



# RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

## **SUMÁRIO**

4-Compensação: Administração de Salários

9-Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal

11-Desenvolvimento Organizacional

14-Estrutura de Cargos e Salários: Análise de Curvas e Montagem de Tabelas

19-Ética e Responsabilidade Social

22-Recrutamento e Seleção

23-Contrato de Trabalho e Rescisões Contratuais

28-O Processo de T&D: Modelo Tradicional e Modelo por Competências

31-Indicador Turnover

36-Absenteísmo

41-Administração de Recursos Humanos

50-Referências Bibliográficas

O Curso visa propiciar espaço para a compreensão crítica da Administração de Recursos Humanos, partindo da percepção da relevância das mudanças mundiais e do comportamento humano no contexto das organizações atuais, dentro de uma visão coerente, holística e ética, estude com o Cursos Grátis Online. Estude para compreender a Administração de Recursos Humanos como um sistema integrado e alinhado aos objetivos estratégicos da organização e enquanto vantagem competitiva.

Através de deste livro digital apresentaremos um conteúdo teórico que permite o desenvolver habilidades e competências visando adoção de estratégias voltadas para o desenvolvimento do ser humano e das organizações.

Gestão de Recursos Humanos, Gestão de Pessoas ou Administração de Recursos Humanos é a aplicação de um conjunto de conhecimentos e técnicas administrativas especializadas no gerenciamento das relações das pessoas com as organizações, com o objetivo de atingir os objetivos organizacionais, bem como proporcionar a satisfação e a realização das pessoas envolvidas.

A Gestão de Recursos Humanos é uma área estratégica em empresas. Sua missão é fazer com que a organização e o colaborador alcancem os seus objetivos e mantenham uma relação trabalhista vantajosa em prol da organização.

Os temas mais diretamente derivados da Psicologia e Sociologia dizem respeito a expectativas e atitudes em relação ao trabalho, motivação, participação, liderança, comunicação, conflito, poder, influência, qualificação, produtividade. Temas mais atuais consideram o estudo do poder e cultura organizacional, novas formas de organização do trabalho, qualidade de vida no trabalho, práticas de envolvimento dos trabalhadores, comprometimento dos níveis gerenciais, ligação entre a estratégia empresarial e de recursos humanos.

Considera-se que até então o modelo de gestão de recursos humanos mais praticado é aquele que tem ampla influência da Administração Científica de Taylor e da Escola das Relações Humanas, que buscou basicamente adaptar as pessoas ao sistema de trabalho taylorista. É mais caracterizado por um modelo de "Controle", baseado numa relação de trabalho de baixa confiança. Este tem sido o modelo dominante, a despeito dos desenvolvimentos teóricos da escola humanista, sociotécnica, e de desenvolvimento organizacional que enfatizam o enriquecimento de cargos e o desenvolvimento do potencial humano.

É chamado recursos humanos o conjunto dos empregados ou dos colaboradores de uma organização. Mas o mais frequente deve chamar-se assim à função que ocupa para adquirir, desenvolver, usar e reter os colaboradores da organização. O objetivo básico que persegue a função é alinhar as políticas de RH com a estratégia da organização. A gestão de recursos humanos estrutura a sequência que envolve a dinâmica trabalhista.

No Brasil, o profissional responsável pela área de Recursos Humanos na empresa usa o código CBO 142205 Gerente de Recursos Humanos (e sinônimos).

## **COMPENSAÇÃO: ADMINISTRAÇÃO DE SALÁRIOS**

Em decorrência de sua complexidade, o salário pode ser considerado de muitas maneiras distintas:

É o pagamento de um trabalho;

Constitui uma medida do valor de um indivíduo na organização;

Coloca uma pessoa em uma hierarquia de status dentro da organização.

Em uma organização, cada função ou cada cargo tem o seu valor. Só se pode remunerar com justiça e equidade os ocupantes de um cargo se conhecer o valor deste em relação aos demais cargos da organização e à situação de mercado. Como a organização é um conjunto integrado de cargos em diferentes níveis hierárquicos e em diferentes setores de especialidade, a Administração de Salários é um assunto que abarca a organização como um todo, repercutindo em todos os seus níveis e setores.

A determinação racional de salários somente estará completa, quando, além de termos em mãos a avaliação da função, também tivermos a avaliação de desempenho do Colaborador. É erro comum determinar o salário de um funcionário apenas pela avaliação de seu desempenho, esquecendo-se que, antes de avaliarmos como ele desempenha uma função, temos que avaliar o que ele desempenha.

A Administração de Salários deve basear-se em uma estrutura de salários acurada e objetiva. Em outras palavras: após a avaliação, os cargos são classificados, isto é, dispostos em classes de valores relativos equivalentes.

Um dos pontos mais importantes para uma boa e adequada gestão de Recursos Humanos é a existência de um Plano de Cargos e Salários, consistente e voltado para a dinâmica, estratégia e eficiência dos negócios da organização.

Um bom Plano de Cargos e Salários deve ser estruturado a partir do equilíbrio interno (hierarquia de cargos) e do equilíbrio externo (mercado), deve ainda, estar apoiado numa política e critérios claros de administração, de modo a permitir, avaliação de cargos e salários, captação e retenção de mão-de-obra e, ainda, na melhoria do clima organizacional, levando os ganhos de produtividade.

A descrição de cargo deve focalizar um conjunto amplo de tarefas e os resultados finais sem detalhamentos excessivos. A descrição procura responder ao que se faz, como se faz e com que se faz, este é um processo que consiste em determinar pela observação e pelo estudo os fatos ou elementos que compõem a natureza de um cargo. A implantação de cargos e salários é muito importante por estabelecer uma premissa do equilíbrio interno e externo servindo como instrumento das oportunidades de trabalho e desenvolvimento na empresa, tornando clara a política de salários, servindo como base de um plano de carreiras e de outros subsistemas de

recursos humanos, como treinamento e desenvolvimento que aborda os conhecimentos das normas do emprego a descrição e análise de cargos, conhecimento dos processos de treinamento, acompanhamento e desenvolvimento do trabalhador. Outro subsistema abordado é o recrutamento e seleção o saber técnico de anúncios de vagas para recrutamento, saber analisar um currículo, técnicas de seleção, escolaridade, conhecimento extracurricular para o cargo.

Um dos principais do plano de cargo e salário é a isonomia salarial conforme diz o artigo 461 da CLT (Sendo idêntica a função, a todo trabalho de igual valor, prestado ao mesmo empregador, na mesma localidade, corresponderá igual salário, sem distinção de sexo, nacionalidade ou idade).

O conceito de salário refere-se à remuneração regular atribuída pelo exercício/desempenho das funções no âmbito de um emprego/trabalho.

A gestão de salários permite simular e aplicar reajustes na remuneração dos empregados, ajustando seus históricos às estruturas salariais ou à tabela de cargos.

Os tipos de salário que o Administração de Pessoal trata são:

Mensalistas;

Horistas;

Diaristas;

Comissionado;

Por tarefas (semelhante ao horista);

Terceiros.

O processo de administração de salários pode ser realizado de duas formas: através de uma Estrutura Salarial ou pelo Histórico Salarial.

A administração através de estruturas baseia as composições dos salários em tabelas salariais, podendo haver tantos níveis e classes quanto forem necessários para a gestão de remuneração dos colaboradores.

As estruturas são responsáveis por estabelecer os níveis salariais a serem praticados pela organização, garantindo a harmonia entre os cargos/postos e salários da empresa e mantendo o equilíbrio com as práticas do mercado.

### Mensalista

Diz-se a pessoa que recebe remuneração calculada por mês. O salário normal, no caso de empregado mensalista, será obtido dividindo o salário mensal, correspondente à duração do trabalho, a que se refere o artigo 58 da CLT, por trinta vezes o número de horas dessa duração. Sendo o número de dias inferior a trinta, adotar-se-á para cálculo em lugar desse número o de dias de trabalho por mês (parágrafo único e caput do artigo 64 da CLT). Diz-se também mensalista a pessoa que é servidor extranumerário.

**Obs.:** A unidade salarial de um empregado pode ser mensal, quinzenal, semanal, diária, horária ou qualquer outra que não contrarie as disposições legais e esteja de acordo com a vontade das partes.

Quando da contratação de um empregado, o empregador deverá ajustar, em acordo com aquele, a forma de pagamento do salário. Existem, atualmente, diversas formas de ajuste salarial, a saber:

a) mensalista: receberá uma quantia determinada em contraprestação a um mês de serviços prestados, independentemente do número de dias constantes no mês em questão. No valor remunerado já está incluído o descanso semanal remunerado, não necessitando que seja este discriminado à parte no recibo de salário;

b) diarista: perceberá quantia determinada para cada dia de serviço prestado ao empregador. O descanso semanal remunerado não está incluído no salário ajustado, devendo necessariamente ser calculado e discriminado em separado. Para a apuração de seu salário mensal, deve-se multiplicar o valor do salário diário pelo número de dias trabalhados no mês em questão, somando-se o resultado com os valores dos repousos semanais apurados;

c) horista: para cada hora trabalhada o empregado receberá uma quantia determinada. Nessa modalidade de contratação, o descanso semanal remunerado também não se encontra incluído no salário ajustado, devendo necessariamente ser calculado e discriminado em separado. Para a apuração de seu salário mensal, deve-se multiplicar o valor do salário-hora pelo número de horas trabalhadas no mês em questão, somando-se o resultado encontrado com o valores apurados referentes aos repousos semanais remunerados;

d) tarefeiro: será auferida uma quantia determinada para cada peça e/ou tarefa que executar. O descanso semanal remunerado, igualmente às modalidades de diarista e horista, não se encontra

incluído no salário ajustado, devendo necessariamente ser calculado e discriminado em separado. Para a apuração de seu salário mensal, deve-se multiplicar o valor do salário-tarefa pelo número de tarefas/peças realizadas no mês em questão, somando-se o resultado encontrado aos valores apurados referentes aos repousos semanais remunerados;

e) comissionista: existem duas modalidades nesta forma de contratação: o comissionista misto (salário fixo e comissões) e o comissionista puro (comissões). O repouso semanal remunerado referente às comissões (parte variável) deverá ser calculado e discriminado em separado.

### Repouso Semanal Remunerado

Corresponderá a um dia normal de trabalho, computadas as horas extras. Para a remuneração do repouso dos contratados por semana, dia ou hora, e quando a jornada normal diária de trabalho for variável, a remuneração corresponderá a 1/6 do total de horas trabalhadas durante a semana.

Seguindo a legislação trabalhista do país, um empregado pode atuar por meio das seguintes unidades salariais:

Por hora;

Por dia;

Semanalmente;

Quinzenalmente;

Mensalmente.

Para fazer o cálculo de horas trabalhadas, é só se atentar ao fato de que o mensalista recebe o salário uma vez ao mês. O horista, por sua vez, não difere muito dos outros. Afinal, ele recebe da mesma maneira que o resto dos profissionais: seja uma vez ao mês ou a cada quinzena.

Horista e mensalista são regidos pela CLT, com o mesmo piso salarial praticado para o setor em geral. Acontece que, quando falamos em direitos específicos do horista, esbarramos em um aspecto peculiar, que é o DSR (Descanso Semanal Remunerado).

empresas costumam descontar o domingo dos funcionários que faltam em um dia de trabalho durante a semana. Entretanto, para o cálculo de horas trabalhadas, é fundamental levar em consideração a Lei 605/49, que distingue o DSR do horista e do mensalista.

Enquanto uma jornada de trabalho se pauta por 220 horas no mês trabalhadas — e o DSR —, podemos calcular que, em um mês com 26 dias úteis (e 4 domingos), o funcionário tem direito a

32 horas de DSR e outras 188 horas de trabalho. Para o horista, a exigência do DSR é regida pelo artigo 6º da Lei 605/49:

“Não será devida a remuneração (do domingo) quando, sem motivo justificado, o empregado não tiver trabalhado durante toda a semana anterior, cumprindo integralmente o seu horário de trabalho.”

Além disso, em meses com 31 dias, o horista recebe 227,33 horas; e, no mês de fevereiro, com 28 dias, a 205,33 horas. Para o mensalista, por sua vez, a questão é previamente ajustada, independente da quantidade de dias em um mês, tendo o domingo já calculado no salário.

Quando se fala em hora extra, o cálculo de horas trabalhadas fica mais específico, mas nada além do básico já discutido por aqui. Vamos às especificações: quando um horista faz qualquer hora extra, ele receberá o equivalente a 50%, no mínimo, baseando-se na jornada do mensalista. De acordo com o artigo 59 da CLT:

“A duração normal do trabalho poderá ser acrescida de horas suplementares, em número não excedente a duas, mediante acordo escrito entre empregador e empregado ou mediante contrato coletivo de trabalho”.

“§1º — do acordo ou do contrato coletivo de trabalho deverá constar, obrigatoriamente, a importância da remuneração da hora suplementar que será, pelo menos, 50% (cinquenta por cento) superior à da hora normal”.

Caso o trabalhador tenha a sua remuneração baseada no número de horas em serviço, as jornadas ininterruptas concedem ao profissional as sétima e oitava horas (calculadas como hora extra), além do adicional de 50%.

Considerando que ambos são regidos pela CLT e toda a legislação que a acompanha, não existem outros direitos capazes de distanciar as modalidades de horista e mensalista. Portanto, ambos têm direito a:

13º salário;

Férias;

FGTS;

Previdência;

Aviso prévio.

### TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL

A área de treinamento e desenvolvimento atua com diversas competências (como por exemplo o treinamento básico ao novo colaborador em sua entrada na empresa), desenvolve aspectos novos em seus empregados, faz a transmissão de informações do nível estratégico ao operacional, atua com pesquisas de clima e demais métodos relativos a área. Porém, nem todas as empresas conseguem entender que a área de treinamento e desenvolvimento é um centro de desenvolvimento e não um centro de custo. Após pesquisas em internet, livros e organizações verifica-se que diversas medidas podem ser tomadas como medidas de redução de riscos, como não restringir á um número muito baixo de treinandos, ao invés disso sugere-se a abertura de vagas para todos os funcionários que desejam ser treinados e motivados, desta forma dilui-se o benefício do investimento em treinamento diminuindo o risco da perda financeira.

A constante atualização e qualificação dos profissionais se tornaram requisitos obrigatórios no mercado atual, que se encontra cada vez mais competitivo. Com isso, o treinamento e desenvolvimento de pessoas é hoje um dos fatores primordiais para o sucesso de uma organização.

Cursos, reuniões e até mesmo apresentações de produtos se tornam cada vez mais comuns através de uma tela de um computador. Desde uma simples reunião para acertar detalhes com entre equipes até apresentações de resultados para investidores ocorrem cada vez mais através do mundo virtual.

Saber se relacionar em equipe é uma habilidade que deve ser estimulada para os colaboradores realizarem um bom trabalho, construindo ainda o clima organizacional, gerando a fidelização de clientes e estabelecendo ótimas parcerias.

Entre os principais tipos de treinamentos e desenvolvimento de pessoas destacam-se os treinamentos comportamentais, cujo objetivo é trabalhar o relacionamento interpessoal dos colaboradores, de modo que eles desenvolvam a sua inteligência emocional para lidar com diferentes pessoas e situações. Esse tipo de capacitação é fundamental, uma vez que a formação de bons profissionais não envolve somente a parte técnica.

Os pensamentos e emoções influenciam diretamente no comportamento das pessoas, ou seja, tudo o que acreditamos reflete-se diretamente em nossas atitudes, que acabam gerando consequências.

Com isso, o ambiente corporativo se encaixa pelo fato de que parte das limitações de uma organização pode estar relacionada ao comportamento de seus colaboradores.

No âmbito corporativo, o treinamento e desenvolvimento de pessoas acontece em grupo, geralmente com a ajuda da área do RH (recursos humanos).

Nos treinamentos de comunicação o foco deve ser o desenvolvimento de uma boa comunicação para que as tarefas do dia a dia consigam ser bem executadas através do relacionamento interpessoal satisfatório. Por exemplo, em reuniões e apresentações, é fundamental lidar com os outros colegas de trabalho e seus superiores da maneira mais clara e objetiva possível.

O responsável por uma empresa não investe apenas no treinamento e desenvolvimento de pessoas, mas sim no aprimoramento de toda a organização, para garantir melhorias em relação à satisfação e ao comprometimento dos funcionários. Consequentemente, é percebido um aumento na produtividade e a empresa ganha vantagens competitivas.

O treinamento e desenvolvimento de pessoas deve ter por objetivo desenvolver habilidades e competências já existentes no profissional para que possa contribuir no aumento na produtividade e gerar melhores resultados.

Treina a habilidade de pensar o quê e como resolver problemas e enfrentar desafios, estimula em todos uma postura mais proativa e autônoma dentro do ambiente corporativo.

O principal objetivo do treinamento e desenvolvimento de pessoas deve ser oferecer acesso a um aprendizado permanente e com estruturas focadas para todos os setores, visando atingir um melhor resultado de aplicação prática na gestão empresarial.

Toda empresa que busca crescer e ser bem sucedida deve colocar a administração de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas como algumas das principais prioridades. As áreas são responsáveis pela estratégia e aplicação de treinamento e desenvolvimento de pessoas, recrutamento assertivo, manutenção e atualização de políticas internas e bem-estar da equipe. Investir nesses profissionais é investir em melhores resultados e gerar excelente retorno para a empresa tanto a curto quanto a médio e longo prazo.

O treinamento tem como objetivo impulsionar a eficiência, aumentar a produtividade, elevar os níveis de qualidade, promover a segurança no trabalho e evitar a necessidade de refazer as atividades. Em geral, os resultados de um treinamento são obtidos em curto prazo e são satisfatórios.

O desenvolvimento de pessoas é outro termo comum de se ouvir em empresas que estão buscando por profissionais mais capacitados. O método está relacionado ao aprimoramento do conhecimento e das habilidades de natureza complexa e não estruturadas. Trata-se da capacidade de acumular conhecimentos e informações que podem melhorar efetivamente o desempenho de um colaborador em sua função.

Em todo período de vida dos seres humanos sempre existiram as transmissões de conhecimentos. Isso pôde ser observado tanto entre os animais onde as mães ensinavam aos filhotes, quanto com os seres humanos onde cada avanço alcançado era repassado aos demais para assim se permitirem sobreviver.



“Desenvolva as pessoas e elas desenvolverão a organização.” (Chiavenato)

## DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Segundo French e Bell, o Desenvolvimento Organizacional pode ser definido como um "esforço de longo prazo, apoiado pela alta direção, no sentido de melhorar os processos de resolução de problemas de renovação organizacional, particularmente por meio de um eficaz e colaborativo diagnóstico e administração da cultura organizacional - com ênfase especial nas equipes formais de trabalho, equipes temporárias e cultura intergrupar - com a assistência de um consultor-facilitador e a utilização da teoria e da tecnologia das ciências comportamentais, incluindo ação e pesquisa".

Características:

Focaliza a organização como um todo;

Processos grupais;

Orientação sistêmica e abrangente;

Orientação contingencial;

Agentes de mudança;

Retroação dos dados;

Ênfase na solução de problemas;

Aprendizagem através de experiências;

Desenvolvimentos de equipes;

Enfoque interativo;

Dinamismo na interação;

Qualificação interpessoal;

Organização das tarefas;

Facilitação da comunicação;

Efetivação da proatividade como um todo.

Abaixo apresentaremos os Modelos de Desenvolvimento Organizacional:

### Grade Gerencial (Managerial Grid)

A grade gerencial é uma tabela de dupla entrada composta de dois eixos: o eixo vertical representa a 'ênfase nas pessoas', enquanto o eixo horizontal representa a 'ênfase na produção'. Dos extremos ao ponto médio da referida grade surgem os estilos de liderança como descrito abaixo:

Estilo 1.1: tendência ao mínimo esforço;

Estilo 9.1: preocupação pela produção e quase nenhuma preocupação pessoal;

Estilo 1.9: ênfase pessoal, quase nenhuma preocupação com a produção;

Estilo 5.5: tendência à mediocridade;

Estilo 9.9: tendência à excelência.

### Modelo de Lawrence e Lorsch

Sendo um modelo de diagnóstico e ação, tem como referência os conceitos de diferenciação e integração e de defrontamentos, propondo quatro estágios: diagnóstico, planejamento da ação, implementação da ação e níveis de mudança.

Fase do processo:

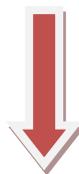
Diagnóstico;

Planejamento da ação;

Implementação da ação;

Avaliação.

### O Desenvolvimento Organizacional



Abordagem rica e ampla, mas não se pode deixar de destacar algumas críticas.

O Desenvolvimento Organizacional é um esforço integrado de mudança planejada e que envolve a organização como uma totalidade.

O campo do Desenvolvimento Organizacional (D.O.) é recente e ainda não está claramente definido. Baseia-se nos conceitos e métodos das Ciências do Comportamento, visualiza a organização como um sistema total e compromete-se a melhorar a eficácia da organização a longo prazo, mediante intervenções construtivas em processos e estruturas organizacionais. Há muitas abordagens dos vários autores de D.O, cada um deles desenvolvendo uma tecnologia diferente e específica, que permite combinações variadas, dependendo dos tipos de problemas organizacionais envolvidos e do estilo de trabalho e de consultoria a ser delineado. Muitos dos trabalhos de D.O são desenvolvidos por consultores externos que funcionam do lado de fora da organização, podendo ser membros de um grupo de assessoria ou de um departamento separado. Outros são desenvolvidos por um consultor interno ou ainda por um especialista que trabalha dentro da organização diretamente com a administração de linha. Geralmente o consultor interno ou externo desenvolve uma equipe para tocar o processo de mudança para frente.

"As organizações e as pessoas que nelas trabalham estão em constante mudança."

A Cultura organizacional significa um modo de vida, um sistema de crenças, expectativas e valores, uma forma de interação e de relacionamentos típicos de determinada organização. Todo esse conjunto de variáveis deve ser continuamente observado analisado e interpretado. A cultura organizacional influencia poderosamente o Clima Organizacional existente na organização. A única maneira viável de mudar as organizações é mudando sua cultura, isto é, mudando os sistemas dentro dos quais os colaboradores trabalham e vivem.

Coleta de Dados: inclui técnicas e métodos para descrever o sistema organizacional, as relações entre seus elementos ou subsistemas e as maneiras para identificar problemas e assuntos importantes. É uma das atividades mais difíceis do D.O.

Diagnóstico Organizacional: com base na análise dos dados colhidos passa-se a sua interpretação e diagnóstico. Procura-se identificar preocupações e problemas, suas consequências, estabelecer prioridades e definir alvos e objetivos.

Verifica-se estratégias alternativas e os planos para sua implementação. Esta fase do processo está voltada, principalmente, para o processo de solução de problemas.

## **ESTRUTURA DE CARGOS E SALÁRIOS**

### **ANÁLISE DE CURVAS E MONTAGEM DE TABELAS**

O plano de cargos e salários são importantes instrumentos gerenciais para as questões relacionadas à remuneração e carreira profissional dentro de uma organização.

Permite ao trabalhador enxergar a trajetória que tem pela frente, em termos de evolução salarial e sua perspectiva de carreira.

O pagamento por salário contrasta com o trabalho assalariado, no qual o empregador paga um montante acordado em intervalos constantes (como uma semana ou mês), independentemente das horas trabalhadas, com comissão que as condições pagam pelo desempenho individual e com compensação com base no desempenho do Empresa como um todo.

O desempenho positivo de uma empresa depende de diversos fatores, entre os mais importantes está o engajamento dos colaboradores que movem e tornam real o modelo de negócio da corporação.

O PCCS – Plano de Cargos, Carreiras e Salários – analisa, atualiza e equaliza a estrutura de cargos e funções. Define as regras para a administração salarial e estabelece parâmetros técnicos e justos para a diferenciação da remuneração entre os colaboradores e os cargos, bem como critérios para promoção, progressão, mapa de carreira e benefícios.

A gestão de cargos e salários ocupa uma posição-chave no recrutamento e manutenção dos recursos humanos das empresas, pois estas precisam propiciar um ambiente de motivação e produtividade, gerando expectativas de crescimento profissional e eliminando as incoerências e distorções que possam causar desequilíbrios salariais.

A falta do plano de cargos e salários na empresa acaba gerando definições de salários, promoções ou enquadramentos sem uma adequada avaliação para este reconhecimento.

O Plano de Cargos e Salários é uma ferramenta utilizada para determinar e sustentar as estruturas de cargos e salários de uma organização com objetivo de alcançar o equilíbrio interno e externo por meio da definição das atribuições, deveres e responsabilidades de cada cargo e, conseqüentemente, os seus respectivos níveis salariais.

A Pirâmide de Maslow, por muito tempo foi a referência para o setor de Recursos Humanos quando se tratava de necessidades dos colaboradores. O criador Abraham Maslow postula que todos temos uma hierarquia de necessidades — uma vez que nossas necessidades fisiológicas e de segurança estejam garantidas, procuramos amor e pertencimento; depois, autoestima e prestígio; e, por fim, autorrealização.

A satisfação das equipes que fazem as engrenagens de um negócio funcionarem é essencial para o sucesso de uma marca.

Então criar políticas claras do caminho que seu funcionário precisa traçar para ter o crescimento da carreira desejado, parece uma boa saída para lhe assegurar segurança e auto-realização. Por isso ter um Plano de Cargos e Salários bem detalhado vai muito além da simples facilidade na mensuração de ações e resultados. Ele ajuda, inclusive, no alinhamento de longo prazo entre as expectativas dos funcionários e da organização.

A implantação e o gerenciamento do Plano de Cargos e Salários devem ser bastante cautelosos, pois o não cumprimento, bem como a falta de conhecimento e informação por parte dos funcionários, podem gerar problemas de insatisfação, desmotivação e altos índices de turnover. Isso porque o grande desafio que envolve a implementação de um Plano de Cargos e Salários eficiente está mais em seu cumprimento e na efetivação prática de seus programas e políticas do que no seu planejamento.

Além de proporcionar a estruturação, esse tipo de planejamento também permite que a empresa ofereça ao colaborador um plano real de carreira, demonstrando de forma clara e objetiva as possíveis promoções e o tempo estimado para que esse colaborador as alcance. Isso porque, independentemente do tamanho da empresa, certas práticas são essenciais para motivar os colaboradores, levando-os a vestir a camisa do negócio, a fim de ter seus resultados melhorados.

**Plano de Carreira:** é um programa que estipula o caminho que cada funcionário vai percorrer dentro de uma empresa. Ele determina as competências necessárias para cada posição hierárquica e também qual é a expectativa da organização em relação àquela posição.

**Plano de Cargos e Salários:** é um programa mais pragmático e mais técnico. Isso porque funciona como uma espécie de manual, estabelecendo quais cargos e funções existem na empresa, suas definições, as competências necessárias para o funcionário se encaixar em cada um deles e as faixas salariais que abrangem.

**Obs.:** Identifique quais cargos e funções existem em cada departamento.

Algumas perguntas que você pode fazer para montar o questionário de entrevista:

Nome:

Cargo:

Cargo do superior imediato:

Descreva as suas tarefas diárias (aquelas que se repetem com regularidade). Descreva separadamente cada tarefa e, em cada uma delas, procure colocar “o que é feito” (a atividade em si: arquivar, planejar, elaborar, etc.), “como é feito” (os recursos, equipamentos, tabelas, etc. utilizados ou, ainda, julgamentos ou decisões) e “para que é feito” (objetos ou razões para a execução dessas tarefas). Descreva as atividades na seqüência em que são realizadas ou, na impossibilidade, em ordem de importância.

Descreva as suas tarefas periódicas e sua freqüência (mensal, trimestral, semestral ou anual), da mesma forma que no item anterior.

Qual o nível de instrução que você considera como mínimo necessário para ocupar o seu cargo? Não mencione o seu nível de instrução, mas aquele necessário para o exercício satisfatório do cargo. Há necessidade de algum tipo de especialização?

Qual o tempo mínimo de experiência para habilitar alguém, com o nível de instrução apontado no item anterior, a desempenhar, de modo satisfatório, as tarefas do cargo? (Não especifique a sua experiência.) Se para ocupar o seu cargo for necessária experiência prévia em outros cargos, assinale também, essa experiência.

Quais os conhecimentos exigidos do ocupante do cargo para realizar as tarefas previstas?

Cite a tarefa que você considera mais complexa. Por quê?

Descreva como o seu superior imediato controla o seu trabalho. (Em todas as fases, por resultados, etc.)

Quais são as decisões tomadas sem a necessidade de recorrer ao seu superior imediato?

No desempenho de sua função você manipula ou é responsável por dinheiro e/ou títulos negociáveis ou aprova a liberação desses bens? Especifique e indique o valor máximo (em R\$) sob sua responsabilidade.

Relacione as máquinas ou equipamentos utilizados no exercício de suas funções.

**Obs.:** Estabeleça, para cada um dos cargos, a faixa salarial, as responsabilidades e o perfil técnico e comportamental necessário.

Com a lista de cargos pronta, é o momento de fazer a descrição de cada um deles. Poderá usar como base as informações recebidas com as entrevistas e os questionários, pois elas mostram realmente o que é realizado por cada função, mas, possivelmente, precisará complementar (em alguns casos corrigir) essa caracterização, para que fique claro o que deve fazer cada uma e como deve trabalhar.

Na estrutura do plano de cargos e salários existe um conceito bem simples: cada promoção deve significar um acréscimo financeiro no holerite, e não apenas o aumento de responsabilidades. Então, agora que você sabe o caminho que um colaborador pode percorrer para crescer dentro da empresa e a faixa salarial de cada cargo, está na hora de sentar e começar a calcular os impactos que cada promoção vai gerar no caixa.

O que essa atividade exige, na verdade, é organização e comprometimento de todos os envolvidos no projeto, pois todos podem ser beneficiados quando a empresa sabe o que quer. Por isso, os responsáveis pelo projeto devem observar e conversar com gestores, coordenadores e funcionários para entender onde eles querem chegar e como pretendem fazer isso, inclusive quando a questão envolve a remuneração.

Para fazer esse Orçamento de Pessoal, depois de identificar os cargos ocupados na sua empresa e a média salarial de cada um deles, é hora de confrontar os resultados e avaliar quais têm possibilidade de melhoria e de quanto seria. Isso não quer dizer que os salários precisam ser igualados por função, mesmo porque há uma escala de experiência dentro de um mesmo setor, ou equiparados aos dos concorrentes.

O plano de cargos e salários é um descritivo detalhado de todos os cargos da companhia, assim como suas atribuições e responsabilidades — e do salário correspondente a cada uma dessas posições. Ele garante a igualdade e a padronização justa entre os colaboradores, além de ser uma ótima ferramenta de controle para RH e Finanças.

Para analisar bem, divida as competências em três principais:

Conhecimentos — saber teórico, como nível superior em administração;

Habilidades — saber prático, como a negociação de conflitos;

Atitudes — práticas diárias, como pontualidade, entrega e honestidade.

Considere a competitividade salarial na descrição de cargos e salários. Para tanto, relacione o salário oferecido no mercado com o salário oferecido na empresa.

Competitividade salarial = salário oferecido na empresa / média do mercado

Para montar um plano de cargos e salários simplificado para sua empresa, primeiramente deverá se organizar com os gestores da empresa para atribuir as funções e responsabilidade de cada colaborador na empresa. Nesta etapa, se tiver um organograma da empresa poderá economizar muito tempo.

Consultar sindicatos de profissionais e pesquisas de mercado para definir a estrutura adequada de salário inicial para cada cargo da empresa. Defina uma estrutura condizente com a situação da empresa e alinhada ao que se paga para seus funcionários também em outras empresas do seu ramo.

Definir os planos de cargo e a estrutura de cada carreira. Deixar claro quais são os passos para evoluir em cada função, se esta evolução acontece por tempo dentro da empresa, por produtividade ou também por um diploma de pós-graduação ou mestrado. Muitas empresas do setor de Tecnologia da Informação e de Publicidade utilizam os termos junior (para iniciantes), pleno (para profissionais com um pouco de experiência) e senior (para profissionais com muita experiência).

Avaliar como cada colaborador desempenha sua função dentro da empresa, quais são suas melhores atividades, seus pontos fortes e pontos fracos.

Os gestores responsáveis pelo plano de cargos e salários devem analisar cada os perfil dos colaboradores da equipe e encaixá-los nos cargos definidos dentro da primeira etapa da implementação do plano de cargos e salários.

Perfil Comportamental Necessário: conjunto de traços comportamentais que o colaborador deve manifestar para ocupar o cargo — como capacidade analítica ou perfil de liderança.

As políticas salariais em geral são realizadas através do plano de cargos e salários.

Essas informações resumem o plano de cargos da empresa e devem ser atualizadas sempre que houver alterações no mesmo.

Cargo: Preencher com todos os cargos da empresa;

Nível: Indicar todos os níveis existentes para cada cargo;

Quantidade: Para cada nível, indicar a quantidade de vagas existentes;

Salário Unitário: Para cada nível, indicar o valor do salário por vaga;

Salário por Cargo: Automaticamente será informado o valor demandado por cada cargo da empresa.

## ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL

Podemos dizer que a responsabilidade social empresarial abrange alguns aspectos, como:

### Valores, transparência e governança

Baseia-se na ideia de que os valores e princípios éticos formam a base da cultura de uma empresa, orientando sua conduta e fundamentando sua missão social.

### Público interno

Além de cumprir as leis trabalhistas, a empresa socialmente responsável investe no desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores, empenhando-se para a melhoria das condições de trabalho e no estabelecimento de relações mais próximas com os colaboradores.

### Meio ambiente

Partindo do princípio que a atuação da empresa gera impactos de diferentes tipos e intensidades ao meio ambiente, a empresa socialmente responsável mede esses impactos, gerenciando-os e procurando minimizar aqueles que são negativos e potencializar os positivos.

### Fornecedores

Além de respeitar os contratos estabelecidos, a empresa socialmente responsável se preocupa com o relacionamento com seus fornecedores e parceiros, aprimorando sua relação de parceria, fortalecendo e desenvolvendo sua cadeia de fornecedores.

### Consumidores e clientes

A empresa socialmente responsável se alinha aos interesses do cliente, satisfaz suas necessidades e está sempre preocupada em desenvolver produtos e serviços confiáveis.

### Comunidade

Baseia-se na ideia de que o local em que a empresa está instalada fornece-lhe infraestrutura e o capital social (colaboradores e parceiros), que são fundamentais para a viabilização de seus negócios, assim, a empresa deve, em contrapartida, investir em ações que tragam benefícios para a comunidade.

### Governo e sociedade

Baseia-se no princípio de que a empresa socialmente responsável deve relacionar-se com o poder público de forma ética e responsável, cumprindo as leis e mantendo intercâmbios com seus representantes para a melhoria das condições sociais e políticas do país.

Entre as ações relacionadas à área de responsabilidade social que o RH pode ajudar a empresa a implementar e executar estão:

Código de ética e conduta;

Políticas de não discriminação e promoção da equidade racial e de gênero;

Apoio a projetos internos de inclusão (pessoas com deficiência, etc.);

Projetos com participação de filhos de colaboradores (jovem aprendiz);

Programas de cuidado com a saúde, segurança e condições de trabalho;

Política de remuneração, benefícios e carreira;

Políticas de desenvolvimento profissional, treinamento e empregabilidade; e,

Comportamento ético nas demissões e preparação para a aposentadoria.

Tem-se discutido com muita frequência sobre ética, valores morais e culturas. Mas falta explicitá-los de forma mais sistemática que por um lado muitas organizações tentam estabelecer padrões de éticas e responsabilidade sociais em suas atividades e formas de gestão e por outro lado tem-se demonstrado o interesse por meio de acadêmicos, buscando explicitar de que forma a ética e a responsabilidade social deveriam se implantadas dentro das organizações.

As organizações precisam ser atenciosas não só as suas responsabilidades econômicas e legais. Mas também em suas responsabilidades éticas, morais e sociais.

Conduzindo suas atividades segundo padrões de responsabilidade social corporativa, seja por meio de ações sociais que agem diretamente sobre comunidades carentes, seja pela preocupação com o meio ambiente ou pelo cuidado de não negociar fornecedores que utilizam

mão de obra infantil seja por meio de criação de fundos de investimento socialmente responsáveis.

A Ética é a disciplina ou campo do conhecimento que trata da avaliação do comportamento de pessoas e organizações. A Ética lida com o que pode ser diferente do que é, da aprovação ou reprovação do comportamento observado em relação ao comportamento ideal. O comportamento ideal é definido por meio de um código de conduta ou código de ética (Maximiniano, 2008).

A ética está voltada para a atuação do homem, tal como é ou deveria ser, podendo-se dizer que ela gera normas e regras com intuito de orientar as condutas humanas em suas relações sociais e organizacionais.

Entendemos por Responsabilidade Social como uma forma de se programar soluções para os problemas sociais, cultivando um conjunto de valores e formando uma cultura interna e externa e tem como alicerce para sustentação a ética e a Cidadania.

A noção de ética, de origem grega (“ethos”), é um dos pilares basilares da filosofia e significava “bom costume” ou “portador de caráter”. É um conceito de cunho mais individual no sentido de que tenta explicar as regras morais de forma racional, fundamentada, científica e teórica. É, portanto, uma análise do que nós, como indivíduos, achamos sobre o que é certo ou errado em se fazer com base em nossos valores e experiências pessoais de vida.

Ética não se confunde necessariamente com a ideia de moral. Esta, por sua vez, diz respeito às normas e leis que regem uma sociedade. Ou seja, é possível mudar com o tempo ou com os costumes socialmente aceitos em determinada época.

Responsabilidade social é quando as empresas decidem, voluntariamente, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo.

O conceito de responsabilidade social pode ser compreendido em dois níveis:

O nível interno que se relaciona com os trabalhadores e, a todas as partes afetadas pela empresa e que, podem influenciar no alcance de seus resultados.

O nível externo que são as consequências das ações de uma organização sobre o meio ambiente, os seus parceiros de negócio e o meio em que estão inseridos.

A responsabilidade social corporativa, que é o conjunto de ações que beneficiam a sociedade e as corporações que são tomadas pelas empresas, levando em consideração a economia, educação, meio-ambiente, saúde, transporte, moradia, atividades locais e governo.

Geralmente, as organizações criam programas sociais, o que acaba gerando benefícios mútuos entre a empresa e a comunidade, melhorando a qualidade de vida dos funcionários, e da própria população. Responsabilidade Social Empresarial está intimamente ligada a uma gestão ética e transparente que a organização deve ter com suas partes interessadas, para minimizar seus impactos negativos no meio ambiente e na comunidade.

### RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Recrutamento e Seleção é um dos subsistemas do departamento de RH. É encarregado de trazer novos talentos para a empresa através da atração e alocação de candidatos nas vagas abertas.

O processo de Recrutamento e Seleção está presente em diferentes formas na sociedade desde os primórdios do capitalismo. Certamente é um dos processos mais importantes de qualquer empresa. Envolve diferentes técnicas, metodologias e etapas e vem se transformando nos últimos anos.

Recrutamento pode ser definido como a busca de um conjunto de candidatos com conhecimentos, habilidades e experiências esperadas por uma organização.

O objetivo do recrutamento é captar candidatos suficientes para ter maior probabilidade de encontrar o talento adequado durante a seleção.

Uma vez que a vaga conquiste uma certa quantidade de candidatos durante o processo de recrutamento, um ou mais candidatos serão identificados como os mais adequados para a posição durante a seleção.

As técnicas de recrutamento são muito utilizadas e podem ampliar o alcance de possíveis candidatos com a divulgação das vagas nas mídias sociais.

Com o recebimento dos currículos, é muito importante que o profissional encarregado do recrutamento tenha clareza sobre a vaga em aberto e o perfil que se encaixará nela.

Uma das técnicas de recrutamento é o desenvolvimento desse perfil, para cuja elaboração há necessidade da colaboração do gestor que será responsável pelo futuro ocupante da vaga.

Algumas características, como conhecimentos técnicos e competências comportamentais, são essenciais para ajudar durante a análise e eliminar os currículos que não se encaixam no perfil.

A dinâmica de grupo, além de ser uma ótima técnica pela qual é possível identificar aspectos comportamentais, intelectuais e sociais dos candidatos, também possibilita a avaliação de alta demanda.

Atualmente, é imprescindível um processo de recrutamento e seleção com a utilização dessas técnicas de recrutamento.

À medida que for desenvolvida da forma adequada, a atividade contribui para que a contratação seja bem-sucedida, encontrando um profissional capacitado e apropriado para a função.

A entrevista presencial é uma das técnicas de recrutamento indispensáveis no processo, pois permite o contato frente a frente com o candidato, além de oferecer informações sobre a vida pessoal dele. Para uma entrevista presencial eficaz, muitos profissionais de recursos humanos solicitam a colaboração dos gestores para participarem também dessa etapa.

## CONTRATO DE TRABALHO E RESCISÕES CONTRATUAIS

Na rescisão do Contrato de Trabalho, as verbas rescisórias são aquelas que, por lei, o empregado pode ter direito, tais como:

Saldo de salários;

Salário-família;

Horas extras (se não foram pagas);

Adicional noturno;

Férias Vencidas com adicional de 1/3 constitucional;

Férias Proporcionais com adicional de 1/3 constitucional;

13º Salário proporcional;

Aviso prévio indenizado;

Saldo de banco de horas não compensado (se houver);

FGTS da rescisão;

Multa de 40% (+ 10%) sobre o saldo do FGTS e etc.

A Lei 13.467/2017 (com vigência a partir de 11.11.2017), revogou as alíneas "a" e "b" do § 6º do art. 477 da CLT, bem como alterou o caput do citado artigo, estabelecendo que independentemente do tipo de aviso prévio (trabalhado ou indenizado) ou de quem o concedeu (empregado ou empregador), o prazo para pagamento das verbas rescisórias será de:

**Obs.:** Até 10 dias contados a partir do término do contrato.

Os prazos são computados em dias corridos, excluindo-se o dia do começo e incluindo-se o do vencimento.

Outra alteração promovida pela Reforma Trabalhista foi a revogação do § 1º e 3º do art. 477 da CLT, desobrigando a empresa de fazer a homologação do TRCT e do TQRCT junto ao sindicato

da categoria ou ao Ministério do Trabalho (atual Secretaria Especial de Previdência e Trabalho - SEPT), nos casos de rescisão de contrato firmado por empregado com mais de 1 ano de serviço.

Quando a empresa efetuar o pagamento das verbas rescisórias fora dos respectivos prazos acima mencionados, deverá pagar uma multa em favor do empregado no valor equivalente ao seu salário, conforme prevê o § 8º do art. 477 da CLT.

Conforme dispõe o art. 611-A da CLT, o acordo ou convenção coletiva de trabalho poderão versar sobre alguns direitos entre empregador e empregado, e uma vez convençoados, tais normas coletivas terão prevalência sobre a lei.

Existem convenções coletivas de trabalho que determinam prazos menores para pagamento de verbas rescisórias, bem como multas superiores aos fixados na CLT ou em normas do Ministério do Trabalho.

Considerando que as mencionadas cláusulas sejam mais benéficas para o empregado, elas prevalecem sobre o que é determinado em Lei, sendo obrigatória, por parte dos empregadores, a sua observância.

Por outro lado, o art. 611-B da CLT estabeleceu que constituem objeto ilícito de convenção coletiva ou de acordo coletivo de trabalho, exclusivamente, cláusulas que visam suprimir ou reduzir os direitos listados naquele artigo.

### Dispensa sem justa causa

Ocorre quando o fim do contrato se dá por vontade única do empregador. Nessas circunstâncias, o empregado tem direito ao aviso prévio, férias vencidas, acrescidas de 1/3, férias proporcionais, décimo terceiro salário proporcional, saldo de salário, além de multa de 40% sobre o FGTS, que é a penalidade para a dispensa imotivada. Tem direito também de sacar os depósitos do FGTS. O empregador ainda tem que emitir os documentos necessários para que o trabalhador possa se habilitar ao recebimento do Seguro-Desemprego.

### Dispensa por justa causa causada pelo empregado

Ocorre quando o empregado comete faltas graves, em casos de desonestidade ou má conduta, indisciplina, negligência, abandono do emprego, violação de segredo da empresa, embriaguez em serviço, agressão física e à honra contra colegas, chefe e empregador, entre outras, como previsto no art. 482 da CLT. Nesse caso, o empregado só recebe o saldo de salário e os períodos de férias vencidas.

**Obs.:** O empregador não pode constar da CTPS anotação referente a dispensa por justa causa.

### Pedido de demissão

Ocorre quando o empregado quer deixar o emprego. É a declaração de vontade do trabalhador, independe, portanto, do empregador. Todavia, quando pede demissão, o trabalhador perde o direito ao aviso prévio (salvo se trabalhado), não tem direito à indenização de 40% sobre os depósitos no FGTS, nem pode sacá-lo. Também não lhe são entregues as guias para saque do Seguro-Desemprego e, ainda, deixa de incidir a proteção das garantias de emprego.

### Término do contrato por ato culposo do empregador: Rescisão indireta

Ocorre quando o empregador ou seus prepostos (chefes, gerentes, entre outros) cometem atos culposos que constam do art. 483 da CLT, tais como: exigir do empregado serviços superiores às suas forças, proibidos por lei, contrários aos bons costumes; quando o empregado for tratado pelo empregador ou por seus superiores hierárquicos com rigor excessivo; quando o empregador não cumprir as obrigações do contrato. Nesse caso, o empregado tem direito às mesmas verbas trabalhistas devidas no caso de dispensa sem justa causa.

### Rescisão por culpa recíproca

A rescisão do contrato de trabalho pode ocorrer por culpa recíproca, ou seja, quando o empregado e o empregador praticam infrações trabalhistas. Nesse caso, há justa causa de ambas as partes. Somente a Justiça do Trabalho pode declarar a rescisão do contrato de trabalho por culpa recíproca. Nesse caso, algumas verbas rescisórias são devidas apenas pela metade, sendo elas: multa do FGTS, aviso prévio indenizado, 13º salário proporcional e férias proporcionais acrescidas de 1/3.

### Demissão sem justa causa – A pedido do empregador

Não é necessário que o empregador apresente uma justificativa para dispensar o empregado. Nesse modelo de rescisão o empregado terá direito a receber:

Saldo de salário dos dias trabalhados;

Aviso prévio indenizado;

Aviso prévio indenizado proporcional;

Férias vencidas mais 1/3 constitucional;

Férias proporcionais mais 1/3 de constitucional;

13º salário proporcional;

Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS);

Multa de 40% referente ao saldo do FGTS;

Direito ao seguro desemprego (O recebimento do seguro desemprego depende do tempo trabalhado pelo empregado, e seu recebimento é proporcional a esse tempo).

Demissão sem justa causa – A pedido do empregado

Nesse caso, os direitos do empregado são os mesmos que na demissão sem justa causa a pedido do empregador, porém, o empregado perde o direito de:

Sacar o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço – FGTS (o saldo depositado na conta do empregado fica rendendo juros e correção monetária, mais só poderá ser sacado quando houver uma situação em que o empregado tenha direito ao saque);

De receber o direito de sacar o seguro desemprego mesmo se já tiver tempo de empresa suficiente para isso.

Demissão por justa causa – Causada pelo empregado

Os principais motivos para demissão por justa causa são:

Ato de improbidade: Se refere a todo ato de má fé do empregado, como furto (de coisas materiais ou de informações da empresa, adulteração de documentos pessoais ou pertencentes ao empregador, deixar documentos confidenciais a vista de outras pessoas, entre outras condutas. Cometer um ato de improbidade é motivo para demissão por justa causa imediata, desde que o empregador consiga provar as acusações.

Incontinência de conduta ou mau procedimento: se refere a má conduta do empregado, como assediar sexualmente ou moralmente um colega de trabalho, tratar as pessoas de maneira arrogante, não respeitar o ambiente de trabalho, entre outros. Cometer um ato que expresse a falta de ética e a má conduta do empregado é motivo para demissão imediata por justa causa, desde que haja provas.

Negociação habitual: Se refere à quando o empregado usa de informações da empresa que trabalha para abrir um negócio concorrente, conseguir clientela para o seu negócio, beneficiar uma empresa concorrente entre outros fatores semelhantes. É motivo para demissão por justa causa, desde que o empregador consiga reunir provas de que sua empresa está sendo prejudicada por esse empregado.

Condenação criminal: Ocorre quando o empregado é julgado e condenado e vai para a prisão por algum motivo. A demissão por justa causa deverá ocorrer não pela condenação e sim pela impossibilidade do empregado de comparecer ao ambiente de trabalho.

Embriaguez habitual no serviço: Se refere à quando o empregado vai trabalhar todos os dias bêbado ou sob o efeito de drogas.

Indisciplina ou insubordinação: Ocorre quando o empregado não respeita ordens do seu superior ou as regras da empresa onde trabalha. Desde que seja provada é motivo pra demissão por justa causa.

São direitos do empregado na demissão por justa causa receber:

Saldo de salário dos dias trabalhados;

Férias vencidas proporcional mais 1/3 referente ao abono constitucional.

Ou seja, o empregado perde o direito ao saldo de 13º salário proporcional, ao saque de FGTS e ao direito do seguro desemprego.

Na demissão por justa causa é proibido ao empregador fazer qualquer anotação ou referência ao motivo da demissão na carteira de trabalho do empregado, isso caracteriza danos morais e pode render um processo contra a empresa.

O prazo para o pagamento das verbas rescisórias no caso de demissão por justa causa vai até o decimo dia contado da notificação da dispensa ao empregado.

Com o falecimento do empregado gera a rescisão imediata do contrato de trabalho. Essa rescisão será semelhante à quando o empregado pede demissão para fins de cálculo das verbas rescisórias. Os valores serão pagos aos dependentes do empregado, ou na sua falta aos seus sucessores. Os valores que deverão ser pagos são os referentes a:

Saldo de salário dos dias trabalhados;

13º salário proporcional;

Férias proporcionais mais 1/3 constitucional;

Férias vencidas mais 1/3 constitucional;

Saque do FGTS.

O pagamento das verbas rescisórias deverá ocorrer em até 10 dias da data do desligamento (falecimento).

## **O PROCESSO DE T&D**

### **MODELO TRADICIONAL E MODELO POR COMPETÊNCIAS**

As empresas mudam e, com isso, o RH também precisa mudar para se adequar às novas necessidades do mercado e se tornar mais importante. Para isso, é necessário entender que existem duas noções distintas em relação a essa área: o RH tradicional e o RH estratégico.

O primeiro se tornou ultrapassado e vem perdendo desempenho no ambiente corporativo. Já o segundo surgiu para sintonizar as novas exigências do mercado com as tendências tecnológicas e comportamentais contemporâneas.

Os modelos tradicionais de RH carregam consigo valores e procedimentos conhecidos pelo excesso de burocracia, os quais possuem menor flexibilidade, muitas etapas e pouca adaptabilidade a realidades incomuns.

Já o modelo estratégico de RH se torna um parceiro integrado às estratégias da empresa, unindo as demandas do mercado com as necessidades humanas características do departamento pessoal.

Nesse sentido, busca-se uma otimização dos recursos, do capital humano e maior flexibilização nos processos. Assim como estratégias mais personalizadas, que se adequem à dinamicidade dos acontecimentos.

O RH estratégico foge dos padrões do RH tradicional ao buscar agregar à empresa competências e modos de pensar diversos, tendo como intuito o aprimoramento do negócio. A visão desse modelo valoriza a diversidade, ampliando assim a visão de mundo da organização, trazendo ideias originais e usando referências pouco comuns.

Sabe-se, com base em estudos atuais em Psicologia Organizacional e Gestão de Pessoas, de teóricos como Maslow, McGregor e Herzberg, que a motivação humana não depende só de recompensas materiais. Aliás, essa é uma das primeiras fontes de satisfação a serem abandonadas quando minimamente preenchidas.

Assim sendo, um RH estratégico é aquele que se preocupa com as necessidades humanas de forma personalizada, ajustando-se às demandas do mercado e aos novos cenários.

A gestão de talentos é um forte compromisso do RH estratégico em contar com os mais talentosos profissionais do mercado. Esse compromisso surgiu devido à necessidade competitiva de reter equipes de alto desempenho e de identificar potenciais talentos nas organizações.

Portanto ela é uma estratégia integrada e holística de contratar, treinar e reter os colaboradores com melhor desempenho. E para isso atua com uma série de processos que visam proporcionar:

Desenvolvimento profissional

Avaliação

Reconhecimento

Ascensão na carreira

Existe uma relação comprovada entre ter melhores talentos e obter melhores resultados do negócio. E as organizações buscam cada vez mais mensurar os retornos dos investimentos (ROI) no capital humano. Para isso estudos profundos desse impacto dos talentos na performance organizacional foram desenvolvidos.

Capital humano é o conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes que favorecem a realização de trabalho de modo a produzir valor econômico. São os atributos adquiridos por um trabalhador por meio da educação, perícia e experiência. Muitas das primeiras teorias econômicas referem-se à força de trabalho, um dos três fatores de produção, como um recurso homogêneo e facilmente substituível.

O conceito de capital humano foi adotado, nos anos 1980, pelos organismos multilaterais mais diretamente vinculados ao pensamento neoliberal, na área educacional, no contexto das demandas resultantes da reestruturação produtiva.

Adam Smith comparava a "destreza melhorada de um trabalhador", através da educação ou aprendizagem, ao capital fixo, realizado na sua pessoa:

"Em quarto lugar, as habilidades adquiridas e úteis de todos os habitantes ou membros da sociedade. A aquisição de tais talentos, por meio da manutenção do adquirente durante a sua educação, estudo ou aprendizagem, sempre custa uma despesa real, que é capital fixo e realizado, por assim dizer, em sua pessoa. Esses talentos, fazem parte de sua fortuna, tal como também da sociedade à qual ele pertence. A destreza melhorada de um trabalhador pode ser considerada a mesma que uma máquina ou um instrumento de comércio, que facilita o trabalho, e que, embora os custos, reembolsa as despesas com um lucro. "

Logo, Smith argumentou, que a força produtiva do trabalho é dependente da divisão do trabalho:

"O maior aprimoramento nas forças produtivas do trabalho, e a maior parte da habilidade, destreza, e julgamento com o qual é dirigido em qualquer lugar, ou aplicada, parecem ter sido os efeitos da divisão do trabalho".

Contemporaneamente, o conceito de capital humano reaparece na década de 1950, nos estudos de Theodore W. Schultz, (1902 - 1998), que dividiu o prêmio Nobel de Economia de 1979 com Sir Arthur Lewis. Nos anos 1960, o conceito foi desenvolvido e popularizado por Gary Becker, derivado dos conceitos de capital fixo (maquinaria) e capital variável (salários). O "capital humano" (capital incorporado aos seres humanos, especialmente na forma de saúde e educação)

seria o componente explicativo fundamental do desenvolvimento econômico desigual entre países. Entretanto, a ideia de aplicar o conceito de "capital" a seres humanos, no sentido de transformar pessoas em capital para as empresas, contrariava frontalmente o pensamento humanista que marcou a esquerda no pós-guerra.

Considera-se que William Arthur Lewis tenha criado a área de economia do desenvolvimento - e conseqüentemente a ideia de capital humano - quando escreveu, em 1954, *Economic Development with Unlimited Supplies of Labour*. Mas a expressão "capital humano" não foi utilizada, devido a sua conotação negativa, até ser discutida pela primeira vez por Arthur Cecil Pigou:

"Existe investimento em capital humano, assim como investimento em capital material. Então, na medida em que isto seja reconhecido, a distinção entre economia do consumo e economia do investimento fica borrada. Pois, até certo ponto, o consumo é o investimento em capacidade produtiva pessoal. Isto é especialmente importante com relação às crianças: reduzir indevidamente os seus gastos de consumo pode reduzir muito a sua eficiência na vida futura. Mesmo para nós, adultos, após descermos uma certa distância na escala de riqueza, de modo a estarmos além da região de luxos e confortos "desnecessários", uma restrição no consumo pessoal é também uma restrição no investimento.

O uso do termo na literatura econômica neoclássica foi introduzido com o artigo *Investment in Human Capital and Personal Income Distribution* de Jacob Mincer, publicado no *The Journal of Political Economy*, em 1958. Depois, Theodore Schultz também contribuiu para o desenvolvimento do tema.

A mais conhecida aplicação da ideia de "capital humano" na economia é a de Mincer e Gary Becker, da Escola de Chicago de economia. O livro de Becker intitulado *Human Capital*, publicado em 1964, foi uma referência por muitos anos. Segundo essa visão, o capital humano é semelhante aos "meios físicos de produção", tais como fábricas ou máquinas: o indivíduo pode investir em capital humano (via educação, treinamento, tratamento médico) e o resultado que obterá depende, em parte, da taxa de retorno sobre do capital humano que esse indivíduo possui. Assim, o capital humano seria um meio de produção, no qual um investimento adicional gera resultados adicionais.

O capital humano é substituível, mas transferível como terra, trabalho ou capital fixo.

Nos anos 1980, o conceito de capital humano foi retomado, pelos organismos multilaterais mais diretamente vinculados ao pensamento neoliberal, na área educacional, no contexto das demandas resultantes da reestruturação produtiva.

Alguns teóricos contemporâneos do crescimento consideram o capital humano como um importante fator de crescimento econômico. Pesquisas recentes têm apontado também a sua importância para o bem-estar econômico das pessoas.

## INDICADOR TURNOVER

As métricas da área de Recursos Humanos são essenciais para qualquer empresa que deseja ter profissionais engajados. Medir, acompanhar e agir para melhorá-las deve fazer parte do dia-a-dia de qualquer gestor de equipe. Um dos indicadores mais significativos da qualidade do ambiente de trabalho é o turnover de funcionários.

Quando bem trabalhado, o turnover pode indicar para as empresas coisas importantes como:

- ✓ Qualidade do processo de recrutamento e seleção;
- ✓ Qualidade do onboarding, ou seja, o processo de admissão de um funcionário;
- ✓ Capacidade de retenção de talentos na empresa.

Para todos os cálculos irá precisar ter em mãos dois dados básicos:

- a) movimentação (entradas e saídas);
- b) número total de funcionários.

As primeiras fórmulas para calcular o turnover consideravam não apenas os desligamentos mas também as entradas de pessoas nas empresas. É necessário somar o número de admissões e o número de desligamentos, dividir por 2 e dividir ainda pelo número total de funcionários dentro da empresa.

Este cálculo refletia a taxa de “movimentação” do número de funcionários dentro da empresa. Resumindo, o cálculo desta taxa é:

$$\frac{(\text{N}^{\circ} \text{ de admissões} + \text{N}^{\circ} \text{ de desligamentos})}{2}$$

---

Nº Total de Funcionários

Para comparação, o turnover geral médio das empresas brasileiras é de 43%. Um turnover geral alto não significa que seu processo de admissão é ruim ou que seus funcionários estão descontentes.

Para empresas que queiram medir a eficiência na retenção, recomendo utilizar a fórmula de turnover que leva em consideração apenas os desligados. Neste caso, a fórmula fica da seguinte forma:

$$\frac{\text{Nº Total de Desligados}}{\text{Nº Total de Funcionários}}$$

Os principais indicadores de rotatividade são:

- ✓ indicação de retenção;
- ✓ taxa média de turnover;
- ✓ turnover voluntário;
- ✓ turnover involuntário;
- ✓ taxa de retenção de talentos internos;
- ✓ custos do turnover.

A rotatividade também é conhecida, no ramo corporativo, como turnover e trata da média de demissões (voluntárias ou não) e admissões em determinado período.

A taxa de turnover, por sua vez, segue na direção oposta da taxa de retenção. Ela refere-se ao número de pessoas que se demitiram ou foram demitidas da empresa.

Para calcular, divida a quantidade de profissionais que foram desligados da empresa pelo número total de colaboradores nesse mesmo período. Seguindo o exemplo abaixo:

Foram 50 profissionais demitidos em um ano, contra o total de 120 que haviam nesse período. Assim:  $50 / 120 = 0,41 * 100 = 41\%$ .

Este exemplo é “exagerado”. Mas, a média que especialistas do mercado apontam como “natural”, para os indicadores de rotatividade, é de 5%.



Indicadores

O Turnover, também conhecido como rotatividade de pessoal, é o movimento de entrada e saída de funcionários em uma empresa, demonstrado por meio de um índice de rotatividade.

Esse movimento de pessoal é calculado com base na quantidade de demissões dividido pelo total de funcionários, resultando em um índice percentual relevante para verificar a qualidade da organização.

O cálculo do Turnover considera um período anterior ao atual, quando aconteceu a rotatividade, ou seja, mês ou ano anterior, sendo o anual o mais utilizado. As médias e grandes empresas (com mais de 200 funcionários) podem optar por observar este índice mês a mês.

Se a informação referente aos motivos das demissões for mais acessível, é possível considerar a saída de funcionários que serão substituídos. Desta maneira o turnover passa a considerar no cálculo apenas cargos substituíveis, diferente daqueles que deixam de existir dentro da empresa.

Para verificar o impacto das novas contratações no turnover, recomenda-se dividir o número de funcionários que deixaram a empresa com menos de um ano, pelo número total de funcionários desligados no mesmo período. Se o índice for mais alto que o turnover, é importante rever as práticas de contratações e treinamentos dos novos colaboradores.

Principais problemas do turnover alto:

**Gastos com demissões:** Cada funcionário desligado representa um gasto à empresa com rescisão contratual, pagamento de benefícios a vencer como férias, FGTS, entre outros.

**Despesas de contratação:** É preciso levar em conta valores desde o anúncio da vaga, o tempo dos funcionários envolvidos nas entrevistas, depois o custo do treinamento, a adaptação do novo colaboradores e o total dos dias sem produção.

**Desgaste da equipe:** A troca constante de colegas pode levar à insatisfação, falta de motivação e reforça a insegurança, resultando em um desempenho abaixo do esperado.

**Relacionamento com clientes:** No caso de funcionários que lidam diretamente com clientes, a troca frequente pode ter consequências negativas em termos da confiança já estabelecida entre as partes, que reflete no desempenho das tarefas.

**Carência de conhecimento:** Funcionários altamente qualificados, quando desligados, representam uma grande perda de know how para a empresa. Eles dominam não só seu papel, mas são conhecedores da operação como um todo, o que o recém-contratado não poderá reproduzir facilmente.

É preciso buscar as razões pelas quais o índice aparece alto. Rever processos e perfis, observar o nível de satisfação no trabalho, comparar salários e benefícios com a concorrência, entre outras métricas que podem ser pensadas em cima da realidade da empresa.

Indicadores de desempenho, também chamados de KPI (do inglês: Key Performance Indicator) são métricas que quantificam a performance de processos da empresa de acordo com seus objetivos organizacionais.

No âmbito corporativo, a mensuração do desempenho encontra aplicação na detecção da capacidade da empresa em gerenciar as variáveis críticas e em proporcionar uma visão das condições projetadas para o futuro.

No atual contexto competitivo, a definição de um sistema de medidas que visam administrar e melhorar os resultados das empresas é uma questão extremamente importante.

### **Indicador de lucratividade**

O índice de lucratividade apresenta rentabilidade das vendas e é muito importante para fazer comparações com empresas concorrentes.

O índice é obtido pela divisão do lucro líquido de um determinado período pela receita total do mesmo período, multiplicado por 100.

Índice de lucratividade =  $(\text{lucro líquido anual} / \text{receita total do ano}) \times 100$

### **Indicador de produtividade**

Ele tem o objetivo de avaliar o rendimento e a eficiência dos processos: é a relação entre produção e os recursos utilizados para isso.

Com relação ao fator recurso, várias são as opções. Pode ser feito em relação aos recursos financeiros, temporais, espaciais, mão de obra empregada, entre outros.

Vamos imaginar que uma empresa produza 1.000 sapatos por mês, com custo operacional mensal de R\$ 300.000,00, usando 10 funcionários e em 100 m<sup>2</sup>.

Isso significa que a empresa produz 5,7 sapatos por hora de trabalho; cada sapato foi produzido por R\$ 300,00; 100 sapatos por mês para cada funcionário e 10 sapatos por mês para cada m<sup>2</sup>.

### **Indicador de turnover**

A saída e entrada de funcionários em uma empresa é normal dentro de um certo patamar.

Dimensionar treinamentos e capacitar funcionários demanda tempo. Se pouco após o treinamento eles saem da empresa, todo esse investimento é perdido.

A fórmula para calcular o turnover geral de uma empresa é:

$(\text{número de contratados} + \text{número desligamento}) / 2 / \text{número de funcionários}$

### **Indicador de conversão de leads em clientes**

O cálculo para saber quantos visitantes se converteram em clientes é:

$\text{Taxa de Conversão} = \text{número de vendas} \div \text{pelo total de visitas}$

### **Importante:**

Considerados indispensáveis pelas gestões, os indicadores precisam ser mensurados corretamente, pois podem não ser o suficiente para garantir o sucesso e o crescimento da empresa. Por isso, é fundamental que o gestor de RH da empresa tenha claro quais são os Indicadores de Desempenho adotados para sua empresa e os utilizem para qualificar e aprimorar os resultados, as práticas e as rotinas.

## **ABSENTEÍSMO**

Considerado um dos mais importantes indicadores de RH, o absenteísmo é capaz de medir as taxas de ausência dos colaboradores e relatar os reais motivos das faltas ou atrasos. O absenteísmo pode estar ligado às condições de trabalho, como a ergonomia oferecida pela empresa, ou ainda a problemas pessoais, como conflitos com colegas, gestores, endividamento ou dependência química.

O absenteísmo ou absentismo é um padrão habitual de ausências no processo de trabalho, dever ou obrigação, seja por falta ou atraso, falta de motivação ou devido a algum motivo interveniente.

É usado também para designar a soma dos períodos de ausência de um funcionário de seu ambiente de trabalho.

As faltas e atrasos de colaboradores no trabalho são grandes problemas para as organizações, principalmente, quando são frequentes e não acontecem de forma isolada. Controlar o absenteísmo é sempre um desafio, afinal, as causas que levam a ele são variadas (falta de motivação, atrasos e outros), bem como o são as suas consequências (baixa produtividade, pagamento de horas extras, entre outros).

Segundo o autor Idalberto Chiavenato, o absenteísmo (ou ausentismo) é a palavra utilizada para definir a falta de um funcionário ao trabalho. Ou seja, é a soma dos períodos em que os empregados estão ausentes da organização, sendo que essa falta não está ligada ao desemprego, doença ou alguma licença legal.

Quando a ausência é pontual, isto é, acontece em raras ocasiões, não se apresenta como problema para a organização. No entanto, se a ocorrência de faltas tem um alto índice de frequência, é hora de a empresa acender um alerta e verificar as causas dessas faltas.

Afinal, a própria companhia pode ser a responsável direta por esse fato.

Por exemplo, quando o ambiente de trabalho é bastante insalubre e a empresa não provê a segurança adequada ao funcionário, há a possibilidade do absenteísmo por patologia profissional (associado a acidentes de trabalho).

As causas são variáveis e também podem estar associadas a:

Volume excessivo de trabalho.

Más condições para desempenho das funções.

Baixo reconhecimento (levando o funcionário a buscar novas oportunidades)

Estresse (só para se ter uma ideia, na União Europeia são gastos mais de € 600 bilhões anualmente para lidar com esse fator)

Pressões.

Mau relacionamento da equipe.

Ergonomia do ambiente de trabalho.

O absenteísmo gera vários impactos negativos na produtividade de uma empresa, provocando uma diminuição dos lucros. Isso é explicado principalmente pela perda de receita e pelo encarecimento da mão de obra.

Absenteísmo ou absentismo é o processo de uso de propriedade agrícola sem que o proprietário esteja presente. A exploração da terra se faz pelo cultivador e há um feitor ou gerente para fazer a intermediação.

O significado de absenteísmo é também o ato de estar afastado, ausente ou fora, de não comparecer, de abster-se.

O uso mais comum do termo absenteísmo está no meio empresarial.

O funcionário absenteísta é aquele que falta muitas vezes (sem justificativa) ou atrasa com frequência.

O absenteísmo no trabalho pesa bastante na estrutura de custos das organizações, que devem investigar cuidadosamente o que pode estar acontecendo.

As causas mais comuns do absenteísmo nas organizações são:

### **Infraestrutura**

O ambiente de trabalho deve oferecer conforto aos funcionários, com atenção a itens como iluminação, limpeza, banheiros adequados (e a liberdade para usá-los quando preciso), segurança etc. Parecem diretrizes óbvias, mas são muitas vezes desrespeitadas.

### **Metas**

Estabelecer metas absolutamente inalcançáveis desmotiva toda a equipe. Assim como não dar o devido valor às conquistas realizadas. Muitas empresas recebem dados sobre bons resultados e em vez de agradecer à equipe, já estabelecem novas metas, sempre maiores que as anteriores.

### **Trabalho em equipe**

Oferecer recompensas individuais por tarefas realizadas pode ser uma armadilha perigosa: muitas vezes, isso desperta um clima de disputa e as pessoas deixam de trabalhar em equipe, passam a ver os colegas de trabalho mais como inimigos a vencer.

### **Líderes mal preparados**

Tornar-se “chefe” não é apenas ter sido promovido a um cargo superior. Comandar requer habilidades que nem todos têm. Pessoas despreparadas em cargos de chefia podem gerar ambientes de trabalho desagradáveis. E ninguém tem coragem de expressar o descontentamento.

### **Valorização do ser humano**

As empresas devem tratar todos os funcionários com muito respeito, sem distinção de cargo. São inúmeros os fatores que se referem à humanidade dentro das organizações. A empresa é uma entidade jurídica, mas não existe sem o trabalho de cada funcionário. Funcionários tratados com respeito e dignidade são muito mais produtivos. Algumas medidas de corte de custos podem trazer prejuízos de médio e longo prazos.

### **Comunicação**

As pessoas não deveriam precisar ter medo de expressar suas opiniões; com receio de perder o emprego, muitas pessoas se sujeitam a condições de trabalho insustentáveis.

Canais de comunicação eficientes são difíceis de implantar, mas imprescindíveis.

### **Assédio moral**

Mais de 90% dos casos de assédio moral não encontram solução até que o funcionário esteja realmente doente e impossibilitado de trabalhar. Diante de um relato de assédio moral, o que

mais acontece é o funcionário ser visto com desconfiança, o que por si só já é falta de humanidade e pode ser causa clara de absenteísmo.

**Obs.:** O absenteísmo é um padrão comportamental que reflete as ausências de colaboradores em um ambiente de trabalho.

O absenteísmo (ou ausentismo) é o termo usado para um funcionário que falta do trabalho. De origem latina, quer dizer uma pessoa que está fora, ausente ou afastado.

Na prática, ela pode ter relação com o número de trabalho perdido, faltas e atrasos justificados ou não.

Esta falta pode ser frequente ou esporádica e tem relação com atrasos, ou falta de cumprir o horário semanal ou total.

Para garantir o crescimento da sua empresa é fundamental que seus funcionários estejam comprometidos. Como o mercado está cada vez mais competitivo é preciso que ocorra um trabalho colaborativo.

Para assegurar a motivação dos colaboradores é importante ter uma gestão que trabalhe com os objetivos da empresa. Não existem dúvidas de quem está satisfeito produz mais e melhor, e isto até influência no engajamento da equipe.

Os funcionários contentes permitem a diminuição do turnover (rotatividade) e até garante um ambiente de trabalho mais leve. Com funcionários engajados com sua empresa, isto pode influenciar na evolução até da parte organizacional da empresa.

Para que uma empresa alcance o sucesso e obtenha destaque no mercado, vários fatores concorrem entre si, mas a qualidade e eficiência da sua equipe de trabalho são determinantes para o bom desempenho de qualquer atividade. Sendo assim, eventuais desvios nesse âmbito podem comprometer significativamente os resultados da organização, pois impactam no seu recurso mais valioso – o seu pessoal –, e o absenteísmo no trabalho é um desses entraves.

A atividade empresarial é complexa, e, por isso mesmo, deve ser repartida pela equipe de funcionários. Cada um deles é responsável por uma parcela do todo, somam-se os esforços individuais em prol de objetivos comuns. Portanto, os colaboradores devem trabalhar em perfeita simbiose uns com os outros e com a empresa, numa relação mútua de confiança e dedicação.

Assim, para que os trabalhos sejam realizados de maneira exitosa, é indispensável a colaboração de todo.

O importante é que os horários de entrada e saída dos colaboradores sejam devidamente registrados, com rigidez, para que o cálculo de atrasos e faltas seja feito de maneira correta e

completa, espelhando a realidade vivenciada na organização. É importante ressaltar que as férias dos colaboradores não entram no cômputo do índice de absenteísmo, uma vez que são direitos assegurados constitucionalmente e não há perda para a organização, que poderá contratar um substituto para ocupar temporariamente o posto.

O absentismo é representado pelo decréscimo desse número de horas, pois ele se caracteriza pelos atrasos, saídas antecipadas e faltas – tanto justificadas quanto injustificadas – cometidas pela equipe de trabalho. Assim, nessa segunda etapa de cálculo, deverão ser computados todas as ausências, saídas antecipadas e atrasos dos colaboradores, de cada um deles.

Para calcular o absenteísmo em um mês de trabalho, suponhamos uma empresa com 20 colaboradores, com jornada de seis horas cada um. Cada funcionário trabalhará seis horas por dia e vinte dias no mês. Então:  $20$  (colaboradores)  $\times$   $6$  (horas de trabalho por dia)  $\times$   $20$  (dias no mês) =  $2.400$  horas/mês.

Depois, compute atrasos, faltas e saídas antecipadas dos colaboradores, como no exemplo (vamos começar computando as faltas): se durante o mês 10 funcionários faltaram um dia cada um, então transforme os dias perdidos em horas. Então,  $10 \times 6 = 60$  horas perdidas de trabalho.

Também é preciso considerar os minutos de atraso, e transformá-los em horas (já que todo o nosso cálculo está sendo feito em horas, não é mesmo?). Assim, por exemplo: imaginemos que na equipe a que estamos nos referindo, 12 colaboradores tenham se atrasado 20 minutos cada um. Temos que multiplicar o número de minutos de atraso pelo total de pessoas que se atrasaram ( $20 \times 12 = 240$  minutos). Transformando esse valor em horas ( $240/60 = 4$ ), acharemos que a empresa perdeu 4 horas de trabalho com esses atrasos.

Depois, some as horas decorrentes de faltas com as resultantes de atrasos:  $60$  horas faltadas +  $4$  horas atrasadas =  $64$  horas de abstenção ao trabalho.

Por fim, para saber o índice de absenteísmo em percentual, basta dividir o número de horas perdidas, pelo número de horas de trabalho que a sua equipe deveria executar (no nosso exemplo foram  $2.400$  horas, lembra?) e multiplicar o resultado por  $100$ . Da seguinte forma:  $64/2.400 \times 100 = 2,6$ .

Então, nessa empresa hipotética, o nível de absenteísmo foi de  $2,6\%$  em um mês.

Dar voz à equipe, sem censuras e sem receio de sofrerem retaliações, e criar um ambiente de confiança mútua é fundamental para que os trabalhadores se sintam à vontade para expressar seus anseios e opiniões, e contribuam ativamente para a melhoria contínua das atividades desenvolvidas dentro da empresa.

Desenvolver a empatia e colocar-se no lugar da sua equipe de trabalho também é outra medida que lhe permitirá conhecer a realidade vivenciada pelos seus funcionários e trabalhar para melhorar as deficiências verificadas.

## **ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**

A administração de Recursos Humanos é o processo de contratação e desenvolvimento de funcionários para que eles se tornem mais valiosos para a organização.

A Administração de Recursos Humanos inclui:

Realização de análises de trabalho

Planejamento de necessidades de pessoal

Recrutamento das pessoas certas para o trabalho

Gerenciamento de salários, oferecendo benefícios e incentivos

Avaliação do desempenho

A Administração de Recursos Humanos, segundo Chiavenato, consiste em planejar, organizar, desenvolver, coordenar e controlar os métodos capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal.

O gerenciamento operacional de RH e a gestão estratégica de RH são dois lados da mesma entidade.

O RH operacional exige operações diárias essenciais para atender às necessidades de seus funcionários, enquanto a gestão estratégica de RH se preocupa com a previsão de resultados e garantindo que sua empresa tenha o capital humano mais qualificado para atingir seus objetivos.

As tarefas que realizam geralmente são altamente visíveis para seus funcionários porque estão focadas nas questões de trabalho diário atribuídas às necessidades atuais de sua equipe.

O gerenciamento operacional de RH pode usar e manter sistemas informatizados de informações de RH, e também pode supervisionar seu departamento de folha de pagamento.

Segundo Chiavenato, quando o mercado possui grande oferta de emprego, as organizações encontram dificuldades em recrutar pessoas competentes, fazendo com que a concorrência entre empresas seja grande.

Esse cenário faz com que os salários e os benefícios oferecidos se tornem mais atrativos. Em contrapartida, com poucas vagas disponíveis, as pessoas aceitam condições menos atrativas de trabalho para conseguirem emprego.

O recrutamento passa pelas seguintes fases:

Quais são as vagas a serem preenchidas?

Onde estão os candidatos?

Como informar os candidatos?

Como atrair os candidatos?

Como receber os candidatos?

Enquanto o recrutamento busca atrair os profissionais, a seleção envolve a aceitação ou rejeição de um candidato. Em outras palavras, essa função do RH deve garantir a escolha da pessoa mais apta para a função em aberto através da aplicação de técnicas de seleção.

A seleção é importante tanto para a empresa quanto para os profissionais, pois contribui para a alocação correta de pessoas de acordo com suas habilidades e, ao mesmo tempo, supre a companhia com indivíduos com qualificações e competências adequadas.

Chiavenato defende que as técnicas utilizadas em uma seleção devem passar por entrevista, provas de conhecimento ou de capacidade, testes psicológicos e técnicas de simulação. Em seu livro “Iniciação à Administração de Recursos Humanos”, o autor explica tudo sobre essas etapas.

Dentre os diversos conceitos existentes, Chiavenato define treinamento como um processo educacional que desenvolve o conhecimento, habilidades e atitudes (C.H.A.) que permitem o desempenho dos cargos e a obtenção de novas competências.

O treinamento é uma atividade de linha e uma função de staff, ou seja, cada gestor tem a responsabilidade de desenvolver seus subordinados. Se um colaborador não está bem treinado, a responsabilidade é do superior, e não do setor de RH.

Os responsáveis pelos recursos humanos devem, entretanto, assessorar os gestores, garantindo que as melhores ferramentas sejam aplicadas para atingir a competência ideal em todos os setores da empresa.

A finalidade da administração de salários é encontrar um equilíbrio entre o interesse da empresa e dos colaboradores. Para isso, é necessário ter como base um sistema lógico de comparações internas e externas de cada cargo e suas respectivas remunerações.

O equilíbrio interno é obtido a partir da descrição e análise dos cargos, que é utilizado para fundamentar a classificação dos cargos. Já o equilíbrio externo é conquistado através da pesquisa salarial no mercado.

O sistema de administração de salários é dividido em: implantação e/ou manutenção de estruturas salariais, avaliação e classificação de cargos, pesquisa salarial, políticas da organização e política salarial.

O salário não é o único benefício que um colaborador recebe pelo trabalho. Existem também benefícios e serviços sociais que são oferecidos pelas empresas com a finalidade de melhorar a qualidade de vida dos funcionários.

Os benefícios podem ser legais (13º salário, férias e abono de férias, auxílio transporte, adicional de horas extras etc.) ou podem ser espontâneos (gratificação, refeitório, estacionamento gratuito, planos de seguro de vida, plano de saúde etc.).

O ramo de atividade da organização influencia diretamente no momento de definir essas facilidades para a equipe, bem como o tamanho da empresa, localização geográfica, desempenho, tipo de trabalho exercido, lucratividade, poder do sindicato e política interna.

Para Chiavenato, os principais métodos tradicionais de avaliação de desempenho são:

- ✓ Escalas gráficas
- ✓ Escolha forçada
- ✓ Pesquisa de campo
- ✓ Incidentes críticos
- ✓ Mistos

Todas as empresas precisam cumprir uma série de atividades exigidas por lei que garantem direitos para os trabalhadores. Essas leis regram ações como: admissão, registro do empregado, remuneração, férias, demissão etc.

Durante muito tempo, a Administração de Pessoal (AP) foi conhecida como a área da administração que cuidava exclusivamente de admissões, pagamento e demissões da mão de obra das empresas, de acordo com a legislação trabalhista vigente. Naquela época, a área de AP considerava apenas as pessoas que trabalhavam em atividades física, de operações, mecânicas e fabris. O velho conceito de AP era derivado daquilo que os economistas chamavam de trabalho: uma atividade limitada a transformar o que provinha do fator de produção natureza.

Modernamente, o conceito de Administração de Recursos Humanos (ARH) passou por uma formidável ampliação. Hoje, a ARH é a área da administração que cuida do suprimento, da manutenção e do desenvolvimento de todos os recursos humanos da empresa. Ela envolve atividades de atrair, manter e desenvolver pessoas nas empresas. Assim a ARH requer, necessariamente, a conjunção de duas realidades: empresas e pessoas. Sem empresas e pessoas não haveria a ARH. A ARH está preocupada em fazer com que o relacionamento entre empresas e pessoas seja excelente. Isso significa fazer com que a empresa crie um contexto no qual as pessoas se sintam bem, ao mesmo tempo em que faz com que elas agreguem valor ao

trabalho que executam e permite que a empresa alcance os resultados pretendidos pela sua administração.

A administração de RH, sigla para definir Recursos Humanos no meio empresarial, é o tratamento dado em conjunto a todos os colaboradores de qualquer organização. As atividades envolvem recrutamento e seleção, treinamento, pesquisa de clima organizacional e acompanhamento das políticas da empresa.

Mais do que o aspecto operacional, essas estratégias devem ser vistas como oportunidades de melhoria e desenvolvimento das metas e dos objetivos traçados pela direção das empresas. É nesse contexto que a administração de RH envolve atualmente todas as iniciativas caracterizadas como Gestão de Pessoas.

A finalidade de uma empresa é atender, por meio de produtos ou serviços, uma população identificada como cliente, ou seja, precisa obter valores agregados ao seu trabalho que propicie lucro.

Nesse sentido, o trabalho feito pela administração de RH, portanto, deve envolver os colaboradores no entendimento desse objetivo, ao mesmo tempo em que cada um desses profissionais compreenda que faz parte dos objetivos da empresa, assumindo como sua a responsabilidade desse objetivo.

A Tecnologia de Informação oferece, hoje, um conjunto de ferramentas para isso. Para seu bom funcionamento, a administração de RH deve ter um sistema informatizado que possa cumprir com as atividades ligadas às normas e legislações, enquanto disponibiliza o tempo para tratar dos aspectos subjetivos ligados ao capital humano.

Aplicando um método voltado para a disponibilidade de tempo e recursos, a administração de RH poderá, enquanto setor responsável pelas rotinas administrativas, conduzir e coordenar as atividades que possam trazer à organização o desenvolvimento de potencialidades e habilidades.

A importância da área de Recursos Humanos em uma empresa vai muito além de entrevistar, selecionar, contratar ou demitir funcionários. O RH engloba todas as práticas e políticas relacionadas à administração de comportamentos em uma empresa. Uma das áreas que fazem parte do RH de uma empresa é a administração de Recursos Humanos, também conhecida como administração de pessoal, que está envolvida direta ou indiretamente em todo o processo organizacional, na medida em que atua como um responsável por mediar os interesses dos funcionários e da empresa.

Também conhecida como Departamento Pessoal ou Operacional de RH, a administração de Recursos Humanos é uma das áreas subordinadas ao RH da empresa e à Diretoria Financeira. É responsável pela folha de pagamento da empresa, pagamento de bonificações e outros gastos que dizem respeito às leis trabalhistas e sejam de responsabilidade da empresa.

A administração de Recursos Humanos de uma empresa tem como missão cumprir a Legislação Trabalhista e Social, composta pelas Leis do Trabalho, baseadas na CLT, em súmulas,

Instruções, e Enunciados, cumprir com os acordos, dissídios e convenções sindicais, levar em conta os pisos salariais estaduais e as políticas da empresa para o pagamento dos salários.

Para isso, a administração de recursos humanos atua com controle da presença dos empregados, atende os funcionários na admissão, demissão e tirando dúvidas, elabora cálculos, faz o pagamento de adiantamentos salariais, folha de pagamento, encargos trabalhistas (INSS, FGTS, IRRF), informes fiscais (DIRF, RAIS, Informe de Rendimentos, Manas, Caged) e demais atividades que envolvam diretamente a área financeira com os funcionários.

Recursos humanos, gente cuidando de gente.

O setor de recursos humanos é responsável pela gestão dos funcionários, alocando cada colaborador da empresa em uma respectiva função que seja compatível à sua capacidade a fim de otimizar seu desempenho pessoal e contribuir para o desenvolvimento da empresa como um todo.

O RH é também responsável por acompanhar o progresso da carreira de seus funcionários, promovendo constantes incentivos para que seus colaboradores se sintam motivados e realizar a educação continuada, podendo deste modo avançar em suas carreiras dentro da empresa (e por que não no mercado de trabalho como um todo).

A tarefa primária de todo RH é realizar a contratação de mão de obra competente para dentro da empresa, levando em conta as necessidades e objetivos da companhia, além de observar o porte em que a empresa está.

De nada adianta um gestor solicitar um candidato fluente em três idiomas e expert em programação de computadores de última geração se o funcionário irá apenas realizar tarefas simples de arquivamento e digitação.

O RH realiza junto às áreas financeiras um plano de remuneração e benefícios que sejam compatíveis com:

- a) sua capacidade financeira.
- b) as práticas de mercado.
- c) o tipo de mão de obra exigida.

Nos planos de remuneração devem conter itens básicos como salário, vale alimentação, vale refeição, vale transporte etc., bem como itens específicos de cada empresa como bolsa de estudos, planos previdenciários, bônus e participações, dentre outros.

Mantendo o paralelo com o capital financeiro: times de planejamento financeiro e analistas sempre medem resultados atuais e esperados. Da mesma forma, para o capital humano, você deve realizar revisões periódicas da sua força produtiva, e de quais ações estão sendo empreendidas para catalisá-la.

**Obs.:** É fundamental também verificar como anda o clima dentro da sua empresa — e tomar medidas para melhorá-lo, caso seja necessário.

Para que a administração de recursos humanos seja realmente efetiva, lideranças devem também ser medidas – e recompensadas – em seus quocientes de inspiração. A capacidade dos líderes de construir um time engajado também deve ser reconhecida: por exemplo, poderá verificar quantos colaboradores de alto potencial eles recrutaram, desenvolveram e retiveram.

Administração - É a ciência social que estuda e sistematiza as práticas usadas para administrar.

O termo "administração" significa direção, gerência. Ou seja, é o ato de administrar ou gerir negócios, pessoas ou recursos, com o objetivo de alcançar metas definidas.

É uma área do conhecimento fundamentada em um conjunto de princípios, normas e funções elaboradas para disciplinar os fatores de produção, tendo em vista o alcance de determinados fins como maximização de lucros ou adequada prestação de serviços públicos.

Pressupõe a existência de uma instituição a ser gerida, ou seja, uma organização constituída de pessoas e recursos que se relacionem num determinado ambiente, orientadas para objetivos comuns.

A Administração é frequentemente tomada como sinônimo de Administração de Empresas. Porém, isto somente faz sentido se o termo empresa for considerado como sinônimo de organização e legalização, que significa os esforços humanos organizados, feitos em comum, com um fim específico, um objetivo. O adequado é considerar a Administração de Empresas subárea da Administração, uma vez que esta trata de organizações que podem ser públicas, sociedades de economia mista ou privadas, com ou sem fins lucrativos.

A Administração é a arte de aplicar as leis sem lesar os interesses. (Honoré de Balzac)

Henri Fayol foi o primeiro a definir as funções básicas do Administrador: planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar(POCCC).

Além de Fayol, Frederick Taylor, Henry Ford e Max Weber contribuíram, com teorias, nos primórdios da Administração.

Atualmente, sobretudo, com as contribuições da Abordagem Neoclássica da Administração, em que um dos maiores nomes é Peter Drucker, os princípios foram retrabalhados e são conhecidos como Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar (PODC).

Destas funções, as que sofreram transformações na forma de abordar foram "comandar e coordenar" que, atualmente, são chamadas apenas de "dirigir" (Liderança).

Henry Mintzberg contesta esta visão da atuação do Administrador, dividida em funções processuais, propondo que este atue, na verdade, exercendo diversos papéis, sendo estes interpessoais (papel de líder, de contato e aquele ligado à imagem de chefe), informacionais (papel de monitor, de disseminador e de porta-voz) e decisoriais (papel de empreendedor, de manipulador de distúrbios, de alocador de recursos e de negociador).

Discute-se se a Administração pode ser considerada uma disciplina científica. Quando assim considerada, é um ramo das Ciências Sociais, tratando dos agrupamentos humanos, mas com uma peculiaridade que é o olhar holístico, buscando a perfeita sinergia entre pessoas, estrutura e recursos. Diferencia-se das ciências puras por possuir um caráter prático de aplicação nas organizações.

Administrar é o processo de dirigir ações que utilizam recursos para atingir objetivos. Embora seja importante em qualquer escala de aplicação de recursos, a principal razão para o estudo da Administração é seu impacto sobre o desempenho das organizações. É a forma como são administradas que torna as organizações mais ou menos capazes de utilizar corretamente seus recursos para atingir os objetivos corretos.

Como elo entre os recursos e os objetivos de uma organização, cabe ao profissional da Administração combinar os meios na proporção adequada, sendo, para isso, necessário tomar decisões constantemente num contexto de restrições, pois, nenhuma organização dispõe de todos os recursos e a capacidade de processamento de informações do ser humano é limitada. Administrar envolve a elaboração de planos, pareceres, relatórios, projetos, arbitragens e laudos, em que é exigida a aplicação de conhecimentos inerentes às técnicas de Administração.

Segundo John W. Riegel, "o êxito do desenvolvimento de executivos em uma empresa é resultado, em grande parte, da atuação e da capacidade dos seus Gerentes no seu papel de educadores. Cada superior assume este papel quando ele procura orientar e facilitar os esforços dos seus subordinados para se desenvolverem".

A Teoria Geral da Administração começou com a "ênfase nas tarefas", na Administração Científica de Taylor. A seguir, a preocupação básica passou para a "ênfase na estrutura" com

a Teoria Clássica de Fayol, e com outros princípios como o Fordismo de Henry Ford e a Teoria Burocrática de Max Weber, seguindo-se mais tarde a Teoria Estruturalista.

O trabalho administrativo é a aplicação do esforço físico e mental por um gerente, com a finalidade de garantir os resultados por meios de outras pessoas, seus gerenciados.[15]

Em síntese, o Administrador é a ponte entre os meios (recursos financeiros, tecnológicos e humanos) e os fins (objetivos).

A Administração se divide, modernamente, em cinco áreas:

- ✓ Finanças,
- ✓ Administrativo,
- ✓ Marketing,
- ✓ Vendas ou Produção,
- ✓ Logística e
- ✓ Recursos Humanos.

Recursos Humanos: TOLEDO (1986) "o ramo de especialização da ciência da Administração que desenvolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade".

Alguns doutrinadores modernos inserem, nessa divisão, a TI (Tecnologia da Informação) e a P&D (Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação). Pelo fato de a Administração ter diversas ciências como base, o Administrador disputa seu espaço com profissionais de diferentes áreas. Em Finanças, disputa espaço com Economistas e Contadores; em Marketing, disputa espaço com Publicitários; em Produção, disputa espaço com Engenheiros; em Recursos Humanos, disputa espaço com Psicólogos, etc.

Atualmente, as principais funções administrativas são:

Fixar objetivos (planejar);

Analisar: conhecer os problemas;

Solucionar problemas;

Organizar e alocar recursos (recursos financeiros e tecnológicos e as pessoas);

Comunicar, dirigir e motivar as pessoas (liderar);

Negociar;

Tomar as decisões (rápidas e precisas);

Mensurar e avaliar (controlar).

Gestão de Recursos Humanos, Gestão de Pessoas ou Administração de Recursos Humanos é a aplicação de um conjunto de conhecimentos e técnicas administrativas especializadas no gerenciamento das relações das pessoas com as organizações, com o objetivo de atingir os objetivos organizacionais, bem como proporcionar a satisfação e a realização das pessoas envolvidas.

A Gestão de Recursos Humanos é uma área estratégica em empresas. Sua missão é fazer com que a organização e o colaborador alcancem os seus objetivos e mantenham uma relação trabalhista vantajosa em prol da organização.

Os temas mais diretamente derivados da Psicologia e Sociologia dizem respeito a expectativas e atitudes em relação ao trabalho, motivação, participação, liderança, comunicação, conflito, poder, influência, qualificação, produtividade. Temas mais atuais consideram o estudo do poder e cultura organizacional, novas formas de organização do trabalho, qualidade de vida no trabalho, práticas de envolvimento dos trabalhadores, comprometimento dos níveis gerenciais, ligação entre a estratégia empresarial e de recursos humanos.

Considera-se que até então o modelo de gestão de recursos humanos mais praticado é aquele que tem ampla influência da Administração Científica de Taylor e da Escola das Relações Humanas, que buscou basicamente adaptar as pessoas ao sistema de trabalho taylorista. É mais caracterizado por um modelo de "Controle", baseado numa relação de trabalho de baixa confiança. Este tem sido o modelo dominante, a despeito dos desenvolvimentos teóricos da escola humanista, sociotécnica, e de desenvolvimento organizacional que enfatizam o enriquecimento de cargos e o desenvolvimento do potencial humano.

É chamado recursos humanos o conjunto dos empregados ou dos colaboradores de uma organização. Mas o mais frequente deve chamar-se assim à função que ocupa para adquirir, desenvolver, usar e reter os colaboradores da organização. O objetivo básico que persegue a função é alinhar as políticas de RH com a estratégia da organização. A gestão de recursos humanos estrutura a sequência que envolve a dinâmica trabalhista.

No Brasil, o profissional responsável pela área de Recursos Humanos na empresa usa o código CBO 142205 Gerente de Recursos Humanos (e sinônimos).

**Referências Bibliográficas**

[pt.wikipedia.org/wiki/Gest%C3%A3o\\_de\\_Recursos\\_Humanos](http://pt.wikipedia.org/wiki/Gest%C3%A3o_de_Recursos_Humanos) > Acesso em: 16/07/2019.

Vanderlei Angelo. Administração de Cargos e Salários. Disponível em: [administradores.com.br/artigos/administracao-de-cargos-e-salarios](http://administradores.com.br/artigos/administracao-de-cargos-e-salarios) > Acesso em: 16/07/2019.

[rhportal.com.br/artigos-rh/a-importancia-da-administracao-de-cargos-e-salarios/](http://rhportal.com.br/artigos-rh/a-importancia-da-administracao-de-cargos-e-salarios/) > Acesso em: 16/07/2019.

[documentacao.senior.com.br/gestao-de-pessoas-hcm/6.2.34/manual-processos/relacoes-trabalhistas/administracao-de-pessoal/salarios.htm](http://documentacao.senior.com.br/gestao-de-pessoas-hcm/6.2.34/manual-processos/relacoes-trabalhistas/administracao-de-pessoal/salarios.htm) > Acesso em: 16/07/2019.

[jusbrasil.com.br/topicos/295991/mensalista](http://jusbrasil.com.br/topicos/295991/mensalista) > Acesso em: 16/07/2019.

[sitesa.com.br/contabil/conteudo\\_trabalhista/procedimentos/p\\_trabalhista/e03.html](http://sitesa.com.br/contabil/conteudo_trabalhista/procedimentos/p_trabalhista/e03.html) > Acesso em: 16/07/2019.

[noventa.com.br/blog/calculo-de-horas-trabalhadas/](http://noventa.com.br/blog/calculo-de-horas-trabalhadas/) > Acesso em: 16/07/2019.

[rhportal.com.br/artigos-rh/treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas-2/](http://rhportal.com.br/artigos-rh/treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas-2/) > Acesso em: 16/07/2019.

Bruno Mendonça. Quais os principais tipos de treinamento e desenvolvimento de pessoas? Disponível em:

[edools.com/treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas/](http://edools.com/treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas/) > Acesso em: 16/07/2019.

José Roberto Marques | Blog | 06 de março de 2018. Qual a diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas?

Disponível em: [jrmcoaching.com.br/blog/qual-a-diferenca-entre-treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas/](http://jrmcoaching.com.br/blog/qual-a-diferenca-entre-treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas/) > Acesso em: 16/07/2019.

Glaucio Martins. Treinamento e Desenvolvimento de pessoas? Disponível em: [administradores.com.br/artigos/treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas](http://administradores.com.br/artigos/treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas) > Acesso em: 16/07/2019.

[pt.wikipedia.org/wiki/Teoria\\_do\\_desenvolvimento\\_organizacional](http://pt.wikipedia.org/wiki/Teoria_do_desenvolvimento_organizacional) > Acesso em: 16/07/2019.

<http://carmeninacio-rh.blogspot.com/2009/08/desenvolvimento-organizacional.html> > Acesso em: 16/07/2019.

[blog.softwareavaliacao.com.br/plano-de-cargos-e-salarios/](http://blog.softwareavaliacao.com.br/plano-de-cargos-e-salarios/) > Acesso em: 16/07/2019.

Daniela Pereira Fernandes. Guia completo de como estruturar e implantar um Plano de Cargos e Salários. Disponível em: [treasy.com.br/blog/plano-de-cargos-e-salarios/](https://treasy.com.br/blog/plano-de-cargos-e-salarios/) > Acesso em: 16/07/2019.

Kenoby. Plano de cargos e salários: saiba como implementar. Disponível em: [kenoby.com/blog/plano-de-cargos-e-salarios/](https://kenoby.com/blog/plano-de-cargos-e-salarios/) > Acesso em: 16/07/2019.

José Carlos Sardagna. [Planilha] Modelo de plano de cargos e salários. Disponível em: [blog.contaazul.com/modelo-de-plano-de-cargos-e-salarios/](https://blog.contaazul.com/modelo-de-plano-de-cargos-e-salarios/) > Acesso em: 16/07/2019.

[blog.convenia.com.br/plano-de-cargos-e-salarios/](https://blog.convenia.com.br/plano-de-cargos-e-salarios/) > Acesso em: 16/07/2019.

[voitto.com.br/blog/artigo/plano-de-cargos-e-salarios](https://voitto.com.br/blog/artigo/plano-de-cargos-e-salarios) > Acesso em: 16/07/2019.

<http://blogrh.com.br/qual-o-papel-do-rh-nas-politicas-de-responsabilidade-social-empresarial/> > Acesso em: 16/07/2019.

Adm Neto. Ética, e Responsabilidade Social nas Empresas. Disponível em: [administradores.com.br/artigos/etica-e-responsabilidade-social-nas-empresas](https://administradores.com.br/artigos/etica-e-responsabilidade-social-nas-empresas) > Acesso em: 16/07/2019.

[centraldefavoritos.com.br/2018/05/03/etica-e-responsabilidade-social/](https://centraldefavoritos.com.br/2018/05/03/etica-e-responsabilidade-social/) > Acesso em: 16/07/2019.

[responsabilidadesocial.com/assunto/etica/](https://responsabilidadesocial.com/assunto/etica/) > Acesso em: 16/07/2019.

[significados.com.br/responsabilidade-social/](https://significados.com.br/responsabilidade-social/) > Acesso em: 16/07/2019.

[gupy.io/blog/recrutamento-e-selecao](https://gupy.io/blog/recrutamento-e-selecao) > Acesso em: 16/07/2019.

[etalent.com.br/artigos/5-tecnicas-de-recrutamento-para-encontrar-o-melhor-candidato/](https://etalent.com.br/artigos/5-tecnicas-de-recrutamento-para-encontrar-o-melhor-candidato/) > Acesso em: 16/07/2019.

[guiatrabalhista.com.br/guia/prazos\\_pagto\\_rescisao.htm](https://guiatrabalhista.com.br/guia/prazos_pagto_rescisao.htm) > Acesso em: 16/07/2019.

[pcdlegal.com.br/cartilhampt/mobile/convencional/capitulo26.php](https://pcdlegal.com.br/cartilhampt/mobile/convencional/capitulo26.php) > Acesso em: 16/07/2019.

[blog.cefis.com.br/rescisao-tipos-de-rescisoes-trabalhistas/](https://blog.cefis.com.br/rescisao-tipos-de-rescisoes-trabalhistas/) > Acesso em: 16/07/2019.

[impulse.net.br/rh-estrategico-x-tradicional-qual-a-diferenca/](https://impulse.net.br/rh-estrategico-x-tradicional-qual-a-diferenca/) > Acesso em: 16/07/2019.

Felipe Batalha. O que é a gestão de talentos e por que você deve se preocupar com ela? Disponível em: [impulse.net.br/gestao-de-talentos-rh/](https://impulse.net.br/gestao-de-talentos-rh/) > Acesso em: 16/07/2019.

[pt.wikipedia.org/wiki/Capital\\_humano](https://pt.wikipedia.org/wiki/Capital_humano) > Acesso em: 16/07/2019.

[blog.convenia.com.br/como-calcular-turnover/](https://blog.convenia.com.br/como-calcular-turnover/) > Acesso em: 16/07/2019.

ncaastro, 12 meses ago. Conheça 6 indicadores de rotatividade e como acompanhá-los!  
Disponível em:

[xerpa.com.br/blog/indicadores-de-rotatividade/](http://xerpa.com.br/blog/indicadores-de-rotatividade/) > Acesso em: 16/07/2019.

Elisângela Dias. Gestora de Recursos Humanos.Turnover. Disponível em:  
[dicionariofinanceiro.com/turnover/](http://dicionariofinanceiro.com/turnover/) > Acesso em:  
16/07/2019.

[siteware.com.br/metodologias/exemplos-de-indicadores-de-desempenho-nas-empresas/](http://siteware.com.br/metodologias/exemplos-de-indicadores-de-desempenho-nas-empresas/) >  
Acesso em: 16/07/2019.

[metadados.com.br/blog/gestao-de-recursos-humanos-14-indicadores-fundamentais-em-rh/](http://metadados.com.br/blog/gestao-de-recursos-humanos-14-indicadores-fundamentais-em-rh/) >  
Acesso em: 16/07/2019.

[pt.wikipedia.org/wiki/Absenteísmo](http://pt.wikipedia.org/wiki/Absenteísmo) > Acesso em: 16/07/2019.

[impulse.net.br/absenteismo-o-que-e/](http://impulse.net.br/absenteismo-o-que-e/) > Acesso em: 16/07/2019.

[significadosbr.com.br/absenteismo](http://significadosbr.com.br/absenteismo) > Acesso em: 16/07/2019.

Bruno Mendonça. O que é absenteísmo e como solucionar esse problema na sua empresa?  
Disponível em: [edools.com/absenteismo/](http://edools.com/absenteismo/) >  
Acesso em: 16/07/2019.

[blog.gympass.com/medir-e-controlar-o-absenteismo-no-trabalho/](http://blog.gympass.com/medir-e-controlar-o-absenteismo-no-trabalho/) > Acesso em: 16/07/2019.

[blog.softwareavaliacao.com.br/administracao-de-recursos-humanos/](http://blog.softwareavaliacao.com.br/administracao-de-recursos-humanos/) > Acesso em: 16/07/2019.

[blog.procenge.com.br/afinal-o-que-e-a-administracao-de-recursos-humanos-segundo-chiavenato/](http://blog.procenge.com.br/afinal-o-que-e-a-administracao-de-recursos-humanos-segundo-chiavenato/)  
> Acesso em: 16/07/2019.

Ana Brandão. O conceito de Administração de Recursos Humanos. Disponível em:  
[administradores.com.br/artigos/o-conceito-de-administracao-de-recursos-humanos](http://administradores.com.br/artigos/o-conceito-de-administracao-de-recursos-humanos) > Acesso em:  
16/07/2019.

[blog.solides.com.br/administracao-de-rh/](http://blog.solides.com.br/administracao-de-rh/) > Acesso em: 16/07/2019.

[solver-rh.com.br/conheca-importancia-da-administracao-de-recursos-humanos/](http://solver-rh.com.br/conheca-importancia-da-administracao-de-recursos-humanos/) > Acesso em:  
16/07/2019.

Denis Ferreira. Livia Calazans. Gestão de Recursos Humanos – O que é? Disponível em:  
<http://admsemsegredos.com/gestao-de-recursos-humanos-o-que-e/> > Acesso em: 16/07/2019.

[blog.runrun.it/administracao-de-recursos-humanos/](http://blog.runrun.it/administracao-de-recursos-humanos/) > Acesso em: 16/07/2019.

[pt.wikipedia.org/wiki/Administração](http://pt.wikipedia.org/wiki/Administração) > Acesso em: 16/07/2019.

[pt.wikipedia.org/wiki/Gestão\\_de\\_Recursos\\_Humanos](http://pt.wikipedia.org/wiki/Gestão_de_Recursos_Humanos) > Acesso em: 16/07/2019.