



ADMINISTRAÇÃO EM RECURSOS HUMANOS

SUMÁRIO

3- Administração em Recursos Humanos

13-O Processo de Gestão de Pessoas

16-O Departamento Pessoal

21-Jornada de Trabalho

24-Gerenciar o Setor de Recursos Humanos

27-Análise de Curvas

29-Planejamento e Controle de Recursos Humanos

31-Encargos Trabalhistas

39-Insalubridade e Periculosidade

44-Ética, Valores Humanos e Transdisciplinaridades

50-Referências Bibliográficas

ADMINISTRAÇÃO EM RECURSOS HUMANOS

A Administração de Recursos Humanos é uma base para a criação das políticas sociais da empresa. Está voltada ao fator principal que garante o funcionamento de qualquer organização : as pessoas. Toda instituição deve preocupar -se com a motivação de seus funcionários , uma vez que eles colaboram para a manutenção e funcionamento diário da empresa .Os empresários não devem deixar de dar atenção aos seus colaboradores , principalmente pelo possível reflexo direto nos lucros da empresa. Treinamentos, avaliações, bonificações, políticas de cargos e salários são recursos que podem ser utilizados para o melhoramento motivacional.

A expressão “Gestão de Pessoas” visa substituir “Administração de Recursos Humanos” , que, ainda mais comum entre todas as expressões utilizadas nos tempos atuais para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações . Os argumentos em prol desta mudança na nomenclatura ressaltam que o termo “Administração de Recursos Humanos” é muito restritivo , pois implica a percepção das pessoas que trabalham numa organização apenas como recursos , ao lado dos recursos materiais e financeiros.

Algumas empresas , visando maior lucratividade , estão se preocupando em fazer investimentos com consultorias de recursos humanos . Porém, outras organizações , estão implantando uma área de gestão de pessoas na sua própria unidade de trabalho . Tudo isto está ocorrendo devido ao fato de que há uma tendência muito forte que os funcionários motivados , capacitados e com um ambiente de trabalho favorável têm alta produtividade impactando diretamente nos resultados da organização.

A reforma administrativa, se implementada, pode contribuir para agravar os atuais níveis de conflitos que ocorrem no setor. Nos meios jurídicos é esperada muita polêmica em torno, por exemplo, da aplicação de mais de um regime jurídico de regulação de pessoal e suas conseqüências; problemas quanto à equiparação de direitos e quanto à demissão de servidores; aplicação de punições; discussões sobre sistema e critérios avaliação de servidores; legalidade e conseqüências da celebração de contratos de gestão, etc. Na verdade, toda essa expectativa de agravamento dos conflitos justifica, de forma ainda mais contundente, a necessidade de introdução de sistemas dinâmicos capazes de gerenciar as relações conflituosas a favor da qualidade dos serviços e não apenas como cumprimento de uma obrigação burocrática.

O administrador de saúde e o administrador de recursos humanos em particular devem dispor de uma nova ferramenta de abordagem das relações conflituosas de trabalho, capaz de aglutinar, motivar e envolver todos os segmentos interessados e de responder com agilidade às questões que lhes forem apresentadas.

A Constituição traça regras para que o administrador possa gerir corretamente os bens do povo. As primeiras e principais regras que devem nortear a ação do administrador são os princípios

constitucionais e os princípios gerais do direito. As letras iniciais das palavras que denominam esses princípios formam o anagrama LIMPEI, que lembra limpeza, portanto transparência:

Legalidade;
Impessoalidade;
Moralidade;
Publicidade;
Eficiência;
Interesse público.

Legalidade

O princípio da legalidade está na base do Estado de direito. Entre seus particulares vige o princípio da autonomia da vontade, segundo o qual o que não for proibido por lei é permitido. Diferentemente, o administrador público age sob o império das leis: só pode fazer o que a lei lhe permite. “Suporta a lei que fizeste” é a proposição recomendada por José Cretella Júnior (1992), ao asseverar que todos os princípios estão fundamentados no princípio da legalidade.

Impessoalidade

A administração pública deve atuar sem que a figura do administrador seja identificada, e não se espera que ele aja objetivando a promoção pessoal. Sua atuação deve ser em nome do interesse público e é por esse interesse que seus atos devem se pautar. Por outro lado, os atos do administrador público não podem privilegiar pessoas específicas, de sua graça ou de sua amizade. Tais atos devem ser dirigidos a todos, indistintamente, exceto nos casos em que a lei permite particularização.

Moralidade

Legalidade + finalidade = Moralidade

“A moralidade da Administração Pública não se limita à distinção entre o bem e o mal, devendo ser acrescida da idéia de que o fim é sempre o bem comum. O equilíbrio entre a legalidade e a finalidade, na conduta do servidor público, é que poderá consolidar a moralidade do ato administrativo.”

Publicidade

Considerando que o administrador gerencia patrimônio público, o gerenciamento deve ser às claras, público e transparente. A publicidade permite à população controlar e fiscalizar a administração. É imprescindível, portanto, para que se exerça o controle social. Tornar público significa inserir o ato num veículo de comunicação: Diário Oficial ou jornal de ampla circulação. Na falta de jornal, local de acesso ao público: saguão da Câmara ou recepção da prefeitura. A publicidade deve ser feita segundo os critérios que a lei determinar. Lei impressa não é lei publicada.

Leitura Complementar:



Ver artigo 37, parágrafo 1º, da Constituição Federal.

Eficiência

Princípio introduzido pela Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998, que busca promover a obtenção do melhor resultado possível por intermédio da otimização dos instrumentos utilizados. Simplificando, eficiência é a utilização dos meios adequados para a obtenção de resultados satisfatórios.

Trata-se, antes de mais nada, de exigência da cidadania. A cidadania tem interesse objetivo de receber do Estado o atendimento a direitos básicos. Serviços ineficientes frustram esse atendimento. Por outro lado, o cidadão paga tributos; tem, pois, todo o direito de exigir serviços eficientes. Em decorrência dessa exigência derivam-se duas conseqüências imediatas. Primeira: garantia aos cidadãos de mecanismos de controle da eficiência dos serviços prestados pelo Estado e de mecanismos de responsabilização e reparação em caso de não atendimento. Segunda: criação de mecanismos transparentes, sérios e democráticos de avaliação de desempenho dos servidores e dos administradores.

Interesse público

Os cinco princípios citados até agora, se observados conjuntamente, trabalham de forma harmônica e atendem a um outro princípio basilar da administração pública: o interesse público. A norma fundamental da administração pública é a supremacia que o interesse público deve ter sobre o interesse privado. Segundo Celso Antonio Bandeira de Mello (1994), “o princípio da supremacia do interesse público sobre o interesse privado é princípio geral de direito inerente a qualquer sociedade. É a própria condição de sua existência”. Acrescenta Diógenes Gasparini (1992) que “nem poderia ser de outro modo, uma vez que todo poder emana do povo e, por evidente, em seu nome e benefício será exercido”, referindo-se ao disposto no artigo 1º da Constituição Federal. A inobservância de qualquer desses princípios pode gerar a nulidade do ato e, por consequência, a responsabilidade administrativa, cível e criminal do agente.

Finalidade da administração pública

Em relação à atuação no campo da realização dos serviços públicos, pode-se concluir que a finalidade precípua da administração pública deve ser prestar e atender, com qualidade, eficácia e democracia, os serviços e as demandas que lhes são legalmente requeridas pela sociedade, em benefício da cidadania e da dignidade da pessoa humana. Adotar procedimentos dirigidos à consecução dessas finalidades constitui dever primordial dos administradores públicos. Omitir, inibir ou frustrar esses procedimentos fere os princípios da supremacia do interesse público e da legalidade, pois, conforme Celso Antonio Bandeira de Mello (1994), “as pessoas administrativas não têm disponibilidade sobre os interesses públicos confiados à sua guarda e realização”.

A reciclagem de pessoal

Além da contratação no setor público, a atenção ao recurso humano já existente é fundamental. É necessário proporcionar reciclagem do quadro existente, em termos pessoais e profissionais. A reciclagem pessoal poderá ser proporcionada por meio de uma maior interação do quadro funcional, na qual seja estimulada a integração entre colegas de trabalho e a viabilização de um ambiente de trabalho mais harmônico, alegre, sadio e prazeroso. Pode-se atingir esse objetivo por intermédio da orientação de profissionais especializados, com dinâmicas de grupo, técnicas de sociabilização, técnicas de dramatização, etc. Por meio desse tipo de técnicas pode-se demonstrar preocupação com o bemestar pessoal do funcionário com a sua natureza humana, dotada de anseios, medos e incertezas. Esse trabalho deve proporcionar também o reforço de conceitos éticos e morais muitas vezes esquecidos ou subvalorizados, como gentileza, probidade, honestidade, generosidade, solidariedade, cordialidade, etc. Já a reciclagem profissional pode ser realizada mediante convênios com escolas, faculdades, universidades ou instituições criadas para essas finalidades, ou ainda por seus próprios meios, capacitando um setor específico para oferecer os treinamentos demandados.

As cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que eles possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas organizações. Informam o público em geral, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação.

A área de Recursos Humanos é constantemente desafiada a acompanhar as mudanças de cenários e manter suas ações com foco no planejamento estratégico e nas diretrizes da cooperativa. Portanto, a atualização dos profissionais desta área é fundamental para a padronização dos processos e otimização dos recursos, contribuindo assim para o desenvolvimento e o alcance de melhores resultados.

A preocupação com a estratégia tem ocupado um espaço cada vez maior nas cooperativas. Esse fato está vinculado com o acirramento da competição nos níveis local, regional e global, bem como com a revolução tecnológica e do conhecimento. De acordo com Hyden (in: Nakayama, 2001), administração estratégica é o processo de administrar uma organização de forma a atingir seu propósito.

Sua definição mais ampla é a administração da vantagem competitiva, que inclui identificar objetivos analisando o ambiente, reconhecer ameaças e oportunidades formulando estratégias, implementando e monitorando-as de forma a sustentar as vantagens competitivas no mercado. Existem vários sistemas de planejamento, porque as cooperativas diferem em tamanho, diversidade de operações, organização e estilo gerencial.

É premente que haja a conexão das estratégias organizacionais com a missão, visão, negócio, valores e objetivos da cooperativa.

O Plano Estratégico de RH é mais uma das etapas dos planos estratégicos de organização, ou seja, ele está inserido no plano, oferecendo a sua contribuição para o atingimento das macroestratégias definidas em consenso pela organização. Uma boa estratégia de RH deve ter como objetivo macro manter a alta produtividade dos empregados, a satisfação com o trabalho e com o ambiente e a estabilidade do time, representada por uma baixa taxa de rotatividade. Se isso for conseguido pelo plano estratégico de RH, as chances de os resultados financeiros serem mais expressivos e consistentes são muito grandes.

É importante ter em mente que a formulação de políticas funcionais em Recursos Humanos visa tornar o processo de gestão de pessoas o mais claro possível para todos os empregados da cooperativa.

Os tipos de políticas que serão formuladas e as informações que devem estar contidas nelas são definições específicas a cada organização.

As políticas funcionais de RH abrangem os processos de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas. De modo geral, uma política funcional de RH deve conter os seguintes tópicos:

Finalidade: sempre com foco em apresentar os princípios que irão orientar as ações organizacionais em gestão de pessoas para aqueles temas importantes para o desempenho efetivo na prática.

Compromisso: integra a política elaborada aos valores da organização.

Área de abrangência e limitação: apresenta os setores envolvidos na tomada de decisão dos processos relativos à política que está sendo descrita e descreve suas competências específicas.

Princípios: descreve ações que são permitidas ou estimuladas para que essa política se transforme em uma boa prática de RH. Em alguns casos, também são descritas ações que não devem ser realizadas.

Procedimentos: descrição daqueles que estão vinculados diretamente à política descrita, tornando seus princípios básicos claros.

Fluxograma de processo: é opcional, mas alguns profissionais de RH acham importante que, ao final do texto sobre determinada política, que esta seja explicitada de forma gráfica e processual. A vantagem estratégica estaria na esquematização da política quantos aos principais fluxos aos quais os empregados devem ater sua atenção.

As metas são parte de um objetivo, e sua utilização permite um melhor controle dos resultados atingidos e também possibilita a distribuição de responsabilidades entre as equipes. As subestratégias são as ações para atingir as metas definidas. O método de descrição de ações mais utilizado pelas organizações é baseado na ferramenta administrativa 5W2H.

O 5W2H utilizado dentro das ferramentas da gestão da qualidade como um plano de ação, por exemplo, na ferramenta do ciclo PDCA. Portanto, é uma lista onde serão respondidas perguntas específicas, a fim de definir uma atividade, solucionar um problema ou tomar decisões. Em qualquer situação, pode-se utilizar esta ferramenta.

Existem outras variações da sigla como 5W1H ou 5W3H, mas todas podem ser implementadas da mesma forma.

A sigla 5W2H, vem do inglês e significa:

What? (O quê?)

Dentro de um projeto, no caso da resolução de um problema, deve-se definir um objetivo, ou seja, o que será feito para que algo seja resolvido ou realizado?

Why? (Porquê?)

Nesta pergunta, deve-se responder por que serão executadas tais ações.

Where? (Onde?)

Será respondido o local onde deve-se resolver o problema, por exemplo.

When (Quando?)

Determinar o período ou tempo em que será resolvido.

Who(Quem?)

Informa-se quem será o responsável pela resolução do problema.

How (Como?)

Será definido um método para a resolução do problema.

How Much (Quanto?)

Será definido o custo para a resolução do problema.

O 5W2H é perfeito para a elaboração de projetos, controle de processos e gestão de qualidade, uma vez que ele permite uma visão abrangente e de fácil entendimento de todas as questões e fases envolvidas.

O 5W2H se destaca das demais metodologias de gestão por ser uma ferramenta ao mesmo tempo simples, completa e eficiente, além de ser dinâmica, pois permite ajustes e modificações pontuais mesmo depois que o plano de ação é colocado em prática.

Antes de implantar o que foi planejado, é fundamental a sua checagem quanto à consistência interna e externa do plano estratégico. Os aspectos a seguir devem ser verificados:

- Recursos internos e externos;
- Cultura organizacional;
- Legislação vigente;
- Concorrentes;
- Distribuidores;
- Planos de governo;
- Conjuntura econômica e política;
- Riscos sociais, econômicos e políticos;
- Impactos recebidos e expedidos em curto, médio e longo prazo.

É importante conhecer como ocorre o planejamento estratégico para se entender onde ocorrerá a conexão entre as estratégias organizacionais e o planejamento estratégico do treinamento e desenvolvimento das pessoas da organização. Porque o planejamento estratégico “é o processo que mobiliza a organização para escolher e construir o seu futuro” (Vasconcelos e Pagnonceli, 2001).

O processo de treinamento e desenvolvimento envolve desde aprendizado operacional até o desenvolvimento de pessoas e desenvolvimento gerencial. Na gestão estratégica de pessoas, é importante observar o alinhamento das ações voltadas às estratégias organizacionais; o direcionamento estratégico da organização será o norteador das ações (Nakayama, 2001).

Lima e Teixeira (2000) referem que o trabalho de estabelecer diretrizes não se limita só a sua elaboração. Inclui, também, a preparação do plano, o acompanhamento das ações derivadas e a análise crítica dos resultados apresentados.

Assim, segue Nakayama, o conhecimento e a elaboração de diretrizes envolvem conhecer o melhor possível a realidade, questionar os objetivos correntes, propor mudanças e mudar novamente, estabelecendo novos objetivos, e incentivar a participação e implementação de decisões. Assim, diretriz é o instrumento de gestão estratégica que permite às organizações concretizar os resultados advindos do processo de pensar-agir-refletir-decidir.

Como ponto de partida, é necessário que se tenha claro o porquê e a real necessidade de se estabelecer uma área que irá trabalhar com as pessoas que movimentam os negócios e implantam as estratégias.

Análise dos principais processos desenvolvidos pela área de RH:



Identificar os principais processos de Recursos Humanos e representá-los em forma de fluxo. A representação dos processos-chave nos permite a visualização dos “caminhos” percorridos por cada processo, considerando áreas responsáveis por cada tarefa, níveis de automação e retrabalhos existentes.

Diferentes níveis de detalhamento dos processos:

Macro: visando suportar o modelo funcional do negócio e estrutura organizacional.

Detalhado: para suportar melhorias operacionais e de informática.

Definição da estrutura organizacional necessária:



Definir a melhor estrutura para atender o papel e os processos demandados pela cooperativa, visando satisfazer as necessidades atuais e futuras, contemplando:

- Vinculação hierárquica;
- Serviços / atribuições;
- Quadro de lotação (1);
- Custos;
- Perfis necessários;
- Plano de seleção e/ou capacitação da equipe de RH.

Elaborar plano de ação para estruturação da área de RH:



O plano de ação deve ser elaborado considerando os passos anteriores, especificando as ações e projetos, atendendo ao plano estratégico da cooperativa/empresa/organização.

Obs.: O plano de ação deve ser elaborado considerando os passos anteriores, especificando as ações e projetos, atendendo ao plano estratégico da cooperativa/empresa/organização.

Processos de agregar pessoas

Utilizados para incluir novas pessoas na cooperativa por meio de processos de recrutamento e seleção de pessoal, também podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Referem-se ao alinhamento entre aquilo que a organização pretende e o que o candidato tem a oferecer. É o início da história das pessoas na cooperativa/empresa/organização.

Recrutamento e seleção de pessoal

A seguir, serão descritas as fases do processo de Recrutamento e Seleção de pessoal de acordo com o seu fluxo.

Trata-se de identificar profissionais, atraindo-os a participar das etapas de seleção;

O recrutamento de pessoal fica sob responsabilidade da área de Recursos Humanos;

O recrutamento externo deve ser feito por análise de currículos e entrevista preliminar;

O candidato pode procurar a cooperativa e realizar o seu cadastro, utilizando formulário padrão ou envio de currículo.

Captação e triagem dos currículos dos candidatos por meio das fontes de recrutamento utilizadas, atribuição do RH.

O PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS

O conceito de gestão estratégica se refere a um tipo de gestão que se preocupa com os objetivos e metas da organização e com o desempenho e as formas de atuação mais adequados para concretizá-los, considerando-se o curto, o médio e o longo prazos. O foco é a definição dos resultados esperados, o planejamento e o monitoramento das ações para seu alcance. O desempenho diz respeito não só à organização, mas também às pessoas que nela atuam. O planejamento estratégico da organização, em que são definidas as diretrizes para desempenho, é desdobrado nos diversos níveis organizacionais até o individual. O modelo de gestão estratégica de pessoas inclui a definição dos perfis profissionais e da quantidade de pessoas com tais perfis, necessários para atuar na organização. Além disso, abrange o estabelecimento de uma política que oferecerá o respaldo adequado para a sustentabilidade da gestão.

Os principais aspectos a serem contemplados por essa política incluem:

- A definição de critérios para o recrutamento de pessoal, baseado nas competências necessárias à organização;
- O estabelecimento de uma estratégia de desenvolvimento profissional e pessoal que possibilite o aprimoramento contínuo do quadro de pessoal;
- A estruturação da avaliação do desempenho que permita, além da vinculação à progressão do funcionário, a identificação das necessidades de capacitação;
- A definição de critérios para a criação de carreiras que estimulem o desenvolvimento profissional e o desempenho;
- O estabelecimento de uma estratégia de realocação e de redistribuição de funcionários que seja compatível com os perfis e quantitativos necessários à organização.

A premissa do desempenho e do alcance dos resultados esperados implica uma série de mudanças na forma de agir do atual 'departamento de pessoal', por meio de um modelo de gestão estratégica de pessoas, transformando-o em uma área de 'gestão estratégica de pessoas'.

A atuação estratégica dessa área prevê que sejam reestudadas as formas de admissão de funcionários, baseando-se na identificação das competências essenciais para a organização e daquelas que podem ser obtidas fora da organização. O cunho estratégico dessa e das demais áreas da organização deve representar a obtenção dos melhores resultados com a melhor aplicação possível de todos os recursos.

Os principais mecanismos e instrumentos da gestão estratégica de pessoas são:

- a) Planejamento de recursos humanos;
- b) Gestão de competências;
- c) Capacitação continuada com base em competências; e
- d) Avaliação de desempenho e de competências. Esses elementos guardam uma relação de dependência entre si.

A Gestão por competências define as competências e os perfis profissionais necessários à organização e, com base nessas definições, o Planejamento de recursos humanos realiza o dimensionamento e a alocação dos perfis. Por outro lado, a Avaliação de desempenho e de competências analisa o desempenho das pessoas portadoras dos perfis profissionais definidos e verifica a efetividade, oferecendo insumos para a definição da Capacitação continuada.

“Competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.” Essa definição pressupõe a aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo na organização.

Entretanto, a materialização dessa aplicação, segundo Dutra (2001), só se realiza efetivamente se o indivíduo realmente entregar suas competências à organização. O conceito de entrega, proposto por Dutra, complementa a definição de competência apresentada, e inclui a capacidade de entrega como um fator condicionante à genuína aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes individuais.

Assim, podemos dizer que a competência abrange os conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser) que um indivíduo tem ou adquire, e entrega à organização ao realizar as atividades sob sua responsabilidade para a consecução dos objetivos.

A lógica da gestão de competências baseia-se na adequação do perfil do quadro de pessoal às necessidades da organização em termos dos conhecimentos, habilidades e atitudes que devem estar presentes para a realização das atividades típicas.

A lógica da gestão de competências pode se enquadrar à condição das organizações públicas, uma vez que no contexto atual elas se deparam com mudanças cada vez mais rápidas e constantes das demandas dos cidadãos, o que implica a busca de novas formas de atendê-las, e que, por sua vez, leva à necessidade de adequar os perfis profissionais às novas situações.

A gestão estratégica de pessoas voltada para o alcance de resultados implica em um novo “contrato de trabalho” a ser estabelecido entre as pessoas e a organização. Não estamos falando aqui do contrato formal obrigatório para a efetiva vinculação de uma pessoa, mas de um “contrato operacional e psicológico” em que serão combinadas as formas de relacionamento entre as pessoas e a organização. Um contrato em que a presença física perca importância frente o alcance de resultados, o compromisso ocupe o lugar da simples lealdade, a iniciativa substitua a pura aceitação e a progressão por tempo de serviço seja trocada pela progressão por desempenho e mérito.

A iniciativa e o compromisso por parte do pessoal indicam uma nova forma de encarar o relacionamento com a organização. Por outro lado, a oferta de oportunidades de crescimento profissional em substituição a simples garantias de salário e de emprego, reflete uma mudança de cultura por parte da organização. Para isso, poderão ser necessárias mudanças em algumas regras e regulamentos formais da organização. Por exemplo, no caso da mudança de critério de progressão, seria necessária uma revisão dos planos de cargos, carreiras e salários, substituindo o tempo de serviço pelo desempenho e mérito. Além disso, como esses planos normalmente não preveem a realização de avaliações para medir o desempenho e atribuir o mérito, elas também deverão ser incluídas. O quadro abaixo resume algumas das condições para a efetivação de um novo contrato de trabalho.

Pode-se considerar, em suma, que os condicionantes institucionais para a construção desse novo cenário de gestão de pessoas na administração pública federal estão dados, notadamente pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas. Elementos outros de estrutura e de regulamentação dessas novas diretrizes já podem ser encontrados no arranjo da administração pública brasileira.

A gestão estratégica de pessoas pode ser definida a partir dos seguintes elementos:

- A função GP próxima à alta administração;
- Os agentes públicos (servidores e agentes políticos) no centro da organização;
- A gestão de pessoas como compromisso de todos os gestores.

A gestão estratégica de pessoas é um modelo de gestão que busca relacionar os objetivos e as metas da organização ao desempenho e às formas mais adequadas para alcançá-los, ou seja, que planos precisamos traçar para desempenharmos nossas funções de forma satisfatória e assim atingir as metas estabelecidas (Shickmann, 2010).

As diretrizes e as metas organizacionais precisam ser desdobradas até o nível do indivíduo, vemos então que o desempenho não está relacionado apenas à organização, mas também às pessoas que nela atuam (Shickmann, 2010).

O DEPARTAMENTO PESSOAL

As empresas precisam de funcionários para desenvolver suas atividades. Estes funcionários são de grande importância para que a empresa possa chegar a seus objetivos, pois a empresa será mais eficaz quanto mais eficaz forem às pessoas que a compõe. De nada adianta a empresa dispor de ótimos recursos materiais como máquinas, equipamentos, dinheiro, etc., se não possuir recursos humanos capacitados e motivados para utilizá-los.

Procuramos tratar objetivamente das Rotinas Diárias no Trabalho do Departamento Pessoal das Empresas e dos Escritórios de Contabilidade, facilitando a escolha de procedimentos e recursos que ajudem a solucionar problemas, que porventura, surjam no dia-a-dia do trabalho profissional.

Para conseguir bons recursos humanos, a empresa deve:

- recrutar e selecionar pessoas com aptidões desejadas;
- desenvolver essas aptidões individuais mediante programas de treinamento;
- motivar os empregados por meio de incentivos.

O setor responsável por essas atividades chama-se:

- Departamento de Pessoal;
- Departamento de Recursos Humanos; ou
- Seção de Pessoal.

As principais rotinas de um departamento pessoal:

Carteira de Trabalho

Principais cálculos e descontos da folha de pagamento

Férias e 13º Salário

INSS e FGTS

Imposto de Renda

Rescisão de Contrato, etc.

A **Lei** é hierarquicamente superior a qualquer outra fonte do direito do trabalho e sempre deverá prevalecer.

A **CLT** (Consolidação das Leis do Trabalho) A consolidação das Leis do Trabalho (CLT) foi criada pelo presidente Getúlio Vargas no dia 10 de novembro de 1943. Sua adoção garantiu muitos direitos trabalhistas, mas a legislação causa muita polêmica hoje.

Entrevista

A entrevista pode ser um pouco impessoal, a fim de conseguir certo relaxamento do entrevistado e, assim, conhecê-lo melhor. É necessário questionar as informações apresentadas no currículo e pedir um detalhamento delas, como experiência profissional adquirida, escolaridade e cursos diversos.

Fazer perguntas abordando os seguintes aspectos:

Vida profissional

- para verificar se o candidato já trabalhou;
- quantas vezes mudou de emprego e quais os motivos da mudança;
- sua experiência profissional.

Pretensões profissionais

- para verificar o que o candidato espera da empresa e o que pretende dar-lhe em troca.

Vida escolar

- para verificar se o candidato estuda, separou de estudar e, se for o caso, por que isso ocorreu; se
- pretende continuar estudando; de quais matérias mais gosta.

Vida familiar e social

- para verificar se o relacionamento do candidato com a família e os amigos é bom;
- seus principais interesses: esporte, música, leitura, cinema, teatro, etc.

É sempre interessante fazer um teste escrito com o candidato à vaga para conhecer suas agilidades, inteligência e raciocínio. Mesmo que não sejam feitas provas específicas para o candidato, é possível que, pelo menos, seja requerida uma redação no estilo dissertação sobre assuntos diversos, sobre o próprio candidato (seu interesse na vaga em aberto, suas experiências anteriores, seus planos, metas e aspirações) ou sobre um tema atual (guerra, crise do petróleo e eleições).

Os testes psicológicos são optativos: de acordo com os interesses da empresa em relação ao selecionado. Procura-se verificar, principalmente, as aptidões mentais do candidato, isto é, a inteligência, a memória e a atenção.

É preciso avaliar cuidadosamente os currículos, as entrevistas e os testes, traçando as características do funcionário que mais se adequar ao perfil da vaga. Assim, será possível conhecer melhor os candidatos e selecionar com maior precisão o colaborador ideal.

Para que se faça possível à admissão de empregado, torna-se indispensável que ele possua e apresente, no Departamento de Pessoal, a seguinte documentação, que é obrigatória, conforme normas do Ministério do Trabalho:

- a) Carteira de Trabalho e Previdência Social – CTPS;
- b) Atestado de Saúde Ocupacional – ASO;
- c) Título de eleitor, para os maiores 18 de anos;
- d) Certificado de reservista ou de alistamento militar;
- e) Certidão de nascimento, casamento ou Carteira de Identidade – RG, conforme o caso;
- f) Cartão de Identificação do Contribuinte – CIC/CPF;
- g) Documento de Inscrição no PIS/PASEP – DIPIS, ou anotação correspondente na CTPS;
- h) Cópia da certidão de nascimento de filhos menores de 14 anos, para fins de recebimento de salário-família;
- i) Cartão da Criança, que substitui a carteira de vacinação;
- j) Comprovante de endereço;
- k) 2 fotos 3x4.

O empregado deve ser registrado logo no primeiro dia de trabalho, seja estagiário, experiência, por tempo determinado ou indeterminado. Em todas as atividades será obrigatório para o empregador o registro dos respectivos funcionários. Podendo ser adotados livros, fichas ou sistema eletrônico, conforme instruções a serem expedidas pelo ministério do trabalho.

Dados necessários para o registro:

- Dados de identificação do funcionário;
- Dados da Carteira de Trabalho (CTPS);
- Cargo;
- Data de Admissão e Demissão;
- Salário e forma de pagamento;
- Local e horário de trabalho;
- Sobre férias;
- Banco para depósito do FGTS e número de cadastramento no PIS/PASEP.

Preenchimento da Carteira de Trabalho

Carteira de Trabalho: É facultativa a adoção de sistema de preenchimento manual, mecânico ou eletrônico, conforme instruções a serem expedidas pelo Ministério do Trabalho.

a) Preenchimento do Contrato de Trabalho: Nesta página devem constar os dados do empregado (empresa) e as informações referentes à admissão do empregado como: cargo, data de admissão, remuneração entre outras informações.

b) Alterações de Salários: Deve ser anotado sempre que o empregado tiver aumento de salário ou alteração de função.

c) Anotações Gerais: Como o próprio nome diz, esta página pode ser utilizada em diversas situações:

- Contrato de experiência (se existir);
- Contrato de inscrição no PIS;
- Contrato por prazo determinado;
- Afastamentos (ex: doenças, licença maternidade) entre outras;

– Contribuição Sindical - é uma taxa anual, obrigatória, paga pelo trabalhador ao sindicato de sua categoria profissional. O desconto da Contribuição deve ser realizado todo mês de março e corresponde a 1 dia de trabalho, independente da forma de remuneração.

d) Anotações de Férias: Anotar o período em que o empregado gozou suas férias.

e) FGTS: Fundo de Garantia por Tempo de Serviço: Todo trabalhador tem direito ao FGTS até o dia 7 de cada mês, no valor de 8% da remuneração paga ao funcionário. A empresa deverá depositar em uma conta vinculada (não pode ser movimentada pelo empregado), em um banco escolhido por ela, no qual terá obrigação de enviar à Caixa Econômica Federal, que controla o FGTS. Sendo assim todos os dados correspondentes a esta ação devem ser anotados na Carteira de Trabalho na página do FGTS.

Rescisão: Art. 479 da CLT. Nos contratos que tenham termo estipulado, o empregador que, sem justa causa, despedir o empregado será obrigado a pagar-lhe, a título de indenização, a metade, da remuneração a que teria direito até o término do contrato.

Art. 480 da CLT Havendo termo estipulado, o empregado não poderá se desligar do contrato, sem justa causa, sob pena de ser obrigado a indenizar o empregador dos prejuízos que deste fato lhe resultarem.

O contrato de experiência é uma modalidade do contrato por prazo determinado, cuja finalidade é a de verificar se o empregado tem aptidão para exercer a função para a qual foi contratado. Da mesma forma, o empregado, na vigência do referido contrato, verificará se adapta à estrutura hierárquica dos empregadores, bem como às condições de trabalho a que está subordinado. Todo empregado em experiência deve ser registrado na empresa e ter sua Carteira de Trabalho anotada.

Importante:

Nas empresas de menor porte, normalmente inexistente o Departamento Pessoal, pois as atividades são normalmente supridas pelo "Contador" da empresa. Nas empresas de maior porte, podemos quase sempre encontrá-lo, de estrutura meramente simples ou então até os mais sofisticados, em nível de Diretoria. Basicamente o Departamento Pessoal, é constituído por três setores: Admissão, Compensação ou permanência e Desligamento.

JORNADA DE TRABALHO

Duração normal (art. 58 da CLT e art. 7º, XIII da CF)

A jornada máxima diária de trabalho é de 8 horas diárias, não podendo exceder a 44 horas semanais. É facultada a compensação de horários e a redução de jornada, mediante acordo ou convenção coletiva.

Horas “in itinere” (art. 58, § 2º, da CLT)

O tempo despendido pelo empregado até o local de trabalho e para o seu retorno, por qualquer meio de transporte, não será computado na jornada de trabalho, salvo quando, tratando-se de local de difícil acesso ou não servido por transporte público, o empregador fornecer a condução.

Trabalho em regime de tempo parcial (art. 58-A da CLT)

Considera-se trabalho em regime de tempo parcial aquele cuja duração não exceda a 25 horas semanais. O salário a ser pago aos empregados sob referido regime será proporcional à sua jornada, em relação aos empregados que cumprem, nas mesmas funções, tempo integral. Para os empregados que cumprem a jornada normal (44 semanais), a adoção do regime de tempo parcial será feita mediante opção manifestada perante a empresa, na forma prevista em instrumento decorrente de negociação coletiva. A Medida Provisória (MP) nº 1.879-15/99, atualmente nº 2.164-41, de 24.08.2001, dispõe sobre o trabalho a tempo parcial. Os empregados submetidos ao regime de tempo parcial não podem prestar horas extras.

Quadro de horário e marcação de ponto (art. 74 da CLT e Portaria MTPS nº. 3.626/91)

A empresa é obrigada a manter quadro de horário afixado em lugar bem visível, devendo ser discriminado no caso de não ser o horário único para todos os empregados de uma mesma seção ou turma.

Para estabelecimentos de mais de 10 trabalhadores será obrigatória a anotação da hora de entrada e saída, em registro manual, mecânico ou eletrônico, devendo haver a pré-assinalação do período de repouso.

As empresas que adotarem o registro individualizado de controle de horário de trabalho, nos termos já mencionados, ficam dispensadas do uso de quadro de horário. Quando a jornada de trabalho for executada integralmente fora do estabelecimento do empregador, o horário constará também de ficha, papeleta ou registro de ponto, que ficará em poder do empregado.

Cartão de ponto-assinatura

Muito embora a legislação não exija expressamente a assinatura do empregado no cartão de ponto, a jurisprudência predominante é no sentido de que somente terá valor probante caso tenha sido assinado pelo empregado, por entender-se que somente com a concordância expressa deste serão válidas as anotações naquele documento.

Atraso e saída antecipada-tolerância (art. 58, § 1º da CLT)

Em face da impossibilidade material de todos os empregados marcarem o ponto num só momento, ficou estabelecido que devem ser desprezados para a apuração de horas extras ou atrasos, os 5 minutos que antecedem e excedem a jornada de trabalho, observado o limite diário de 10 minutos, constantes dos cartões de ponto. Os minutos que antecedem ou ultrapassam a jornada, bem como os atrasos e as saídas antecipadas, desde que, limitadas a 5 minutos, observado o limite máximo diário de 10 minutos, não serão computados para efeito de descontos ou remuneração de horas extraordinárias. Entretanto, ultrapassado este limite, serão computados como jornada extraordinária ou como atraso.

Operador de telemarketing

Em 02.04.2007 foi publicada a Portaria nº 9/07 a qual incluiu o Anexo II à Norma Regulamentadora nº 17, da Portaria nº 3.214/78.

Esta norma regulamentadora trata dos parâmetros que permitem a adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores, de modo a proporcionar um máximo de conforto, segurança e desempenho eficiente. O mencionado Anexo II estabelece parâmetros mínimos para o trabalho em atividades de tele-atendimento/telemarketing nas diversas modalidades desse serviço. Dentre outros critérios de proteção ao trabalhador nestas atividades, estabelece que o tempo de trabalho em efetiva atividade é de, no máximo, 06 horas diárias, nele incluídas as pausas, respeitado o limite semanal de 36 horas.

Acordo de prorrogação de horas (art. 59 e § 1º da CLT e art. 7º, XVI da CF)

Os empregados maiores poderão ter a duração normal do trabalho acrescida de horas suplementares (horas extras), em número não excedente de 2, mediante acordo escrito entre empregador e empregado ou mediante contrato coletivo de trabalho, do qual deverá constar, obrigatoriamente, a importância da remuneração dessas horas complementares, que será, no mínimo, 50% superior à da hora normal.

Menores

Com relação aos menores de 18 anos, é vedado a prorrogação da jornada diária de trabalho, salvo (art.413 da CLT):

- a) até mais 2 horas, independentemente de acréscimo salarial, mediante convenção ou acordo coletivo, desde que o excesso de horas de um dia seja compensado pela diminuição em outro, de modo a observar o limite máximo semanal (44 horas) ou outro inferior legalmente fixado;
- b) excepcionalmente, por motivo de força maior, até o máximo de 12 horas, com acréscimo salarial de, pelo menos 50% sobre a hora normal e desde que o trabalho do menor seja imprescindível ao funcionamento do estabelecimento; devendo ser comunicada por escrito à autoridade competente, dentro do prazo de 48 horas. No caso de empregos simultâneos, a soma das horas de trabalho de menores de 18 anos de idade, em todas as empresas não poderá exceder de 8 horas diárias.

Intervalo antes do horário extraordinário – menores/mulheres

Em caso de prorrogação do horário normal, de mulheres e menores de 18 anos, será obrigatório um descanso de 15 minutos no mínimo, antes do início do período extraordinário do trabalho (art. 384 da CLT).

Atividades insalubres

Nas atividades insalubres, quaisquer prorrogações só poderão ser acordadas mediante licença prévia das autoridades competentes em matéria de medicina do trabalho.

Supressão de horas extras

A supressão, pelo empregador, do serviço suplementar prestado com habitualidade, durante pelo menos 1 ano, assegura ao empregado o direito à indenização correspondente ao valor de um mês das horas suprimidas para cada ano ou fração igual ou superior a 6 meses de prestação de serviço acima da jornada normal. O cálculo observará a média das horas suplementares efetivamente trabalhadas nos últimos 12 meses, multiplicada pelo valor da hora extra do dia da supressão (Súmula do TST nº. 291).

Obs: As horas trabalhadas em feriados, devem ser pagas em dobro, conforme disposto na legislação do repouso semanal remunerado, e por esse motivo não são consideradas horas extras, não refletindo, conseqüentemente, nas outras verbas trabalhistas, como férias, 13º salário, etc.

GERENCIAR O SETOR DE RECURSOS HUMANOS

Um bom chefe faz com que homens comuns façam coisas incomuns.

(Peter Drucker)

A gestão de RH é um conjunto de técnicas utilizado pelas empresas para potencializar as habilidades dos profissionais e alcançar resultados. Aprender como gerir os recursos humanos é vital para qualquer negócio.

Criar um ambiente favorável e investir na carreira dos seus profissionais são algumas das técnicas de gestão utilizadas pelas empresas para manter seus colaboradores engajados.

A gestão de recursos humanos é um conjunto de técnicas utilizado para conseguir potencializar as habilidades dos colaboradores e, conseqüentemente, conquistar resultados.

O gerenciamento e o conhecimento dos seus colaboradores, individualizando pontos fortes e fracos, e buscando alternativas para explorar seus talentos é o caminho certo gestão de recursos humanos.

E saber como gerir os recursos humanos, só é possível quando há um planejamento estratégico por trás. Dar um passo sem se planejar é apostar em um investimento às cegas, que difere totalmente dos objetivos da gestão de RH.

“A gestão de pessoas é representada pelas pessoas e organizações, sendo que, se não houver pessoas e organizações, não há necessidade de existir a terminologia Gestão de Pessoas.

Isto acontece porque as organizações são compostas de pessoas e precisam delas para atingir suas metas e cumprir sua missão. Da mesma forma que as pessoas necessitam das organizações para alcançar seus objetivos pessoais”. (Chiavenato, 2005)

Frederick W. Taylor (1856-1915) e Henri Fayol (1841-1925) são dois dos precursores da gestão de pessoas no universo dos recursos humanos. Por meio deles foi criado um movimento da administração científica, que tinha como objetivo eliminar as improvisações e reorganizar processos organizacionais.

O papel dos recursos humanos vai muito além da burocracia. Com uma visão macro de administração, os profissionais atuais precisam se envolver com os projetos de uma forma geral.

Entregar ao setor de RH apenas os trabalhos de nível operacional é restringir a gestão de recursos humanos de profissionais que também são responsáveis por manter a equipe motivada, engajada e disposta.

Achar que o RH tem apenas a função de contratar, demitir, realizar pagamentos e outros processos burocráticos é limitar a cultura organizacional da sua empresa, privando-a de crescer no mercado.

A gestão de recursos humanos depende completamente de um bom RH, que obrigatoriamente precisa estar na linha de frente, trabalhando lado a lado com os gestores.

Na maior parte das vezes, um senso de equipe e um diálogo constante para monitoração do andamento de outras parcelas de um projeto é atitude vital para maior fluidez de processos e produtividade. E, nesses casos, cabe ao setor de RH estabelecer pontes para evitar qualquer tipo de isolamento.

Ações nesse sentido começam com o objetivo de garantir que todos os produtos, serviços, projetos, meios de atuação e objetivos sejam conhecidos por todos os colaboradores. Eles precisam sentir que realmente são parte de algo maior e que fazem a diferença todos os dias.

Para isso, precisam contar com meios de comunicação constantemente alimentados por informações imprescindíveis de forma clara, sincera e objetiva. É uma forma de aproximação e conexão entre todas as engrenagens que fazem a máquina organizacional funcionar. Mas não aposte em vias de mão única. Lembre-se de que a palavra-chave aqui é: interação.

Estimule os funcionários a pensarem de forma diferente e expressarem suas ideias. Discuta estratégias com eles antes de implementá-las. Consulte-os para engajá-los e encontre uma fonte inesgotável de possibilidades que podem transformar a organização.

Um bom gestor de RH entende que currículos, isoladamente, não dizem tanta coisa — detectar perfis de indivíduos que condizem com a proposta da companhia é, pelo menos, tão importante quanto uma lista gorda de referências ou um currículo cheio.

Um programa de diversidade bem sucedido, por exemplo, é aquele capaz de incorporar à cultura de uma organização os conceitos mais importantes da Diversidade e da Inclusão de modo que se crie um ambiente em que todos os funcionários possam conviver de forma harmônica e no qual todas as pessoas tenham oportunidades iguais de desenvolvimento profissional. Em geral, um programa de diversidade pode ser composto por diversos aspectos, como:

- ✓ Posicionamento sobre como a organização irá lidar com as questões relacionadas à D&I.
- ✓ Criação de diretrizes e objetivos a serem seguidos por todos os líderes e pelos funcionários.
- ✓ Definição dos temas de diversidade que serão trabalhados.
- ✓ Definição de indicadores e de metas estratégicas para a D&I.
- ✓ Criação ou não de grupos ou comitês de diversidade.
- ✓ Criação de um plano de ação de sensibilização da empresa.
- ✓ Criação de um programa de capacitação para líderes e funcionários.

Para que um programa de diversidade seja implementado de maneira bem sucedida, é importante que os líderes estejam cientes de seus papéis enquanto multiplicadores do tema. Assim, realizar palestras, workshops, cursos internos são uma maneira interessante de capacitar as lideranças para as questões relacionadas à D&I, assim como auxilia no entendimento de eventuais pontos de alavanca e obstáculos para a implementação exitosa de um programa de diversidade.

Em síntese, uma vez instituído o(s) grupo(s) de diversidade, este terá o papel de contribuir com os objetivos estratégicos definidos pelo programa de diversidade da empresa. Em função disso, é muito importante que exista práticas de governança dentro dos grupos, com a definição de questões como:

- quantidade de membros
- periodicidade das reuniões
- responsabilidades dos integrantes
- orçamento
- metas e indicadores
- etc.

Toda mudança cultural exige tempo para acontecer e esse cenário se repete quando estamos falando de Diversidade. Esse aspecto precisa ser levado em consideração quando se busca incorporar a temática da D&I na estratégia de negócio de uma organização. É muito importante termos isso em mente para compreender que os frutos que serão colhidos com a criação de um programa de diversidade precisarão de um tempo de maturação, de adaptação e de consolidação para que, de fato, todos os colaboradores estejam familiarizados com os resultados que são esperados com as novas diretrizes de diversidade e inclusão.

Vale a pena investir em diversidade.

ANÁLISE DE CURVAS

A curva de experiência ABC, também conhecida como Análise de Pareto, ou Regra 80/20, é um estudo que foi desenvolvido por Joseph Moses Juran, um importante consultor da área da qualidade que identificou que 80% dos problemas são geralmente causados por 20% dos fatores. O nome “Pareto” vem de uma homenagem ao economista italiano Vilfredo Pareto, que em seu estudo observou que 80% da riqueza da Itália estava na mão de 20% da população. E boa parte do entendimento da Curva ABC se deve à análise desenvolvida por Pareto.

A Curva ABC recebeu este nome em decorrência da metodologia utilizada, veja a explicação detalhada abaixo:

Classe A: de maior importância, valor ou quantidade, correspondendo a 20% do total;

Classe B: com importância, quantidade ou valor intermediário, correspondendo a 30% do total;

Classe C: de menor importância, valor ou quantidade, correspondendo a 50% do total.

Para montar a análise é necessário montar uma tabela com a participação de cada item na receita total da empresa, assim cria os critérios de avaliação. Por exemplo, quais itens representam 80% da receita, os 15% e os últimos 5%. Geralmente, o resultado é semelhante ao mostrado no gráfico abaixo. Na maioria dos casos, uma parte menor da causa corresponde a uma parte maior dos efeitos.

Com a utilização da Curva ABC, será muito mais fácil para o gestor gerenciar seu estoque dentro da organização, por isso é importante conhecer todas as variáveis desta ferramenta.

A Curva forçada é um recurso que já causou muitos desgastes na relação entre a empresa e o colaborador, entre a liderança e o colaborador.

Olhando por dois lados esse recurso polêmico, para a empresa significou uma necessidade de adequação dos resultados das avaliações que não refletiam a sua realidade. Para muitos colaboradores trata-se de um recurso subjetivo e injusto. Ambos têm lá suas razões, vamos ver porquê.

A curva forçada é uma incoerência que nasceu para combater uma outra incoerência do sistema tradicional de avaliação de desempenho – um sistema cheio de deficiências que precisa ser radicalmente modificado.

Muitas empresas, influenciadas pela GE passaram a definir os percentuais de avaliados próximos, acima e abaixo da média, com base no que julgavam aceitáveis no seu contexto. E os resultados das avaliações teriam que obrigatoriamente se encaixar na regra.

E o que servia de base para a decisão de quem seria enquadrado próximo, acima ou abaixo da média? Na avaliação da liderança, que como já dissemos é carregada de subjetividade. Por isso o sistema acaba causando sentimento de injustiça e insatisfação, sendo alvo de muitas críticas.

Mesmo com a formação dos colegiados, compostos por gestores e profissionais de RH, para avaliar os resultados das avaliações e promover ajustes, a subjetividade ainda continua. Isso porque os membros do colegiado também analisam segundo suas percepções e opiniões.

Na nossa avaliação a Curva forçada deve ser abandonada de vez pelas empresas, em seus processos de avaliação de desempenho.

A solução, em vez de forçar a curva, é estabelecer sistemas de indicadores e recursos de mensuração do desempenho das pessoas, que sejam consistentes e confiáveis.

A administração de cargos e salários nas organizações deve ser preocupação constante dos gestores e trabalhadores em geral. Para tanto, o planejamento desta atividade administrativa precisa acompanhar o avanço tecnológico e das profissões ao longo dos tempos, além das mudanças de mercado e políticas econômicas.

Administrar salários é transitar por dois conceitos: Salário direto, aquele, em geral, percebido como contraprestação do serviço no cargo ocupado; e Salário Indireto, decorrente da convenção coletiva do trabalho e do plano de benefícios e serviços sociais oferecidos pela empresa.

A administração de salários resultou em um ramo da gestão de recursos humanos que se preocupa com o estudo, análise, interpretação e resolução de problemas que possibilite à empresa competir no mercado e, ao mesmo tempo, assegurar aos colaboradores uma compensação salarial justa, mantendo um equilíbrio entre os fatores básicos que condicionam os salários:

- ✓ Valor de contribuição;
- ✓ Dificuldade da tarefa, e;
- ✓ Valor de escassez.

Especificamente quanto aos Benefícios: De acordo com estimativas do mercado, os benefícios oferecidos pelas empresas aos seus colaboradores equivalem a aproximadamente 15% da remuneração, que inclui salário, bônus, comissão e outras vantagens. Assistência médica, planos de previdência privada, vale-refeição, auxílio-creche e assistência odontológica são os benefícios mais comuns na vida dos colaboradores.

Os benefícios, antes concedidos por obrigatoriedade legal, são utilizados atualmente pelas empresas como um importante elemento de atração e retenção de talentos. Inclusive, muitas empresas deixam claro aos seus colaboradores os custos envolvidos em suas cestas (de benefícios), para que estas sejam valorizadas como conquistas coletivas.

PLANEJAMENTO E CONTROLE DE RECURSOS HUMANOS

O papel do setor de recursos humanos (RH) nas corporações se transformou muito nas últimas décadas. Deixando de ser apenas uma área burocrática, o RH se tornou um núcleo com a missão de alinhar interesses empresariais ao bem-estar dos profissionais. Para que essa área possa promover suas atividades, ela tem que desenvolver o planejamento de RH.

Esse plano é formulado em parceria com os gestores e deve incluir uma série de resoluções e indicações das ações do setor. Assim, ele contribui para o papel estratégico do RH dentro da organização.

As organizações sempre desenvolvem um planejamento de suas ações. O setor de recursos humanos está envolvido na realização desse trabalho, mas, além disso, ele tem também um programa próprio. A intenção é empreender ações na área de recursos humanos que estejam alinhadas com os objetivos da corporação.

O planejamento de recursos humanos é composto das seguintes partes:

- ✓ análise do clima organizacional;
- ✓ análise do desempenho da equipe;
- ✓ gestão do recrutamento e seleção;
- ✓ avaliação do treinamento e desenvolvimento;
- ✓ controle de remuneração;
- ✓ dimensionamento da quantidade de pessoas necessária para o desempenho das tarefas;
- ✓ gestão de orientação da equipe;
- ✓ gestão da admissão e demissão;
- ✓ avaliação das relações sindicais;
- ✓ gestão da saúde, segurança e bem-estar;
- ✓ definição de ações de melhoria.

Com o planejamento de RH, a companhia identifica os pontos de melhoria e riscos aos quais está sujeita em suas ações. Isso permite desenvolver atitudes para prevenir erros, remediar problemas e aproveitar as potencialidades.

A elaboração de um planejamento de RH possibilita que o setor alcance mais credibilidade na organização. Isso acontece porque as ações da gestão de pessoas ficam mais sistematizadas e efetivas. Com isso, os colaboradores ficam satisfeitos, pois eles são os maiores beneficiados pelas práticas dos recursos humanos.

O planejamento de RH tem como objetivo definir os requisitos a serem cumpridos para o cumprimento das metas da organização. Para isso, é preciso desenvolver um conhecimento prévio sobre:

Os objetivos da empresa.

As disponibilidades internas da empresa e conhecimento sobre as matérias-primas utilizadas.

O mercado de trabalho em geral e específico das atividades da empresa.

Técnicas de planejamento.

Análise da mão de obra já existente na empresa.

Previsão de oferta interna e externa de mão de obra.

Ajuste da política de feedback.

O controle do planejamento e orçamento de RH é fundamental para que uma empresa opere com segurança, mantendo seus resultados em um nível satisfatório.

Uma organização que emprega o que foi calculado para o departamento de recursos humanos de maneira inteligente consegue prever cenários de crise, otimizar processos, aumentar a produtividade e reduzir custos.

Os efeitos do planejamento estratégico vão muito além de sustentar a empresa em um mercado tão competitivo como o atual, já que uma equipe engajada produz resultados satisfatórios e ainda projeta a marca, trazendo visibilidade ao negócio.

São diversos os fatores que devem ser considerados em um planejamento e orçamento de RH inteligente, e é preciso entender os principais, como:

- ✓ salários;
- ✓ encargos trabalhistas;
- ✓ impostos;
- ✓ benefícios;
- ✓ seleção de novos colaboradores;
- ✓ contratações e demissões;
- ✓ premiações e retenção de talentos;
- ✓ treinamentos e capacitação;
- ✓ ações que promovam o engajamento;
- ✓ horas extras;
- ✓ comissões;
- ✓ dissídio;
- ✓ reserva orçamentária.

ENCARGOS TRABALHISTAS

Para calcular o custo final de um colaborador, é preciso considerar o salário e os encargos sociais e trabalhistas. Contudo, é importante saber que alguns desses encargos podem variar de acordo com o regime tributário da organização. A taxa de tributos sobre o salário dos funcionários gira em torno de 35% para empresas optantes do Simples Nacional, por exemplo.

É necessário saber como calcular os encargos trabalhistas de acordo com as características do negócio e contar com apoio de um contador para isso. Caso não cumpram com as exigências, os empregadores podem arcar com multas pesadas e prejudicar as finanças da organização.

Os principais encargos trabalhistas a serem pagos para o empregado são:

- ✓ 13º Salário
- ✓ Adicional de remuneração
- ✓ Ausência remunerada
- ✓ DSR (Descanso Semanal Remunerado)

Para funcionários que atuam por hora ou semana, você deve calcular o período trabalhado e o DSR do mês. Esse cálculo pode ser feito da seguinte forma:

- ✓ some as horas realizadas no mês;
- ✓ divida o total pelo número de dias úteis;
- ✓ multiplique pelo número de domingos e feriados;
- ✓ multiplique, enfim, pelo valor da hora normal.

Exemplo: Se o seu colaborador recebe R\$10,00 por hora, e trabalhou por 196 horas em um mês com 20 dias úteis e 4 domingos, o DSR será de:

$$196 / 20 \times 4 \times 10 = R\$ 392,00$$

No caso dos profissionais que atuam em jornada integral e com remuneração mensal, não é necessário calcular o descanso remunerado, pois ele já está incluso no valor do salário.

Encargos trabalhistas

Provisão de férias — 11,11% da remuneração;

Provisão de 13º salário — 8,33% da remuneração;

Adicional de insalubridade — 10% a 40% de acordo com o grau da atividade insalubre.

Encargos sociais

FGTS — 8% da remuneração;

FGTS/ provisão de multa para rescisão — 4%;

Previdenciário sobre 13º / férias / DSR — 2,33%.

Para o cálculo dos custos da mão de obra é necessário se determinar quais as incidências sociais (Contribuições Previdenciárias Patronais - "INSS", FGTS normal e FGTS/Rescisão) e trabalhistas (Provisões de Férias, 13º salário e Descanso Semanal Remunerado - DSR) sobre os valores das remunerações pagas.

Observe-se que as empresas que estão sujeitas à desoneração da folha (CPRB) têm encargos mais reduzidos, pois a contribuição previdenciária não incide sobre a folha, e sim sobre o faturamento. Mas os cálculos adiante poderão servir de norteador/indicador para estas empresas.

Assim sendo, nos cálculos apresentados estão apenas os quesitos básicos relativos às férias, 13º salário, DSR e encargos sociais - FGTS e INSS.

Para obter o valor real, acrescente-se outros benefícios como Vale Transporte, vale-refeição, assistência médica e odontológica, as médias de incidência de aviso prévio, auxílio afastamento por doença ou acidente e indenização de aviso prévio, dentre outros.

A metodologia do cálculo do DSR é o padrão anualizado para jornada de trabalho de 44 horas semanais (1 dia por semana, equivalente a 1/6 da remuneração para 52 semanas no ano, divididos por 12 meses).

O aviso prévio (indenizado) não está incluso nas planilhas de cálculo apresentadas, porque para se calcular o valor exato (ou estimado) é necessário saber qual o "índice de rotatividade" da empresa.

Por exemplo: se em média os empregados permanecem por 20 meses na empresa, então o índice de rotatividade/ano é $12/20 = 60\%$. Então a "previsão de indenização" mensal seria de 60% dividido por 12 = 5% + encargos sociais e trabalhistas.

Quanto ao auxílio-doença, é a mesma sistemática, ou seja, é necessário que cada empresa saiba quantos dias/ano/empregado foram pagos, para calcular, estatisticamente, qual a sua previsão mensal.

Tanto os encargos sociais quanto os trabalhistas têm como objetivo beneficiar e melhorar as condições de vida dos trabalhadores. Porém, os sociais são pagos diretamente para fundos coletivos públicos, a exemplo do Imposto Nacional da Seguridade Social (INSS) ou Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS).

Os benefícios gerados por essa arrecadação, normalmente, não são repassados imediatamente ao empregado, mas sim conforme períodos de tempo específicos e normas próprias. Por exemplo: a aposentadoria de uma pessoa não está relacionada a sua arrecadação como contribuinte, mas pelo pagamento do encargo social.

Dessa forma, o trabalhador se vê resguardado em certas ocasiões: quando não tem mais condições de trabalhar, quando pretende comprar uma casa própria ou reformar a atual, dentre outras possibilidades. Também são considerados encargos sociais o PIS/PASEP, salário-educação e outros.

Ao contrário dos encargos sociais, os trabalhistas são repassados diretamente para os colaboradores de uma empresa. Eles representam quaisquer benefícios que extrapolam os salários-base relacionados à prestação de serviços. Isso também inclui todos os benefícios considerados obrigatórios.

Dentre eles, o décimo terceiro salário, licenças remuneradas, adicional de férias, insalubridade, adicional noturno, descanso semanal remunerado, dentre outras possibilidades. Além dos benefícios obrigatórios, outras vantagens são consideradas encargos trabalhistas, como bonificações e gratificações.

É importante destacar que os encargos trabalhistas não precisam ter necessariamente um caráter de recorrência no pagamento. Alguns deles podem ocorrer uma vez ou em pequenos intervalos. Exemplo disso são as rescisões contratuais, que acontecem somente uma vez durante o vínculo empregatício.

Os encargos sociais e trabalhistas oneram muito os custos de uma empresa. Por isso, é sempre interessante calcular exatamente qual o valor de cada colaborador e qual o retorno desse funcionário para a sua empresa. Caso tenha despesas demais nesse sentido, é hora de buscar alternativas.

A terceirização é uma excelente opção, pois permite contar com profissionais qualificados sem a necessidade de arcar com todas os encargos sociais e trabalhistas envolvidos nessa contratação. Dessa forma, é possível terceirizar desde funções específicas e até mesmo setores inteiros.

Exemplo disso é a terceirização de benefícios. Esse tipo de trabalho geralmente está associado ao setor de Recursos Humanos (RH), porém, não há necessidade de contar com profissionais

específicos para calcular, gerenciar e distribuir as vantagens que são concedidas para os seus colaboradores.

Para reduzir custos com esse trabalho e ainda contar com uma concessão de benefícios eficiente e que atenda às expectativas e necessidades dos funcionários, existe a possibilidade de contratar uma empresa especializada no segmento.

As férias são o período de descanso anual conferido a todos os empregados que completem determinado tempo de efetivo trabalho no ano anterior ao de sua concessão. São pagas sem prejuízo da remuneração e acrescidas de um terço sobre o valor do salário normal do colaborador.

O décimo terceiro salário (ou gratificação natalina) é um benefício criado pela Lei nº 4.090/1962, correspondente ao pagamento de 1/12 avos do salário do empregado. Deve compor o custo mensal de um funcionário, já que, mesmo que este não complete 12 meses de trabalho, fará jus ao benefício de maneira proporcional.

O auxílio transporte é o valor pago ao empregado para que possa arcar com o seu deslocamento ao local de trabalho. Trata-se de um encargo trabalhista “diferenciado”, já que o seu custo é repartido entre empregado, que contribui com 6% descontados do seu salário, e empregador, responsável pelo restante do valor.

As empresas que possuam pelo menos 30 funcionárias maiores de 16 anos devem possuir local adequado para acolhimento dos filhos em período de amamentação. Entretanto, caso não seja possível a manutenção de tal estrutura, é possível a conversão dessa obrigatoriedade na concessão do auxílio creche, desde que atendidos os requisitos e segundo a forma prevista na Portaria MTB nº 670/97.

A legislação brasileira prevê ainda uma série de outros encargos trabalhistas. Dos adicionais de periculosidade, penosidade e insalubridade, devidos a empregados que laborem em condições especiais, às licenças remuneradas, como a licença maternidade, tais benefícios serão custeados pelos empregadores e devem ser considerados no momento de contratação de um colaborador.

Os encargos sociais são pagos aos órgãos públicos, que repassa esses valores de volta ao empregado e/ou sociedade por meio de políticas públicas e benefícios. Um exemplo de encargo social é o pagamento da contribuição previdenciária (Instituto Nacional do Seguro Social), que é a seguridade e previdência social do Brasil. Inclui-se ainda o FGTS (Fundo de Garantia do Tempo de Serviço), o PIS/PASEP (Programa de Integração Social/Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público), além de outras garantias sociais.

O FGTS, por exemplo, ampara o trabalhador em caso de gravidade de algumas doenças, aposentadoria por invalidez, desemprego, etc. Ele foi criado com o objetivo de também proteger o trabalhador em caso de demissão sem justa causa.

O FGTS é depositado mensalmente em uma conta aberta no nome do empregado na Caixa Econômica Federal. O valor pode ainda ser sacado em ocasiões especiais, como na hora da aquisição da casa própria ou durante calamidades públicas.

Alguns encargos trabalhistas são pagos diretamente ao trabalhador. Estão inclusos nos encargos trabalhistas todos os benefícios obrigatórios ou não, além do salário, pagos ao empregado.

O décimo terceiro-salário é um benefício pago em duas parcelas, a 1ª parcela entre os meses de fevereiro e novembro e a 2ª parcela até 20 de dezembro, e corresponde a 1/12 avos da remuneração devida em dezembro, por mês de serviço do ano correspondente, considerando-se mês integral a fração igual ou superior a 15 dias de trabalho no mês civil.

Nas férias, o empregado recebe também $\frac{1}{3}$ a mais de seu salário como forma de auxiliar no gozo de seu descanso, que é de 30 dias remunerados.

A ausência remunerada é um encargo que é justificado por lei em algumas situações, como doação de sangue, casamento, falecimento dos pais, filhos, etc. Entretanto, o empregador pode também, por liberalidade, conceder licença remunerada não prevista em lei, seja em seu próprio interesse ou a pedido do empregado.

Outro benefício que o empregado tem, garantido por lei, é o vale-transporte, que é fornecido para o trabalhador se deslocar da sua casa até a empresa e vice-versa. O benefício, no entanto, só vale a pena para o empregado se ele gastar mais do que 6% de seu salário com o transporte, pois o empregado arca com o custo transporte em até 6% do salário e o empregador arca com o restante.

Todo empreendedor que possui no mínimo um colaborador terá que lidar com os encargos sociais originados a partir do registro na carteira.

Podemos definir os encargos sociais como aqueles impostos que são pagos para serem revertidos em benefícios para os trabalhadores, seja de forma indireta como a longo prazo.

Um dos encargos sociais mais importantes é a contribuição do INSS, que ultimamente vem dando o que falar com as reformas propostas pelo governo. Um indivíduo, dependendo do seu gênero, trabalhará por certa quantidade de anos e, ao atingir determinada idade começará a receber aposentadoria.

Por exemplo, o empregador deseja adicionar um bônus no salário de um colaborador em um determinado mês. Então, ele somará ao salário-base o valor referente àquele bônus, que serão recebidos no dia que a pagamento é geralmente feito.

Outros tipos de encargos trabalhistas: 13º salário, férias, adicional de remuneração (como insalubridade e periculosidade); licenças; repouso remunerado (seja por horas de trabalho como feriados religiosos e civis); salário família ou auxílio pré-escolar; vale transporte; vale alimentação; vale refeição; indenizações; seguros de vida; assistência médica, etc.

Se o trabalhador tem um tempo de contribuição razoável (de pelo menos 1 ano), ele tem o direito de receber outros auxílios, como licença-maternidade, seguro desemprego (quando se é demitido involuntariamente), aposentadorias, etc. Segundo as categorias:

Estatutário:: 11% é recolhido da instituição e do trabalhador;

Servidor público: 20% é recolhido da instituição. O colaborador também paga segundo uma tabela programada;

Cooperado: 20% é recolhido da instituição. O colaborador também paga segundo uma tabela programada;

Celetista/ terceirizado: 11% é recolhido da instituição. O colaborador também paga segundo uma tabela programada;

Prazo determinado: 20% é recolhido da instituição. O colaborador também paga segundo uma tabela programada;

O FGTS é um encargo que o empregador deve pagar mensalmente na Caixa Econômica Federal. Cada trabalhador possui uma conta neste banco para receber alguns benefícios, como o FGTS, e é nela que o empresário deve fazer um depósito.

Este depósito é equivalente a 8% do salário do empregado e não pode ser descontado do salário-base que lhe é pago. Segundo categorias:

Estatutário: não recolhe;

Servidor público: instituição paga 8,50%;

Cooperado: não recolhe;

Celetista/ terceirizado: instituição paga 8,50%;

Prazo determinado: não recolhe;

O PIS/PASEP também ajuda o trabalhador quando ele precisa usufruir do seguro-desemprego. Caso ele não seja retirado por uma pessoa com direitos no ano seguinte ao ano-base, o dinheiro vai para um fundo que paga o seguro-desemprego a quem precisa.

Segundo as categorias:

Estatutário: instituição paga 1%;

Servidor público: instituição paga 1%;

Cooperado: instituição paga 1%;

Celetista/ terceirizado: instituição paga 1%;

Prazo determinado: não recolhe.

Para deixar mais claro, vamos destacar alguns dos principais encargos sociais:

Instituto Nacional de Seguro Social (INSS);

Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS);

Férias;

13.º salário;

Ausência remunerada;

Adicional de remuneração;

Licenças;

Vale-transporte;

Programa de Integração Social e Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público (PIS/Pasep);

Salário educação.

Natureza tributária

O cálculo é feito da seguinte forma:

INSS: salário bruto do funcionário multiplicado pelo percentual da faixa, que pode ser 8%, 9% ou 11%, somado ao adicional da empresa;

FGTS: aplicam-se 8% sobre o valor dos salários e demais ganhos, como 13.^o, férias e aviso prévio.

Natureza trabalhista

Os cálculos desses encargos sociais devem respeitar a regulamentação do Decreto n.º 5.452, de 1943. Enquanto as verbas fixas são previamente estipuladas, como é o caso do auxílio transporte, as periódicas demandam análise do tempo de serviço.

As férias são o exemplo típico. O funcionário deve trabalhar um ano completo para só depois receber o benefício, no período seguinte.

Os Encargos Trabalhistas, são tributos que oferecem um benefício direto ao colaborador. Lembrando que esse valor que vai direto para o funcionário é extra salarial, ou seja, não interfere negativamente em seus salários, férias e assim por diante.

Outro ponto que deve ser frisado é o fato deste imposto não estar ligado à uma recorrência. A rescisão é um bom exemplo disso, já que não ocorre todo mês (considerando que estamos falando de apenas do vínculo de um funcionário com uma empresa).

Salário-educação (emprego no setor privado empresarial)

Contribuição destinada ao desenvolvimento do ensino público através de programas, projetos e ações. São recolhidos 2,5% da folha de pagamento.

Sistema S (emprego no setor privado empresarial)

É a contribuição destinada às instituições que visam o aperfeiçoamento e o aprendizado profissional.

Décimo-terceiro Salário

O 13.^o. Salário é um benefício pago para ao funcionário em duas parcelas (sempre pagas nos meses de novembro e dezembro) e correspondente à 1/12 avos do seu salário. Ou seja, caso o funcionário tenha um ano de empresa, recebe o valor do seu salário mensal completo. Caso não possua esse tempo, recebe o valor proporcional aos meses trabalhados no ano.

INSALUBRIDADE E PERICULOSIDADE

A legislação trabalhista protege, por meio de normas, todo trabalhador que executa suas funções em atividades insalubres ou perigosas, de forma a amenizar o impacto destas atividades na saúde do trabalhador.

São perigosas as atividades ou operações onde a natureza ou os seus métodos de trabalhos configure um contato com substâncias inflamáveis ou explosivos, substâncias radioativas ou radiação ionizante, energia elétrica, aquelas que, por sua natureza ou métodos de trabalho, impliquem risco acentuado como é o caso, por exemplo, de frentista de posto de combustível, operador em distribuidora de gás, entre outros.

São consideradas atividades ou operações insalubres as que são desenvolvidas acima dos limites de tolerância previstos nos anexos da NR-15.

O art. 189 e 193 da CLT assim definem estas atividades:

Consideram-se atividades ou operações insalubres aquelas que, por sua natureza, condições ou métodos de trabalho, exponham os empregados a agentes nocivos à saúde, acima dos limites de tolerância fixados em razão da natureza e da intensidade do agente e do tempo de exposição aos seus efeitos;

Consideram-se atividades ou operações perigosas, na forma da regulamentação aprovada pelo Ministério do Trabalho, aquelas que, por sua natureza ou métodos de trabalho, impliquem o contato permanente com inflamáveis ou explosivos em condições de risco acentuado.

É facultado às empresas e aos sindicatos das categorias profissionais interessadas, requererem ao Ministério do Trabalho a realização de perícia em estabelecimento ou setor específico, com o objetivo de caracterizar e classificar ou delimitar as atividades insalubres ou perigosas.

Nas perícias requeridas às Delegacias Regionais do Trabalho, uma vez comprovada a insalubridade, o perito do Ministério do Trabalho indicará o adicional devido, podendo ser, conforme art. 192 da CLT, de 10%, 20% ou de 40%.

Por sua vez, conforme dispõe o § 1º do art. 193 da CLT, o trabalho realizado em ambientes perigosos assegura ao empregado um adicional de 30% (trinta por cento) sobre o salário sem os acréscimos resultantes de gratificações, prêmios ou participações nos lucros da empresa.

Caso, por meio de perícia, se constate que a atividade exercida seja, concomitantemente, insalubre e perigosa, será facultado aos empregados que estão sujeitos às

estas condições, optar pelo adicional que lhe for mais favorável, não podendo perceber, cumulativamente, ambos os adicionais.

Portanto, se em determinada atividade o perito indicar que há insalubridade em grau médio (20%) e periculosidade (30%), o empregado não terá direito a perceber, cumulativamente, (50%) de adicional, já que a legislação trabalhista faculta ao empregado o direito de optar pelo mais favorável e neste caso, o de periculosidade.

Esta opção, embora pareça ser óbvia quanto ao mais favorável (analisando os percentuais), não espelha a verdade quando analisamos a base de cálculo para a apuração do referido adicional.

É o caso, por exemplo, de se dizer que o empregado que exerça a atividade em que há, simultaneamente, a insalubridade em grau máximo (40%) e a de periculosidade, opte pelo adicional de insalubridade, por ter um percentual maior.

A legislação trabalhista prevê o pagamento de adicionais para empregados que exercem suas atividades em ambientes insalubres ou perigosos. No presente artigo, busca-se esclarecer as principais dúvidas sobre os adicionais de insalubridade e periculosidade.

Conforme o artigo 189 da CLT, é considerada insalubre a atividade que, por sua natureza, condições ou métodos de trabalho, exponha os empregados a agentes nocivos à saúde, acima dos limites de tolerância fixados em razão da natureza e da intensidade do agente e do tempo de exposição aos seus efeitos.

Para ter direito ao adicional de insalubridade é necessário que o trabalhador esteja exposto a agentes nocivos à sua saúde, como ruído excessivo, calor ou frio, radiação ou exposição a produtos químicos.

O adicional é pago em caráter compensatório, e sofre alteração conforme o grau de insalubridade. O Ministério do Trabalho estabelece o grau de intensidade, que pode ser de 10% (grau mínimo), 20% (grau médio) e 40% (grau máximo), calculado sobre o salário mínimo, conforme estabelece o artigo 192 da CLT.

Súmula 17 do TST – Adicional de Insalubridade. O adicional de insalubridade devido a empregado que, por força de lei, convenção coletiva ou sentença normativa, percebe salário profissional será sobre este calculado.

O artigo 191 da CLT estabelece que, havendo eliminação da insalubridade, o empregado não fará jus ao recebimento do adicional. Já nos casos em que o equipamento proteção individual simplesmente neutraliza a insalubridade, tornando-a tolerável, ainda haverá a obrigação de pagamento do adicional, haja vista que os danos à saúde foram meramente diminuídos, mas não eliminados.

Conforme o 193 da CLT, é perigosa a atividade exercida em contato com inflamáveis ou explosivos. Além destes, o empregado que trabalhe em contato com energia elétrica ou em atividades que coloquem em risco sua integridade física, como roubo e violência, também tem direito ao adicional.

O valor do adicional será, via de regra, de 30% sobre o salário recebido, descontados valores de gratificações, prêmios ou participação nos lucros da empresa, conforme estabelece o §1º do referido artigo. Entretanto, havendo convenção coletiva da categoria, o adicional poderá ser superior a 30%.

Conforme estabelece o artigo 193 da CLT, em seu §2º, não é possível receber simultaneamente adicional de periculosidade e insalubridade, mesmo que o trabalhador esteja exposto a agentes nocivos e, ao mesmo tempo, desenvolvendo atividades em contato com fatores perigosos. Entretanto, é facultado ao empregado optar pelo adicional mais benéfico.

Para mineiros que trabalhem de forma permanente no subsolo o tempo será diminuído para 15 anos. Para mineiros que trabalham no subsolo de forma não permanente, o tempo de contribuição é diminuído para 20 anos.

Nos demais casos de exposição a agentes nocivos, o tempo mínimo para aposentadoria será de 25 anos.

No entanto, caso o trabalhador não tenha completado 25 anos laborando em ambiente insalubre ou perigoso, o período em contato com agentes nocivos será convertido em tempo especial, sendo que para homens, ele valerá 40% a mais, e para mulheres, 20%.

As atividades insalubres são aquelas que exponham os empregados a agentes nocivos à saúde, acima dos limites de tolerância fixados em razão da natureza e da intensidade do agente e do tempo de exposição aos seus efeitos, conforme definição do artigo 189 da CLT. Entretanto, para que o ambiente de trabalho seja considerado insalubre, é necessário se verificar o disposto na Norma Regulamentadora 15, do Ministério do Trabalho e Emprego, sendo este devido ao trabalhador em grau mínimo, grau médio ou grau máximo (10%, 20% e 40%, respectivamente), calculados sobre o salário mínimo. (veja nosso artigo sobre o tema)

As atividades perigosas, definidas pela CLT, artigo 194, também são reguladas pelo Ministério do Trabalho e Emprego através da NR – 16, sendo devidas aos empregados – frentistas, seguranças patrimoniais, dentre outros – na proporção de 30% do salário-base. Isto é, sem os acréscimos resultantes de gratificações, PLR e etc.

Art. 193. São consideradas atividades ou operações perigosas, na forma da regulamentação aprovada pelo Ministério do Trabalho e Emprego, aquelas que, por sua natureza ou métodos de trabalho, impliquem risco acentuado em virtude de exposição permanente do trabalhador a:

§ 2º – O empregado poderá optar pelo adicional de insalubridade que porventura lhe seja devido.

Atividades e operações insalubres são aquelas que “por sua natureza, condições ou métodos de trabalho exponham os empregados a agentes nocivos à saúde”.

As limitações e condições estão listadas na Norma Regulamentadora 15, do Ministério do Trabalho.

Para ter direito ao adicional, o profissional pode ter contato permanente ou intermitente. “Se ele tiver contato todos os dias da semana, por 10 minutos, será devido o adicional. O contato não precisa ser durante toda a jornada e nem durante toda a semana, mas, caso haja habitualidade, será devido”.

O cálculo do adicional de insalubridade é feito com base no salário mínimo de cada região e no grau de insalubridade da atividade exercida. Ele não está relacionado ao salário do trabalhador. No entanto, “é possível que a convenção coletiva determine que o adicional será calculado sobre o piso da categoria”.

Para atividades insalubres em grau mínimo, o adicional é de 10% do salário mínimo. Para insalubridade em grau médio, o adicional é de 20%, e para o grau máximo, é de 40% do salário mínimo da região. A classificação do grau de insalubridade de cada atividade é definida pela Norma Regulamentadora 15.

Exemplo:

Se um trabalhador de Minas Gerais exerce atividade insalubre em grau médio, o cálculo é feito da seguinte forma:

Salário mínimo da região: R\$ 937 (o estado de Minas Gerais segue o salário mínimo decretado pelo governo federal)

Adicional: 20% (grau médio de insalubridade)

O adicional terá o valor de: $R\$ 937 \times 0,2$ (20%) = R\$ 187,40

O trabalho perigoso aquele em que o trabalhador está em contato permanente com explosivos, materiais inflamáveis, substâncias radioativas ou radiação ionizante. Ele também ocorre quando há exposição a roubo ou violência física nas atividades profissionais de segurança pessoal ou patrimonial, atividades de trabalhador em motocicletas, operações perigosas com energia elétrica e em condições de risco acentuado. Para ser classificada como trabalho perigoso, a condição a

que o trabalhador está sujeito precisa estar listada na Norma Regulamentadora 16, do Ministério do Trabalho.

Entre os trabalhadores que podem receber o adicional de insalubridade estão aqueles que operam bombas de abastecimento de inflamáveis líquidos, em postos de gasolina, seguranças patrimonial ou pessoal, trabalhadores de laboratórios de ensaios para materiais radioativos e laboratórios de radioquímica.

Essa é uma questão que não está determinada com clareza na legislação. Mas, para resolver algumas situações, o Tribunal Superior do Trabalho (TST) emitiu a súmula nº364. De acordo com ela, o empregado terá direito ao adicional de periculosidade quando exposto permanentemente ou com regularidade às condições de risco. O profissional não poderá recebê-lo se o contato ocorrer de forma eventual ou se, mesmo sendo habitual, for por tempo extremamente reduzido.

Diferente do adicional de insalubridade, o adicional de periculosidade é calculado com base no salário do trabalhador. O adicional será de 30% sobre o salário, não incidindo, contudo, sobre os acréscimos resultantes de gratificações, prêmios ou participação nos lucros da empresa. O adicional, contudo, pode superar os 30%, caso a convenção coletiva da categoria assim determine.

Um trabalhador exerce atividade periculosa e tem salário de R\$ 1.500. Sua categoria não tem nenhum acordo que determine adicional superior a 30%. Nesse caso, o cálculo do adicional é feito da seguinte forma: $R\$ 1.500 \times 0,3 (30\%) = R\$ 450$.

A lei somente permite o pagamento de um dos dois, à escolha do empregado. No entanto, essa é uma questão polêmica na Justiça, e há decisões que determinam o pagamento de ambos os adicionais, assim como aquelas que julgam que o trabalhador precisará escolher apenas uma delas. Se um trabalhador está em contato com radiação em formas descritas tanto na NR15 (trabalho insalubre) quanto na NR16 (trabalho perigoso), por exemplo, ele terá que escolher qual adicional quer receber.

A caracterização e classificação da insalubridade e da periculosidade é definida por meio de perícia, que deverá ser realizada por um médico ou engenheiro do trabalho registrado no Ministério do Trabalho. Caso a discussão ocorra na esfera judicial, obrigatoriamente o juiz deverá designar o perito habilitado para a elaboração de parecer técnico e apuração da caracterização dos adicionais.

O direito do empregado ao recebimento do adicional de insalubridade ou de periculosidade terminará com a eliminação do risco à sua saúde ou integridade física.

ÉTICA, VALORES HUMANOS E TRANSDISCIPLINARIDADES

A força da Ética se faz absolutamente necessária na relação de duas pessoas, na estrutura familiar, no relacionamento dentro de uma comunidade religiosa, esportiva, cultural, empresarial, militar e qualquer outra. Até comunidades criminosas só sobrevivem por longo tempo quando, infelizmente, conseguem fazê-la prevalecer (a seu modo, é claro). Não há sociedade que progrida com firmeza por muito tempo, que se mantenha politicamente consistente, nem profissão que se imponha pelo produto do seu trabalhos em que esteja a Ética a servir de cimento a fortalecer sua estrutura.

O homem vive em sociedade, convive com outros homens, interage metabolicamente com a natureza para prover as necessidades relacionadas à sua existência, impactando positivamente e/ou negativamente sobre a mesma e sobre si mesmo. Portanto, cabe-lhe se dispor a pensar e a responder às seguintes perguntas: Como devo agir perante os outros homens? Como devo agir sobre a natureza? Obviamente estas questões são fáceis de serem formuladas, mas difíceis de serem respondidas por que são perguntas centrais da Ética. Aristóteles (384 a.C.* 322 a.C.†), filósofo grego, ao se referir à Ética afirma “o estudo da ética deve enfatizar o preparo do indivíduo para que o mesmo possa viver em sociedade.

Há, portanto, um campo comum entre ética e política. A ética deve estabelecer o princípio de ação virtuosa; a política deve enfatizar os homens como um ser social procurando estabelecer os princípios de sua ação racional”. Todas as profissões têm seu próprio Código de Ética, trazendo benefícios recíprocos a quem pratica e a quem recebe preservando condutas condizentes com os princípios éticos específicos.

A abordagem transdisciplinar está apoiada fundamentalmente em três postulados, compreendidos nos significados de:

- a) complexidade
- b) diferentes níveis de realidade
- c) existência do outro, seja incluído ou excluído

Com o treinamento, estimulamos a curiosidade, aumentamos o nível de conhecimento e desenvolvemos a perícia do corpo de colaboradores, deixando claro que treinamento não é despesa, mas investimento. Contudo, é necessário que façamos um acompanhamento, que estejamos sempre atentos às oscilações e as mudanças repentinas deste nosso “mercado interno”, e principalmente, precisamos conhecer todas as variáveis que podem afetar nosso investimento, desta forma, você precisa prestar atenção em todas as peças que compõem sua equipe de colaboradores, entender o que é necessário para que cada uma delas funcione

perfeitamente, e principalmente, adquirir o conhecimento para realizar os ajustes necessários nas horas adequadas.

Quando investimos em nossa empresa, desenvolvemos e aperfeiçoamos os colaboradores para que cresçam profissionalmente, tornem-se mais eficientes e produtivos, e assim, possam transcender as exigências do cargo que ocupam, construindo profissionais preparados para assumir novas funções e responsabilidades.

O capital humano é o bem mais precioso de qualquer organização. Todas as empresas, mesmo as inteiramente virtuais, são feitas de pessoas, e sem elas não há negócio: não existe venda ou vendedor, cliente ou compra. Segundo Peter Drucker, filósofo e economista, considerado o pai da gestão moderna, uma das regras básicas do mundo dos negócios é que devemos estar continuamente preparados para competir, pois o passado não vai se repetir: o sucesso de ontem não garantirá o sucesso de hoje.

Drucker sempre enfatizou que o valor de cada indivíduo contribui para o crescimento da organização e pode ser aumentado ou reduzido de acordo com as políticas e práticas de gestão aplicadas. Eis a importância de se investir no capital humano, desenvolvendo seu capital intelectual. O economista também afirmava que o capital intelectual é a soma do conhecimento de todos em uma empresa, proporcionando assim uma vantagem competitiva extremamente relevante, difícil de copiar. Desta maneira realiza-se um aperfeiçoamento e valoriza-se o capital humano.

Na Psicanálise, a atitude do gestor de Recursos Humanos deve estimular, no funcionário, o desenvolvimento de suas próprias habilidades e competências. Uma das principais funções do gestor é a de desenvolver no funcionário a capacidade de perceber suas próprias dificuldades. Essa seria a forma de conquistar a independência, seguindo ele sozinho, através de sua autocrítica, o processo de aprendizagem. A psicanálise deve ser conduzida por um analista que periodicamente auxilie na compreensão e direção do tratamento e ajuda o gestor a tomar consciência de sua contratransferência. A supervisão psicanalítica é, essencialmente, uma relação de ensino-aprendizagem. Entretanto, como qualquer relação interpessoal, pode despertar sentimentos, tanto no paciente quanto no psicanalista, sendo que ambos podem utilizar essa relação para a satisfação de outras necessidades, o que fica na dependência das características pessoais de cada um.

—————> O estudo dos relacionamentos entre o ser humano e os outros seres ou entidades que integram o contexto cósmico é o objeto da Ética.

O Primeiro Congresso Mundial de Transdisciplinaridade, ocorrido em 1994, no seu Artigo 13. A ética transdisciplinar recusa toda atitude que recusa o diálogo, a discussão, seja qual for sua origem – de ordem ideológica, científica, religiosa, econômica, política ou filosófica. O saber

compartilhado deverá conduzir a uma compreensão compartilhada baseada no respeito absoluto das diferenças entre os seres, unidos pela vida comum sobre uma única e mesma Terra.

Artigo 1 – Qualquer tentativa de reduzir o ser humano a uma mera definição e de dissolvê-lo nas estruturas formais, sejam elas quais forem, é incompatível com a visão transdisciplinar.

Artigo 2 – O reconhecimento da existência de diferentes níveis de realidade, regido por lógicas diferentes é inerente à atitude transdisciplinar. Qualquer tentativa de reduzir a realidade a um único nível regido por uma única lógica não se situa no campo da transdisciplinaridade.

A ética visa mais o bem a ser conquistado e garantido que ao mal que deve ser evitado. A bioética é a ética aplicada aos novos problemas que se desenvolvem nas fronteiras da vida. vem em salvaguarda do ser humano: na singularidade da individualidade, mas também na universalidade da sua humanidade. não pretende ser restritiva, mas tem a tarefa de colocar limites éticos a fim de salvaguardar a pessoa humana, sua vida e humanidade.

Artigo 12 – A elaboração de uma economia transdisciplinar é fundada sobre o postulado de que a economia deve estar a serviço do ser humano e não o inverso.)

A ética ao falar de valores e agir humano, parte do pressuposto que todo ser humano age por uma motivação em vista de uma finalidade. é sabido que entre a motivação e a finalidade não existe uma transparência que determine ser todo ato bom e responsável. vários fatores psicológicos, sociais e culturais podem influenciar estes atos. Um ato humano, mesmo os atos médicos e científicos, podem ser maus e irresponsáveis se as motivações forem egoístas ou se a finalidade for a ganância de fama, poder ou riquezas.

Produzir profissional qualificado, implica em aquisição e produção de conhecimento; de capacidade técnica e de atitudes profissionais. Assim existe a necessidade de contínua informação, atualização técnica e formação permanente. Ser informado das novas técnicas implica em saber executá-las, mas também em saber posicionar-se diante dos problemas éticos que dela decorrem.

O salto de qualidade no ensino será o da informação para a formação de uma nova consciência profissional, integrada a um universo biomédico com a sua especificidade humana, capaz do diálogo, da clareza de percepção dos problemas éticos e da objetividade de apresentação destas questões em vista da decisão a ser tomada em conjunto com outros envolvidos naquele ato biomédico, seja ele um atendimento ou uma pesquisa.

Algumas ações do recrutador durante os processos seletivos podem prejudicar o candidato e a empresa. Isso porque a falta de ética em pequenas atitudes, como ao deixar seus preconceitos sobressaírem durante a seleção, julgar candidatos ou, ainda, não dar retorno aos profissionais que concorrem à vaga, pode mudar o rumo do processo seletivo.

A omissão de informações relevantes sobre a rotina do profissional na empresa e suas atribuições por parte do entrevistador pode causar grandes transtornos, tanto para o candidato quanto para a empresa. Imagine se o profissional sai do seu emprego atual sem ter conhecimento

de dados relevantes para o desempenho do cargo e, depois, não se adapta ao novo trabalho, por exemplo.

A imagem corporativa está diretamente ligada à aplicação da ética nos processos de recrutamento e seleção de pessoas: o respeito aos candidatos e as atitudes do recrutador devem transmitir os valores éticos adotados pela organização.

Garantir que todos os candidatos sejam tratados da mesma forma e tenham as mesmas oportunidades é uma das maiores responsabilidades do recrutador. Além de contribuir para a formação da reputação da organização no mercado, essa postura pode ajudar no recrutamento de profissionais qualificados, que dão preferência a empresas que valorizam o capital humano.

A preocupação com a ética no recrutamento não deve ser negligenciada nem mesmo quando se observa uma alta demanda ou uma pressão da chefia para ocupar rapidamente o cargo.

Antes de anunciar a vaga, é necessário traçar o perfil completo do profissional exigido para o cargo, definindo sua formação, experiência profissional e suas características pessoais. Assim, é possível evitar que pessoas despreparadas concorram ao cargo.

Uma boa estratégia para manter a transparência do processo e passar confiança aos candidatos é criar um padrão de procedimentos a serem utilizados durante todos os recrutamentos.

O profissional de RH não deve deixar os seus preconceitos falarem mais alto do que o processo seletivo em si. Seja ao realizar a triagem dos currículos, seja durante a entrevista, o candidato não deve ser escolhido pela aparência, empatia ou, ainda, porque é alguém conhecido. É de extrema importância que o recrutador seja imparcial e não julgue as pessoas.

Ética e empatia são essenciais para avaliar os candidatos de maneira justa, sem privilegiar ou prejudicar um profissional por conta de suas crenças e valores pessoais. Afinal, no momento da seleção, o recrutador é um representante da empresa e, portanto, deve se basear apenas nos critérios determinados por seus empregadores.

É aconselhável evitar perguntas pessoais e que digam respeito à intimidade da pessoa, como, por exemplo:

- ✓ idade;
- ✓ religião;
- ✓ orientação sexual;
- ✓ estado civil;

- ✓ quantidade de filhos;
- ✓ histórico de saúde.

É preciso ressaltar também que todas as informações dos candidatos devem ser mantidas sob sigilo absoluto.

Os feedbacks são importantes para que o candidato busque aperfeiçoamento e demonstram que a empresa valoriza o tempo de cada profissional.

Muitos profissionais de RH evitam essa etapa do processo por considerarem uma responsabilidade desagradável, mas não é preciso estender o feedback ou oferecer justificativas irreais. O recrutador deve ter empatia ao falar com o candidato que não foi selecionado, agradecendo por sua participação no processo seletivo e informando, de forma breve, os motivos da não contratação.

Do ponto de vista gerencial, a maioria das empresas de consultoria em recursos humanos não cobra taxas de candidatos por serviços prestados em processos de colocação ou recolocação.

Aqui cabe uma explicação: a colocação significa a empresa de recursos humanos ter o currículo do candidato, avaliá-lo de acordo com o perfil da vaga e encaminhá-lo para entrevista com o agente de RH e com o empresário para ver a possibilidade da contratação. Feita a contratação, finalizou-se a colocação. A recolocação é o processo do candidato que foi desempregado pela empresa e esta empresa que o dispensou contrata a empresa de consultoria em recursos humanos para assessorá-lo no processo de recolocação no mercado.

A recolocação, conhecida internacionalmente como outplacement, em regra, é contratada pela empresa e não pelo candidato. Essa é uma postura gerencial de negócio lícito e ético da empresa de RH, que não garante emprego para ninguém, porque isso depende do mercado e da adequação do perfil da vaga com o perfil do candidato. Isso não elimina todo o processo com os critérios técnicos de avaliação.

O que a empresa de RH faz é prestar consultoria de recolocação ao candidato, assessorando, orientando e discutindo aspectos técnicos, comportamentais, analisando contexto de remuneração, tendência de mercado e forma de divulgação do perfil.

Técnicas como entrevistas presenciais, atendimento personalizado em sua sede, com disponibilidade de sala, computador para prestar um serviço personalizado a quatro mãos com o candidato, discutindo e participando ativamente com a empresa de RH no seu processo de recolocação.

O mercado de trabalho por si só é seletivo. Conhece as empresas criteriosas, com tradição e qualificação profissional, conceituadas e com fundamento em valores e posturas éticas.

A ética empresarial traz imagem positiva e um olhar para três direções importantes: para os resultados, para o meio ambiente e para as pessoas e a sociedade.

O profissional ético é aquele que é justo, correto e toma decisões adequadas com seus valores e princípios. Entende-se que esse profissional hoje represente um projeto, uma organização e se entende que o processo de seleção e escolha de parte a parte foi balizado por alinhamento de valores e princípios, dessa forma, profissional ético é aquele que pratica os valores e os princípios da organização. Ética nesse caso tem muito a ver com integridade - agir conforme os princípios e resistir à tentação de soluções e escolhas momentâneas, muitas vezes, olhando apenas o resultado financeiro final. É importante nesse momento reconhecermos que a realidade, às vezes, é bem diferente, pois ainda que as empresas tenham clareza dos seus valores e princípios, muitas delas abandonam "esse discurso" frente à primeira crise ou emergência. É o que se costuma dizer: todos temos um preço. Um profissional ético para mim significa um profissional honesto não se deixando enganar por resultados e lucros imediatos; íntegro agindo exatamente pelo que acredita e valoriza; e corajoso para tomar decisões, principalmente àquelas que são difíceis e confirmam a moral do grupo e da sociedade ainda que às vezes não praticada.

A transdisciplinaridade é uma abordagem científica que visa a unidade do conhecimento. Desta forma, procura estimular uma nova compreensão da realidade articulando elementos que passam entre, além e através das disciplinas, numa busca de compreensão da complexidade.

Artigo 7: A transdisciplinaridade não constitui nem uma nova religião, nem uma nova filosofia, nem uma nova metafísica, nem uma ciência das ciências." No âmbito acadêmico, já no século XX, com o intuito de unir o mundo "não universitário" ao universitário, cuja separação se dá primordialmente pela hiperespecialização profissional, com grande número de disciplinas que não acompanham todo o desenvolvimento, principalmente na área tecnológica, temos um aprofundamento na utilização deste conceito, visando formar profissionais cada vez mais completos, compatíveis com as exigências do mercado de trabalho que este futuro profissional encontrará. (I Congresso Mundial de Transdisciplinaridade 1994).

Referências Bibliográficas

rhportal.com.br/artigos-rh/administracao-de-recursos-humanos/ > Acesso em: 17/07/2019.

Malik, Ana Maria. Gestão de Recursos Humanos, volume 9 / Ana Maria Malik ; colaboração de David Braga Junior, Douglas Gerson

Braga, José Carlos da Silva e Julio Cesar Macedo Amorim. – – São Paulo : Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, 1998. – – (Série Saúde & Cidadania). Realizadores: “Instituto para o Desenvolvimento da Saúde – IDS, Núcleo de Assistência Médico-Hospitalar – NAMH/FSP – USP, Banco Itaú. Disponível em: www.saude.mt.gov.br/arquivo/2956 > Consulta livro digital em: 17/07/2019.

Vazquez, Ana Claudia Souza. Manual de boas práticas de recursos humanos / Ana Claudia Souza Vazquez, Cláudia Maria Müller. |

1. ed. | Porto Alegre, RS : Buqui, 2017.112 p. Disponível em: sescooprs.coop.br > Consulta livro digital em: 17/07/2019.

<http://gestao-de-qualidade.info/ferramentas-da-qualidade/5w2h.html> > Acesso em: 17/07/2019.

Wallace Oliveira. Entenda melhor o conceito de 5W2H e como ele se relaciona com o planejamento estratégico. Disponível em:

venki.com.br/blog/5w2h-conceito/ > Acesso em: 17/07/2019.

Marques, Fernanda. Gestão de Pessoas: fundamentos e tendências / Fernanda Marques -- Brasília: DDG/ENAP, 2015.105 p. :

il. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br> > Consulta livro digital em: 17/07/2019.

Paulo Lucas Dantas Filho. Karen Cristiane Siqueira Dantas. Prof. Paulo Dantas. Manual de Departamento Pessoal. Disponível em:

paulodantas.com.br > Acesso em: 17/07/2019.

Valério Lopes Toledo. Outubro/2015. Departamento Pessoal. Com Definições Básicas do E-Social/ SPED Folha. Rio de Janeiro, 01/2016. Disponível em: <http://webserver.crcrj.org.br> > Acesso em: 17/07/2019.

ncastro, 1 ano ago. Como gerir os recursos humanos: 8 dicas para uma gestão eficiente. Disponível em:

xerpa.com.br/blog/como-gerir-recursos-humanos/ > Acesso em: 17/07/2019.

grupometa.com/meta-online/setor-de-rh-cada-vez-melhor.html > Acesso em: 17/07/2019.

Liliane Rocha. O que você precisa saber para aprimorar as práticas de diversidade e inclusão da sua empresa?. GestãoKairós.

Disponível em: <http://gestaokairos.com.br> > Consulta livro digital em: 17/07/2019.

Cláudio Henrique. Curva ABC – Análise de Pareto – O que é e como funciona. Disponível em: sobreadministracao.com/o-que-e-e-como-funciona-a-curva-abc-analise-de-pareto-regra-80-20/ > Acesso em: 17/07/2019.

Denise Lustri. Follow. Fundadora da Cohros | Gestão. Curva Forçada na Gestão de Desempenho. Disponível em: [linkedin.com/pulse/curva-forçada-na-gestão-de-desempenho-denise-lustri](https://www.linkedin.com/pulse/curva-forçada-na-gestão-de-desempenho-denise-lustri) > Acesso em: 17/07/2019.

por adminem 17 de maio de 2015 em Gestão Estratégica de Pessoas. Planejamento e Controle sobre Salários e Benefícios. Disponível em: danielmendonca.com.br/?p=297 > Acesso em: 17/07/2019.

kenoby.com/blog/planejamento-de-rh/ > Acesso em: 17/07/2019.

Alfredo Freitas. Faça um planejamento de recursos humanos e tenha mais eficiência na empresa. Disponível em: blog.ambracollege.com/planejamento-de-recursos-humanos/ > Acesso em: 17/07/2019.

<http://folhacerta.com/como-fazer-o-planejamento-e-orcamento-de-rh/> > Acesso em: 17/07/2019.

Renato Xavier- Diretor de Operações e Marketing. ENCARGOS TRABALHISTAS: ENTENDA O QUE SÃO E COMO CALCULÁ-LOS. Disponível em: blog.cestanobre.com.br/encargos-trabalhistas-entenda-o-que-sao-e-como-calcula-los/ > Acesso em: 17/07/2019.

Júlio César Zanluca. CÁLCULOS DE ENCARGOS SOCIAIS E TRABALHISTAS. Disponível em: guiatrabalhista.com.br/tematicas/custostrabalhistas.htm > Acesso em: 17/07/2019.

blog.vr.com.br/encargos-sociais-e-trabalhistas/ > Acesso em: 17/07/2019.

tangerino.com.br/encargos-trabalhistas-de-uma-contratacao/ > Acesso em: 17/07/2019.

blog.sage.com.br/dicionario-administracao-negocios/encargos/ > Acesso em: 17/07/2019.

jornalcontabil.com.br/entenda-o-que-sao-encargos-sociais-e-quais-voce-deve-arcas/ > Acesso em: 17/07/2019.

<http://blog.seguridade.com.br/quais-sao-os-encargos-sociais-sobre-a-folha-de-pagamento/> > Acesso em: 17/07/2019.

jornalcontabil.com.br/encargos-sociais-e-trabalhistas-o-que-sao-e-como-calcular/ > Acesso em: 17/07/2019.

Sergio Ferreira Pantaleão. INSALUBRIDADE E PERICULOSIDADE - IMPOSSIBILIDADE DE ACUMULAÇÃO DOS ADICIONAIS. Disponível em: guiatrabalhista.com.br/tematicas/insalubre_perigoso.htm > Acesso em: 17/07/2019.

Sara Priscila Caviquioli. Adicionais de insalubridade e periculosidade e seus reflexos. Disponível em:

jus.com.br/artigos/69181/adicionais-de-insalubridade-e-periculosidade-e-seus-reflexos > Acesso em: 17/07/2019.

informativotrabalhista.jusbrasil.com.br/artigos/181973138/insalubridade-e-periculosidade > Acesso em: 17/07/2019.

Daniela Frabasile. Entenda como funcionam os adicionais de insalubridade e periculosidade. Disponível em:

epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2017/02/entenda-como-funcionam-os-adicionais-de-insalubridade-e-periculosidade.html

> Acesso em: 17/07/2019.

rhportal.com.br/artigos-rh/a-tica-na-profisso/ > Acesso em: 17/07/2019.

Gustavo Korte, julho, 2003. Ética, valores humanos e transdisciplinaridade. Fundação Peirópolis - Campus 2112 de julho de 2003. Disponível em: www.gustavokorte.com.br/publicacoes/gustavo.../etica_valores.do... > Acesso em: 17/07/2019.

rhportal.com.br/artigos-rh/o-envolvimento-da-tica-no-processo-de-treinamento-e-desenvolvimento-e-a-contribuio-expressiva-da/

> Acesso em: 17/07/2019.

Luiz Carlos D. Formiga. Tendências do Trabalho, (Editora Tama, Ltda), 312 (agosto): 8-10, 2000. Disponível em:

espírito.org.br/artigos/etica-sociedade-e-terceiro-milenio-2/ > Acesso em: 17/07/2019.

blog.contratanet.com.br/5-dicas-de-etica-para-profissionais-de-rh-em-processos-seletivos/ > Acesso em: 17/07/2019.

Luiz de Melo Andrade Filho - diretor de MRH Gestão e professor. Ética na gestão de RH. Disponível em:

diariodonordeste.verdesmares.com.br/editorias/opiniao/etica-na-gestao-de-rh-1.347018 > Acesso em: 17/07/2019.

Por Patrícia Bispo para o RH.com.br. Ética: a competência que diferenciará os profissionais do futuro. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Entrevista/10154/tica-a-competencia-que-diferenciara-os-profissionais-do-futuro.html> > Acesso em: 17/07/2019.

Por Hélio Teixeira - 8 de novembro de 2015. O que é Transdisciplinaridade?. Disponível em: helioteixeira.org/ciencias-da-aprendizagem/o-que-e-transdisciplinaridade/ > Acesso em: 17/07/2019.