

Salatiel Soares Diniz

# **Gestão de Pessoas**

**Novos Tempos, Novos Paradigmas no Cenário Nacional**



editora  
**VIENA**

1ª Edição  
Bauru/SP  
Editora Viena  
2013



# SUMÁRIO

<b>LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS.....</b>	<b>15</b>
<b>1. NOSSA HISTÓRIA.....</b>	<b>17</b>
1.1. Origem e Evolução Histórica do Trabalho.....	19
1.2. Relações de Trabalho e o Movimento Sindical no Brasil.....	20
1.3. Estrutura Sindical no Brasil.....	22
1.4. Negociação Coletiva.....	23
<b>2. PROCESSO SELETIVO E CONTRATAÇÃO.....</b>	<b>27</b>
2.1. Processo Seletivo.....	29
2.1.1. Desenho do Cargo.....	30
2.1.2. Divulgação da Vaga.....	30
2.1.3. Triagem de Currículos.....	31
2.1.4. Testes Psicológicos.....	32
2.1.5. Teste de Conhecimento Específico.....	32
2.1.6. Entrevista Psicológica.....	32
2.1.7. Dinâmicas.....	32
2.1.8. Parecer.....	32
2.1.9. Contratação.....	33
2.1.10. Acolhida.....	33
<b>3. DOCUMENTOS E REGISTROS.....</b>	<b>37</b>
3.1. Documentos do Trabalhador.....	39
3.1.1. Carteira de Identidade (RG).....	39
3.1.2. Cadastro de Pessoa Física (CPF).....	39
3.1.3. Título de Eleitor.....	40
3.1.4. Reservista.....	40
3.1.5. Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS).....	40
3.1.6. Carteira Nacional de Habilitação (CNH).....	40
3.2. Atestado de Saúde Ocupacional (ASO) da Empresa Anterior.....	41
3.3. Registros do Empregador.....	42
3.4. Cadastramento no Programa de Integração Social (PIS).....	42
3.5. Contrato Individual de Trabalho.....	43
3.6. Declaração de Encargos de Família para Fins de Imposto de Renda Retido na Fonte.....	43
3.7. Termo de Responsabilidade do Salário-Família.....	44
3.9. Acordo para Prorrogação de Horas de Trabalho.....	46
3.10. Termo de Opção de Vale-Transporte.....	46
3.11. Autorização para Desconto em Folha de Pagamento.....	47
3.12. Prontuário do Trabalhador.....	47
<b>4. SALÁRIO, REMUNERAÇÃO E ADICIONAIS.....</b>	<b>51</b>
4.1. Salário.....	53
4.2. Remuneração.....	54
4.3. Adicionais.....	54

<b>5.</b>	<b>FÉRIAS .....</b>	<b>59</b>
5.1.	Legislação .....	61
5.2.	Faltas Injustificadas .....	62
5.3.	Abono Pecuniário .....	62
5.4.	Décimo Terceiro .....	62
5.5.	Aviso de Férias .....	63
5.6.	Férias Coletivas .....	63
5.7.	Férias em Dobro .....	63
<b>6.</b>	<b>RESCISÃO DE CONTRATO DE TRABALHO.....</b>	<b>67</b>
6.1.	Legislação .....	69
6.2.	Advertência Disciplinar.....	69
6.2.1.	Advertência Disciplinar Verbal.....	70
6.2.2.	Advertência Disciplinar por Escrito .....	70
6.3.	Suspensão Disciplinar do Trabalho .....	70
6.4.	Tipos de Rescisão .....	71
6.5.	Aviso Prévio .....	71
6.6.	Direitos do Trabalhador .....	72
6.7.	Estabilidades .....	73
6.8.	Prazo do Contrato .....	74
6.8.1.	Contrato por Prazo Indeterminado .....	74
6.8.2.	Contrato por Prazo Determinado .....	74
6.9.	Aposentadoria .....	74
6.10.	Seguro-Desemprego .....	75
6.11.	Morte .....	76
6.12.	Homologação da Rescisão do Contrato de Trabalho.....	76
6.13.	Comunicação do Desligamento do Trabalhador .....	77
6.13.1.	Modelo de Comunicação de Desligamento .....	78
<b>7.</b>	<b>OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS .....</b>	<b>83</b>
7.1.	Mensais .....	85
7.2.	INSS (GPS) .....	86
7.3.	FGTS (GFIP/GRFC) .....	86
7.4.	Imposto de Renda Retido na Fonte (DARF) .....	87
7.5.	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) .....	87
7.6.	Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional (PCMSO) .....	87
7.7.	Acidente de Trabalho .....	88
<b>8.</b>	<b>ACORDO OU CONVENÇÃO COLETIVA DE TRABALHO .....</b>	<b>93</b>
8.1.	Reivindicações .....	95
8.2.	Legitimidade das Convenções .....	96
<b>9.</b>	<b>CALENDÁRIO DE ATIVIDADES DO DEPARTAMENTO DE PESSOAL .....</b>	<b>99</b>
9.1.	Agenda das Obrigações em Determinados Meses do Ano.....	101
9.1.1.	Janeiro .....	102
9.1.2.	Fevereiro .....	102
9.1.3.	Março .....	102
9.1.4.	Abril .....	103
9.1.5.	Maió .....	103

9.1.6.	Novembro .....	103
9.1.7.	Dezembro .....	103
<b>10.</b>	<b>JUSTIÇA DO TRABALHO.....</b>	<b>107</b>
10.1.	Tribunal Superior do Trabalho .....	110
10.2.	Juntas de Conciliação e Julgamento .....	110
10.3.	Juízes Classistas .....	111
<b>11.</b>	<b>DESEMPENHO PROFISSIONAL.....</b>	<b>115</b>
11.1.	Comportamento Organizacional.....	118
11.2.	Avaliação de Desempenho.....	119
11.2.1.	Tipos de Avaliação de Desempenho .....	120
11.3.	Avaliação de Pares (Dinâmica de Grupo).....	122
<b>12.</b>	<b>TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>127</b>
12.1.	Treinar Pra Quê? .....	130
12.2.	Nos Corredores da Empresa.....	130
<b>13.</b>	<b>QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....</b>	<b>137</b>
13.1.	Capital Humano .....	140
13.2.	Relações Interpessoais .....	140
13.3.	Aprendendo no Ambiente de Trabalho.....	141
<b>14.</b>	<b>CAPITAL INTELECTUAL.....</b>	<b>147</b>
14.1.	Apagão Profissional .....	149
14.2.	CHA.....	150
14.3.	Gestão Contemporânea de Pessoas.....	151
	<b>RESPOSTAS DAS QUESTÕES COMPLEMENTARES.....</b>	<b>157</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>169</b>



# LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AC	Atenção Concentrada.
ASO	Atestado de Saúde Ocupacional.
CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados.
CBT	Código Brasileiro de Trânsito.
CEF	Caixa Econômica Federal.
CHA	Conhecimento, Habilidade, Atitude.
CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes.
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho.
CNH	Carteira Nacional de Habilitação.
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica.
COB	Confederação Operária Brasileira.
COFINS	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social.
CPF	Cadastro Pessoa Física.
CSLL	Contribuição Social sobre o Lucro Líquido.
CTPS	Carteira Trabalho e Previdência Social.
DARF	Documento de Arrecadação de Receita Federal.
DCN	Documento de Cadastramento do NIS.
DIRF	Declaração de Imposto de Renda Retido na Fonte.
DNT	Departamento Nacional do Trabalho.
FGTS	Fundo de Garantia do Tempo de Serviço.
GFIP/GRFC	Guia de Recolhimento Rescisório do FGTS e Contribuição Social.
GPS	Guia da Previdência Social.
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços.
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social.
IPI	Imposto sobre Produtos Industrializados.
IRPJ	Imposto sobre os Rendimentos de Pessoa Jurídica.
ISS	Imposto sobre serviços de qualquer natureza.
L.E.R	Lesão por Esforço Repetitivo.
ME	Microempresa.
NIS	Número de Identificação Social.
NR	Norma Regulamentadora.
OGMO	Órgão Gestor de Mão de Obra.
PCMSO	Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional.
PF	Pessoa Física.
PIS/PASEP	Programa de Integração Social.
PJ	Pessoa Jurídica.
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho.
RG	Registro Geral.
RH	Recursos Humanos.



C A P Í T U L O



# NOSSA HISTÓRIA

---

ORIGEM E EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO TRABALHO

•

RELAÇÕES DE TRABALHO E O MOVIMENTO SINDICAL NO BRASIL

•

ESTRUTURA SINDICAL NO BRASIL

•

NEGOCIAÇÃO COLETIVA

---





# NOSSA HISTÓRIA

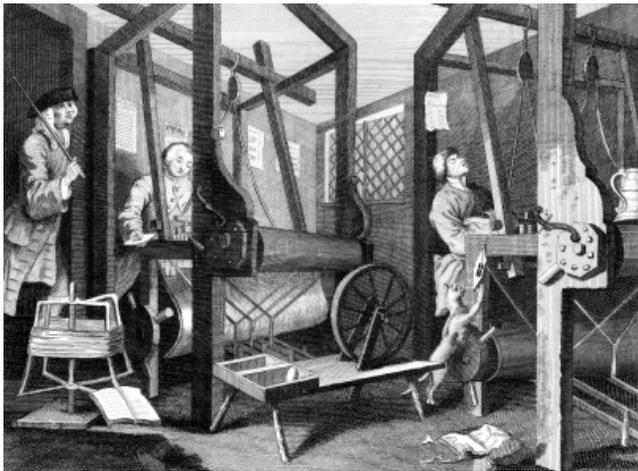
# 1

## CAPÍTULO

### 1.1. ORIGEM E EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO TRABALHO

É claro que tudo tem um ponto de partida. As coisas e situações simplesmente não aparecem do nada. Elas constituem um todo que vai se formando a partir de um contexto motivacional, o qual vai direcionando o homem a tomar esta ou aquela postura no cenário histórico.

O século XVIII, por exemplo, marca a história da humanidade com a Revolução Industrial. Desde então os conceitos em administração passam a ter um novo formato. O homem sai de um regime onde o artesanato prevalece para o sistema de mecanização. Sai de cena o aprendiz e quem assume o cenário é o operário. Não mais o mestre e sim o patrão. Na Europa é a Inglaterra que surge com o sistema de mecanização dos sistemas de produção. O homem passa a, literalmente, buscar o seu sustento com o suor do seu trabalho.



A partir da Lei dos Cercamentos<sup>1</sup> de Terras, a Inglaterra vê-se favorecida com a disponibilização de mão de obra barata, uma vez que nas cidades inglesas uma massa crescente de trabalhadores buscava ser inserida no mercado de trabalho, e aprovou que a burguesia inglesa ostentava condições financeiras propícias para sustentar as fábricas e mantê-las com a contratação de pessoal e compra de máquinas para o setor.

<sup>1</sup>Esta Lei determinava que as terras destinadas ao camponês fossem confiscadas para a criação de ovelhas utilizadas na produção de lã para a indústria têxtil inglesa.

Observa-se, também, uma padronização da organização no trabalho e forte ênfase na hierarquia; uma vez que eram muito delimitadas as funções de quem mandava e as dos que eram mandados. Outra característica importante da época assenta-se no fato de que havia um controle de resultados centrado na análise quantitativa e uma fragmentação do pensamento.

Nesta época a figura do chefe era primordial. Ele detinha o poder sobre o agir e o pensar do trabalhador. A este cabia tão somente executar aquilo que lhe fora imposto. A jornada de trabalho girava em torno de 14 a 16 horas de trabalho; em alguns casos isto se estendia para 18 horas, sem quaisquer privilégios adicionais.

No Brasil, com a abolição dos escravos, o movimento operário se manifesta a partir da segunda metade do século XIX. Isto graças ao movimento migratório que se expande após 1890, e os estrangeiros – especialmente os italianos – passam a ter papel ativo tanto no trabalho agrícola como no urbano.

Lembrando que este contingente de estrangeiros irá variar conforme o Estado e o desenvolvimento regional. Assim, a colônia portuguesa se estabelece nos Estados do Nordeste, bem como no Rio de Janeiro. Ao Estado de São Paulo cabe alojar, predominantemente, os italianos; sem esquecer os espanhóis, portugueses, alemães e sírios. A região Sul do país recebe alemães, poloneses e russos.

Todo este movimento do final do século XIX desemboca – no início do século XX – com a criação de associações de classe. Entre elas:

- » União dos Operários Estivadores (1903).
- » Sociedade União dos Foguistas (1903).
- » União dos Operários em Fábrica de Tecidos (1917).

Embora não possuíssem cunho sindical já indicavam um real interesse de significação social e a importância dos movimentos operários. Era o início do sindicalismo no Brasil.

## **1.2. RELAÇÕES DE TRABALHO E O MOVIMENTO SINDICAL NO BRASIL**

Diferentemente daquilo que entendemos hoje como jornada de trabalho, a vida não era tão fácil para o trabalhador dos séculos XVIII e XIX.

Não se tinha leis claras que pudessem defender a classe operária. No entanto, observa-se que as classes trabalhistas da época procuravam defender-se de seus opositores e, a partir daí, conviverem sem grandes transtornos.

Vejamos algumas datas importantes:

- » **1892:** I Congresso Socialista Brasileiro.
- » **1902:** II Congresso Socialista Brasileiro recebe uma influência de Marx e Engels.
- » **1906:** I Congresso Operário Brasileiro, com 32 delegados na sua maioria do Rio de Janeiro e São Paulo, lançam as bases para a fundação da Confederação Operária Brasileira<sup>2</sup> (C.O.B).
- » **1913:** II Congresso Operário Brasileiro.
- » **1917:** GREVE GERAL. Iniciada em São Paulo, numa fábrica de tecidos e que recebeu a solidariedade e adesão do setor têxtil. Foram aproximadamente 2.000 trabalhadores parados.
- » **1920:** III Congresso Operário Brasileiro, tanto no anterior, quanto neste, busca-se reavivar a Confederação Operária Brasileira.
- » **1930:** O Ministério do Trabalho procura conter a classe de trabalhadores dentro dos limites do Estado burguês. Era a política de conciliação entre capital e trabalho.
- » **1931:** Lei Sindical de 1931 (Decreto 19.770), o Sr. Lindolfo Collor, 1º Ministro do Trabalho, cria os pilares do sindicalismo oficial no Brasil, sob o controle financeiro do Ministério do Trabalho.

A briga pela melhoria de salários e a redução da jornada de trabalho eram intensas. O movimento grevista dessa época conseguiu algumas conquistas, tais como:

- » Lei de férias.
- » Descanso semanal remunerado.
- » Jornada de 8 horas de trabalho.
- » Regulamentação do trabalho da mulher e do menor.



<sup>2</sup>Um dado também importante desta época é que com a crise de produção gerada pela I Guerra Mundial e a queda vertiginosa dos salários dos operários, caracterizou-se por uma irresistível onda de greves no período compreendido entre 1917 e 1920.

Salientando que algumas destas leis já existiam, no entanto, apenas para as categorias de ferroviários e portuários, e agora fora estendida a todos os trabalhadores.

Observa-se ainda que, com a promulgação da Constituição Federal de 1937, a qual substituiu de forma ditatorial a chamada Carta Democrática de 1934, consagrou-se, mais uma vez, o comando rígido do princípio da unicidade, ou seja, subordinando o sindicato ao Ministério do Trabalho. Porém, a de 1937, eminentemente totalitária, fora revogada pela Constituição Federal de 1946.

Na Constituição Federal de 1988, de acordo com o comando expresso em seu Art. 8º, inciso III, lembra-nos que é missão dos sindicatos a defesa dos direitos e interesses da categoria seja em questões judiciais ou administrativas.

### 1.3. ESTRUTURA SINDICAL NO BRASIL

O primeiro capítulo da nossa Constituição trata dos direitos e deveres individuais e coletivos, lembrando em seu Art. 5º que todos são iguais perante a lei. Esta deliberação autoriza o brasileiro a participar – caso assim o deseje – e compor movimentos sindicais.

Neste sentido, de acordo com o que é exposto no Art. 8º, inciso III, é de responsabilidade dos sindicatos a defesa de seus associados seja em juízo ou administrativamente. Essa condição dá sustentação aos sindicatos para que os mesmos possam ser representativos na sociedade.

Lembrando que o que é exposto no inciso V do mesmo parágrafo, ninguém se sinta obrigado a filiar-se a qualquer sindicato. Deixando ao cidadão brasileiro a liberdade de exercer ou não atividades sindicais.

Da mesma forma, o próprio Art. 8º, também deixa livre a associação profissional ou sindical, sem a necessidade da autorização do Estado para que esta atividade seja exercida; cabendo a categoria e o registro nos órgãos competentes.

Porém, uma vez instituída uma representação sindical, esta fica obrigada a participar das negociações coletivas de trabalho (Cf. Art. 8º, inciso VI).

Percebam que os sindicatos – diferentemente do que muita gente pensa – são pessoas jurídicas de direito privado e que tem a responsabilidade de defender em juízo os interesses de uma determinada categoria. Cabe-lhes, ainda, dar orientações trabalhistas aos seus associados.

Precisamos entender que podemos encontrar os Sindicatos dos Trabalhadores – responsáveis por defender os interesses dos trabalhadores (de acordo com a categoria); e os Sindicatos Patronais – responsáveis por defender os interesses das empresas.

Os sindicatos precisam compor sua estrutura administrativa, neste caso, poderão fazer uso do seguinte expediente:

- » Diretoria.
- » Conselho Fiscal.
- » Assembleia Geral dos Associados.

## 1.4. NEGOCIAÇÃO COLETIVA

Negociar é entrar em acordo com uma situação que até então se vivenciava um conflito. Ou, se preferirem, a escolha da opção mais adequada para as partes que estão em pontos divergentes. Quando se fala em negociação coletiva está se falando de um acordo que acontecerá entre grupos distintos, como patrões x empregados.

De acordo com a nossa Constituição Federal – em seu Art. 8º, inciso VI – cabe aos sindicatos representarem seus associados nas negociações coletivas de trabalho. O Art. 616º da CLT adverte que, até mesmo as categorias ou empresas que não tenham representação sindical, a negociação coletiva não pode ser recusada. Havendo, no entanto, recusa à negociação coletiva o Ministério do Trabalho - ou órgãos ligados a este – deverá ser comunicado.

---

---

## Questões Complementares

---

1. Fato importante ocorrido no século XVIII e que teve a Inglaterra como cenário central.

---

---

---

2. O que caracteriza o mecanismo de sistematização de produção?

---

---

---

---

---

3. O que fora entendido como Lei dos Cercamentos?

---

---

---

---

---

4. Não é verdade que durante a Revolução Industrial a jornada de trabalho girava em torno de 15 horas na Europa. Justifique sua resposta.

---

---

---

---

---

---

5. “No Brasil, após a abolição dos escravos, o país não teve grandes problemas com a contratação de pessoal, uma vez que os próprios escravos passam a funcionários”. Você confirma esta sentença?

---

---

---

---

6. Carta Magna que, a partir do princípio da unicidade, subordina os sindicatos ao Ministério do Trabalho.

---

---

---

7. Qual é a Lei que estabelece os pilares dos sindicatos no Brasil no início do século XX?

---

---

---

8. Todos sabem que a Constituição Federal de 1988 é tida como uma das mais avançadas. Neste sentido pesquise o que trata o Art. 5º de seu primeiro capítulo.

---

---

---

---

9. Não é verdade que exista qualquer diferença entre Sindicato Patronal e Sindicato dos Trabalhadores, uma vez que ambos têm por objetivo a defesa de sua categoria.

---

---

---

---

10. Em caso de discordância entre empregador x empregado, numa disputa de negociação do dissídio de uma determinada categoria, o que determina a Constituição Federal e a CLT?

---

---

---

---

11. De acordo com o que foi estudado, procure elaborar uma questão e compartilhá-la com a sua turma, para que a mesma sirva de subsídio para debate em sala de aula.

---

---

---

---



C A P Í T U L O



# PROCESSO SELETIVO E CONTRATAÇÃO

---

PROCESSO SELETIVO

---





# PROCESSO SELETIVO E CONTRATAÇÃO

# 2

CAPÍTULO

Neste capítulo estudaremos sobre o trabalho que as empresas têm com o processo de seleção e contratação de pessoal.

Por que se fala tanto em apagão profissional?

Você sabe o que é isto?

E ainda, você está preparado para um processo seletivo?

## 2.1. PROCESSO SELETIVO

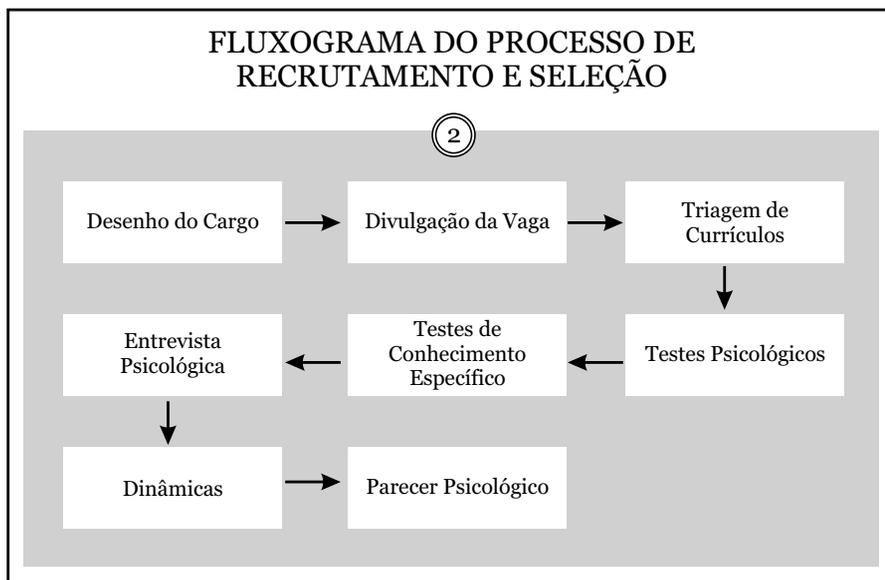
Processo significa seguir alguns procedimentos ou norma que são preestabelecidos por uma determinada pessoa ou grupo de pessoas. No caso de um processo seletivo é a atividade exercida – normalmente pelo RH – para selecionar pessoas que são previamente recrutadas.



Comumente tem-se como objetivo o preenchimento de vagas em dado departamento ou setor da organização<sup>1</sup>. Especialmente em tempos de apagão profissional, ou seja, em tempos de falta de profissionais qualificados. O mercado disponibiliza as vagas, mas não consegue encontrar profissionais que estão aptos a ocupar a vaga disponibilizada.

<sup>1</sup>Recomenda-se que o professor apresente aqui alguns recortes de jornal com anúncios de vagas de emprego.

Veja abaixo o fluxograma do Processo de Recrutamento e Seleção:



### 2.1.1. DESENHO DO CARGO

Antes que se dê a seleção propriamente dita se faz necessário traçar o perfil profissiológico do cargo. Ou seja, que tipo de profissional deseja-se contratar, quais as suas atribuições, direitos e deveres, bem como suas qualificações e habilidades necessárias para exercer o cargo que a empresa está disponibilizando.

### 2.1.2. DIVULGAÇÃO DA VAGA

Após traçar o perfil do profissional que se deseja contratar é necessário fazer a divulgação do mesmo (ou dos mesmos) na sociedade. Hoje se tem a disposição uma vasta gama de ferramentas que nos auxilia, como:

- » **Comunicação interna:** Informar na própria empresa a existência de vagas a serem preenchidas.
- » **Jornais, rádio e televisão:** Informar na mídia escrita, fala e televisiva.
- » **Mídias sociais:** Hoje é comum as empresas fazerem uso das mídias sociais para divulgarem e recrutarem candidatos; entre elas destacamos o **Facebook** e o **LinkedIn**.