escrito após sua admissão e comunicá-la aos que cuidam dele, conforme as políticas internas do hospital. 2. Formular um plano escrito de cuidados com o paciente desde sua admissão até sua saída. Desenvolver objetivos de curto e longo prazo após a admissão. Reaver e utilizar o plano. 3. Implementar o plano de cuidados. Demonstrar habilidades em desempenhar procedimentos comuns de enfermagem. Complementar as atividades de cuidado com o paciente de maneira organizada e cronometrada, estabelecendo prioridades apropriadas.</p>
--

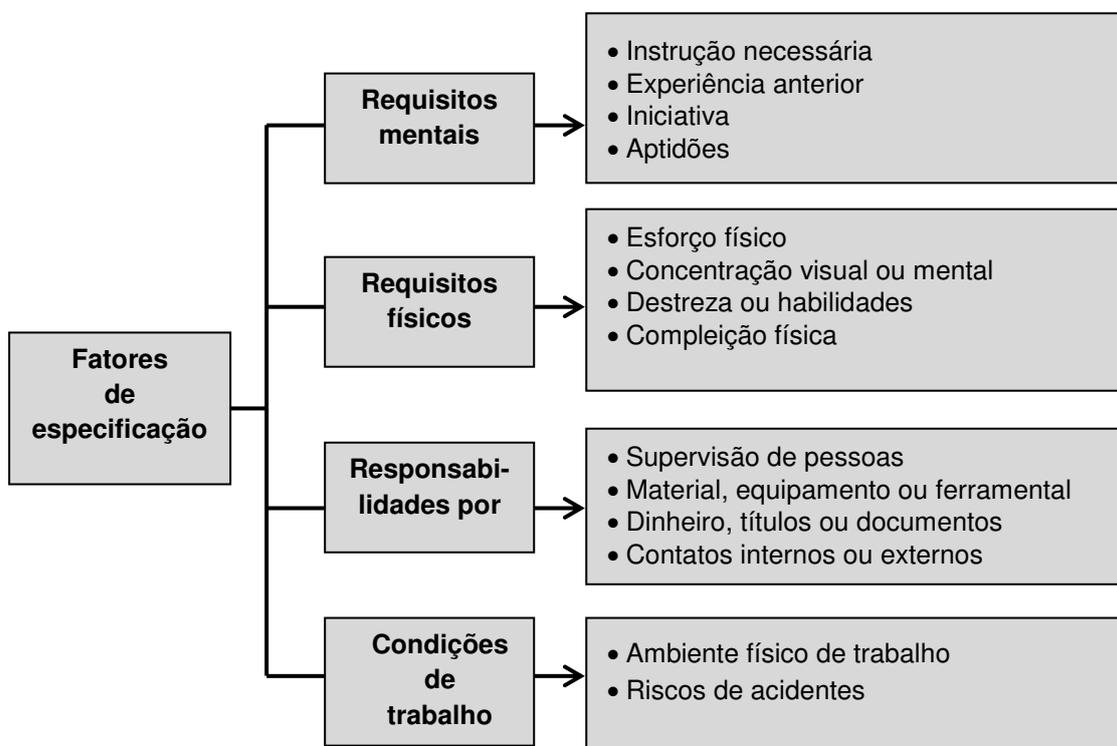
**Figura 4.4.** Exemplo de descrição de cargo

A descrição de cargo relaciona de maneira breve as tarefas, deveres e as responsabilidades do cargo. Ela é narrativa e expositiva e se preocupa com os aspectos intrínsecos do cargo, isto é, com o seu conteúdo. Feita a descrição, vem a análise de cargos. Essa aborda os aspectos intrínsecos do cargo, isto é, quais os requisitos que o ocupante deve possuir para desempenhar o cargo.

### 4.3.2. Conceito de Análise de Cargos

Analisar um cargo significa detalhar o que o cargo exige do seu ocupante em termos de conhecimentos, habilidades e capacidades para que possa desempenhá-lo adequadamente. A análise é feita a partir da descrição do cargo. Embora sejam intimamente relacionadas, a diferença é que enquanto a descrição de cargo focaliza o conteúdo do cargo (o que o ocupante faz, quando faz, como faz e por que faz), a análise de cargos procura determinar quais os requisitos físicos e mentais que o ocupante deve possuir, as responsabilidades que o cargo lhe impõe e as condições em que o trabalho deve ser feito.

Assim, a análise de cargos se preocupa com as especificações do cargo em relação ao ocupante que deverá preenchê-lo. A análise de cargos funciona como uma análise comparativa de quais as exigências (requisitos) que o cargo impõe à pessoa que o ocupa sob o ponto de vista mental, físico, responsabilidade e condição de trabalho. Para que a análise de cargos tenha uma base concreta de comparação, ela precisa fundamentar-se em fatores de especificações. A figura 4.5 mostra os principais fatores de especificações utilizadas nas empresas.



**Figura 4.5.** Fatores de especificações na análise de cargos.

## **5. Relação Com os Empregados**

### **5.1. Relação Com os Empregados**

Os gerentes de linha supervisionam seus subordinados como parte integrante de seu trabalho. Os subordinados requerem atenção e acompanhamento, pois enfrentam varias contingências internas e externas e estão sujeitos a problemas familiares, financeiros, de saúde, preocupações diversas, dificuldade de transporte ou de atendimento a compromissos, problemas com drogas fumo ou álcool. São problemas variados que afetam o desempenho das pessoas. Algumas pessoas conseguem administrar tais problemas por conta própria. Outra não, e tornam-se funcionários problemáticos. Lidar com funcionários problemáticos com justiça e equanimidade exige considerável tempo dos gerentes. Os problemas pessoais podem afetar o comportamento e trabalho dos funcionários. É de interesse da organização motivar e proporcionar assistência aos funcionários nestas situações.

Muitas organizações oferecem assistência a funcionários problemáticos ou tentam modificar o seu comportamento agressivo. As tentativas de relações com os funcionários têm por objetivo a criação de uma atmosfera de confiança, respeito e consideração e buscam maior eficácia organizacional através de remoção de barreiras que inibem a plena participação dos funcionários e cumprimentos de suas politicas organizacionais. Essas barreiras decorrem de fatores organizacionais ou pessoais. Qualquer que seja sua fonte, as atividades de relação com funcionários buscam estabelecer comunicação direta de duas vias para proporcionar assistência mútua e envolvimento. Na realidade, as relações com empregados devem fazer parte integrante da filosofia da organização: a organização deve tratar seus empregados com respeito e oferecer meios de atender às suas necessidades pessoais e familiares.

#### **5.1.1. Desenho de um programa de relação com empregados**

Para Milkovich e Boudreau, as principais decisões dos gerentes de linha para desenhar um programa de relações com empregados devem incluir:

1. *Comunicações.* A organização deve comunicar e explicitar a sua filosofia aos funcionários e solicitar deles sugestões e opiniões sobre assuntos do trabalho. As comunicações devem ser de mão dupla.

2. *Cooperação.* A organização deve compartilhar o processo decisório e o controle das atividades com os funcionários para obter sua cooperação e comprometimento.
3. *Proteção.* O local de trabalho deve afetar o bem-estar dos funcionários sob o ponto de vista físico e proporcionar proteção contra possíveis retaliações ou perseguições do ponto de vista psicológico. As pessoas devem sentir que seu local de trabalho é agradável e seguro.
4. *Assistência.* A organização deve responder as necessidades especiais de cada funcionário dando-lhes suporte e apoio para tanto. As pessoas devem sentir apoio e suporte da organização em suas necessidades e expectativas.
5. *Disciplina e conflito.* A organização deve ter regras claras para lidar com disciplina e a resolução de possíveis conflitos.

### **5.1.2. Programa de sugestões**

O programa de sugestões é geralmente desenhado para solicitar, estimular, avaliar e implementar sugestões oferecidas pelos empregados e recompensar aqueles que forneçam idéias que tenham aplicações práticas e gerem resultados para a organização. Quase sempre as recompensas são monetárias e o reconhecimento é público, podendo incluir também férias extras ou algum benefício especial. Os sistemas de sugestões tem sido implementados com sucesso em muitas organizações.

As linhas básicas de um programa de sugestões são as seguintes:

1. Deve haver uma comissão de avaliação das sugestões para analisar objetivamente cada sugestão e proporcionar uma razoável explicação aos funcionários por que suas ideias foram rejeitadas. Essa comissão deve ter pessoas vindas de várias áreas e níveis da organização.
2. A implementação de sugestões aceitas e a recompensa ao funcionário que ofereceu idéias devem ser feitas imediatamente e em público. O jornal interno da organização deve publicar o reconhecimento ao funcionário e o resultado da melhoria sugerida. Exemplo e reforço são indispensáveis.
3. Deve ser avaliado o valor do benefício economia proporcionado a organização pela sugestão oferecida. Algumas organizações chegam a dar até 100% da vantagem ou economia decorrente da sugestão ao funcionário.

### **5.1.3. Programas de reconhecimento**

Os prêmios de reconhecimento são pagamentos ou créditos concedidos a empregados ou equipes que proporcionam contribuição extraordinária à organização. A

idéia é comunicar o que fizeram e torná-los modelos para os demais funcionários da organização.

O prêmio de reconhecimento pode ser indicado pelo gerente ou cliente interno de um funcionário ou equipe e que deve comunicar à direção o reconhecimento pela contribuição. O prêmio de reconhecimento pode envolver uma cerimônia de celebração do sucesso do funcionário ou equipe para encorajar todos os demais a trabalhar em direção aos objetivos da organização e fornecer uma retroação altamente positiva aos funcionários.

## **5.2. Programa de Assistência ao Emprego**

Frequentemente, os gerentes de linha se defrontam com problemas de comportamento de seus subordinados e podem responder a eles de maneiras variadas. Uma delas é deixar que o subordinado resolva seus problemas por si próprio. Outra é assistir o subordinado através de programas internos ou pôr o subordinado em contato com assistência profissional promovida pela empresa. As pesquisas mostram que a utilização de fontes externas de assistência é a maneira mais comum de resposta da organização, mas alguns tipos de aconselhamento *in-house* são usados. O aconselhamento pode variar desde uma breve conversa com o gerente até reuniões privativas com consultores profissionais no local de trabalho.

Em geral, os programas de assistência aos empregados (PAE) são estruturados para lidar com empregados que enfrentam problemas. Os PAEs são programas apoiados pelas organizações que ajudam os funcionários a lidar com seus problemas pessoais que interferem no desempenho de seu trabalho.

### **5.2.1. Funcionários problemáticos**

Nem todos os parceiros apresentam sinais de excelência em sua atividade na organização. A gestão de pessoas também precisa levar em conta os parceiros que apresentam problemas e necessitam de ajuda para resolvê-los.

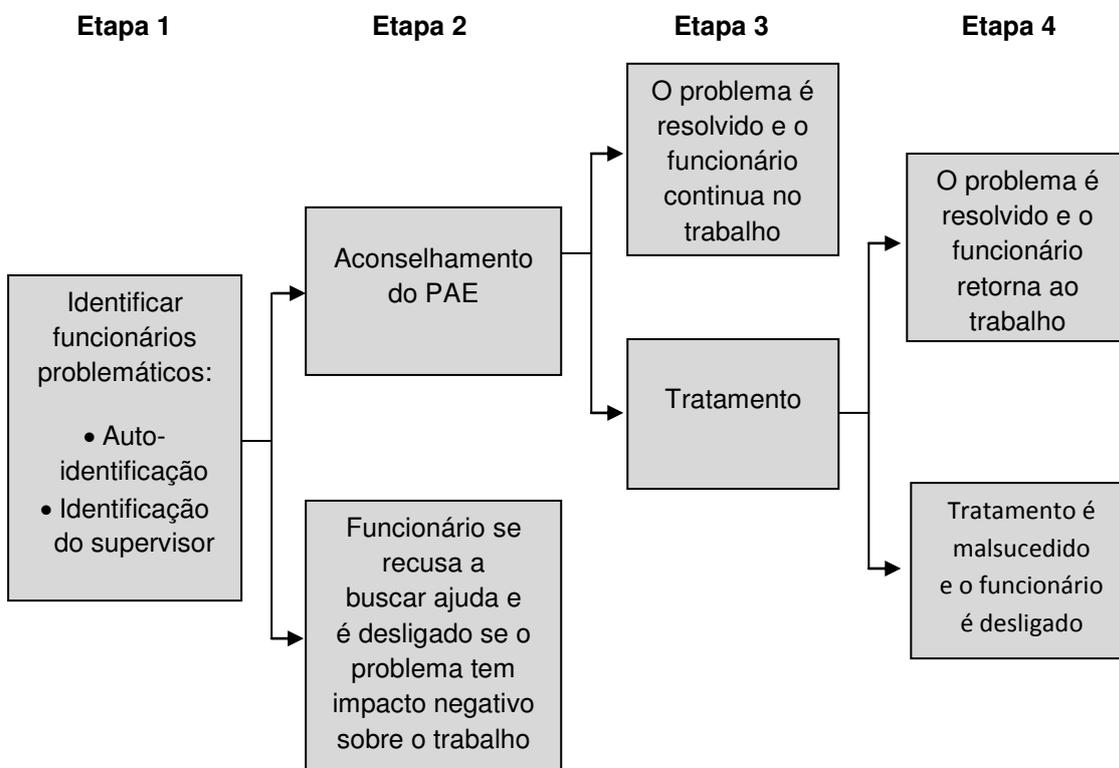
Os principais sintomas de um funcionário problemático são:

1. Elevado absenteísmo, nas segundas e sextas feiras, antes e após feriados.
2. Faltas não justificadas.
3. Faltas freqüentes.
4. Atrasos e saídas antecipadas.
5. Alterações com colegas.
6. Negligência que provocam problemas a outros funcionários.

7. Julgamento precário de situações e decisões erradas no trabalho.
8. Muitos acidentes estranhos no trabalho.
9. Danos e paradas de maquinas devido a negligências.
10. Envolvimentos com a lei, como multas no trânsito, embriaguez etc.
11. Má aparência pessoal.

Quase sempre, os PAEs apresentam dois componentes fundamentais:

1. *Uma politica escrita.* Os primeiros a tomar conhecimento dos problemas das pessoas são os colegas e os superiores. E nem sempre as pessoas tem a motivação suficiente para enfrentar o problema e nem estão em condições de proporcionar o apoio emocional. Uma politica escrita pode ajuda-los neste sentido e demonstrar o apoio total da organização.
2. *Um coordenador para o programa.* Os programas devem ter um coordenador que assegure que os procedimento e politicas sejam reconhecidos e aplicados no local de trabalho. O coordenador – que pode ser um especialista em RH ou gerente de linha- promove a assessoria aos gerentes de linha, encorajando-os a lidar com funcionários com problemas e proporcionar serviços de natureza confidencial.



**Figura 5.1.** Árvore de decisões de uma PAE.

### 5.3. Disciplina

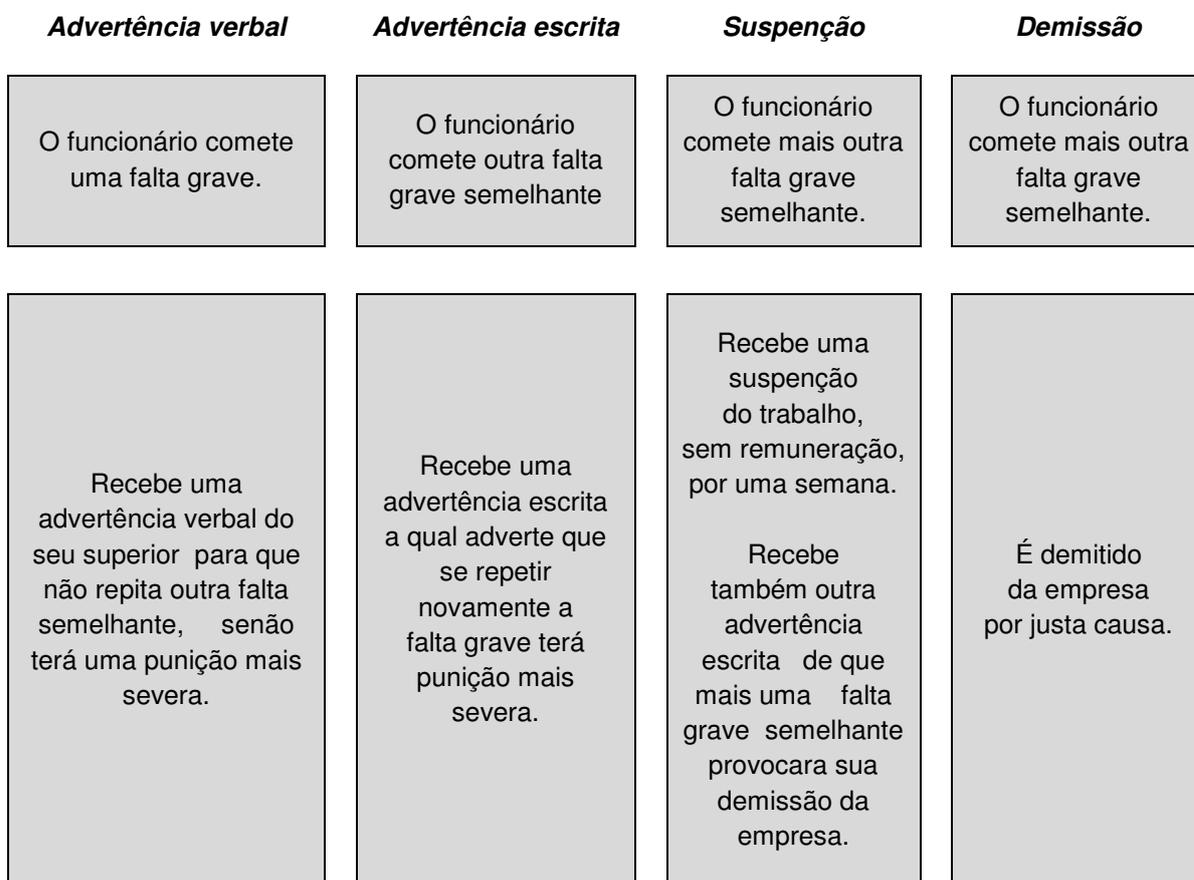
A palavra disciplina significava antigamente a conformidade pura e simples da pessoa às regras e normas que a organização estabelecia porque eram adequadas ao alcance dos objetivos organizacionais. Dentro desse antigo conceito, havia necessidade de um controle externo intenso e rígido para monitorar o comportamento das pessoas. Esse controle externo assentava-se exclusivamente nos meios (como horários de trabalho, proibições, comportamentos disciplinados etc.) e quase nunca se preocupava com os fins (isto é, como o alcance de metas e de resultados). Ao fiscalizar comportamentos como pontualidade, assiduidade, obediência ao chefe e ordem às organizações deixavam de lado a eficiência, a eficácia, o alcance de metas e objetivos, a adição de valor à organização a melhoria da qualidade e da produtividade, o atendimento ao cliente, e outros aspectos de real valor para a organização.

Modernamente, o termo disciplina refere-se à condição em que as pessoas conduzem a si próprias de acordo com as regras e procedimentos de um comportamento aceitável pela organização. É o que denominamos autodisciplina ou autocontrole. Em outros termos, é o controle exercido pelas próprias pessoas envolvidas, sem necessidade de monitoração externa. As pessoas ajustam seus comportamentos às regras organizacionais, enquanto a organização monitora as metas e o alcance de objetivos. Os meios ficam por conta das pessoas, enquanto os resultados são cobrados pela organização. Sabendo o que delas se espera, as pessoas se dispõem a alcançar os padrões ou regras definidas pela organização, desde que esses pareçam razoáveis e adequados às suas expectativas. Assim o desejável é que as organizações negociem com seus funcionários os parâmetros de comportamento a adotar.

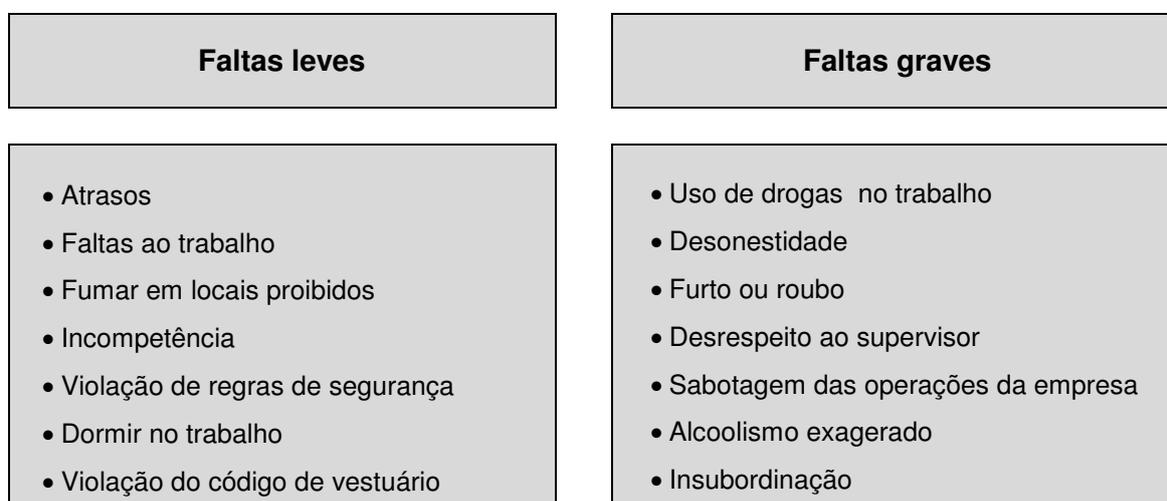
Todavia, nem todas as pessoas aceitam a responsabilidade pela autodisciplina e nem aceitam as normas do comportamento responsável. São essas pessoas que requerem algum grau de ação disciplinar extrínseca, freqüentemente denominada de punição. Trata-se de uma necessidade de impor ação disciplinar externa para estabelecer claramente os limites do comportamento aceitável pela organização.

Punição é a apresentação de uma conseqüência desejável que diminui a vontade de continuar o comportamento. No caso de pontualidade, os gerentes podem punir funcionários que continuam chegando atrasados ao trabalho expondo-lhes algumas conseqüências indesejáveis (como advertência verbal), ou a remoção de conseqüências desejáveis (como aumentos salariais por mérito). Contudo, as

punições podem ser seguidas de efeitos negativos de longo prazo, como altos níveis de absenteísmo e rotatividade.



**Figura 5.2.** Disciplina progressiva em quatro etapas



<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de atenção ao trabalho</li><li>• Agressão verbal</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desempenho precário</li><li>• Agressão física</li></ul>
--	---

**Figura 5.3.** Categorias de informações.

## 6. Higiene, Segurança e Qualidade de Vida

As pessoas passam a maior parte do seu tempo na organização, em um local de trabalho, que constitui seu hábitat. O ambiente de trabalho se caracteriza por condições físicas e materiais e por condições psicológicas e sociais. De um lado, os aspectos ambientais que impressionam os sentidos e que podem afetar o bem-estar psicológico, a saúde mental e a integridade moral das pessoas.

ARH é uma responsabilidade de linha e uma função de *staff*. Gerentes de linha e especialistas de RH estão envolvidos na gestão de pessoas. Além disso, envolve as responsabilidades legais e morais de assegurar um local de trabalho livre de riscos desnecessários e de condições ambientais que possam provocar danos à saúde física e mental das pessoas. As doenças profissionais e os acidentes do trabalho provocam enormes prejuízos às pessoas e as organizações em termos de custos humanos, sociais e financeiros. Eles podem ocorrer casualmente, mas podem ser evitados através de programas preventivos e profiláticos. Nas últimas décadas, foram feitos muitos progressos na redução e prevenção de doenças e acidentes relacionados com o trabalho.

### 6.1. Higiene do Trabalho

A higiene do trabalho está relacionada com as condições ambientais de trabalho que assegurem a saúde física e mental e com as condições de saúde e bem-estar das pessoas. Do ponto de vista de saúde física, o local de trabalho constitui a área de ação da higiene do trabalho, envolvendo aspectos ligados com a exposição do organismo humano a agentes externos como ruído, ar, temperatura, umidade, luminosidade, e equipamentos de trabalho. Assim um ambiente saudável de trabalho deve envolver condições ambientais físicas que atuem positivamente sobre todos os órgãos dos sentidos humanos – como visão, audição, tato, olfato e paladar. Do ponto de vista de saúde mental, o ambiente de trabalho deve envolver condições

psicológicas e sociológicas saudáveis que atuem positivamente sobre o comportamento das pessoas evitando impactos emocionais, como estresse.

Os principais itens do programa de higiene do trabalho estão relacionados com:

1. *Ambiente físico de trabalho.* Envolvendo:
  - *Iluminação:* luminosidade adequada e cada tipo de atividade.
  - *Ventilação:* remoção de gases, fumaça e odores desagradáveis, bem como afastamento de possíveis fumeantes ou utilização de máscaras.
  - *Temperatura:* manutenção de níveis adequados de temperatura.
  - *Ruídos:* remoção de ruídos ou utilização de protetores auriculares.
2. *Ambiente psicológico de trabalho.* Envolvendo:
  - Relacionamentos humanos desagradáveis.
  - Tipo de atividade agradável e motivadora.
  - Estilo de gerência democrático e participativo.
  - Eliminação de possíveis fontes de estresse.
3. *Aplicação de princípios de ergonomia.* Envolvendo:
  - Máquinas e equipamentos adequados às características humanas.
  - Mesas e instalações ajustadas ao tamanho das pessoas.
  - Ferramentas que reduzam a necessidade de esforço físico humano.
4. *Saúde ocupacional.* Envolvendo aspectos que veremos a seguir.

Um ambiente de trabalho agradável pode melhorar o relacionamento interpessoal e a produtividade, bem como reduzir acidentes, doenças, absenteísmo e rotatividade do pessoal. Fazer do ambiente de trabalho um local agradável tornou-se uma verdadeira obsessão para as empresas bem-sucedidas.

## **6.2. Saúde Ocupacional**

Uma maneira de definir saúde é a ausência de doenças. Contudo, os riscos físicos e biológicos, tóxicos e químicos, bem como condições estressantes de trabalho podem provocar riscos no trabalho. O ambiente de trabalho em si também pode provocar doenças. Uma definição mais ampla de saúde é um estado físico, mental e social de bem-estar. Essa definição enfatiza as relações entre o corpo, mente e padrões sociais. A saúde de um empregado pode ser prejudicada por doenças, acidentes ou estresse. Os gerentes devem assumir também a responsabilidade de cuidar do estado geral de saúde dos funcionários, incluindo seu bem-estar psicológico. Um funcionário excelente e competente, mas deprimido e com baixa auto-estima, pode ser tão improdutivo quanto um funcionário doente e hospitalizado.

A saúde ocupacional esta relacionada com a assistência medica preventiva. A lei 24/94 instituiu o Programa de Controle Médico Ocupacional, que exige o exame médico pré-admissional, o exame médico periódico, o de retorno ao trabalho (no caso de afastamento superior a 30 dias), o de mudança efetiva de função, antes da transferência e o exame médico demissional, nos 15 dias que antecedem o desligamento definitivo do funcionário.

O programa de medicina ocupacional envolve os exames médicos exigidos legalmente, além de executar programas de proteção da saúde dos funcionários, palestras de medicina preventiva, elaboração do mapa de riscos ambientais, relatório anual e arquivos de exames médicos com avaliação clínica e exames complementares, visando à qualidade de vida dos funcionários e maior produtividade da organização.

Os programas de saúde começaram a atrair a atenção muito recentemente. As conseqüências de programas inadequados são perfeitamente mensuráveis: aumento de pagamentos por indenizações, aumento dos afastamentos por doenças, aumento dos custos de seguros, aumento do absenteísmo e rotatividade do pessoal, baixa produtividade e baixa qualidade, além de pressões sindicais.

Um programa de saúde ocupacional requer as seguintes etapas:

1. Estabelecimento de um sistema de indicadores, abrangendo estatísticas de afastamentos e acompanhamento de doenças.
2. Desenvolvimento de sistemas de relatórios médicos.
3. Desenvolvimento de regras e procedimentos para prevenção medica.
4. Recompensas aos gerentes e supervisores pela administração eficaz da função de saúde ocupacional.

### **6.2.1. Estresse no trabalho**

Estresse é um conjunto de reações físicas, químicas e mentais de uma pessoa decorrente de estímulos ou estressores que existem no ambiente. É uma condição dinâmica, na qual uma pessoa é confrontada com uma oportunidade, restrição ou demanda relacionada com o que ela deseja. O autoritarismo do chefe, a desconfiança, a pressão das exigências e cobranças, o cumprimento do horário de trabalho, a chateza e monotonia de certas tarefas, o baixo astral dos colegas, a falta de perspectiva de progresso profissional e a insatisfação pessoal não somente derruba o bom humor das pessoas, como também provocam estresse no trabalho. O estresse é a soma das perturbações orgânicas e psíquicas provocadas por diversos agentes

agressores, como: traumas, emoções fortes, fadiga, exposição a situações conflituosas e problemáticas etc. certos fatores relacionados com o trabalho, como sobrecarga de atividade, pressão de tempo e urgência, relações problemáticas com chefes ou clientes que provocam reações como nervosismo, inquietude, tensão etc. Alguns problemas humanos – como dependência de álcool e abusos de drogas – muitas vezes são decorrentes do estresse no trabalho ou na família.

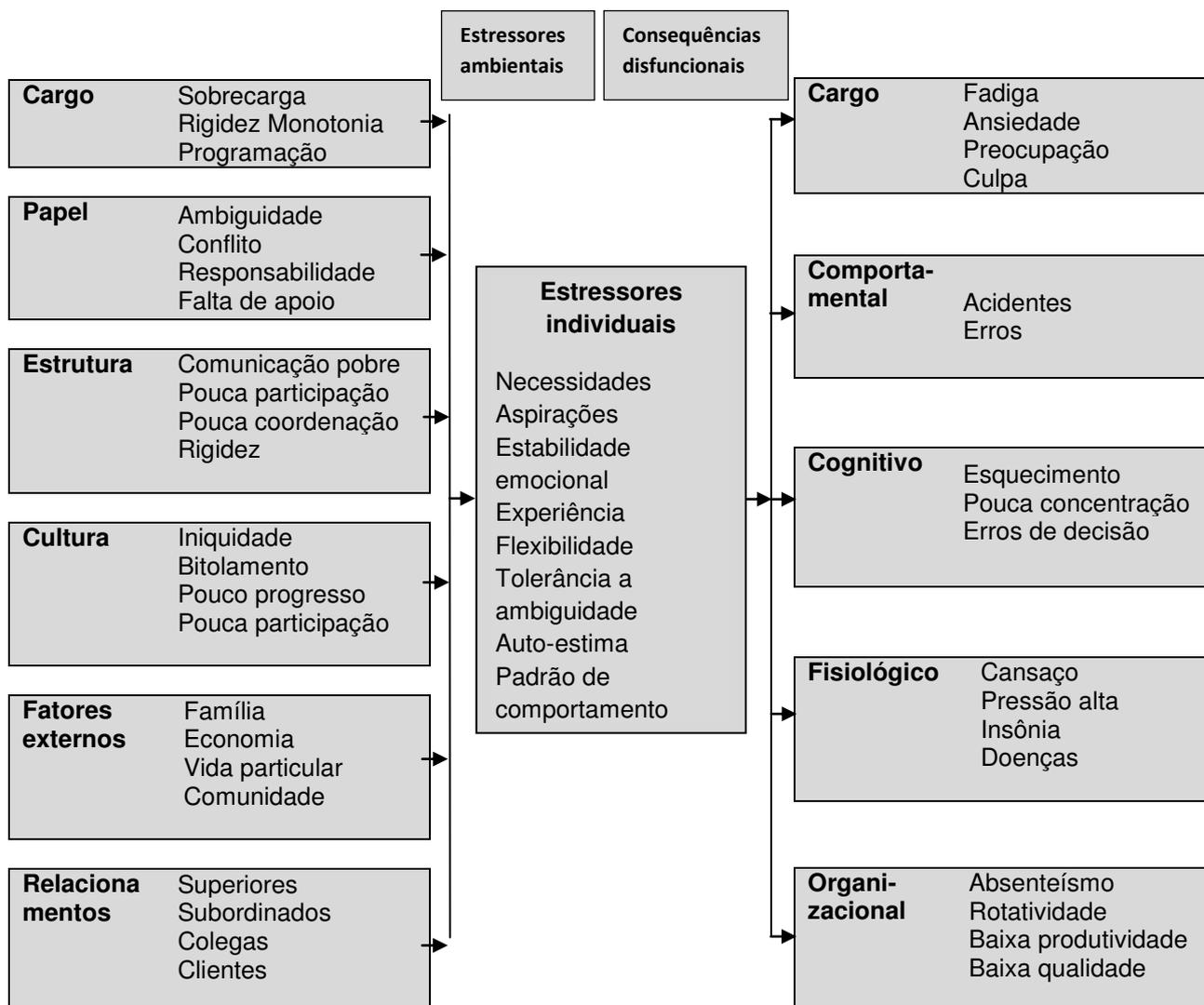
Existem duas fontes principais do estresse no trabalho: ambiental e pessoal. Primeiro, uma variedade de fatores externos e ambientais pode conduzir ao estresse no trabalho. Incluem a programação do trabalho, tranquilidade, segurança, fluxo e o número e natureza dos clientes internos ou externos a serem atendidos. Pesquisas revelam que o ruído ambiental, decorrente de máquinas funcionando, pessoas conversando e telefones tocando, contribui para o estresse em 54% das atividades de trabalho.

Cada pessoa reage sob diferentes maneiras na mesma situação aos fatores ambientais que provocam estresse. Personalidade do tipo A – aquelas pessoas que são viciadas no trabalho (*workaholics*) e que são impulsionadas para alcançar metas – geralmente estão mais sujeitas ao estresse do que as outras. Sua tolerância para a ambigüidade, paciência, auto-estima, saúde e exercícios físicos e hábitos de trabalho e de sono afetam a maneira como elas reagem ao estresse. Além do trabalho, problemas pessoais, familiares, conjugais, financeiros e legais ajudam a aumentar o estresse dos funcionários.

O estresse no trabalho provoca serias conseqüências tanto para o empregado como para a organização. As conseqüências humanas do estresse incluem ansiedade, depressão, angústia e várias conseqüências físicas, como distúrbios gástricos e cardiovasculares, dores de cabeça, nervosismos e acidentes. Em certos casos, envolvem abuso de drogas, alienação e redução de relações interpessoais. Por outro lado, o estresse também atinge negativamente a organização, ao interferir na quantidade e qualidade do trabalho, no aumento do absenteísmo e rotatividade e na predisposição a queixas, reclamações e greves.

O estresse não é necessariamente disfuncional. Algumas pessoas trabalham bem sob pequena pressão e são mais produtivas em uma abordagem de cobranças de metas. Outras buscam incessantemente mais produtividade ou um melhor trabalho. Um nível modesto de estresse conduz a maior criatividade quando uma situação competitiva conduz a novas ideias e soluções. Como regra geral, muitos empregados

se preocupam com uma pequena pressão desde que ela possa conduzir a conseqüências ou resultados positivos.



**Figura 6.1.** Os estressores na vida de cada pessoa.

### 6.2.2. Como reduzir o estresse no trabalho

Existem varias maneiras de avaliar o estresse, desde maior tempo de sono e remédios exóticos como *biofeedback* e meditação. Albrecht sugere as seguintes medidas para reduzir o estresse:

1. Relações cooperativas recompensadoras e agradáveis com os colegas
2. Não tentar obter mais do que cada um pode fazer.
3. Relações construtivas e eficazes com o gerente.

4. Compreender os problemas do chefe e ajudá-lo a compreender os seus.
5. Negociar com o gerente metas realísticas para o seu trabalho. Esteja preparado para propor metas, apesar daquelas que lhe foram impostas.
6. Estude o futuro e aprenda como se defrontar com eventos possíveis.
7. Encontre tempo para desligar-se das preocupações e relaxar.
8. Ande pelo escritório para manter sua mente tranqüila e alerta.
9. Verifique os ruídos em seu trabalho e busque meios para reduzi-los
10. Saia do escritório algumas vezes para mudar de cena e esfriar a cuca.
11. Reduza o tempo em que concentra a sua atenção. Delegue rotina e papelório.
12. Limite interrupções: programe períodos de isolamento e outros de reuniões.
13. Não fique muito tempo lidando com problemas desagradáveis.
14. Faça uma relação de assuntos preocupantes. Liste os problemas prioritários e as providências sobre cada um para que não fiquem rondado a sua memória.

A organização, os gerentes de linha e os especialistas de RH podem colaborar na identificação e redução do estresse no trabalho. Para o gerente de linha, isso inclui monitorar cada subordinado para identificar sintomas de estresse e informar os remédios organizacionais disponíveis, como transferência de cargo e aconselhamento. Os especialistas de RH podem utilizar pesquisas de atitudes para identificar fontes organizacionais de estresse, refinando os processos de seleção e colocação para assegurar uma adequação entre pessoa e cargo, bem como propor um planejamento de carreiras em termos de suas atitudes.

### **6.3. Segurança no Trabalho**

A segurança do trabalho envolve três áreas principais de atividade: prevenção de acidentes, prevenção de incêndios, prevenção de roubos. Abordaremos a primeira delas: prevenção de acidentes.

A segurança no trabalho esta relacionada com a prevenção de acidentes e com a administração de riscos ocupacionais. Sua finalidade é profilática no sentido de antecipar-se para que os riscos de acidentes sejam minimizados.

Um programa de segurança no trabalho requer as seguintes etapas:

1. Estabelecimento de um sistema de indicadores e estatísticas de acidentes.
2. Desenvolvimento de sistemas de relatórios de providências.
3. Desenvolvimentos de regras e procedimentos de segurança.
4. Recompensas aos gerentes e supervisores pela administração eficaz da função de segurança.

### 6.3.1. Prevenção de acidentes

Anualmente são divulgadas as estatísticas de acidentes ocorridos no país com o número de mortos, feridos, aleijados, incapacitados para o trabalho e incapacitados para a vida normal. São perdas desastrosas. Em 1993, os Estados Unidos presenciaram 6.200 mortes e mais de 6,5 milhões de pessoas com lesões corporais resultantes de acidentes no trabalho. No Brasil, ocorrem 1000 acidentes por dia em média, proporcionando 370.000 acidentes por ano.

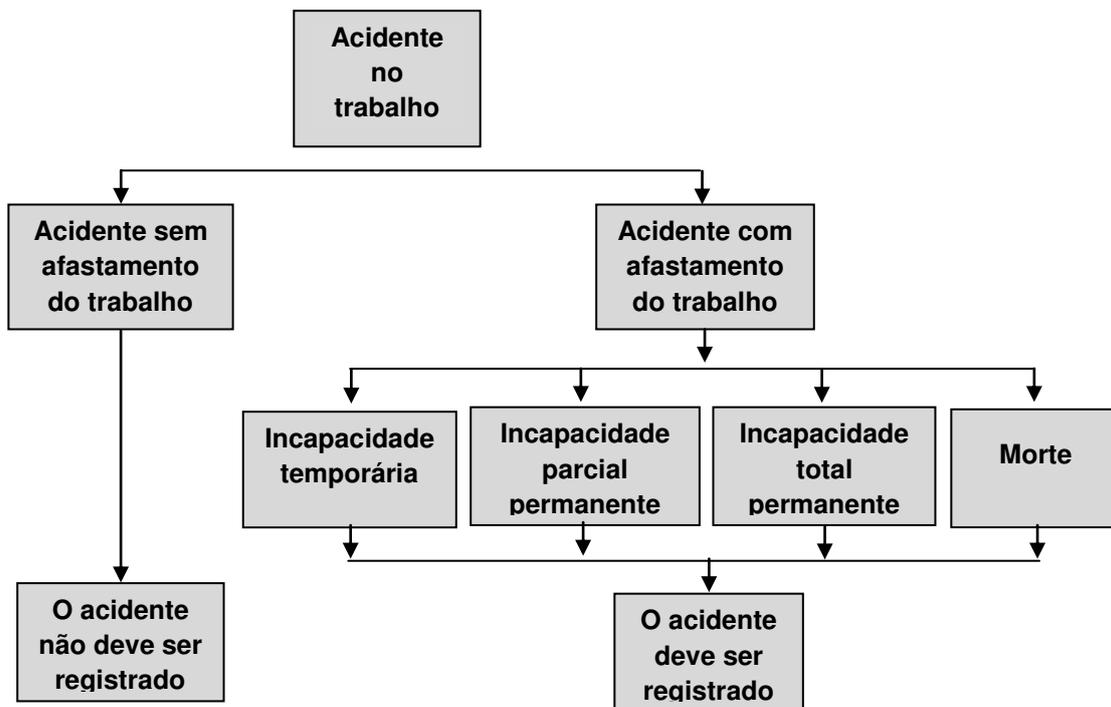
Acidente é um fato não premeditado do qual resulta dano considerável. O National Safety Council define acidente como uma ocorrência numa série de fatos que, sem intenção, produz lesão corporal, morte ou dano material. Essas definições consideram o acidente como um fato súbito, inesperado, imprevisto (embora algumas vezes previsível) e não premeditado ou desejado; e, ainda como causador de dano considerável, embora não especifiquem se se trata de dano econômico (prejuízo material) ou de dano físico às pessoas (dor, sofrimento, invalidez, ou morte).

Os acidentes no trabalho são classificados em:

1. *Acidentes sem afastamento.* Após o acidente, o empregado continua trabalhando e sem qualquer seqüela ou prejuízo considerável. Esse tipo de acidente não provoca o afastamento do trabalho e nem é considerado nos cálculos dos coeficientes de frequência (CF) e de gravidade (CG), embora deva ser investigado e anotado em relatório, além de exposto nas estatísticas mensais.
2. *Acidentes com afastamento.* É o acidente que provoca o afastamento do empregado do trabalho. Pode ser classificado em:
  - a. *Incapacidade temporária.* Provoca a perda temporária da capacidade para o trabalho e as seqüelas se prolongam por um período menor do que um ano. No retorno ao trabalho, o empregado assume sua função sem qualquer redução da sua capacidade de trabalho.
  - b. *Incapacidade parcial permanente.* Provoca a redução parcial e permanente para o trabalho e as seqüelas se prolongam por período maior do que um ano. É geralmente motivada por:
    - Perda de qualquer membro ou parte do mesmo.
    - Redução da função de qualquer membro ou parte do mesmo.
    - Perda da visão ou redução funcional de um olho.
    - Perda da audição ou redução funcional de um ouvido.

- Quaisquer outras lesões orgânicas, perturbações funcionais ou psíquicas que resultem, na opinião do medico, em redução de menos de três quartos da capacidade de trabalho.
- c. *Incapacidade permanente total.* Provoca a perda total, em caráter permanente, da capacidade de trabalho. É geralmente motivada por:
- Perda da visão de ambos os olhos.
  - Perda da visão de um olho com redução em mais da metade da visão do outro.
  - Perda anatômica ou impotência funcional de mais de um membro de suas partes essenciais (mão ou pé).
  - Perda da visão de um olho, simultânea à perda anatômica ou impotência funcional de uma das mãos ou de um pé.
  - Perda da audição de ambos os ouvidos ou, ainda, redução em mais da metade de sua função.
  - Quaisquer outras lesões orgânicas, perturbações funcionais ou psíquicas permanentes que ocasionem, sob opinião medica, a perda de três quartos ou mais da capacidade para o trabalho.
- d. *Morte:* o acidente provoca a morte do empregado.

A figura 6.2 dá uma idéia gráfica da classificação de acidentes no trabalho e quando devem ser registrados para efeito de estatísticas de acidentes.



---

**Figura 6.2.** Os acidentes no trabalho e sua classificação.

---

### 6.3.2. Causas dos acidentes no trabalho

Em todo acidente no trabalho estão presentes os seguintes elementos:

1. *Agente.* É definido como objeto ou substância (a máquina, o local, o equipamento que poderia ser adequadamente protegidos) diretamente relacionados com a lesão, como a prensa, a mesa, o martelo, a banheira etc.
2. *A parte do agente.* É a parte do agente que esta diretamente associada ou relacionada com a lesão, com o volante, o pé da mesa, o cabo do martelo, o piso da banheira etc.
3. *A condição insegura.* É a condição física ou mecânica existente no local, na máquina, no equipamento ou na instalação (que poderia ter sido protegida ou corrigida), e que leva à ocorrência do acidente, como o piso escorregadio, oleoso, molhado, com saliência ou buraco, máquina desprovida de proteção ou com polias ou partes moveis desprotegidas, instalação elétrica com fios descascados, motores sem fio terra, iluminação deficiente ou inadequada.
4. *O tipo de acidente.* É a forma ou modo de contato entre o agente do acidente e o acidentado, ou ainda, o resultado desse contato com as batidas, tombos, escorregões, choques etc.
5. *O ato inseguro.* É a violação de procedimento aceito como seguro, ou seja, deixar de usar equipamento de proteção individual, distrair-se ou conversar durante o serviço, fumar em área proibida, lubrificar ou limpar máquina ligada ou em movimento.
6. *O fator pessoal de insegurança.* É qualquer característica, deficiência ou alteração mental, psíquica ou física – acidente ou permanente –, que permite o ato inseguro. Visão defeituosa, audição deficiente, fadiga ou intoxicação, descuido, desatenção, problemas particulares, desconhecimento das normas e regras de segurança.

Mas o que causa o acidente no trabalho? Existem duas causas básicas de acidentes no local de trabalho: as condições inseguras e os atos inseguros.

1. *Condições inseguras.* Constituem as principais causas dos acidentes no trabalho. Incluem fatores como:
  - Equipamento sem proteção.

- Equipamento defeituoso.
- Procedimentos ariscados em maquinas ou equipamentos.
- Armazenamento inseguro, congestionado ou sobrecarregado.
- Iluminação deficiente ou impropria.
- Ventilação impropria, mudança insuficiente de ar ou fonte de ar impuro.
- Temperatura elevada ou baixa no local de trabalho.
- Condições físicas ou mecânicas inseguras que constituem zonas de perigo.

As providencias nestes casos são eliminar ou minimizar as condições inseguras. Outros fatores acidentais relacionados com o trabalho e que são considerados condições inseguras são: o cargo em si, a programação de trabalho prolongado e o clima psicológico do local de trabalho.

2. *Atos inseguros.* Eliminar apenas as condições inseguras e insuficientes, pois as pessoas também causam acidentes. Os atos inseguros dos funcionários são:

- Carregar materiais pesados de maneira inadequada.
- Trabalhar em velocidades inseguras – muito rápidas ou lentas.
- Utilizar esquemas de segurança que não funcionam.
- Usar equipamento inseguro ou usá-los inadequadamente.
- Não usar procedimentos seguros.
- Assumir posições inseguras.
- Subir escadas ou degraus depressa.
- Distrair, negligenciar, brincar, arriscar, correr, pular, saltar, abusar etc.

### **6.3.3. Traços de personalidade que predispõem a acidentes**

Algumas pesquisas tentaram identificar os traços de personalidade que distinguem os funcionários que são predispostos a provocar acidentes daqueles que não o são. O interessante é que uma pequena porcentagem dos trabalhadores (algo como 20%) são responsáveis por uma alta porcentagem de acidentes (algo entorno de 70%). Isso lembra a curva de Pareto. A pesquisa não conseguiu definir quais os traços comuns que predispõem as pessoas a acidentes. Ou seja, não há consenso de que a predisposição aos acidentes seja universal, pois uma pessoa predisposta a acidente em um tipo de trabalho pode não sê-lo em outra atividade. A predisposição parece ser,

portanto, situacional. Os traços de personalidade (como instabilidade emocional ou pouca resistência a frustração) podem distinguir os empregados dos predispostos a acidentes, em atividade que envolvam risco, falta de habilidade motora pode predispor a acidentes, mas somente quando a atividade exija coordenação motora.

A visão esta relacionada com a freqüência de acidentes em muitos cargos. Motoristas de taxi, de ônibus intermunicipais e operadores de maquinas que têm acuidade e habilidade visual apresentam menos injurias do que aqueles que não têm. Os acidentes são mais frequentes na faixa entre 17 e 28 anos, declinando ate encontrar valores mínimos entre 60 e 70 anos. Contudo, diferentes padrões são encontrados em diferentes cargos, onde o fator idade torna-se importante. Quando as habilidades perspectivas são equivalentes às habilidades motoras, o empregado é geralmente mais seguro. Mas quando o nível perceptível é mais baixo que o nível motor, o empregado cada vez mais predispõe-se a acidentes na medida em que a diferença aumenta. Um trabalhador que reage mais rapidamente do que consegue perceber tende a ter mais acidentes.

Características pessoais	Predisposições e tendências de comportamentos	Tipos de comportamentos específicos	Incidência de comportamentos acidentais
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalidade</li> <li>• Inteligência</li> <li>• Motivação</li> <li>• Habilidades sensoriais</li> <li>• Habilidades motoras</li> <li>• Experiência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atitudes e hábitos não-desejáveis</li> <li>• Falta de habilidades específicas</li> <li>• Tendência a assumir riscos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de atenção</li> <li>• Esquecimento</li> <li>• Desconcentração</li> <li>• Dificuldade em obedecer regras e procedimentos</li> <li>• Desempenho inadequado</li> <li>• Excessiva assunção de riscos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Probabilidade de comportamentos individuais acidentais</li> </ul>

**Figura 6.3.** Fatores pessoais que influenciam o comportamento acidental.

#### 6.3.4. Como prevenir acidentes

No início do século XX, os antigos bondes da Light & Company trafegavam pelas principais ruas do Rio de Janeiro e de São Paulo, ostentando cartazes com os dizeres: “prevenir acidentes é um dever de todos”. Era uma responsabilidade geral. Passados quase cem anos, o lema não se tornou obsoleto. Pelo contrario, tornou-se bem atual. Há também um velho e popular ditado que diz: “mais vale prevenir do que remediar”. Esse ditado adquire forte importância nos tempos modernos.

Na prática, todo programa de prevenção de acidentes focaliza duas atividades básicas: eliminar as condições inseguras e reduzir os atos inseguros.

1. *Eliminação das condições inseguras.* É o papel dos funcionários da primeira linha de defesa. Engenheiros de segurança desenham cargos para remover

ou reduzir os riscos físicos dos ocupantes. Os supervisores e gerentes de linha assumem importante papel na redução das condições inseguras.

- *Mapeamento de área de risco:* trata-se de uma avaliação constante e permanente das condições ambientais que podem provocar acidentes dentro da empresa. Um mutirão de esforços dos gerentes, funcionários e especialistas de RH, no sentido de mapear e localizar as possíveis áreas de perigo potencial, sugestões e ações no sentido de neutralizar ou minimizar tais condições.
  - *Análise profunda dos acidentes:* todo relatório de acidente, com e sem afastamento do trabalho, deve ser submetido a uma profunda análise para descobrir possíveis causas, como condições ou atos inseguros. A partir daí, a indicação de providências no sentido de eliminar essas causas para prevenir novos e futuros acidentes.
  - *Apoio irrestrito da alta administração:* todo programa bem-sucedido de prevenção de acidentes repousa no compromisso da alta direção. Esse compromisso é importante para ressaltar a importância que a alta direção coloca no programa de profilaxia contra acidentes na empresa.
2. *Redução dos atos inseguros.* Os acidentes são similares a outros tipos de desempenho pobre. Estudos psicológicos sugerem que se deve selecionar as pessoas que apresentam tendências para acidentar-se em cargos específicos.
- *Processo de seleção de pessoal:* as técnicas de seleção procuram identificar certos traços humanos (como habilidade visual ou coordenação motora) relacionados com acidentes em certos encargos. Pesquisas sugerem testes sobre traços relacionados com acidentes, como:
    - Estabilidade emocional e testes de personalidade.
    - Medidas de coordenação muscular.
    - Testes de habilidade visual.
    - Testes de maturidade emocional, desempenho seguro e cuidadoso.
    - Susceptibilidade à exposição a produtos tóxicos.

Existe uma clara relação entre predisposição a acidentes e proficiência no cargo. A seleção de pessoas baseada em testes de não-predisposição a acidentes permite que os gerentes possam reduzir acidentes e melhorar a qualidade dos funcionários ao mesmo tempo.

- *Comunicação interna:* a propaganda e cartazes sobre segurança no trabalho podem ajudar a reduzir atos inseguros. Um estudo mostra que o comportamento seguro teve um aumento de 20%. Contudo, os cartazes não substituem os programas compreensivos de segurança, mas podem ser combinados com eles e com outras técnicas, como o treinamento, para reduzir condições e atos inseguros.
- *Treinamento:* o treinamento de segurança reduz acidentes, principalmente quando envolve novos empregados, no sentido de instruí-los em práticas e procedimentos para evitar potenciais riscos e trabalhar desenvolvendo suas predisposições em relação a segurança no trabalho.
- *Reforço positivo:* os programas de segurança baseados no reforço positivo podem melhorar a segurança no trabalho. Objetivos de redução de acidentes devem ser formulados em conjunto com os funcionários e com ampla divulgação e comunicação dos resultados. Muitas empresas adotam o lema zero de acidentes e passam a ostentar cartazes com o número de dias sem acidentes. Contribuem para a redução de acidentes: reuniões periódicas com grupos de empregados para discussão de casos e exemplos, encorajando para que faça distinção entre comportamentos certos e errados em situações de perigo, além de demonstração de gráfico de frequência e localização de acidentes, bem como uma listagem de regras de segurança pessoal (o que fazer e o que não fazer em situações de risco).

#### **6.4. Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)**

O termo Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) foi cunhado por Louis Davis, na década de 1970, quando desenvolvia um projeto sobre desenho de cargos. Para ele conceito de QVT refere-se à preocupação com o bem estar-geral e a saúde dos trabalhadores no desempenho de suas tarefas. Alguns autores europeus desenvolveram outras conceituações dentro da abordagem sociotécnica e da democracia industrial. Atualmente, o conceito de QVT envolve tanto os aspectos físicos e ambientais, como os aspectos psicológicos do local de trabalho. A QVT assimila duas posições antagônicas: de um lado, a reivindicação dos empregados quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho; e, de outro, o interesse das

organizações quanto aos seus efeitos potenciadores sobre a produtividade e a qualidade.

A QVT tem sido utilizada como indicador das experiências humanas no local de trabalho e o grau de satisfação das pessoas que desempenham o trabalho. O conceito de QVT implica profundo respeito pelas pessoas. Para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas, que participem ativamente dos trabalhos que executam e que sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições. A competitividade organizacional – e obviamente, a qualidade e produtividade – passa obrigatoriamente pela QVT. Para bem atender o cliente externo, a organização não deve esquecer o cliente interno. Isso significa que, para satisfazer o cliente externo, as organizações precisam antes satisfazer os seus funcionários responsáveis pelo produto ou serviço oferecido. Como diz Claus Möller, consultor dinamarquês: “coloque os empregados em primeiro lugar e eles porão os consumidores em primeiro lugar”. A organização que investe diretamente no funcionário esta, na realidade, investindo indiretamente no cliente. A gestão de qualidade total nas organizações depende fundamentalmente da otimização do potencial humano. E isso depende de quão bem as pessoas se sentem trabalhando na organização. A QVT representa o grau em que os membros das organizações são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através do seu trabalho na organização.

#### **6.4.1. Componentes da QVT**

A QVT envolve uma constelação de fatores, como:

1. A satisfação com o trabalho executado.
2. As possibilidades de futuro na organização.
3. O reconhecimento pelos resultados alcançados.
4. O salário percebido.
5. Os benefícios auferidos.
6. O relacionamento humano dentro do grupo e da organização.
7. O ambiente psicológico e físico de trabalho.
8. A liberdade e responsabilidade de tomar decisões.
9. As possibilidades de participar.

A QVT envolve os aspectos intrínsecos (conteúdo) e extrínsecos (contexto) do cargo. Ela afeta atitudes pessoais e comportamentos relevantes para a produtividade

individual e grupal, tais como: motivação para o trabalho, adaptabilidade a mudanças no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar ou aceitar mudanças.

Fatores de QVT:	Dimensões:
1. Compensação justa e adequada	1. Renda (salário) adequada ao trabalho 2. Eqüidade interna (compatibilidade interna) 3. Eqüidade externa (compatibilidade externa)
2. Condições de segurança e saúde no trabalho	4. Jornada de trabalho 5. Ambiente físico (seguro e saudável)
3. Utilização e desenvolvimento de capacidades	6. Autonomia 7. Significado da tarefa 8. Identidade da tarefa 9. Variedade de habilidades 10. Retroação e retroinformação
4. Oportunidades de desenvolvimento e segurança	11. Possibilidades de carreira 12. Crescimento profissional 13. Segurança do emprego
5. Integração social na organização	14. Igualdade de oportunidades 15. Relacionamentos interpessoais e grupais 16. Senso comunitário
6. Garantias constitucionais	17. Respeito às leis e direitos trabalhistas 18. Privacidade pessoal 19. Liberdade de expressão 20. Normas e rotinas claras da organização
7. Trabalho e espaço total de vida	21. Papel balanceado do trabalho na vida pessoal
8. Relevância social da vida no trabalho	22. Imagem da empresa 23. Responsabilidade social pelos produtos/serviços 24. Responsabilidade social pelos empregados

**Figura 6.4.** Modelo de QVT de Walton.

## Exercícios

1. Defina higiene do trabalho e quais são os seus principais itens de atuação.
2. Comente os principais aspectos do ambiente físico e psicológico de trabalho.
3. Comente a aplicação dos princípios de ergonomia. O que é ergonomia?
4. Defina a saúde ocupacional. Como funciona em nosso país?
5. Quais os principais problemas da saúde nas organizações?

6. Explique o estresse no trabalho, suas fontes principais e como reduzi-lo?
7. Conceitue segurança no trabalho e suas principais áreas de atividade.
8. Defina acidente e prevenção de acidentes. Classifique os acidentes.

## **7. Direito do Trabalho**

O direito do trabalho é um conjunto de normas que regula as relações de trabalho entre empregadores e empregados, estabelecendo seus recíprocos direitos e obrigações decorrentes dessa atividade.

A Constituição Federal dispendo sobre os direitos sociais, dentre os quais o trabalho, assegura aos trabalhadores urbanos e rurais a relação de emprego contra a despedida arbitrária ou injusta; O Seguro-Desemprego; o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço; o Salário Mínimo; o Decimo Terceiro Salário; a participação nos lucros da empresa; a remuneração do trabalho noturno superior à do diurno: repouso semanal remunerado: férias anuais; Licença-Maternidade sem prejuízo do emprego e do salário; aviso prévio; adicional de insalubridade, periculosidade e penosidade; aposentadoria e outros.

### **7.1. Identificação Profissional**

A identificação profissional admitido ao trabalho é indispensável para o controle da atividade do empregador e dos direitos do trabalhador.

#### **7.1.1. Carteira de Trabalho**

A Carteira de Trabalho e Previdência Social é obrigatória, nos termos da CLT (art. 13), para o exercício de qualquer emprego, inclusive de natureza rural, ainda que em caráter temporário, mesmo que para o exercício de trabalho por conta própria de atividade profissional remunerada. As Carteiras de Trabalho são emitidas pelas Delegacias Regionais do Trabalho. Nas localidades em que não houver as delegacias, os órgãos federais, estaduais ou municipais ficaram encarregados dessas emissões, mediante convênio com o Ministério do Trabalho.

Nas Carteiras de Trabalho, além da identificação do empregado com seus dados pessoais, serão feitos os registros de identificação do empregador e anotações relativas ao contrato de trabalho, tais como data de admissão, salários, horários de trabalho, férias, rescisões de contratos e outros registros relativos ao FGTS e previdência social.

### **7.1.2. Registro de Empregados**

Qualquer que seja a atividade do empregador, será obrigatório que este mantenha o registro dos empregados que lhe prestam serviço, adotando livros de registros ou fichas, inclusive sistema eletrônico, observadas as instruções expedidas pelo Ministério do Trabalho.

A empresa que mantiver empregado não registrado incorre em multa igual a trinta vezes o valor de referencia regional, por empregado não registrado, acrescido de igual valor em caso de reincidência.

### **7.2. Duração do Trabalho**

A duração da jornada de trabalho não deve exceder o limite máximo imposto por lei, sob pena de causar fadiga aos empregados, com conseqüente desequilíbrio neuropsíquico e descontrole de atividades vitais. O repouso deve ser suficiente para a recomposição vegetativa, evitando a queda de produção e alteração na qualidade e produtividade do empregado.

#### **7.2.1. Jornada, Duração e Trabalho Noturno**

A duração normal de trabalho, para qualquer empregado, em qualquer atividade, não deve ser superior a oito horas diárias. A duração normal poderá ser acrescida de duas horas suplementares (horas extras), mediante acordo escrito entre empregadores e empregados ou mediante contrato coletivo de trabalho. Estabelecimentos com mais de dez empregados devem manter anotação de entrada e saída em registro manual, mecânico ou eletrônico.

Entre um período de duas jornadas de trabalho devera haver um período mínimo de onze horas consecutivas para descanso. Além disso, será assegurado um descanso semanal remunerado de vinte e quatro horas, o qual, salvo motivo de conveniência pública ou necessidade imperiosa de trabalho, devera coincidir com o domingo.

A lei trabalhista também assegura ao trabalhador que exercer trabalho noturno, isto é, entre às 22 horas de um dia e às 5 do dia seguinte, a contagem reduzida dessa hora, computando-se como de 52 minutos e 30 segundos, devendo sua remuneração ter acréscimo de 20%, pelo menos, em relação à hora diurna.

### **7.3. Remuneração**

O trabalho não pode ser realizado gratuitamente. Deve haver uma remuneração pelos serviços prestados, eis que o homem trabalha para prover sua subsistência e a de sua família. Essa remuneração denomina-se salário, ordenado, vencimentos ou honorários.

Quando realizamos por subordinação ao vínculo empregatício, o trabalho é remunerado pelo empregador e nessas condições tal retribuição se denomina mais comumente salário ou ordenado. A expressão honorários é adotada para designar a retribuição do trabalho prestado por profissão liberal.

#### **7.3.1. Salário – Fixação, Redução, Benefícios e Participação nos Lucros**

A fixação do salário é feita de comum acordo entre empregador e empregado ou baseada nos parâmetros do mercado de trabalho ou, ainda, fixada pelo empregador e aceita pelo empregado, parte mais fraca na relação e que, portanto, dadas certas circunstâncias, não encontra outra alternativa se não aderir à oferta.

A remuneração pode ser paga por dia, por semana, por quinzena ou mensalmente. A retribuição deve se dar em dinheiro, na forma de remuneração fixa, por tarefa ou empreitada, podendo ser composta de comissões, gorjetas ou gratificações ou, ainda, composta de utilidades, como transporte, moradia, alimentação (cesta básica), educação aos filhos, veículos, assistência médica, recreação etc. Compõe também a remuneração, as horas extras, remuneradas em percentual superior às horas normais, e aos adicionais noturno, de insalubridade (10%, 20% ou 40% sobre o salário mínimo) e de periculosidade (30% sobre o salário fixo do empregado), devidos aos que trabalham com inflamáveis ou eletricidade.

Os salários serão reajustados nos termos da lei, do contrato individual ou convenção coletiva, vedada a redução salarial, exceto em casos de redução de jornada, mediante acordo entre as partes.

Regido por Medida Provisória, a participação do empregado nos lucros da empresa é devida mediante regras estabelecidas com o empregador e uma comissão representativa dos empregados, assistida pelo sindicato da respectiva categoria, estabelecendo-se em documento formal, aos objetivos a serem alcançados em termos de produção, a fim de fazerem jus à participação de percentual fixado nesse mesmo documento, que vai assinado pelo empregador e pela comissão de empregados, remetendo-se uma via ao órgão sindical.

### **7.3.2. Salário-Maternidade, Gratificação e 13º Salário**

O salário maternidade faz parte do conjunto de regras de proteção do trabalho da mulher e consiste em conceder-lhe o direito a cento e vinte dias de licença, sem prejuízo de emprego e do salário, em período anterior e posterior ao parto. Além disso, fica o empregador impedido de despedir do trabalho a mulher grávida.

As gratificações consistem em pagamentos em dinheiro ou utilidades a empregados em decorrência de lei, acordos ou mera liberalidade.

Figura como modalidade de gratificação legal o pagamento do 13º salário, podendo ser feito em duas parcelas: a metade entre fevereiro a novembro, por ocasião das férias; e a outra metade até o dia 20 de dezembro de cada ano, correspondendo a 1/12 da remuneração devida por mês de serviço.

No caso de demissão solicitada pelo empregado ou de despedida sem justa causa, o empregado terá direito à remuneração proporcional aos meses de trabalhados, valendo a fração mensal desde que nesse mês ele tenha trabalhado mais quinze dias.

### **7.4. Férias**

Férias significam período de descanso remunerado após decorrido um período anual de trabalho, denominado período aquisitivo. Concluído o período de doze meses aquisitivo do direito a férias, o empregado inicia o segundo ano de trabalho, denominado período de gozo, dentro do qual deve gozar suas férias por trinta dias. O transcurso desse segundo ano (período de gozo) vai ser também período aquisitivo de mais trinta dias de férias e serem gozadas no terceiro ano, e assim por diante.

#### **7.4.1. Concessão e Período de Duração**

Desde que não tenha tido mais de cinco faltas não justificadas no trabalho, o empregado terá direito de gozar trinta dias de férias corridos, caso contrário, se tiver faltado e não tiver justificado, de seis a catorze faltas, terá vinte dois dias corridos de férias. Faltando de vinte e três dias, sem justificação, terá dezoito dias corridos de férias faltando de vinte e quatro a trinta e dois dias, sem justificação, terá apenas doze dias de férias. Se faltar mais de trinta e três dias, sem justificação, não terá direito a férias.

Igualmente, *não terá direito a férias*, nos seguintes casos:

- i) Se no primeiro período aquisitivo deixar o emprego e não for readmitido dentro de sessenta dias após sua saída;
- ii) Se esteve em gozo de licenças remunerada por mais de trinta dias; e
- iii) Se esteve recebendo do INSS auxílio-doença ou por acidente de trabalho, por mais seis meses, mesmo que descontinuamente.

#### **7.4.2. Remuneração e Abono**

Durante o período de férias o empregado será remunerado normalmente, assegurando-lhe a lei, para esse período, pelo menos um terço a mais do que o salário normal.

Se o empregado quiser poderá pedir o abono pecuniário que corresponde ao direito de converter um terço do período de férias em dinheiro. Assim sendo, receberá dez dias em dinheiro e gozará vinte dias de férias.

O empregado também poderá ser remunerado a título de férias, no caso de, tendo mais de um ano de trabalho, pedir demissão ou for despedido sem justa causa. Nesse caso, as férias vencidas e não gozadas serão pagas em dinheiro totalmente, e as férias do período aquisitivo incompleto serão pagas em dinheiro totalmente e as férias do período aquisitivo incompleto serão pagas na proporção de um doze avos por mês de serviço ou fração superior a catorze dias. As férias proporcionais de empregados admitidos a menos de um ano, o pagamento será feito se houver demissão sem justa causa. Quem pede demissão sem completar um ano de casa, perde o direito às férias proporcionais.

#### **7.5. Suspensão, Interrupção e Rescisão do Contrato de Trabalho**

O empregado afastado do emprego tem asseguradas pela lei (art. 471 da CLT), após seu retorno, todas as vantagens que, em sua ausência, tenha sido atribuídas à categoria a que pertencia na empresa.

Por isso, a suspensão ou interrupção do trabalho, em virtude das exigências do serviço militar ou outros encargos públicos, não constituem motivos para alteração ou rescisão do contrato de trabalho. Assim, terá direito a retornar ao trabalho o empregado aposentado por invalidez que, recuperado, tenha sua aposentadoria cancelada.

Além disso, a lei concede ao empregado direito a deixar de comparecer ao trabalho em diversas situações que especifica, sem prejuízo de perda da função:

- i) falecimento de familiar;
- ii) seu casamento;
- iii) nascimento de filho;
- iv) doação de sangue;
- v) alistamento eleitoral;
- vi) por exigência do serviço militar; e
- vii) exame vestibular no ensino superior.

O contrato de trabalho pode ter prazo de duração ou então ser indeterminado. Na primeira hipótese, as partes tem conhecimento de que se dará a dissolução do contrato em prazo certo e podem, se quiserem, prorrogar o contrato ou concordarem com sua extinção.

Na segunda hipótese, a resolução do contrato pode se dar por vontade de uma das partes ou de ambas. A rescisão será unilateral quando uma das partes toma a iniciativa de dissolver o contrato: ou o empregador despede o empregado com ou sem justa causa, ou o empregado pede demissão.

#### **7.5.1. Despedida por Justa Causa e sem Justa Causa**

Se o empregador toma a iniciativa para dar o contrato de trabalho por rescindido, o faz por uma de duas razões: i) por motivo justificado (justa causa); ou ii) sem motivo justificado (sem justa causa).

A dissolução do contrato será considerada de justa causa quando tiver por fundamento um ato praticado pelo empregado dentre os taxativamente previstos em lei, isto é:

- i) Incontinência de conduta (mau comportamento);
- ii) Mau procedimento (perturbação ao trabalho);
- iii) Negociação habitual;
- iv) Condenação criminal;
- v) Desídia (negligência, desleixo);
- vi) Embriaguez;
- vii) Violação de segredo da empresa;
- viii) Indisciplina e insubordinação (viola regras e desobedece a ordens);
- ix) Abandono do emprego (em regra 30 dias);
- x) Ato lesivo à honra e boa fama (do empregador);
- xi) Ofensa física (agressão);
- xii) Prática de jogos de azar; e

xiii) Atos atentatórios à segurança nacional.

O empregador também pode praticar atos ou tomar atitudes que impliquem justa causa e proporcione ao empregado pedir a extinção do contrato de trabalho. A lei enumera algumas situações: i) tratamento com rigor excessivo; ii) exigência de serviços superiores às suas forças; iii) imposição de atividades de risco ou perigo; iv) descumprimento de Clausulas contratuais; v) pratica de atos lesivos à honra do empregado ou de sua família; vi) redução do trabalho para que tenha reduzida sua remuneração.

### **7.5.2. Aviso Prévio, FGTS, 13º Salário e Férias**

**Aviso Prévio.** Despedido sem justa causa ou tendo pedido demissão é de ser observado o aviso prévio, que consiste na permanência do contrato em vigor por mais trinta dias, afim de que as partes possam se preparar para uma nova contratação, seja para o empregado despedido procurar outro emprego, seja para o empregador conseguir encontrar um substituto.

**FGTS.** Durante o curso do Contrato de Trabalho, o empregado faz jus a que seja depositado em conta vinculada em seu nome, perante a Caixa Econômica Federal, o FGTS ou Fundo de Garantia por Tempo de Serviço, que corresponde a uma importância equivalente a 8% do seu salário, a fim de que possa, em caso de despedida sem justa causa, de cessação das atividades da empresa ou aposentadoria, se valer desses depósitos a título de indenização. Em outras situações, a lei permite o levantamento no todo ou em parte dos depósitos vinculados: i) pelo empregado, em caso de aquisição de moradia; ii) pelos dependentes, em caso de falecimento do empregado.

### **7.5.3. Desligamento do Empregado e Pagamento das Verbas Rescisórias**

Rescindindo o Contrato de Trabalho, deve o empregador dar baixa na Carteira de Trabalho, o que significa assinar e datar no espaço constante da pagina correspondente ao contrato, bem como fazer a atualização final. A data de saída deve ser a do último dia considerado trabalhado.

Não sendo o caso de falta grave, o empregado despedido tem direito a aviso prévio de trinta dias corridos, a contar do dia seguinte ao do recebimento do aviso, tendo duas horas livres por dia, no começo ou fim do expediente, ou a sete dias uteis seguidos. O empregado pode, se preferir, afastar o empregado do serviço, pagando-lhe o salário durante o Aviso Prévio, como se ele tivesse trabalhando. O empregado

que pediu demissão não tem direito às horas ou dias livres e, se não der Aviso Prévio, o empregador pode descontar, no acerto final, o mesmo valor que pagaria se o tivesse despedido.

Paga-se ainda ao empregado o saldo de salário, com as comissões e/ou gorjetas quando devidas, a quantia que seria depositada no FGTS sobre os últimos salários 13º salário proporcional ou seu saldo devido, e férias vencidas e proporcionais. Devem ser pagos também as horas extras realizadas, o adicional noturno não eventual, o adicional de insalubridade ou periculosidade, sejam estes decorrentes do Contrato ou de sentença judicial.

**Homologação e recibo de quitação.** Tendo mais de um ano de trabalho, a rescisão de Contrato deve ser homologada. A homologação pode ser feita no Sindicato da categoria do empregado ou na Delegacia Regional do Trabalho (DRT). Em localidade que não disponha de DRT a homologação será feita pelo Promotor Público ou, em último caso, pelo Juiz de Paz. Não se homologa saldo negativo de menos de um mês de remuneração. Havendo dívidas em favor da empresa de mais de um mês de remuneração, a homologação será feita perante a Justiça do Trabalho, o mesmo acontecendo quanto ao empregado estável, aquele que não optou pelo FGTS.

Em qualquer hipótese, é necessário que o recibo especifique quanto o empregado recebeu, parcela por parcela, pois a quitação, segundo a Lei nº 5.472/68, só vale em relação às parcelas em que tenha havido pagamento, mesmo que, por acordo, a importância seja menor que o valor legal.

**13º Salário.** Para cada mês trabalhado, inclusive aviso prévio, o empregado faz jus a um doze avos do último salário. O 13º não é devido quando o empregado comete falta grave.

**Férias.** As férias vencidas e as proporcionais são devidas, sendo estas quando o empregado é demitido sem justa causa ou quando termina o prazo do contrato de prazo determinado. Não é devida em caso de demissão por justa causa, nem em caso de aposentadoria por invalidez, uma vez que, neste último caso, o contrato não é reiniciado, mas apenas suspenso, sendo devida, no entanto, em caso de aposentadoria por velhice e tempo de serviço. São encontradas em dobro as férias cujo período de fruição se esgotou sem que o descanso tivesse sido concedido no período de gozo. Não serão devidas as férias prescritas, assim consideradas aquelas que não foram gozadas dentro de cinco anos contados do último dia do período de gozo.

**Exame médico.** Havendo atividade de trabalho em lugar insalubre, deve ser realizado o exame demissional, desde que a última inspeção de saúde tenha se realizado há mais de noventa dias. Se o empregado não quiser se submeter a esse exame, deverá ser notificado a fazê-lo em dia e hora marcados. A recusa não induz presunção a seu favor.

**Vale-transporte.** Os passes que sobraram devem ser devolvidos ou descontados pelo valor real.

## **7.6. Justiça do Trabalho e Processo Judicial**

Compete à Justiça do Trabalho processar e julgar dissídios, sejam individuais ou coletivos, entre empregados e empregadores, como também outras controvérsias oriundas das relações do trabalho.

### **7.6.1. Organização Judicial do Trabalho**

Os órgãos da Justiça do Trabalho são:

- i) Varas do Trabalho;
- ii) Tribunal Regional do Trabalho; e
- iii) Tribunal Superior do Trabalho.

#### **7.6.1.1. Varas do trabalho**

Compõem a primeira instância ou primeiro grau de jurisdição da Justiça do Trabalho, embora a competência possa ser transferida aos Juízes de Direito da Justiça Estadual, onde não houver nenhuma Vara do Trabalho.

Tais Varas, que já foram órgãos colegiados formados por um Juiz de Direito e dois outros juízes classistas, sendo um representante dos empregados e outro dos empregadores, atualmente, após a edição da Ementa Constitucional 24, de 9/12/1999, passaram a ser formadas apenas pelo juiz singular. Com a extinção dos juízes classistas, o órgão de julgamento deixou de se denominar Juntas de Conciliação e Julgamento, para denominar-se simplesmente Varas do Trabalho.

Um dos grandes méritos da Justiça do Trabalho é o de promover a conciliação entre os litigantes. Existem algumas oportunidades de conciliação durante o processo trabalhista, havendo o julgamento somente após frustradas as tentativas de conciliação.

**Competência das Varas do Trabalho.** Às Varas do Trabalho compete conciliar e julgar os dissídios relativos a:

- i) reconhecimento e estabilidade de emprego;
- ii) remuneração, férias, e indenizações;
- iii) contratos de empreitada em que o empreiteiro seja operário ou artífice; e
- iv) questões concernentes ao contrato individual de trabalho:
  - a) inquéritos para a apuração de falta grave;
  - b) embargos apostos às suas próprias decisões; e
  - c) imposição de multas e demais penalidades aos atos de sua competência.

**Jurisdição.** As Varas do Trabalho e tem competência de julgar dentro do território da comarca em que tem sede, podendo ser restringida ou aumentada somente por lei.

As Varas são distribuídas por todo o país, pelas nove regiões da Divisão Judiciária Trabalhista, porém, nos locais onde não existem Varas do Trabalho, a jurisdição transfere-se aos Juízes de Direto da Justiça Estadual local.

#### **7.6.1.2. Tribunal Regional do Trabalho**

Mantidos como “Regional” no nome, os TRT passam, pela nova Constituição Federal, a ser instalados pelo menos um em cada estado e no Distrito Federal.

Os Tribunais Regionais são compostos por juízes nomeados pelo Presidente da República, sendo um quinto dos lugares composto de membros do Ministério Público, com mais de dez anos de carreira, e de advogados de notório saber jurídico e de reputação ilibada, com mais de dez efetiva atividade profissional.

Os Tribunais Regionais possuem três ordens de competência: originária, recursal e corregedora.

#### **7.6.1.3. Tribunal Superior do Trabalho**

O Tribunal Superior do Trabalho é a instancia suprema da Justiça do trabalho e compõe-se de juízes com a denominação de Ministros, divididos em turmas, sendo composto por dezessete juízes togados e vitalícios, nomeados pelo Presidente da República, depois de aprovada a escolha pelo Senado Federal, dos quais onze escolhidos dentre juízes dos Tribunais Regionais do Trabalho, integrantes da carreira da magistratura trabalhista, três dentre advogados e três dentre membros do Ministério Público do Trabalho.

Compete ao TST, originalmente, a conciliação e julgamento de dissídios coletivos que excedem a competência dos Tribunais Regionais do Trabalho a que se refere o artigo 678 da CLT e, em segundo grau, apreciar os recursos interpostos das decisões do TRT e das suas próprias, nos termos dos artigos 690 e seguintes da CLT.

### **7.7. Reclamação Trabalhista**

A finalidade da justiça do trabalho é resolver as questões trabalhistas, e isso é realizado por meio do processo, que por sua vez é um conjunto de atos processuais que se sucedem em direção ao ato final: a sentença.

O processo, também chamado de reclamação trabalhista, se constitui de seis fases em seu desenvolvimento:

Fase postulatória (ingresso de reclamação pelo *reclamante* e apresentação de defesa pela empregadora, chamada *reclamante*);

- i) fase conciliatória previa;
- ii) fase probatória ou instrutória;
- iii) fase conciliatória final;
- iv) fase decisória; e
- v) fase executória.

Por meio da reclamação trabalhista o empregado que se sentir ferido em seus direitos, poderá, representado por advogado ou não, levar sua pretensão ao juízo, a fim de ver decidida a questão sugerida. Não se valendo de advogado, o reclamante comparece a uma das sedes da Justiça do Trabalho da localidade onde exerce ou exercia suas funções e relata sua pretensão. Seu relato será transformado em petição inicial de um processo trabalhista.

### **7.8. A Notificação da Empresa, Defesa, Audiência, Provas e Decisões**

Ingressando com sua reclamação trabalhista, por meio de advogado ou não, o cartório remete uma notificação à empresa considerada a reclamada, a qual terá o prazo mencionado na notificação para apresentar sua defesa, denominada tecnicamente de contestação.

Tal contestação será apresentada e audiência, em que as parte, antes de mais nada, na presença do juiz, terão oportunidade de declarar eventual interesse em realizar m acordo. Em caso de acordo, a questão se resolve e o juiz manda levar em

ata a forma de comprimento desse que, uma vez cumprindo, fica homologado por sentença, pondo fim ao processo.

Não havendo acordo será designado nova data-ocasião em que as partes deverão comparecer para a fase probatória, ou seja, fase de apresentação de provas.

As provas são produzidas mediante realização de atos ou apresentação de documentos, que visam demonstrar a verdade das alegações feitas em juízo. Os atos são manifestações das partes ou testemunhas, que são ouvidas pelo juiz, respondendo a perguntas que lhes são formuladas. A produção de prova documental ocorre com a juntada de documentos esclarecedores necessários ao convencimento do juiz sobre a verdade.

Tentado novo acordo e sendo infrutífero o resultado, as partes apresentam seus memoriais (alegações finais resumindo suas razões), ficando designado o dia do julgamento, ocasião em que o juiz formulara sua sentença.

Dessa decisão as partes podem recorrer aos tribunais superiores, os quais podem manter ou reformar a decisão proferida pelo juiz.

Se o resultado final for a condenação do empregador a realizar qualquer pagamento ao reclamante, iniciar-se-á a fase executória, que consiste, primeiro, em transforma-se a sentença em resultado numérico (liquidação da sentença) e, segundo, em obrigar-se o empregado a realizar o pagamento, mesmo que para isso seja necessária a contração de seus bens (penhorar), para que sejam vendidos e, com o produto da venda, possa-se pagar o reclamante.

## **Referências Bibliográficas**

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 6ªed. São Paulo: LTr, 2010.



## Hino Nacional

Ouviram do Ipiranga as margens plácidas  
De um povo heróico o brado retumbante,  
E o sol da liberdade, em raios fúlgidos,  
Brilhou no céu da pátria nesse instante.

Se o penhor dessa igualdade  
Conseguimos conquistar com braço forte,  
Em teu seio, ó liberdade,  
Desafia o nosso peito a própria morte!

Ó Pátria amada,  
Idolatrada,  
Salve! Salve!

Brasil, um sonho intenso, um raio vívido  
De amor e de esperança à terra desce,  
Se em teu formoso céu, risonho e límpido,  
A imagem do Cruzeiro resplandece.

Gigante pela própria natureza,  
És belo, és forte, impávido colosso,  
E o teu futuro espelha essa grandeza.

Terra adorada,  
Entre outras mil,  
És tu, Brasil,  
Ó Pátria amada!  
Dos filhos deste solo és mãe gentil,  
Pátria amada, Brasil!

Deitado eternamente em berço esplêndido,  
Ao som do mar e à luz do céu profundo,  
Fulguras, ó Brasil, florão da América,  
Iluminado ao sol do Novo Mundo!

Do que a terra, mais garrida,  
Teus risonhos, lindos campos têm mais flores;  
"Nossos bosques têm mais vida",  
"Nossa vida" no teu seio "mais amores."

Ó Pátria amada,  
Idolatrada,  
Salve! Salve!

Brasil, de amor eterno seja símbolo  
O lábaro que ostentas estrelado,  
E diga o verde-louro dessa flâmula  
- "Paz no futuro e glória no passado."

Mas, se ergues da justiça a clava forte,  
Verás que um filho teu não foge à luta,  
Nem teme, quem te adora, a própria morte.

Terra adorada,  
Entre outras mil,  
És tu, Brasil,  
Ó Pátria amada!  
Dos filhos deste solo és mãe gentil,  
Pátria amada, Brasil!

## Hino do Estado do Ceará

Poesia de Thomaz Lopes  
Música de Alberto Nepomuceno  
Terra do sol, do amor, terra da luz!  
Soa o clarim que tua glória conta!  
Terra, o teu nome a fama aos céus remonta  
Em clarão que seduz!  
Nome que brilha esplêndido luzeiro  
Nos fulvos braços de ouro do cruzeiro!

Mudem-se em flor as pedras dos caminhos!  
Chuvas de prata rolem das estrelas...  
E despertando, deslumbrada, ao vê-las  
Ressoa a voz dos ninhos...  
Há de florar nas rosas e nos cravos  
Rubros o sangue ardente dos escravos.  
Seja teu verbo a voz do coração,  
Verbo de paz e amor do Sul ao Norte!  
Ruja teu peito em luta contra a morte,  
Acordando a amplidão.  
Peito que deu alívio a quem sofria  
E foi o sol iluminando o dia!

Tua jangada afoita enfune o pano!  
Vento feliz conduza a vela ousada!  
Que importa que no seu barco seja um nada  
Na vastidão do oceano,  
Se à proa vão heróis e marinheiros  
E vão no peito corações guerreiros?

Se, nós te amamos, em aventuras e mágoas!  
Porque esse chão que embebe a água dos rios  
Há de florar em meses, nos estios  
E bosques, pelas águas!  
Selvas e rios, serras e florestas  
Brotem no solo em rumorosas festas!  
Abra-se ao vento o teu pendão natal  
Sobre as revoltas águas dos teus mares!  
E desfraldado diga aos céus e aos mares  
A vitória imortal!  
Que foi de sangue, em guerras leais e francas,  
E foi na paz da cor das hóstias brancas!



**GOVERNO DO**  
**ESTADO DO CEARÁ**  
*Secretaria da Educação*