

AMOSTRA DISTRIBUIÇÃO PROIBIDA

APOSTILA

GESTÃO DE PESSOAS II

Resumo

Nesta apostila abordaremos temas relevantes sobre a gestão de pessoas, serão trabalhadas 06 unidades de ensino sendo elas: Planejamento em Gestão de Pessoas; Higiene e Segurança do Trabalho, Rotinas Trabalhistas, Endomarketing, Auditoria em gestão de pessoas e Tendências e perspectivas para a gestão de pessoas.

Franciele Tochetto Pedrozo Ghizzoni
franciele.ghizznoi@gmail.com

SUMÁRIO

Palavras do professor.....	5
1. UNIDADE DE ENSINO - PLANEJAMENTO EM GESTÃO DE PESSOAS.....	6
1.1 Perfil estratégico da administração de RH	6
1.1.1 Modelos de planejamento de Gestão de Pessoas	7
1.1.2 Elaboração do planejamento de Gestão de Pessoas	12
1.2 FATORES DE INFLUÊNCIA EM GESTÃO DE PESSOAS.....	14
1.2.1 Absenteísmo	14
1.2.2 Rotatividade.....	16
1.2.3 Mudanças nos requisitos da força de trabalho.....	17
2. UNIDADE DE ENSINO - HIGIENE E SEGURANÇA DO TRABALHO	20
2.1 TREINAMENTOS DE SEGURANÇA	21
2.1.1 CIPA – Comissão Interna de Prevenção a Acidentes	21
2.1.2 EPIs e EPCs	23
2.1.3 Equipe de emergência.....	25
2.1.4 Brigada de Incêndio	25
2.1.5 Treinamentos Normas Regulamentadoras	25
2.2 DOCUMENTOS DE SAÚDE E SEGURANÇA DO TRABALHO	27
2.2.1 PCMSO – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional	27
2.2.2 PPRA – Programa de Prevenção a Riscos Ambientais	28
2.2.3 LTCAT – Laudo Técnico Condições do Ambiente de Trabalho.....	29
2.2.4 PPP – Perfil Profissiológico Previdenciário	30
2.3 ACIDENTES DE TRABALHO	32
2.4 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	34
2.4.1 Modelos de QVT	35
3. UNIDADE DE ENSINO - ROTINAS TRABALHISTAS.....	39
3.1 REGISTRO DO TRABALHADOR.....	39
3.1.1 Documentos necessários para o registro do trabalhador.....	40
3.1.2 Exame Médico	41
3.1.3 Carteira de Trabalho e Previdência Social	41
3.2.4 Contrato de Trabalho	42

3.3 JORNADA DE TRABALHO	44
3.3.1 Período de Descanso	44
3.3.2 Descanso semanal remunerado	44
3.3.3 Horas Extras	45
3.3.4 Remuneração adicional da hora extra.....	45
3.3.5 Horas noturnas	47
3.3.6 Adicional de Insalubridade.....	48
3.3.7 Adicional de Periculosidade.....	48
3.3.8 Férias	48
3.3.9 13º Salário	51
3.4.1 Remuneração X Salário	53
3.4.2 Tipos de Salário	55
3.4.3 Cálculos da Folha de pagamento.....	55
3.4.5 Rescisão contratual.....	60
3.4.6 Verbas Rescisórias	61
4. UNIDADE DE ENSINO - ENDOMARKETING.....	67
4.1 CONCEITO E FUNDAMENTOS DO ENDOMARKETING.....	67
4.1.1 Planejamento de Endomarketing	68
4.1.2 Comunicação Interna	69
4.1.3 Motivação	72
4.3.4 O papel da liderança no endomarketing.....	75
4.4 INSTRUMENTOS PARA A PRÁTICA DO ENDOMARKETING.....	76
4.5 ENDOMARKETING COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL	79
5. UNIDADE DE ENSINO - AUDITORIA EM GESTÃO DE PESSOAS	82
5.1 AUDITORIA EM GESTÃO DE PESSOAS	82
5.2 PLANEJAMENTO DA AUDITORIA EM GP	83
5.2.1 Etapas da Auditoria de Recursos Humanos.....	84
5.2.2 Itens de verificação (<i>Check List</i>).....	85
5.2.3 Relatório final da auditoria de gestão de pessoas.....	88
5.3 RESULTADOS DA AUDITORIA DE GP.....	89
5.3.1 Como tratar os resultados?	89
5.3.2 Etapas do PDCA.....	90

6.	UNIDADE DE ENSINO - TENDÊNCIAS E PERSPECTIVAS EM GESTÃO DE PESSOAS	92
6.1	VALORIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO E DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES	92
6.1.1	O Capital humano nas organizações.....	94
6.1.2	A diversidade nas organizações	95
6.2	GESTÃO POR COMPETÊNCIA	96
6.2.1	Seleção por competência.....	99
6.2.2	Remuneração por competência.....	100
6.2.3	Avaliação por competência	101
6.3	MUDANÇAS NO TRABALHO FORMAL	101
6.3.1	Mobilidade no trabalho	102
6.3.2	Auto Gestão de Carreira	103
6.3.3	<i>Empowerment</i>	104
6.4	TECNOLOGIA E O IMPACTO NA GESTÃO DE PESSOAS	106
6.4.1	O que é o e-RH?.....	107
6.4.2	As mídias sociais e a gestão de pessoas	108
7.	ATIVIDADES COMENTADAS.....	110
7.1	PLANEJAMENTO EM GESTÃO DE PESSOAS.....	110
7.2	HIGIENE E SAÚDE DO TRABALHO.....	111
7.3	ROTINAS TRABALHISTAS.....	112
7.4	ENDOMARKETING.....	113
7.5	AUDITORIA EM GESTÃO DE PESSOAS.....	114
7.6	TENDÊNCIAS E PERSPECTIVAS EM GESTÃO DE PESSOAS	115
8.	CONHECENDO OS AUTORES	117
9.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	118

PALAVRAS DO PROFESSOR

Caros (a) alunos (a),

Sejam bem vindos a nossa disciplina de Gestão de Pessoas II, durante essas 60 horas

Caros estudantes,

Sejam bem vindos a nossa disciplina de Gestão de Pessoas II, espero que este material lhe permita boas leituras, experiência e principalmente reflexões que possam lhe auxiliar em sua formação.

Durante a disciplina vamos estudar temas relevantes sobre essa área tão fascinante e complexa que é a gestão de pessoas, faremos um apanhado dos principais tópicos das rotinas trabalhistas essenciais para o funcionamento de qualquer organização, sobre o planejamento e auditorias em gestão de pessoas, higiene e saúde do trabalhador, endomarketing e também faremos uma reflexão sobre as tendências da gestão de pessoas para os próximos anos.

Desejo a vocês um excelente aprendizado!

Grande abraço

Professora Franciele Tochetto Pedrozo Ghizzoni.

1. UNIDADE DE ENSINO - PLANEJAMENTO EM GESTÃO DE PESSOAS

Nesta unidade de ensino vamos estudar o planejamento em gestão de pessoas, sendo que ao final da mesma estaremos aptos a identificar os perfis estratégicos da administração de recursos humanos, os modelos de planejamento, como organizar, executar e controlar o planejamento de gestão de pessoas, também conseguiremos identificar os fatores de influência que intervêm no planejamento de gestão de pessoas.

Abordaremos os seguintes temas:

1. Perfil estratégico da administração de RH
2. Modelos de planejamento em gestão de pessoas
3. Elaboração do planejamento de gestão de pessoas
4. Fatores de influência no planejamento de gestão de pessoas

Então vamos começar?

1.1 PERFIL ESTRATÉGICO DA ADMINISTRAÇÃO DE RH

Como em todos os setores das organizações o RH também precisa de planejamento, e para que este seja eficiente é essencial que os seus objetivos estejam alinhadas ao planejamento estratégico da organização, assim podemos dizer que o planejamento em gestão de pessoas deve ser estratégico e trabalhar em acordo com a missão, visão, objetivos e estratégias organizacionais da organização.

Segundo LACOMBE, 2001, no Brasil a visão estratégica da área de RH começou em 1990, em virtude das transformações oriundas da globalização, o que elevou a competitividade, e então as organizações passaram a mudar sua postura, atuando por meio de uma gestão mais estratégica e não somente de controle de custos.

“A gestão estratégica de pessoas é a união do RH com metas e objetivos estratégicos, para melhorar o desempenho organizacional e desenvolver uma cultura voltada a inovação e a flexibilidade.” (DESSLER. 2003 pg.62)

Hoje o RH já consegue participar dos processos e decisões estratégicas oferecendo muitas vantagens para a organização, uma vez que quando o RH atua de forma estratégica consegue buscar e reter profissionais com perfil alinhado as necessidades de cada setor e conseguimos aproveitar o máximo do potencial humano, colocando as pessoas certas nos lugares certos e no momento certo.

O planejamento estratégico de RH está relacionado a forma como a função do RH pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais dos funcionários, através do alinhamento de talentos e competências as estratégias da organização. (CHIAVENATO, 2010)

Na tabela abaixo podemos verificar a integração de RH com a estratégia organizacional

Estratégia da organização	Estratégia do RH
Definição da visão e missão do negócio	Definição da visão e missão do RH
Análise do ambiente	Análise do ambiente do RH
Análise das capacidades	Análise dos recursos humanos
Definição dos objetivos e políticas	Definição dos objetivos e políticas de RH
Elementos Críticos	Elementos críticos do RH
Desenvolvimento da estratégia	Desenvolvimento da estratégia de RH

Fonte: Chiavenato (2010)

1.1.1 MODELOS DE PLANEJAMENTO DE GESTÃO DE PESSOAS

Se analisarmos o contexto geral podemos dizer que existem dois modelos gerais de planejamento em gestão de pessoas:

- ✓ **Modelo adaptativo:** Idealizado após a elaboração do planejamento da organização;
- ✓ **Modelo autônomo:** Construído sem articulação com o planejamento da organização;

O ideal seria que ambos, planejamento estratégico da organização e planejamento de RH fossem construídos em conjunto, geralmente as organizações utilizam modelos operacionais para o planejamento de gestão de pessoas, existem vários modelos, vamos estudar alguns deles, segundo CHIAVENATO, 2010, pág. 81-84):

Modelo baseado na procura estimada do produto ou serviço: Este modelo é baseado no conceito de que as necessidades de pessoal são uma variável, que muda dependendo da procura estimada do produto ou do serviço. A relação entre as duas é influenciada por variações de recursos financeiros, produtividade, tecnologia, sendo que qualquer acréscimo de produtividade decorrente de mudança na tecnologia poderá trazer uma redução das necessidades de pessoal por unidade adicional de produto/serviço ou uma redução do preço do produto/serviço, de tal maneira que resulte em um aumento de vendas e, conseqüentemente, aumento das necessidades de pessoal.

Este modelo reduz a estratégia a questões quantitativas e não considera possíveis fatores que podem gerar imprevistos, como concorrência, greves entre outros.

Modelo baseado em segmentos de cargos

Este modelo também se limita ao nível operacional, e consiste em:

- a) Escolher um fator estratégico (nível de vendas, volume de produção), cujas variações afetam proporcionalmente as necessidades de pessoal.
- b) Estabelecer os níveis históricos e futuro para cada fator estratégico.
- c) Determinar os níveis históricos da força de trabalho para cada unidade.
- d) Projetar os níveis futuros de força de trabalho para cada unidade, através da correlação com a projeção dos níveis (históricos e futuros) do fator estratégico correspondente.

Suas limitações são similares ao modelo baseado na procura estimada do produto/serviço.

Modelo de substituição de postos-chave: É um modelo que recebe os nomes de mapas de substituição ou organogramas de encarceramento para o planejamento de funcionários. Trata-se de uma representação visual de quem substitui quem na eventualidade de alguma possível vaga futura dentro da organização.

A montagem do sistema requer um organograma com informações fornecidas pelo sistema de informação gerencial. Cada retângulo do organograma apresenta o nome do funcionário com algumas informações para tomada de decisão. Cada funcionário é classificado em três alternativas de promovabilidade:

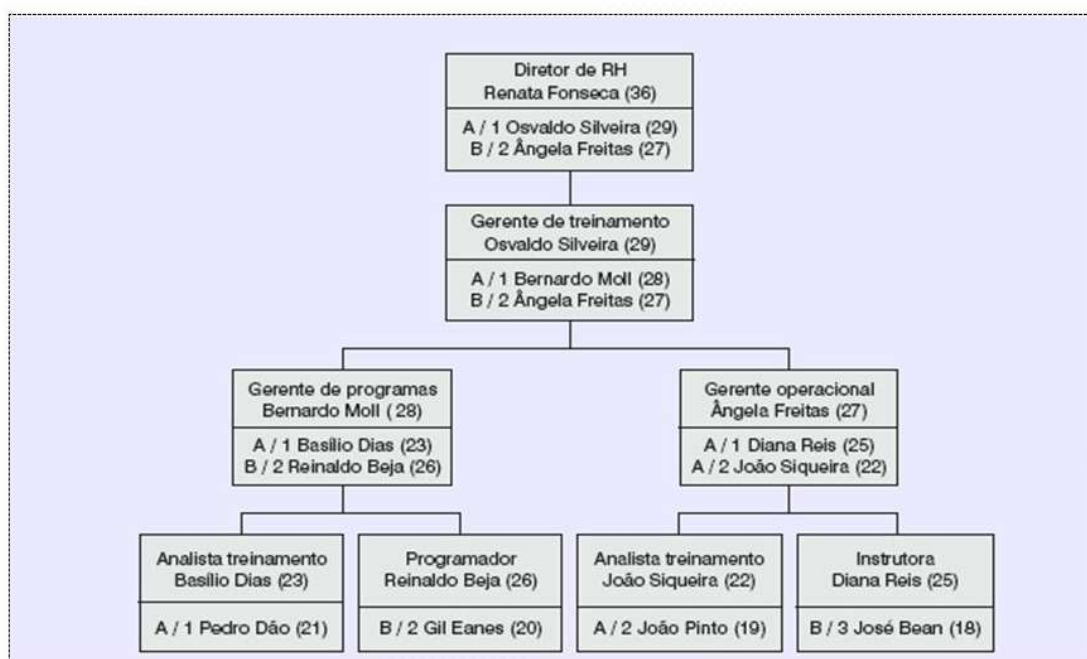
- a) Funcionário pronto para promoção imediata
- b) Funcionário que requer maior experiência no cargo atual
- c) Funcionário com substituto já preparado

Além disso, o desempenho de cada funcionário é avaliado da seguinte maneira:

1. Desempenho excepcional
2. Desempenho satisfatório
3. Desempenho regular
4. Desempenho fraco

Cada retângulo do organograma de substituição apresenta o nome e idade do funcionário no segmento superior e, no segmento inferior, o nome dos possíveis substitutos, com seus nomes e idades, antecedidos pela classificação de promovabilidade e avaliação do desempenho. Algumas organizações incluem também programas de preparação e desenvolvimento das pessoas para melhorarem sua promovabilidade. Deve-se considerar a informação mínima para uma tomada de

decisão a respeito de futuras substituições dentro da organização em função do status dos vários candidatos internos. Esse status depende de duas variáveis: desempenho atual e promovabilidade. O desempenho atual é obtido através das avaliações de desempenho, opiniões dos demais gerentes, pares e subordinados. A promovabilidade futura é baseada no desempenho atual e nas estimativas de sucesso futuro nas novas oportunidades. Muitas empresas utilizam sistemas sofisticados através da tecnologia da informação com inventários e registros que oferecem amplas informações, como formação escolar, experiência profissional anterior, cargos ocupados, desempenho, aspirações, objetivos pessoais etc. Na verdade, esse modelo funciona como um plano de carreiras.



Modelo de substituição de postos-chave

Fonte: Chiavenato (2010)

Modelo baseado no fluxo de pessoal: É um modelo que mapeia o fluxo das pessoas para dentro, através e para fora da organização. A análise histórica do movimento de entradas, saídas, promoções e transferências internas permite uma predição de curto prazo das necessidades de pessoal da organização, se não houver mudanças no contexto. Trata-se de um modelo vegetativo e conservador, de natureza contábil e quantitativa, adequado para organizações estáveis e sem planos de expansão, nas quais a preocupação é apenas preencher as vagas existentes e dar continuidade ao cotidiano. Esse modelo pode antecipar as consequências de contingências como a política de promoções da organização, aumento da rotatividade ou dificuldades de recrutamento etc. É muito útil na análise das consequências do plano de carreiras, quando a organização adota uma política consistente nesse sentido. Todavia, suas limitações são evidentes por ser apenas um modelo quantitativo.

	Número inicial	Desligamentos (-)	Transferências para (-)	Promoções (+)	Admissões (+)	Número final (=)
Diretores	4	0	0	0	0	4
Gerentes	11	0	0	1	0	12
Supervisores	34	4	4	8	0	34
Funcionários	360	12	0	1	11	360
	409	16	4	10	11	410

Modelo de planejamento baseado no fluxo do pessoal

Fonte: Chiavenato (2010)

Modelo de planejamento integrado: É um modelo mais amplo e abrangente. Do ponto de vista de provisão de insumos humanos, o planejamento integrado leva em conta quatro fatores ou variáveis intervenientes, a saber:

- Volume de produção planejado pela organização.
- Mudanças tecnológicas dentro da organização que alterem a produtividade do pessoal.
- Condições de oferta e procura no mercado e comportamento da clientela.
- Planejamento de carreiras dentro da organização.

Do ponto de vista do fluxo interno, o planejamento de RH leva em conta a composição mutável da força de trabalho da organização, acompanhando as entradas e saídas de pessoas, bem como a sua movimentação dentro da organização. Na prática, o modelo integrado é um modelo sistêmico e um pouco mais abrangente de planejamento de pessoal que permite um diagnóstico razoável para a tomada de decisões sobre a força de trabalho. Contudo, a maioria dos modelos anteriormente apresentados funciona como esquema quantitativos e numéricos, tratando as pessoas como ativos tangíveis, deixando de lado aspectos intangíveis importantes, como habilidades, conhecimentos, competências, atitudes, comportamentos etc. Tratam as pessoas como quantidades que devem ser preservadas na organização sem se importar como elas deveriam ser caracterizadas em termos de capital humano ou capital intelectual.

- ✓ Até 5 dias consecutivos após o nascimento do filho (licença paternidade);
- ✓ Por 1 dia em cada 12 meses de trabalho, em caso de doação voluntária de sangue devidamente comprovada;
- ✓ Até 2 dias, consecutivos ou não, para fins de se alistar como eleitor;
- ✓ No período de tempo em que tiver de cumprir as exigências do serviço militar (alistamento, exames médicos, etc.);
- ✓ Nos dias em que estiver comprovadamente realizando provas de exame vestibular para ingresso em estabelecimento de ensino superior;

Como calcular:

- a) No cálculo das férias devemos considerar:
- b) A dedução do INSS será sobre o valor de férias bruto;
- c) Para o cálculo da dedução do IRRF, é necessário calcular já com o desconto do INSS;

Exemplo:

- ✓ Dias de gozo de férias: 30 dias
- ✓ Salário base: R\$ 2.000,00
- ✓ Alíquota do INSS: 9%
- ✓ Alíquota do IRRF: 7,5 % e R\$ 142,80
- ✓ Não possui dependentes

Salário férias bruto: Salário + 1/3 do salário
$R\$ 2.000,00/3 = R\$666,66$
Salário bruto das férias: $R\$ 2.000,00 + R\$ 666,66 = 2.666,66$
INSS: $2.666,00 -X 9\% = R\$239,99$
IRRF: $2666,00 - 239,99 = R\$ 2.426,67$
IRRF: $R\$ 2.426,67 X 7,5\% = R\$ 182,00 - 142,80 = R\$ 39,20$
Salário férias: $R\$ 2.666,66 - R\$ 239,99 - R\$ 39,20 = \mathbf{R\$ 2.386,81}$

3.3.9 13º Salário

O 13º salário, ou gratificação natalina foi instituído pela Lei Nº 4.090, de 13 de julho de 1962, que diz:

Art. 1º - No mês de dezembro de cada ano, a todo empregado será paga, pelo empregador, uma gratificação salarial, independentemente da remuneração a que fizer jus.

No caso do décimo terceiro, as faltas legais ou justificadas não influem no pagamento, somente as faltas injustificadas que devem ser analisadas mês a mês para verificar se empregado trabalhou ou não o mínimo de 15 dias, quando houver afastamentos por motivo de doença superiores a 15 dias no mês, o empregado perde o direito ao décimo terceiro pelo período do afastamento.

O pagamento do 13º salário é efetuado em duas parcelas da seguinte forma:

- ✓ 50% até o dia 30 de novembro do ano corrente, ou quando houver solicitação formal do empregado para adiantamento;
- ✓ 50% deverá ser pago até o dia 20 de dezembro, onde serão realizados todos os descontos pertinentes.

Revisando o conteúdo estudado: Nesta sessão estudamos a jornada de trabalho do empregado, que é o período diário que o empregado fica a disposição do empregador executando ou aguardando ordens, o limite semanal foi fixado em 44 horas, e a jornada mensal não poderá exceder a 220 horas, algumas regras importante que devemos nos lembrar: Obrigatoriamente entre duas jornadas de trabalho haverá um período de 11:00 horas consecutivas de descanso; Será assegurado a todo empregado um descanso semanal de 24 horas consecutivas, o qual, salvo motivo de conveniência pública imperiosa do serviço, deverá coincidir com o domingo, no todo ou em parte; Na jornada diária superior a 06 horas deverá haver um intervalo de 1 a 2 horas para repouso e ou alimentação; Na jornada diária de 04 a 06 horas haverá um intervalo de 15 minutos para descanso ou café.

Formulas estudadas:

Horas extras 100% = salário por hora x 2

Horas extras 50% = salário por hora X 1,5

Acréscimo no salário = horas extras trabalhadas x valor da hora extra

Nº horas / 52,5 x 60 = Nº horas noturnas

Salário base + adicional de insalubridade

Salário base + adicional de periculosidade

Também estudamos sobre as férias onde todo empregado após o período de 12 meses tem direito a um período de descanso, ou seja, a férias que devem ser concedidas durante os 12 meses subsequentes e o 13º salário que também é conhecido como gratificação natalina.

3.4 FOLHA DE PAGAMENTO

A elaboração da folha de pagamentos é obrigatória para o empregador, conforme preceitua o artigo 32 da Lei n.º 8.212/91, de 24 de julho de 1991, que dispõe sobre a organização e o Plano de Custeio da Seguridade Social, pode ser confeccionada manuscrita, ou por meio de processos mecânicos ou eletrônicos.

A folha de pagamento deve conter algumas informações importantes, como:

- ✓ Identificação da empresa (Razão Social e CNPJ)
- ✓ Nome do trabalhador
- ✓ Mês de referência
- ✓ Total do valor bruto
- ✓ Total dos descontos,
- ✓ Total do valor líquido
- ✓ Encargos (FGTS, INSS)

Podemos dividir a folha de pagamento em duas partes:

1. **Proventos:** São os valores que o trabalhador tem a receber, a citar:

- ✓ Salário
- ✓ Gratificações
- ✓ Comissões
- ✓ Horas extras
- ✓ Adicional de insalubridade
- ✓ Periculosidade e noturno
- ✓ Férias
- ✓ 13º salário
- ✓ Salário maternidade
- ✓ Salário família
- ✓ Diárias de viagens
- ✓ Ajuda de custo.

2. **Descontos:** Como o nome já nos sugere são os valores descontados da folha do trabalhador, a citar:

- ✓ Adiantamentos
- ✓ Faltas injustificadas e atrasos
- ✓ Contribuição previdenciária
- ✓ Contribuição sindical
- ✓ Imposto de Renda Retido na Fonte
- ✓ Vale-transporte
- ✓ Pensão alimentícia
- ✓ Plano de benefícios sociais (assistência médica, previdência privada, etc.)

O formulário é intitulado "Recibo de Pagamento de Salário". No topo, há campos para "Código" e "Nome do Funcionário", e uma linha de informações organizacionais: "CBO", "Emp. Local", "Depto.", "Setor", "Seção" e "Fl.". Abaixo, há uma tabela com as seguintes colunas: "Cód.", "Descrição", "Referência", "Vencimentos" e "Descontos". Na base da tabela, há campos para "Salário Base", "Sal. Contr. INSS", "Base Cálculo FGTS", "F.G.T.S. do Mês", "Base Cálculo IRRF" e "Folha IRRF". Um campo "Valor Líquido" com uma seta aponta para o campo "Base Cálculo IRRF". À direita da tabela, há uma seção vertical com o texto "DECLARO TER RECEBIDO A IMPORTÂNCIA LÍQUIDA DISCRIMINADA NESTE RECIBO" e "Assinatura do Funcionário".

Modelo de folha de pagamento

Fonte: Acervo do autor (2018)

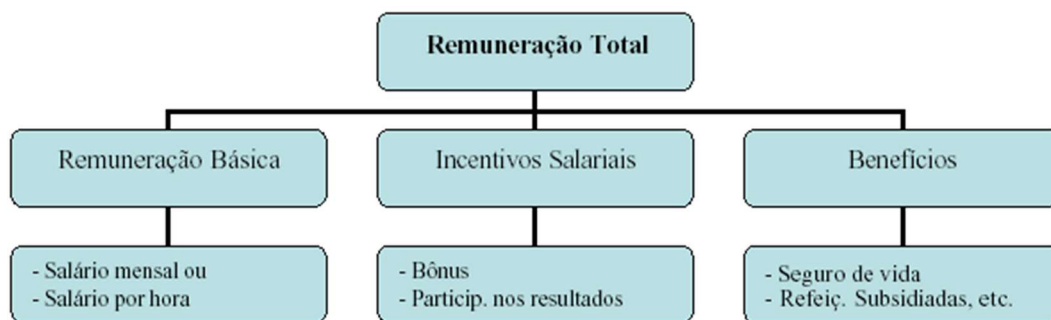
3.4.1 Remuneração X Salário

É importante para nossa aprendizagem que saibamos diferenciar remuneração e salário, sendo que o salário é a contraprestação devida e paga diretamente pelo empregador ao empregado em função da relação empregatícia e/ou contrato de trabalho, não são considerados salários, as indenizações, ajudas de custo, que não excedam a metade do valor do salário do empregado, os

pagamentos de natureza previdenciária, a participação nos lucros e as gratificações pagas por mera liberalidade e sem habitualidade.

E a remuneração por sua vez pode agregar outros valores como gorjetas por exemplo, ou seja é o salário acrescido dos demais valores recebidos em decorrência do trabalho prestado, são consideradas verbas de remuneração:

- ✓ Horas Extras;
- ✓ Adicional Noturno;
- ✓ Adicional de Periculosidade;
- ✓ Adicional de Insalubridade;
- ✓ DSR;
- ✓ Comissões;
- ✓ Gratificação (a partir da segunda gratificação)
- ✓ Prêmios – desde que habituais - triênios, anuênios, biênios;
- ✓ Prêmios de assiduidade;
- ✓ Quebra-caixa;
- ✓ Gorjetas;
- ✓ Ajuda de custos habituais;
- ✓ Abonos habituais Salário in Natura



Componentes da remuneração total

Fonte: Chiavenato (2010)

A CLT em seu artigo 76, conceitua salário mínimo:

“Salário mínimo é a contraprestação mínima devida e paga diretamente pelo empregador a todo trabalhador, inclusive ao trabalhador rural, sem distinção de sexo, por dia normal de serviço, e capaz de satisfazer, em determinada época e região do País, as suas necessidades normais de alimentação, habitação, vestuário, higiene e transporte.”

3.4.2 Tipos de Salário

Salário por unidade de Tempo: É aquele pago de acordo com o tempo que o trabalhador fica a disposição da organização, estes são denominados horistas ou mensalistas. O tempo pode ser mensurado em horas, semanas, quinzena ou mês.

Salário por resultado: Nesse caso o pagamento é realizado com base em itens ou obras produzidas, entram aqui também os sistemas de incentivo como comissões e prêmios de produção como gratificações por produtividade.

Salário por tarefa: É a união dos anteriores, onde o trabalhador recebe um salário pelo cumprimento da jornada de trabalho, mais um valor referente a produção. (Chiavenato, 2010)

3.4.3 Cálculos da Folha de pagamento

Previdência Social (INSS): Todo trabalhador assalariado por lei é obrigado a contribuir com a previdência social. A contribuição previdenciária é descontada diretamente da folha de pagamento do trabalhador e o percentual aplicado varia de acordo com a faixa salarial de cada empregado, também aplicando-se aos trabalhadores individuais e/ou facultativos.

Tabela para Empregado, Empregado Doméstico e Trabalhador Avulso 2018	
Salário de Contribuição (R\$)	Alíquota
Até R\$ 1.693,72	8%
De R\$ 1.693,73 a R\$ 2.822,90	9%
De R\$ 2.822,91 até R\$ 5.645,80	11%

Tabela vigente da contribuição previdenciária de acordo com a faixa salarial

Fonte: INSS (2018)

Tabela para Contribuinte Individual e Facultativo 2018		
Salário de Contribuição (R\$)	Alíquota	Valor
R\$ 954,00	5% (não dá direito a Aposentadoria por Tempo de Contribuição e Certidão de Tempo de Contribuição)*	R\$ 47,70
R\$ 954,00	11% (não dá direito a Aposentadoria por Tempo de Contribuição e Certidão de Tempo de Contribuição)**	R\$ 104,94
R\$ 954,00 até R\$ 5.645,80	20%	Entre R\$ 190,80 (salário mínimo) e R\$ 1.129,16 (teto)

Tabela vigente de alíquota de contribuição para o contribuinte individual e facultativo

Fonte: INSS (2018)

Exemplo:

Salário Base: R\$ 2.000,00
Contrato: Empregado mensalista
Alíquota aplicada: 9%
Contribuição R\$2.000,00 x 9% = R\$180,00

Fundo de garantia por tempo de serviço (FGTS): É um valor depositado em conta para pelo empregador ao trabalhador de acordo com a obrigatoriedade da Lei N° 5,107, o valor é de 8%, a salvo para os contratos de menor aprendiz onde o valor é de 2%. O valor é calculado sobre a remuneração paga no mês anterior até o dia sete de cada mês posterior ao pagamento.

Exemplo:

FGTS Março
Remuneração mês fevereiro: R\$ 1520,00
Alíquota FGTS: 8%
Depósito: R\$ 1520,00 X 8% = R\$ 121,60

Imposto de Renda Retido na Fonte (IRRF): É o valor do imposto de renda que é retido de acordo com o salário bruto que o trabalhador recebe, a alíquota segue a tabela abaixo:

Base de cálculo mensal em R\$	Alíquota %	Parcela a deduzir do imposto em R\$
Até 1.903,98	–	–
De 1.903,99 até 2.826,65	7,5	142,80
De 2.826,66 até 3.751,05	15,0	354,80
De 3.751,06 até 4.664,68	22,5	636,13
Acima de 4.664,68	27,5	869,36

Alíquota atualizada do IRRF

Fonte: Receita Federal (2018)

Para calcular o IRRF a alíquota correspondente deverá ser aplicada sobre o salário base, depois deve ser subtraído o valor do INSS e dos dependentes quando houver, sendo que o valor a ser descontado é de R\$ 189,59 por mês para cada dependente.

Exemplo:

- ✓ Salário base: R\$ 2.500,00
- ✓ Número de dependentes: 01
- ✓ Alíquota INSS: 9%
- ✓ Alíquota IRRF: 7,5

Contribuição INSS: $R\$ 2.500,00 \times 9\% = 225$
Salário: $R\$ 2.500,00 - R\$ 225,00 = R\$ 2.275,00$
Dependentes: $R\$ 2.275,00 - 189,59 = R\$ 2.085,41$
IRRF: $R\$ 2.085,41 \times 7,5\% = R\$ 156,40 - 142,80 = \mathbf{R\$ 13,80}$

Salário Família: É o benefício previdenciário pago ao empregado e trabalhador avulso que tem salário de contribuição inferior ou igual a remuneração máxima, conforme a tabela abaixo:

REMUNERAÇÃO	SALÁRIO-FAMÍLIA
Até R\$ 877,67	R\$ 45,00
De R\$ 877,68 a R\$ 1.319,18	R\$ 31,71

Tabela de benefício salário família

Fonte: Ghia Trabalhista (2018)

Vale-Transporte: O vale transporte é um desconto realizado em folha, limitado a 6% do valor do salário-base, ou ao valor efetivo das despesas de transporte do trabalhador, sendo que, o valor que exceder este limite deverá ser arcado pelo empregador, é regido pela Lei 7.418/85, que em seu Art 1º determina:

“O empregador antecipará ao empregado o vale-transporte em quantidade suficiente para utilização efetiva em despesas de deslocamento residência-trabalho e vice-versa, pelo sistema de transporte coletivo público”.

O Vale transporte não tem natureza salarial, por tanto não se incorpora a remuneração, assim como não compõe a base de cálculo do INSS e FGTS.

Exemplo: Se o trabalhador tem um salário base de R\$1.200,00, e gasta R\$130,00 em transporte o valor descontado será até o limitador de 6%, neste caso R\$72,00 o restante deverá ser arcado pelo empregador, se o gasto com transporte fosse de R\$ 60,00, este seria o valor descontado do trabalhador.

Alimentação do Trabalhador: Não é uma obrigação legal imposta ao empregador, ou seja, não há lei que estabeleça que o empregador deva fornecer refeição ao empregado, porém o PAT (Programa Alimentação do Trabalhador) é uma opção que pode ser utilizada pelo empregador, o programa foi regulamentado pelo Decreto N° 05, e tem como objetivo melhorar a situação nutricional dos trabalhadores, buscando saúde e prevenção de doenças profissionais.

De acordo com o Decreto N° 05/9, em seu Art. 2º, a participação do trabalhador no que tange a alimentação fica limitada a 20% do custo direto da refeição, sendo que a parcela do empregado constará em folha de pagamento reduzindo os custos da empresa com aquisição de alimentação.

Tabela de incidência na folha de pagamento

RENDIMENTOS	IR / FONTE	INSS	FGTS
Abono de Férias com mais 1/3	Sim	Não	Não
Abonos	Sim	Sim	Sim
Adicional de Insalubridade	Sim	Sim	Sim
Adicional de Periculosidade	Sim	Sim	Sim
Adicional de Transferência	Sim	Sim	Sim
Adicional Noturno	Sim	Sim	Sim
Alimentação através do PAT	Não	Não	Não
Auxílio Doença (primeiros 15 dias)	Sim	Sim	Sim
Aviso Prévio Indenizado	Não	Não	Sim
Aviso Prévio Trabalhado	Sim	Sim	Sim
Bolsa de Estudo paga a Estagiário	Não	Não	Não
Comissões/Gratificações/Prêmios	Sim	Sim	Sim
Décimo Terceiro Salário – 1ª parcela	Não	Não	Sim
Décimo Terceiro Salário – 2ª parcela	Sim	Sim	Sim (*)
Décimo Terceiro Salário na Rescisão	Sim	Sim	Sim
Décimo Terceiro Salário do Aviso Prévio	Não	Não	Não
Férias Normais com mais 1/3	Sim	Sim	Sim
Férias Indenizadas com mais 1/3	Sim	Não	Não
Habitação	Sim	Sim	Sim
Horas Extras ou Extraordinárias	Sim	Sim	Sim
Indenização Adicional (Lei 7.238/84-Art. 9º)	Não	Não	Não
Multa Contratual do Artigo 22	Não	Não	Não
Quebra de caixa	Sim	Sim	Não
Repouso Semanal Remunerado	Sim	Sim	Sim
Salários	Sim	Sim	Sim
Salário Maternidade (pago pelo INSS)	Sim	Sim	Sim
Vale Transporte	Não	Não	Não
Uniformes e Vestimentas de Trabalho	Não	Não	Não

Fonte: Receita Federal (2018)



DICA: Você pode acessar a tabela de incidência detalhada, com a descrição de cada um dos itens no site da Receita Federal. Disponível em: idg.receita.fazenda.gov.br

3.4.5 Rescisão contratual

De acordo com o Ministério do Trabalho, existem cinco tipos principais de rescisão de contrato de trabalho, vamos entender cada uma delas:

Pedido de demissão: Ocorre quando o empregado é que toma a iniciativa da rescisão do contrato, neste caso o trabalhador perde o direito a aviso prévio e não tem direito a indenização de 40% sobre os depósitos no FGTS, não tem o direito a sacá-lo e nem a solicitar o Seguro-Desemprego.

Dispensa sem justa causa: É a dispensa que se dá por vontade única do empregador, neste caso o empregado tem direito a receber todos os valores devidos proporcionais ao período trabalhado:

- ✓ Aviso prévio;
- ✓ Férias vencidas, acrescidas de 1/3 e férias proporcionais;
- ✓ Décimo terceiro salário proporcional,
- ✓ Saldo de salário,
- ✓ Multa de 40% sobre o FGTS (Apto a receber)
- ✓ Seguro-Desemprego.

Dispensa por justa causa: Neste caso a dispensa ocorre quando o empregado comete alguma falta grave, desde que devidamente comprovada, vejamos alguns motivos que podem ocasionar a essa rescisão:

- ✓ Indisciplina;
- ✓ Negligência;
- ✓ Abandono do emprego,
- ✓ Desonestidade ou má conduta,
- ✓ Embriaguez em serviço
- ✓ Agressão física e/ou moral dentro da empresa

Neste caso o empregado recebe somente o saldo do salário e as férias vencidas se for o caso.

Rescisão indireta (Término do contrato por ato culposo do empregador): Ocorre quando o empregador ou seus prepostos cometem atos culposos, neste caso, o empregado tem

direito as mesmas verbas previstas na dispensa sem justa causa. Motivos que podem gerar esse tipo de rescisão (CLT, Art. 483):

- ✓ Exigir do empregado serviços superiores as suas forças
- ✓ Quando o empregado for tratado pelo empregador ou por seus superiores com rigor excessivo;
- ✓ Quando o empregador não cumprir as obrigações do contrato.

Rescisão por culpa recíproca: Ocorre quando o empregado e o empregador praticam infrações trabalhistas. Somente a Justiça do Trabalho pode declarar a rescisão do contrato de trabalho por culpa recíproca, neste caso algumas verbas rescisórias são devidas pela metade, sendo:

- ✓ Multa do FGTS,
- ✓ Aviso prévio indenizado,
- ✓ 13º salário proporcional
- ✓ Férias proporcionais acrescidas de 1/3.

Ainda existem outras categorias de rescisão contratual, mas que geralmente se encaixam em uma das cinco que vimos, como por exemplo: rescisão do contrato de experiência, rescisão por aposentadoria e rescisão por falecimento.

3.4.6 Verbas Rescisórias

Férias vencidas: São as férias que já passaram do período aquisitivo em que o trabalhador tem direito.

Férias proporcionais: São as férias proporcionais aos meses trabalhados desde o último período aquisitivo a qual o trabalhador tem direito.

13º salário do ano: O trabalhador receberá o valor referente aos meses trabalhados no ano da demissão, proporcionalmente.

Horas extras: Se o trabalhador tiver banco de horas, ele tem o direito de recebê-las.

Multa de 40% sobre o saldo do FGTS: Esse valor deverá ser pago pelo empregador no ato da rescisão, sendo que é calculado pelo valor atualizado do saldo do FGTS do trabalhador.

Saldo de salário: É o valor referente aos dias trabalhados no mês da demissão.

Aviso Prévio: Quando do encerramento de um contrato é necessário o aviso com antecedência mínimo de 30 dias, se o empregador não quiser que o empregado trabalhe neste período, deve indenizá-lo com o valor respectivo aos 30 dias. No caso do trabalhador não cumprir o aviso, a empresa pode descontar esse valor do pagamento das verbas rescisórias.

Como calcular

Para sabermos quais cálculos são necessário para cada rescisão precisamos inicialmente analisar a tabela de incidência abaixo, assim podemos saber quais verbas rescisórias serão calculadas, e aplicar ao tempo trabalhado.

Tabela de Incidência rescisão do contrato de trabalho

Rescisão contratual - motivo	Saldo de salário	Aviso prévio	Férias			13º salário	FGTS			Código de saque da conta vinculada	Indeni-zação - art. 479, CLT
			Vencidas	Propor-cionais	Adicional de 1/3		Depósito em conta vinculada				
							8% mês de rescisão	8% mês anterior	40% dos depósitos devidos		
Rescisão antecipada do contrato a prazo determinado, sem previsão do aviso prévio <u>Por iniciativa do empregador</u> Sem justa causa											
Contrato celebrado por menos de 1 ano Com justa causa	sim	não	não	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim - Cód. 01	sim
Contrato celebrado por menos de 1 ano	sim	não	não	não	não	não	sim	sim	não	não	não
<u>Por iniciativa do empregado</u> Pedido de demissão											
Contrato celebrado por menos de 1 ano	sim	não	não	não	não	sim	sim	sim	não	não	não
Despedida indireta (justa causa, motivada pelo empregador)											
Contrato celebrado por menos de 1 ano	sim	não	não	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim - Cód. 01	sim
<u>Por iniciativa de ambos (empregador e empregado)</u> Culpa recíproca											
Contrato celebrado por menos de 1 ano	sim	não	não	não	não	não	sim	sim	sim (20%)	sim - Cód. 02	sim (50%)
Extinção automática (término normal) do contrato a prazo determinado, com ou sem previsão de aviso prévio											
Contrato celebrado por menos de 1 ano	sim	não	não	sim	sim	sim	sim	sim	não	sim - Cód. 04	não
Extinção do contrato por motivo de falecimento do empregado											
Contrato a prazo determinado, com ou sem previsão de aviso prévio											
Contrato celebrado por menos de 1 ano	sim	não	não	não	não	sim	sim	sim	não	sim - Cód. 23	não

Fonte: Guia Trabalhista (2018)

Exemplo:

- ✓ Dispensa sem justa causa
- ✓ Data da admissão: 02/08/2013
- ✓ Férias vencidas: 1 período (2015/2016)
- ✓ Salário atualizado: R\$ 2.600,00
- ✓ Data da dispensa com aviso prévio indenizado: 02/04/2017

Parcelas devidas

<i>Saldo de salário [2 dias trabalhados em abril x R\$ 8,67 (R\$ 2600,00 ÷ 30)]</i>	R\$173,33
<i>13º Salário (4/12)</i>	R\$ 866,66
<i>Férias Vencidas com mais 1/3</i>	R\$ 3.466,58
<i>Férias proporcionais (4/12)</i>	R\$ 1.155,52
<i>Aviso Prévio Indenizado</i>	R\$ 2.600,00
<i>Total Bruto</i>	R\$ 8. 262,09

INSS

<i>Saldo de salário 9% de R\$ 173,33</i>	R\$ 15,59
<i>13º salário 9% de R\$ 866,66</i>	R\$ 77,99

IRRF

<i>Saldo de salário 7,5 % de R\$ 173,33</i>	R\$ 12,99
<i>13º salário 7,5 % de R\$ 866,66</i>	R\$ 64,99

FGTS

<i>8% de R\$ 2.600,00 (aviso prévio indenizado)</i>	R\$ 208,00
<i>8% de R\$ 866,66 (13º salário)</i>	R\$ 69,33
<i>8% de R\$ 173,33 (saldo de salário)</i>	R\$ 13,86
<i>8% de R\$ 2.600,00 (salário do mês anterior)</i>	R\$ 208,00
<i>40% do saldo da conta vinculada, acrescidos dos valores pagos na rescisão*</i>	R\$ 3.660,80
<i>Total</i>	R\$ 4.159,99

Líquido a Receber (total bruto – INSS – IRRF + FGTS) R\$ 12.250,52

✓ O trabalhador ainda terá direito a sacar o saldo do FGTS, e dar entrada no Seguro Desemprego.

✓ O Saldo do FGTS deve ser consultado junto a conta do trabalhador, neste caso utilizamos uma estimativa de acordo com o salário atual, em proporção aos meses trabalhados.

✓ Desconto do INSS: Sobre as parcelas pagas a título de férias vencidas e Aviso Prévio Indenizado não há incidência de INSS.

TERMO DE RESCISÃO DO CONTRATO DE TRABALHO

IDENTIFICAÇÃO DO EMPREGADOR					
01 CNPJ/CEI		02 Razão Social/Nome			
03 Endereço (logradouro, nº, andar, apartamento)					04 Bairro
05 Município		06 UF	07 CEP	08 CNAE	09 CNPJ/CEI Tomador/Obra
IDENTIFICAÇÃO DO TRABALHADOR					
10 PIS/PASEP		11 Nome			
12 Endereço (logradouro, nº, andar, apartamento)					13 Bairro
14 Município		15 UF	16 CEP	17 CTPS (nº, série, UF)	18 CPF
19 Data de Nascimento		20 Nome da Mãe			
DADOS DO CONTRATO					
21 Tipo de Contrato					
22 Causa do Afastamento					
23 Remuneração Mês Ant.		24 Data de Admissão	25 Data do Aviso Prévio	26 Data de Afastamento	27 Cód. Afastamento
28 Pensão Alm. (%) (TRCT)		29 Pensão Alm. (%) (FGTS)		30 Categoria do Trabalhador	
31 Código Sindical		32 CNPJ e Nome da Entidade Sindical Laboral			
DISCRIMINAÇÃO DAS VERBAS RESCISÓRIAS					
VERBAS RESCISÓRIAS					
Rubrica	Valor	Rubrica	Valor	Rubrica	Valor
50 Saldo de /dias Salário (líquido de /dias Salário /altas e DSR)		51 Comissões		52 Gratificação	
53 Adic. de Insalubridade %		54 Adic. de Periculosidade %		55 Adic. Noturno Horas a %	
56.1 Horas Extras horas a %		57 Gorjetas		58 Descanso Semanal Remunerado (DSR)	
59 Reflexo do DSR sobre Salário Variável		60 Multa Art. 477, § 8º/CLT		62 Salário-Família	
63 13º Salário Proporcional /12 avos		64.1 13º Salário-Exerc. - /12 avos		65 Férias Proporc /12 avos	
66.1 Férias Venc. Per. Aquisitivo		68 Terço Constituc. de Férias		69 Aviso Prévio Indenizado	
70 13º Salário (Aviso Prévio Indenizado)		71 Férias (Aviso Prévio Indenizado)			
		99 Ajuste do saldo devedor		TOTAL BRUTO	
DEDUÇÕES					
Desconto	Valor	Desconto	Valor	Desconto	Valor
100 Pensão Alimentícia		101 Adiantamento Salarial		102 Adiantamento 13º Salário	
103 Aviso Prévio Indenizado dias		112.1 Previdência Social		112.2 Prev Social - 13º Salário	
114.1 IRRF		114.2 IRRF sobre 13º Salário			
				TOTAL DEDUÇÕES	
				VALOR LÍQUIDO	

Modelo de Termo de Rescisão do Contrato de Trabalho

Fonte: Ministério do Trabalho (2018)

Revisando o conteúdo estudado: Nesta sessão estudamos a folha de pagamento, e suas incidência, sendo que a mesma deve conter as seguintes informações: identificação da empresa (Razão Social e CNPJ), nome do trabalhador, mês de referência, total do valor bruto, total dos descontos, total do valor líquido e Encargos (FGTS, INSS), a folha de pagamento se divide em proventos, que são os valores que o trabalhador tem a receber e descontos, que são os valores descontados. Aprendemos os cálculos incidentes na folha de pagamento, tais como INSS, onde todo trabalhador assalariado por lei é obrigado a contribuir com a previdência social. A contribuição previdenciária é descontada diretamente da folha de pagamento do trabalhador e o percentual aplicado varia de acordo com a faixa salarial, FGTS, É um valor depositado em conta para pelo empregador ao trabalhador no valor de 8% é calculado sobre a remuneração paga no mês anterior até o dia sete de cada mês posterior ao pagamento. O IRRF que é o valor do imposto de renda que é retido de acordo com o salário bruto que o trabalhador recebe e o salário família: É o benefício previdenciário pago ao empregado e trabalhador avulso que tem salário de contribuição inferior ou igual a remuneração máxima, nestes casos todos seguem as tabelas do ano vigente conforme apresentamos anteriormente. Estudamos também os tipos de salário, que são salário por unidade de Tempo: É aquele pago de acordo com o tempo que o trabalhador fica a disposição da organização, estes são denominados horistas ou mensalistas. Salário por resultado: Nesse caso o pagamento é realizado com base em itens ou obras produzidas, entram aqui também os sistemas de incentivo como comissões e prêmios de produção como gratificações por produtividade. Salário por tarefa: É a união dos anteriores, onde o trabalhador recebe um salário pelo cumprimento da jornada de trabalho, mais um valor referente a produção. E por fim estudamos sobre a rescisão do contrato de trabalho, sendo cinco as principais: Dispensa sem justa causa, dispensa com justa causa, pedido de demissão, rescisão indireta e rescisão por culpa recíproca, e verificamos que para calcular a rescisão é necessário conhecer a tabela de incidência de verbas rescisórias e após aplicar os conhecimentos dos cálculos já aprendidos.

Exercícios de aprendizagem:

1. Descreva os tipos de contrato de trabalho.
2. Qual a diferença entre remuneração e salário? Comente sobre os tipos de salário.
3. Calcule os valores de horas extras do seguinte trabalhador:
 - ✓ Horas Extras: 08 horas
 - ✓ Horas trabalhadas mês: 220
 - ✓ Salário: R\$ 1.200,00

- ✓ Realização: Domingo
- 4. Calcule o valor do adicional de insalubridade máximo de um trabalhador com salário base de R\$ 2.500,00.
- 5. Calcule o valor das férias do seguinte trabalhador:
 - ✓ Dias de gozo: 30 dias
 - ✓ Salário Base: R\$3.500,00
 - ✓ Possui 01 dependente.
- 6. Calcule o IRRF do seguinte trabalhador:
 - ✓ Salário: R\$ 2.700,00
 - ✓ Não possui dependentes

Referências:

- MARQUES L. W. Contabilidade gerencial a necessidade das empresas. Paraná. Vera Cruz. 2013.
- Modelo de Termo de Rescisão, disponível em trabalho.gov.br/. Acesso em 20 de fevereiro de 2018.
- Tabela de incidência, disponível em: idg.receita.fazenda.gov.br/idg.receita.fazenda.gov.br. Acesso em 19 de fevereiro de 2018.
- Tabela de benefício salário família, disponível em www.guiatrabalhista.com.br/. Acesso em 19 de fevereiro de 2018.
- Tabela de Alíquota atualizada do IRRF, disponível em idg.receita.fazenda.gov.br/acesso-rápido/tributos/IRRF. Acesso em 19 de fevereiro de 2018.
- Tabela vigente de alíquota de contribuição INSS, disponíveis em www.inss.gov.br. Acesso em 19 de fevereiro de 2018.

4. UNIDADE DE ENSINO - ENDOMARKETING

Caros alunos, chegamos a nossa quarta unidade de ensino, onde vamos estudar o endomarketing, ou seja, o marketing interno das empresas, extremamente essencial nos dias atuais como ferramenta de engajamento e motivação dos trabalhadores. Nesta unidade vamos abordar os seguintes temas:

- ✓ Conceito e fundamentos do endomarketing;
- ✓ Instrumentos para a prática do endomarketing;
- ✓ Endomarketing como estratégia organizacional;

Então vamos começar, bons estudos!

4.1 CONCEITO E FUNDAMENTOS DO ENDOMARKETING

Para começarmos nosso estudos vamos entender o conceito de endomarketing, segundo Bekin (2004), um dos pioneiros a tratar deste assunto, conceitua:

O endomarketing consiste em ações de marketing dirigidas ao público interno da empresa ou organização. Sua finalidade é promover entre os funcionários e os departamentos os valores destinados a servir cliente ou, dependendo do caso, o consumidor. Essa noção de cliente, por sua vez, transfere-se para o tratamento dado aos funcionários comprometidos de modo integral com os objetivos da empresa (BEKIN, 2004, p.03).

Em outras palavras são ações internas utilizadas pela empresa para disseminar as informações importantes aos trabalhadores, afim de que tenham uma linguagem única em relação a empresa e conheçam todos os processos. Muitas vezes as empresas utilizam esta ferramenta para comunicar as boas práticas aplicadas também como uma forma de motivação aos trabalhadores.

O endomarketing surgiu em meados da década de 1970, pela necessidade de desenvolver alternativas para fidelizar os clientes internos nas empresa, é uma responsabilidade de todas as áreas da empresa, porém normalmente cabe ao setor de gestão de pessoas, as vezes aliado ao setor de marketing da empresa aplicar e conduzir as ações internamente.

Para que as ações sejam efetivas é necessário engajar, fidelizar e fortalecer as políticas e programas internos junto aos funcionários, pois somente assim um programa de endomarketing terá sucesso.

A Social Base em seu livro Endomarketing: cliente interno o coração das organizações, utiliza uma frase muito significativa para a compreensão do endomarketing:

“Convença seus colaboradores a comprar seus produtos antes de vende-los na ponta”.

Se os funcionários não comprarem a ideia da empresa, nenhum programa terá sucesso, esse é o objetivo principal do endomarketing, assim podemos dizer que o seu maior desafio é proporcionar aos funcionários valores como: transparência, empatia, afetividade, comprometimento e cooperação.

Segundo BEKIN (2004), o preceito do endomarketing é tornar claro ao funcionário os objetivos da organização, de forma que fique transparente a ele o objetivo global da empresa, ele ainda caracteriza o endomarketing em 04 fundamentos:

1. Definição: Consiste em ações gerenciadas e dirigidas ao público interno;
2. Conceito: Foco no alinhamento de informações;
3. Objetivos: Construir com o funcionário um relação baseada em lealdade e troca;
4. Função: Intensificar a noção de cliente e fornecedor interno entre os setores.

Com base nestes quatro fundamentos, vamos estudar alguns assuntos relevantes em relação ao endomarketing, para que possamos atingir os fundamentos acima: Planejamento de Endomarketing, Comunicação e Motivação. Vamos lá.

4.1.1 Planejamento de Endomarketing

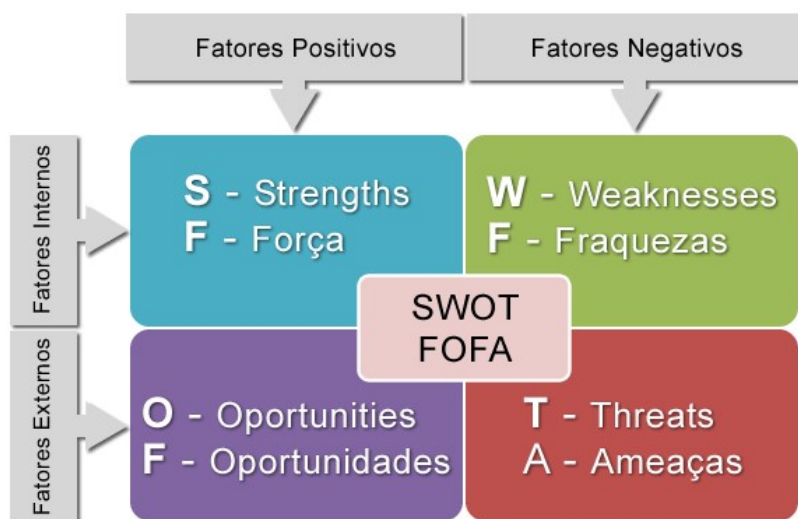
Segundo BEKIN (2004), todas as ações de endomarketing devem ser construídas com base em um cuidadoso planejamento, com definições claras de prioridade e objetivos, para as mesmas possam ser colocadas em prática, essas ações devem ter um enfoque mercadológico, precisam envolver, persuadir e convencer as pessoas simultaneamente com a proposta da empresa.

Para elaborarmos um bom plano de endomarketing primeiramente é importante definir as prioridades do mesmo, levando em consideração dos pontos vulneráveis da empresa que precisam ser corrigidos, realizar um diagnóstico da atual situação, levando em conta as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. (BEKIN, 1995)

Podemos utilizar uma matriz SWOT, que é a tradução em inglês para Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weakness*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*), ou Matriz FOFA (Forças,

Ameaças, Fraquezas e Oportunidades), como é conhecida no Brasil. A matriz nos fornece uma análise completa da situação da empresa e pode ser utilizada para todos os planejamentos estratégicos internos.

Para elaborar a matriz, devemos montar uma tabela de 4 quadrantes (Como um quadrado contado por duas retas transversais); Cada quadrado será utilizado para elencar um tópico, ou seja, em um quadrado apontaremos as oportunidades, em outro ameaças e assim por diante e em seguida vamos elencar as oportunidades e ameaças, forças e fraquezas da empresa, veja a figura abaixo:



Matriz SWOT ou FOFA

Fonte: Google (2018)

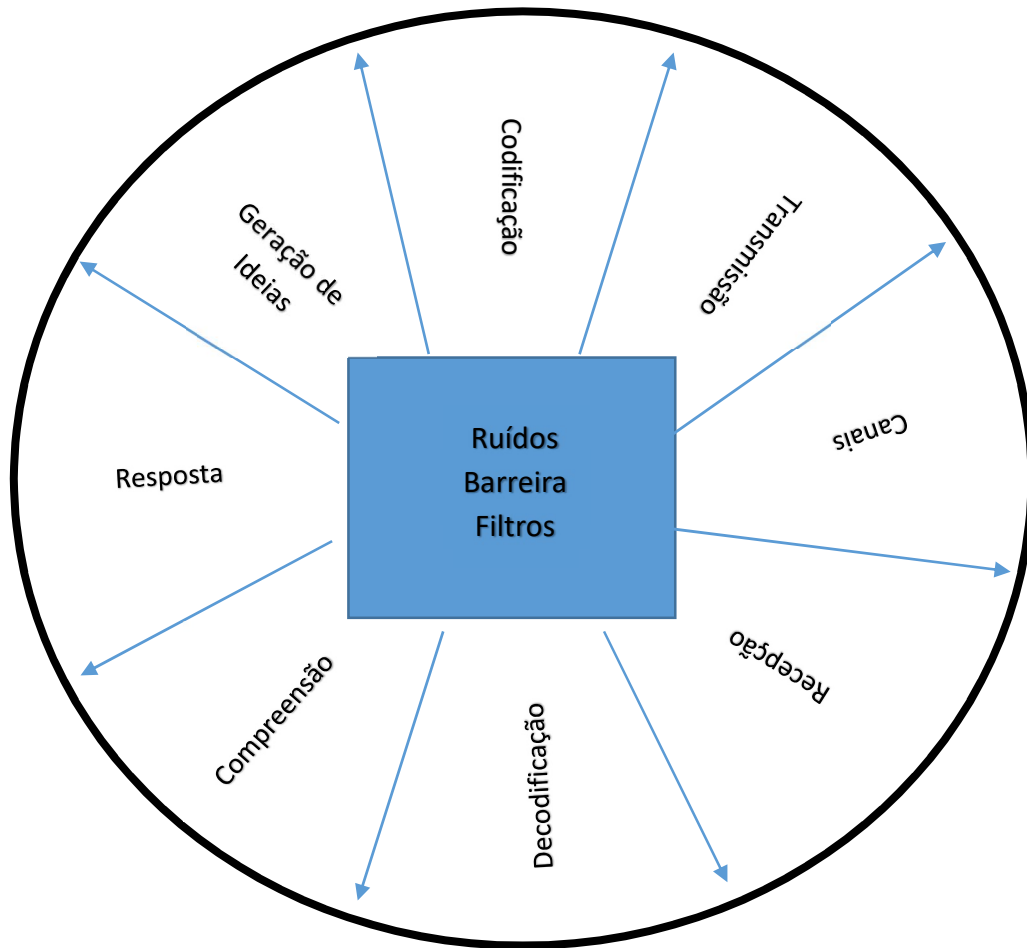
4.1.2 Comunicação Interna

Um dos principais enfoques do endomarketing é a comunicação, para um programa efetivo e que traga resultados, as empresas precisam entender que é importante assumir uma comunicação transparente e leal com os trabalhadores, através de canais confiáveis e de credibilidade, para assim poder disseminar os seus valores e garantir que os funcionários entendam os conceitos aplicados pela empresa. Quando conseguimos que os objetivos e ideais corporativos sejam compartilhados por todos na empresa, a satisfação interna aumenta refletindo significativamente nos processos externos com clientes e fornecedores e na produtividade.

A maioria das empresas apenas informa, mas não se comunica, a informação por si só não traz garantias de que a mensagem tenha sido recebida e compreendida, no processo de comunicação é essencial que ocorra uma troca, é importante receber um feedback do funcionário, seja ele positivo ou negativo, para mensurar os resultados do que foi comunicado.

Segundo Vecchi (2008):

Receber a mensagem envolve atentar para ela e realmente perceber que se trata de uma mensagem escrita, falada ou transmitida de algum outro modo. Após a recepção, ocorre a decodificação, que envolve decifrar a mensagem. A compreensão resulta do processo de decodificação, no entanto, muitas vezes é imperfeita (...) Torna-se crucial reconhecer que a comunicação é um processo social que inclui percepção e influência. A transmissão e a recepção precisam de uma mensagem, mais o impacto que esta exerce no receptor, são igualmente importantes para explicar o processo de comunicação.



Ciclos da Comunicação

Fonte: Adaptado de Vecchio, (2008)

É muito comum os termos endomarketing e comunicação interna sejam confundidos, pois um está ligado diretamente, segundo Brum (2011):

A comunicação interna é a informação transmitida através de canais internos e das lideranças e o endomarketing é a informação repassada com técnicas e estratégias de marketing. Os dois são complementares.

Vejamos um exemplo, quando a empresa utiliza recursos visuais como vídeos, murais entre outros em sua comunicação interna ela está fazendo marketing interno, ou seja, aplicando técnicas de endomarketing, porém isso não ocorre em toda a comunicação interna da empresa. No marketing interno a comunicação amplia seus horizontes, criando uma base de relacionamento interpessoal que contribui para o autoestima dos funcionários, através da empatia e afetividade por exemplo.

Assim quando a empresa comunica primeiramente para seu público interno, ou seja, dentro da organização, ela gera uma satisfação e acentua a motivação dos funcionários, e faz com que eles se sintam como parte relevante da empresa como um todo. (BRUM, 2005)

Saiba mais:

Um estudo envolvendo 972 empregados em corporações importantes indicou que o colaborador médio envia e recebe cerca de 178 mensagens por dia. A sobrecarga de mensagens baseadas em tecnologia pode criar novos problemas no local de trabalho.

Como melhorar a comunicação interna

Segundo Vecchio (2008), é essencial para toda a organização ter uma comunicação interna eficaz, assim ele apresenta algumas sugestões de como melhorar a eficácia da comunicação organizacional, conforme veremos:

Usar linguagem apropriada: Toda linguagem, seja através de gestos, palavras ou símbolos deve estar adequada ao nível de compreensão do receptor.

Adotar comunicação empática: É importante o comunicador deve entender as suposições e atitudes do receptor.

Incentivar o feedback: Através do feedback é possível verificar se a mensagem transmitida está sendo recebida corretamente, uma comunicação nos dois sentidos melhora todo o processo.

Desenvolver um clima de confiança: A comunicação melhora quando existe confiança entre as partes, manter a confiança requer esforço contínuo e vontade de participar de um diálogo honesto e franco.

Usar mídia apropriada: A forma de comunicação deve ser adequada para cada situação, nem todas as formas de transmitir uma mensagem são eficazes em todos os casos, a comunicação oral por exemplo é a melhor opção quando for necessário discutir problemas do empregado como atrasos e desempenho, já a comunicação escrita não é tão eficaz pois acaba sendo muito impessoal.

Incentivar a escuta eficaz: Trata-se de incentivar que se preste mais atenção ao significado da mensagem recebida, a escuta ativa envolve reafirmar as observações de quem está se comunicando e refletir sobre elas.

4.1.3 Motivação

Quando falamos de endomarketing não podemos deixar de ressaltar o tema da motivação, afinal somente funcionários motivados se engajam em programas internos e compreendem os objetivos e desafios da empresa. Bekin (1995), considera que os funcionários quanto clientes internos precisam ser satisfeitos, para que possam trabalhar em prol do sucesso da empresa, a fim de garantir que os objetivos da mesma sejam alcançados.

Com funcionários mais motivados e conseqüentemente mais engajados, os programas internos terão maior eficiência e os resultados serão mais eficazes, visto que eles sentem que a alta direção se importa com o papel de cada um no processo e a empresa é beneficiada com a garantia de satisfação interna das necessidades e superação de expectativas.

O processo de motivação segue uma seqüência das seguintes etapas: estímulo, esforço, desempenho, valorização, recompensa, satisfação e comprometimento (BEKIN, 2004).

Ainda sobre motivação no trabalho Bekin (2004, p.88), comenta:

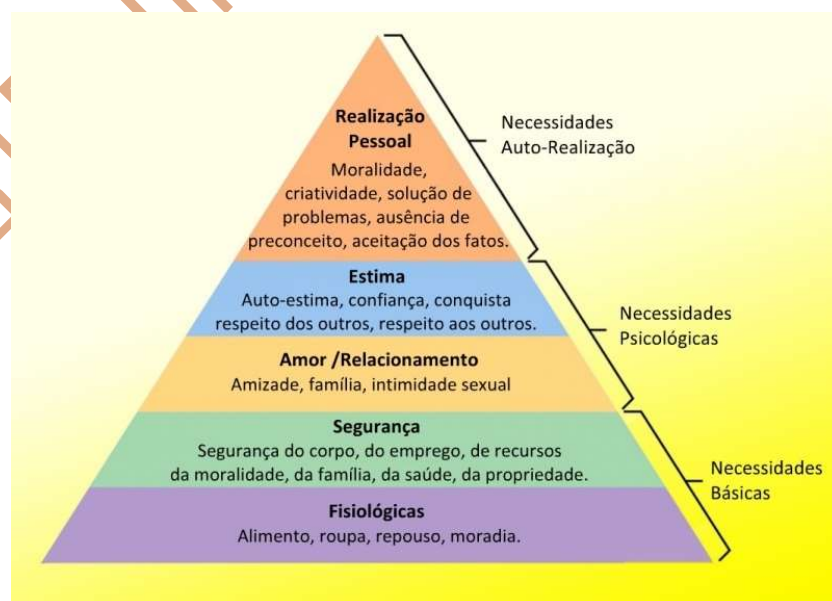
“A motivação é um processo global que tem como objetivo final comprometer o funcionário com as causas e os objetivos da empresa para integrá-lo à cultura organizacional. Esse comprometimento implica o aprimoramento do desempenho do funcionário por meio de sua valorização e satisfação como indivíduo que pertence a uma organização”.



Ciclo Motivacional

Fonte: Adaptado de Bekin (2004)

A motivação nasce das necessidades humanas e não das coisas que suprem estas necessidades, então não podemos motivar uma pessoa, cada indivíduo faz isso por si, o que podemos fazer é satisfazer as necessidades do outro, indivíduos satisfeitos tendem a ter uma motivação maior para o trabalho. Assim através do endomarketing é possível fazer com que os funcionários sintam-se importantes para os objetivos da empresa, vamos analisar a pirâmide de Maslow:



Pirâmide de Maslow

Fonte: Imagem de domínio Público (2018)

A pirâmide de Maslow apresenta a ideia de que as necessidades humanas se dispõem em uma hierarquia de cinco grupos: fisiológicas ou básicas, segurança, sociais/relacionamentos, estima, auto realização. Se analisarmos a pirâmide vamos verificar que a motivação surge nas necessidades de psicológicas e de auto realização, inicialmente com o aumento da autoestima e da confiança e posteriormente com a auto realização, então um programa de endomarketing para ser eficiente deve atingir estas necessidades dos funcionários.

Outro fator de extrema relevância para a motivação interna é o clima organizacional, é essencial que haja um ambiente agradável e convidativo ao trabalho, assim será mais fácil manter os funcionários motivados, segundo Chiavenato (2005, p.269):

“Quando há elevada motivação entre os membros, o clima organizacional se eleva e traduz-se em relações de satisfação, animação, interesse, colaboração irrestrita etc., todavia, quando a baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou imposição de barreiras a satisfação, das necessidades, o clima organizacional tende a baixar, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação etc., podendo em casos extremos chegar a estado de agressividade, tumulto, inconformismo etc.”

Considerando todas essas questões, percebemos que não é tão simples desenvolver um processo de motivação dentro da empresa, BEKIN (1995), propõe alguns itens para implementá-lo:

- a) Prioridade para a motivação do grupo de trabalho, através de parceria, cooperação e lealdade;
- b) Valorização do indivíduo dentro do seu grupo;
- c) Integração baseada nos valores e objetivos da empresa;
- d) Reforço contínuo de uma atitude baseada em valores compartilhados;
- e) Recompensas e prêmios dirigidos ao grupo para que todos se beneficiem dos resultados positivos;
- f) Criação de um ambiente de interação dentro da empresa;
- g) Envolvimento dos funcionários no planejamento e na tomada de decisões; 8. Estímulo à iniciativa e atitude criativa;
- h) Delegação de poderes de acordo com a natureza da função exercida;
- i) Remuneração adequada.

4.3.4 O papel da liderança no endomarketing

Liderança é o processo pelo qual uma pessoa tenta levar ou membros de uma organização a fazer algo que ela deseja, ou seja, liderança é um processo de influência. (Vecchio (2008), desta forma no processo de endomarketing o líder deve exercer essa influência para vende as ideias da empresa para suas funcionários.

Uma boa liderança pode ser uma ótima estratégia para um programa de endomarketing eficaz, para que ocorra o comprometimento da equipe é necessário que o engajamento comece pelos gestores, por isso há necessidade de um envolvimento direto nos processos de endomarketing por parte das lideranças uma vez que são detentores do poder de recepção e transmissão de informações. Quando envolvimento da alta gestão não ocorre os funcionários perdem o foco, assim a comunicação interna deve partir das lideranças disseminando par todos os demais níveis. (BEZERRA 2006)

Para que essa comunicação seja eficaz as lideranças precisam conhecer suas equipes, necessidades e expectativas pessoais, somente assim saberão como agira para satisfazer as necessidades dos funcionários, as pessoas em geral sentem-se importantes pelo grau de informações que recebem, assim quando o funcionário recebe informações claras e transparentes de sua liderança ele se sente mais engajado para o cumprimento das metas propostas. (BRUM, 2005)

Além de comunicar a liderança também precisa ouvir o seu público interno, pois como vimos anteriormente a comunicação sempre funciona melhor quando é em via dupla.

A liderança deve seguir as premissas abaixo para conseguir efetividade nos programas de endomarketing:

Manter uma boa comunicação com as equipes, deixar claro o que espera de cada um, além de manter o canal para ouvi-los sempre aberto.

Compartilhar os resultados com a equipe, e não somente quando os resultados são positivos, é importante também apresentar problemas que precisam ser solucionados e metas que precisam ser melhoradas, isso fará com que todos se sintam responsáveis por esses resultados, e gera um maior engajamento.

Mostrar qual é o objetivo a ser alcançado, os funcionários precisam saber onde se quer chegar, apresentando de forma objetiva as metas a serem atingidas o gestor demonstra que é possível de se atingir os resultados se todos trabalharem juntos.

Revisando o conteúdo estudado: Nesta sessão estudamos sobre o endomarketing, que é o marketing interno nas empresas, para Bekin (2004), o endomarketing consiste em ações de marketing dirigidas ao público interno da empresa ou organização. Sua finalidade é promover entre os funcionários e os departamentos os valores destinados a servir cliente ou, dependendo do caso, o consumidor. Estudamos os fundamentos do endomarketing que são: definição, que consiste em ações dirigidas ao público interno, conceito que é foco no alinhamento de informações, objetivos que é construir com o funcionário uma relação baseada em troca e função que é intensificar a noção de cliente e fornecedor interno. Para elaboração do plano ou programa de endomarketing é necessário que todas as ações de endomarketing sejam construídas através de um planejamento, com definições claras de prioridade e objetivos, para isso sugerimos a utilização da matriz SWOT que é a tradução em inglês para Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weakness*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*), ou Matriz FOFA (Forças, Ameaças, Fraquezas e Oportunidades), como é conhecida no Brasil. Um dos principais enfoques do endomarketing é a comunicação, para um programa efetivo e que traga resultados, as empresas precisam entender que é importante assumir uma comunicação transparente e leal com os trabalhadores, através de canais confiáveis e de credibilidade, para assim poder disseminar os seus valores e garantir que os funcionários entendam os conceitos aplicados pela empresa, assim como a motivação que é um processo global que tem como objetivo final comprometer o funcionário com as causas e os objetivos da empresa para integrá-lo à cultura organizacional, e estudamos que para o programa de endomarketing ser efetivo é essencial o envolvimento das lideranças, onde as informações devem partir dos níveis superiores para que ocorra o engajamento necessário dos funcionários com o processo.

4.4 INSTRUMENTOS PARA A PRÁTICA DO ENDOMARKETING

Como estudamos anteriormente o endomarketing é uma forma de comunicar com auxílio de outros recursos, visuais, eletrônicos entre outros, agora vamos estudar alguns destes instrumentos que podemos utilizar para implementar a prática do endomarketing na empresa.

Brum (1998) classifica como instrumentos operacionais que podem ser utilizados nesta prática:

Vídeos: Que podem ser institucionais ou de apresentação de produtos, servem para reforçar a ideia dos valores e objetivos institucionais ou apresentar aos clientes internos a realidade em que seu produto é utilizado;

Manuais Técnicos e educativos: Neste caso o objetivo é a apresentação de produtos, serviços, lançamentos e/ou tendências em relação as novas tecnologias por exemplo;

Revistas, quadrinhos ou jornal: Podem ser elaborados com vários encartes, apresentando os setores da empresa e seus projetos, como recursos humanos, produção, associação de funcionários.

Cartazes e murais: Podem ser utilizados com a finalidade motivacional ou informativa, apresentando informações importantes para a força de trabalho.

Canais diretos: Reuniões com os gestores, presidência ou demais partes do alto escalão;

Palestras internas: Servem para apresentar novidades, tendências e a evolução da empresa, apresentar resultados relevantes, podem ser utilizadas para reforçar o comprometimento da equipe com os objetivos alcançados.

Grife interna: São a padronização de uniformes, bonés e demais acessórios com a marca da empresa;

Rádio interna: Aqui podem ser repassadas as informações dos serviços e produtos, lançamentos e tendências, resultados, enfim todos os itens apresentados nos demais tópicos.

Intranet: Esse é um excelente instrumento para repasse das informações estratégicas da empresa, plano de cargos e salários, missão, valores, entre outros, além de informações de cunho pessoal aos funcionários, como folha de pagamento entre outros.

Convenções internas: Neste caso a própria equipe interna pode ser utilizada para divulgação das atividades realizadas na empresa.

Ainda poderíamos elencar vários outros instrumentos, atualmente com expansão das novas tecnologias e das redes sociais, essas podem ser um excelente instrumento para o programa de endomarketing.

A escolha dos instrumentos está condicionada as condições de cada empresa, sendo que devesse considerar o orçamento para a implantação e manutenção de cada um deles, visto que a variação dos investimentos pode ser grande, como por exemplo: TV ou mural eletrônico, com os mesmos objetivos da rádio interna e dos murais internos, só que com um investimento maior.

Também é importante considerar o tempo disponível das pessoas envolvidas no programa, quem vai executar e atualizar as informações por exemplo, é essencial que uma vez implementado o instrumento seja mantido atualizado ou pode perder o propósito e gerar ao invés de satisfação, uma reclamação interna. Ao mesmo tempo cabe a alta direção priorizar o programa e possibilitar aos envolvidos tempo hábil para execução e manutenção das ações, visto que um programa bem executado gera maior produtividade e ganhos significativos a empresa.

Podemos ainda elencar alguns instrumentos estratégicos para o programa de endomarketing, que envolvem ações mais elaboradas e que por vezes estão atreladas diretamente ao planejamento estratégico da empresa, as empresa que são referência neste processo geralmente atuam desta maneira, podemos citar:

Festas comemorativas: Aqui podemos incluir as festas de natal que geralmente ocorrem nas empresas, comemoração de mérito profissional, por anos de trabalho na empresa, atingimento de metas, entre outras, o mais importante é que o tema da festa esteja atrelado ao programa de endomarketing e que fique claro ao funcionário o objetivo e o motivo da comemoração;

Treinamentos e integração de novos funcionários: No caso dos treinamentos eles servem para motivar, informar e manter os funcionários atualizados das mudanças e tendências da empresa, já a integração é um treinamento diferenciado que busca apresentar a empresa ao novo funcionário, pode fazer parte deste processo desde um trabalho teórico sobre os valores da empresa até uma visita as instalações para conhecer os processos na integra.

Programas internos: Alguns programas internos podem ser integrados ao programa de endomarketing, por exemplo, programas de inclusão de portadores de deficiência, programas de reconhecimento por metas atingidas. Aqui depende muito de quando a

Curiosidade

O Instituto Great Place To Work (GPTW), avalia as melhores empresas para se trabalhar no Brasil, Elektro é a melhor empresa para trabalhar, durante 02 anos seguidos, e obteve a média de 98,3 pontos, a maior nota de satisfação dos funcionários nos 18 anos em que a pesquisa é realizada. Para entender basta conversar com alguns funcionários, as pessoas simplesmente amam trabalhar na empresa, isso é resultado de um esforço consciente da empresa para colocar as pessoas e suas necessidades em primeiro lugar. A empresa tem um dos melhores programas de endomarketing já visto, com ações simples mais eficazes, como o Conecta que é uma rede social criada pela empresa em que as pessoas de áreas diversas podem expor seus projetos, trocar ideias e interagir, inclusive com o presidente. Essa filosofia traz resultados muito além da satisfação dos funcionários. De 2011 a 2013, a companhia economizou 93 milhões de reais, aumentou 8% a qualidade do serviço e 10% a energia distribuída. Prova de que cuidar das pessoas traz felicidade não apenas para os empregados mas também para os acionistas. (Revista Exame)

empresa está disposta a realmente investir nos funcionários e no clima interno, e nas condições financeiras da mesma, pois estes programas exigem aplicação de recursos.

✓ **Café com a gerência:** Algumas impressas têm investido neste canal como uma forma de ouvir o funcionário, pode ser um café da manhã, um canal direto para comunicação com a presidência por exemplo.

Atualmente com o avanço dos canais digitais também surgem outros instrumentos que quando bem utilizados podem ser úteis aos programas de endomarketing, como site da empresa, blogs, *facebook* e outros canais.

Revisando o conteúdo estudado: Os instrumentos para aplicação do endomarketing na empresa são muitos, podem ser instrumentos operacionais tais como: vídeos, murais técnicos e educativos, revistas, quadrinhos ou jornal, cartazes e murais, canais diretos, palestras internas, grife interna, rádio interna, intranet, convenções internas; ou podem ser estratégicas, tais como: festas comemorativas, programas internos, café com a gerência, treinamento e integração de novos funcionários, além deste ainda temos os instrumentos mais atuais com o uso da tecnologia, como site, blog da empresa, *facebook* entre outros.

4.5 ENDOMARKETING COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Para que o endomarketing possa ser considerado uma ferramenta da estratégia organizacional é necessário como já comentamos anteriormente no tópico liderança o envolvimento direto dos gestores da organização, ou seja, dos profissionais que tem voz ativa para promover e implementar estratégias dentro da empresa. Quando bem utilizado o endomarketing se torna uma ferramenta essencial para alta gestão, pois auxiliar nas metas de bom desempenho, estimula a motivação e a competitividade saudável da equipe, o trabalho mútuo, respeito e responsabilidade de todos os funcionários.

Desta forma os resultados que o programa pode atingir estão diretamente ligados ao quanto o endomarketing é estratégico para a empresa, e qual a relevância que lhe é dado. Se a alta gestão realmente assumir a responsabilidade de conhecer o seu cliente interno, ou seja, seus colaboradores afim de identificar os pontos de atenção para melhorar a qualidade de vida e o bem estar de seus funcionários, ouvindo-os ativamente os resultados serão extremamente agregadores a cultura e estratégia organizacional.

É necessário também que a empresa saiba exatamente o que deseja alcançar com o programa, quais metas almeja alcançar, pode ser o aumento da produtividade da equipe, melhoria na qualidade do trabalho interno ou dos produtos e serviços entregues ao cliente externo, implantação de uma nova cultura organizacional. Dependendo destas metas o programa terá um período maior ou menor de implementação, já que é um processo contínuo, e durante esse processo é essencial que todos os funcionários saibam exatamente onde se deseja chegar para que os esforços sejam focados no cumprimento das metas.

Brum (1998, p.171) cita quatro fatores como resultados que podem ser obtidos de um programa de endomarketing, que são:

1. Postura interativa, que significa sintonia entre empresa e funcionários, com iniciativa no estabelecimento de contatos, manutenção de uma relação próxima e amigável, observação de reações e doação de atenção entre as duas partes.

2. Transparência, que trabalha a clareza na ação de comunicação interna através de colocações objetivas e diretas, uso de uma linguagem clara e compreensível e preocupação com a correta assimilação da mensagem.

3. Democracia, que estimula a participação e o consenso através de compartilhamento de decisões e informações e demonstração de real interesse pela opinião das pessoas.

4. Foco, que orienta a empresa para resultados através de organização e planejamento de ações a partir da definição de metas a serem perseguidas, priorização de assuntos relevantes e uma ampla visão sobre os contextos interno e externo da empresa.

Assim um plano ou programa de endomarketing será efetivo e terá bons resultados quando toda a empresa e em especial a alta direção estiverem envolvidos no processo e cientes dos propósitos e dos resultados almejados.

Revisando o conteúdo estudado: Para um bom plano ou programa de endomarketing é essencial o envolvimento da alta gestão, toda a empresa deve ser mobilizada para alcançar os objetivos, assim é importante que os funcionários tenham clareza do propósito do mesmo, os resultados do programa podem ser diversos mas os principais podem ser postura interativa, transparência, democracia, e foco.

Leitura complementar: <http://www.ideiademarketing.com.br/2012/02/22/3-empresas-com-o-endomarketing-no-dna/> - 03 empresas e boas estratégias de endomarketing.

Qual o índice de absenteísmo na empresa no último ano?			
Qual o número de acidentes de trabalho registrados na empresa no último ano?			
Qual a frequência de acidentes de trabalho no último ano?			
Qual o número de afastamentos do trabalho no último ano?			
Levantamento de valores	Motivo	Tipo	Total
Qual o valor de investimento em Saúde e Segurança no último ano?			
Qual o valor de custos com absenteísmo na empresa no último ano?			
Qual o valor de custos com acidentes do trabalho no último ano?			
Qual o valor dos custos com afastamentos no último ano?			

É importante ressaltar que o roteiro pode ser adaptado para a necessidade da empresa de acordo com os objetivos propostos, por exemplo se a empresa desejar apenas informações sobre os acidentes de trabalho, os questionamentos podem ser direcionados para este objetivo.

3. Considerando tudo o que foi estudado até este momento, faça um relato de situações em que você recomendaria uma auditoria de gestão de pessoas.

A auditoria em gestão de pessoas pode ser importante para o acompanhamento do setor, identificando falhas e melhorias necessárias nos processos sem uma razão necessariamente parente, também pode ser indicada quando a empresa necessita de um levantamento de dados sobre uma questão específica, por exemplo, auditar o controle de ponto da empresa para verificar se as regras da CLT estão sendo cumpridas, ou em casos mais graves quando houver indícios de fraude interna.

7.6 TENDÊNCIAS E PERSPECTIVAS EM GESTÃO DE PESSOAS

3. Descreva com suas palavras, o que você entende por capital humano.

O capital humano é o patrimônio humano da organização, são trabalhadores com competências diferenciadas que podem agregar valor a mesma, para que possamos chamar de capital humano é necessário que dois quesitos estejam alinhados, ter pessoas com talentos (competências diferenciadas) e contexto, ou seja um ambiente organizacional que oportunize o crescimento destes talentos.

2 . De acordo com o que estudamos na unidade de ensino, dê exemplos de casos de diversidade que podemos encontrar nas organizações.

A diversidade é ter pessoas com diferentes estilos de vida e formas de pensar na organização, podemos citar: Pessoas com deficiência, etnias e raças diversas, gêneros sexuais diversos.

4. Conceitue:

a. **Gestão por competência:** A Gestão por competências é uma forma de gestão voltada para o desenvolvimento de talentos na organização, busca potencializar as competências individuais de cada trabalhador e orientá-lo para que possa cumprir suas metas e objetivos de forma mais eficiente.

b. **Seleção por competência:** A seleção por competências tem como objetivo, criar um perfil de competências para cada cargo da empresa, realizando um mapeamento das competências necessárias a gestão de pessoas busca em seus processos de seleção profissionais que atendam aos requisitos para o cargo.

c. **Remuneração por competência:** A remuneração por competências ainda é um método pouco tradicional nas empresas já que os critérios de avaliação de desempenho precisam estar muito bem alinhados, esse método adota o critério da diferenciação salarial com base nos conhecimentos, habilidade e atitudes do trabalhador ao longo de sua carreira, e começou a ser aplicado em virtude do crescimento da necessidade de as empresas terem profissionais qualificados e com um conhecimento amplo em algumas áreas.] Avaliação por competência.

d. **A avaliação por competência:** é o processo pelo qual os colaboradores são levados a atingir as metas e objetivos individuais e da organização e são avaliados por suas competências técnicas e comportamentais,

3. O Que você entende por **Empowerment**, como esse método pode ser aplicado na gestão de pessoas?

O empowerment é o empoderamento das pessoas na organização, ou seja dar poder, autonomia, pode ser aplicado na gestão de pessoas para que os gestores deleguem a seus talentos autonomia para gerenciar estrategicamente alguns processos e tomada de decisões, o que gera um ganho em agilidade e aumenta a competitividade da organização.

8. CONHECENDO OS AUTORES

Franciele Tochetto Pedrozo Ghizzoni, é publicitária formada pela Universidade do Oeste de Santa Catarina UNOESC, Campus- Joaçaba, Especialista em Administração de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas pela Universidade do Contestado UnC, Campus Concórdia e Especialista em Gestão Escolar, pela Faculdade Regional de Blumenau FURB. Possui 06 anos de experiência como coordenadora de núcleo de negócio e coordenadora de curso pelo SENAI/SC, e 04 anos de experiência como coordenadora do núcleo regional de serviços compartilhados da FIESC, respondendo diretamente por toda área de Gestão de Pessoas da Regional Centro Oeste e Auto Uruguai Catarinense. Também possui experiência como professora, ministrando disciplinas voltadas para gestão, como: gestão de pessoas, gestão de processos, administração e metodologia científica.



Contatos: (49) 99147- 9458

Email: franciele.ghizzoni@gmail.com

Linkedin: [linkedin.com/in/franciele-tochetto-pedrozo-ghizzoni-940228a6](https://www.linkedin.com/in/franciele-tochetto-pedrozo-ghizzoni-940228a6)

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANTUNES, Maria Thereza Pompa. Capital Intelectual. São Paulo: Atlas, 2000
- BEKIN, Saul Faingaus. Endomarketing, como praticá-lo com sucesso. São Paulo: Person Education, 2004.
- BEKIN, Saul F.. Conversando sobre endomarketing. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BEZERRA, A. E. P. Liderança como força motriz do endomarketing. RP em Revista. ANO 4 – N.16 – SALVADOR/BA – AGO, 2006.
- BOHLANDER, G; SNELL S. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Cengage Learning, 2014
- BRUM, Analisa de Medeiros. Face a face com o endomarketing. Porto Alegre: L&PM, 2005
- Elektro é a melhor empresa para se trabalhar, Revista Época, disponível em <https://exame.abril.com.br/carreira/elektro-energia-que-da-gosto/>. Acesso em 23 de fevereiro de 2018.
- CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações. 2º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas .3ªed. p..62 editora Elsevier. Rio de Janeiro. 2010.
- COSTA, R. Tatiana E-RH: o impacto da tecnologia para gestão competitiva de Recursos Humanos. Dissertação de Mestrado. São Paulo. Universidade de São Paulo, 2002.
- DESSLER, G. Administração de recursos humanos. 2. ed. Tradução de Cecília Leão Oderich. São Paulo
- FLEURY, A. C. C. Estratégias empresariais e formação de competências. São Paulo: Atlas, 2000
- FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). As pessoas na Organização. São Paulo: Gente, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. Gestão de Pessoas: enfoque nos Papéis Pprofissionais. São Paulo: Atlas, 2001
- LACOMBE, F.; HEILBORN, G. Administração: Princípios e Tendências. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2008
- Lei N° 8.213 do Previdência Social, disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em 20 de fevereiro de 2018.
- Manual como as Empresa Podem (e Devem) Valoriza a Diversidade. Instituto ETHOS. 2000. Disponível em: www3.ethos.org.br. Acesso em 07 de março de 2018.
- MARTINS, T. H. Gestão de Carreiras na era do conhecimento. 2ª Edição. São Paulo. 2004.
- MARQUES L. W. Contabilidade gerencial a necessidade das empresas. Paraná. Vera Cruz. 2013.

MILKOVICH, George T. & BOUDREAU, John W. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 2000.

Mobilidade Tendência no Mundo do Trabalho, disponível em: <http://carreira.com.br/mobilidade-tendencia-mundo>. Acesso em 08 de março de 2018.

Modelo de Termo de Rescisão, disponível em trabalho.gov.br/. Acesso em 20 de fevereiro de 2018.

Normas Regulamentadoras do Ministério do Trabalho, disponível em: <http://trabalho.gov.br/>

Organização Nacional do Trabalho, disponível em: <http://www.ilo.org/brasil/lang-pt/index.htm>. Acesso em 15 de janeiro de 2018.

Previdência Social, disponível em: www.previdencia.gov.br/. Acesso em 15 de janeiro de 2018.

Principais EPIs disponível em: <http://www.corbucci.com.br/a-importancia-do-uso-de-epi-equipamento-de-protecao-individual>

Tabela de incidência, disponível em: [idg.receita.fazenda.gov.br](http://idg.receita.fazenda.gov.br/idg.receita.fazenda.gov.br). Acesso em 19 de fevereiro de 2018.

Tabela de benefício salário família, disponível em www.guiatrabalhista.com.br/. Acesso em 19 de fevereiro de 2018.

Tabela de Alíquota atualizada do IRRF, disponível em idg.receita.fazenda.gov.br/acesso-rapido/tributos/IRRF. Acesso em 19 de fevereiro de 2018.

Tabela vigente de alíquota de contribuição INSS, disponíveis em www.inss.gov.br. Acesso em 19 de fevereiro de 2018

SOARES et al. A importância da Auditoria de Recursos Humanos. Revista Contabilidade & Amazônia, Sinop, v. 2, n. 1, 2009.

WESTLEY, W. A. Problems and solutions in the quality of working life. *Humans Relations*, v. 32, n. 2, p. 111-123, 1979.

3 Grandes ensinamentos de Peter Drucker, disponível em: <http://www.administradores.com.br>. Acesso em 08 de março de 2018.

AML