

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS - UNICAMP
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS - IFCH
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E PLANEJAMENTO ECONÔMICO - DEPE
CENTRO TÉCNICO ECONÔMICO DE ASSESSORIA EMPRESARIAL - CTAE**

INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL

**Material de uso exclusivo nos Cursos do CTAE, adaptado pelo
Prof. Enio Carretoni.**

G¹ .6-4.75-100/41

1975

1 – CONCEITO - DEFINIÇÃO - OBJETO

- Em administração de Pessoal um conceito prévio se impõe, posto que, do ponto de vista prático, oferece uma visão sintética, e, do ponto de vista científico, oferece a idéia básica, das quais se pode partir para a desejada e indispensável sistematização.

- Antecipe-se, por exemplo, que a administração de pessoal objetiva o controle e a direção dos recursos humanos que, sob Relação de Emprego ou Relação Estatutária, operam em uma organização. Entende-se por Relação de Emprego o acordo tácito ou expresso em um Contrato Individual de Trabalho e Relação Estatutária, as relações de emprego regidas através de um Estatuto.

- A Administração de Pessoal é, antes, um conjunto de princípios e normas; uns são bastante gerais e se encontram presentes em qualquer tipo de organização; outros são peculiares e só aparecem quando a relação social central é a mão de obra, no que diz respeito a Relação de Emprego, quando se trate de entidade privada, ou, de Relação Estatutária, quando se trate de entidade pública.

- Além disso, controle e direção dos Recursos Humanos são apenas uma parte dos objetivos da Administração de Pessoal. A administração envolve, além disso,, previsão, planejamento, organização e coordenação. Portanto, as tarefas que se atribuem à Administração de Pessoal, assumem dimensão e complexidade tais, que demandam cuidado na separação e delimitação das esferas na escolha dos métodos e na aplicação dos processos.

- Reportando-se à definição anterior a expressão “operam em uma organização”, não se apresenta completa, se bem que se mencione a Relação de Emprego. Operar é trabalhar; mas, no caso da disciplina que se estuda, os que operam em uma entidade agem assim tendo em vista a consecução dos fins e objetivos dessa mesma entidade.

Finalmente, a questão da vinculação há de estar contida em uma futura definição, pois, que ao corpo de trabalhadores ou de funcionários que a Administração de Pessoal vai aplicar seus principais métodos para a consecução dos fins sociais.

Do exposto se pode concluir que a definição precisará conter, pelo menos, as seguintes idéias:

- a) de que a Adm de Pessoal é uma ciência e uma arte;
- b) de que seu objeto é exercer as atividades atinentes à Administração em geral, isto é, planejar, supervisionar, dirigir e coordenar;
- c) de que estas atividades dizem respeito a pessoas;
- d) de que essas pessoas estão vinculadas à entidade através de uma relação de emprego ou estatutária;
- e) de que essas pessoas, assim vinculadas, se destinam a operar a entidade para a qual foram contratadas, tendo em vista a consecução de seus objetivos.

- O objetivo de Administração de pessoal se amplia a se considerar que ela se preocupa também atingir, o máximo do desenvolvimento individual, as boas relações de trabalho entre empregadores e empregados e a cooperação humana no empreendimento.

- Três conceitos mais comporão a definição. E, com esse acervo de conceitos a respeito de Administração Pessoal, pode-se chegar a uma definição que, embora longa, é conclusiva:

“ Administração de Pessoal é o conjunto de princípios e normas científicas e procedimentos práticos, destinados a prover as entidades públicas e particulares com os recursos humanos indispensáveis aos seus fins. Tem por objeto orientar, coordenar e dirigir os serviços necessários à obtenção daqueles recursos; ao aproveitamento total e aperfeiçoamento das capacidades individuais; à obtenção de bom rendimento em regime de boas relações, cooperação mútua e remuneração condigna; e a observância dos preceitos legais vigentes”.¹

¹ - FONTE: Ribeiro, Augusta Barbosa de Carvalho
Relações Industriais e Administração de Pessoal
LTR 1971

2 – POSICIONAMENTO DO DEPARTAMENTO PESSOAL NO ORGANOGRAMA DA EMPRESA

- A empresa pode se estruturar segundo diferentes representações gráficas, ou seja, pode apresentar diferentes tipos de estruturas organizacionais. O que determina, o que identifica a estrutura é o modo como flui a autoridade.

- Tendo em vista que organizar é um dos processos básicos da administração, e que, para organizar, o administrador de levar em consideração o trabalho de diferentes passos, no sentido de coordená-los para obter melhor resultado e cooperação afetiva, pode-se facilmente concluir que dividir todo trabalho da empresa em tarefas e, ao mesmo tempo, reunir espécies semelhantes de tarefas em unidades, coordená-las e fazê-las operativas é um imperativo para que a empresa possa produzir mais ou oferecer serviço de melhor qualidade.

- Alguns princípios deverão ser obedecidos pela empresa, no sentido de que, ela , como organização operativa, possa atingir seus objetivos:

- a) as responsabilidades de cada posição devem ser claras e bem definidas;
- b) o poder de disciplinar, ou seja, o poder de admitir ou demitir, deve ser mantido nas mãos de chefes responsáveis;
- c) nenhuma pessoa deve ser subordinada de duas ou mais outras para a mesma espécie de trabalho ou função;
- d) a autoridade final deve ser colocada onde as decisões devem, em última instância, ser tomadas. Mesmo em pequenas unidades, seja ela departamental, divisional, seccional ou setorial (ex. engenharia, manutenção, escritórios, etc.), deve haver um cabeça, alguém para chefiar o trabalho e responsável pela tomada de decisões;
- e) as tarefas devem ser equilibradamente distribuídas entre todas as unidades menores que compõe cada departamento ou divisão. Ao mesmo tempo deve-se estabelecer número razoável de subordinados a cada chefe em linha.
- f) Há limites diferentes de subordinados que se pode atribuir a cada extrato da organização e que se deve reportar a cada chefe. A variação do número está

em consonância com a qualidade das tarefas, que são executadas nas unidades e com o nível maior ou menor de especialização dos chefes;

- g) A distribuição das tarefas a cada unidade deve ser feita de acordo com as habilidades já demonstradas pelos respectivos chefes, a fim de manter o padrão de serviços ou produção que se considera desejável;
- h) Procurar que nenhuma posição seja mantida sem perspectivas de qualquer promoção;
- i) Procurar manter certo grau de flexibilidade, a fim de poder modificar algumas condições quando for desejável.

Mas não basta dividir os trabalhos de operação e manutenção. É preciso dividir o próprio trabalho administrativo, neste sentido, dividir é descentralizar. Descentralizar significa abrir mão de parte do poder, distribuir o comando fazendo-o fluir através de canais previamente traçados. Descentralizar, até certo ponto, significa delegar, outorgar o uso da autoridade. Mas não quer dizer perder o controle do poder.

É oportuno, nesta altura, relacionar um grupo de definições básicas:

ORGANIZAÇÃO pode ser tida como unidade social distinta, identificável dentro do contexto social geral. Uma empresa é uma organização.

SISTEMA: é um mecanismo de administração funcionando dentro de uma organização. Sistema é subsidiário para a organização e aparece quando os processos já foram padronizados.

FUNÇÃO: é um núcleo de atividades, responsabilidades ou tarefas homogêneas em seu caráter, que podem cair logicamente dentro de uma mesma unidade, para fins de execução.

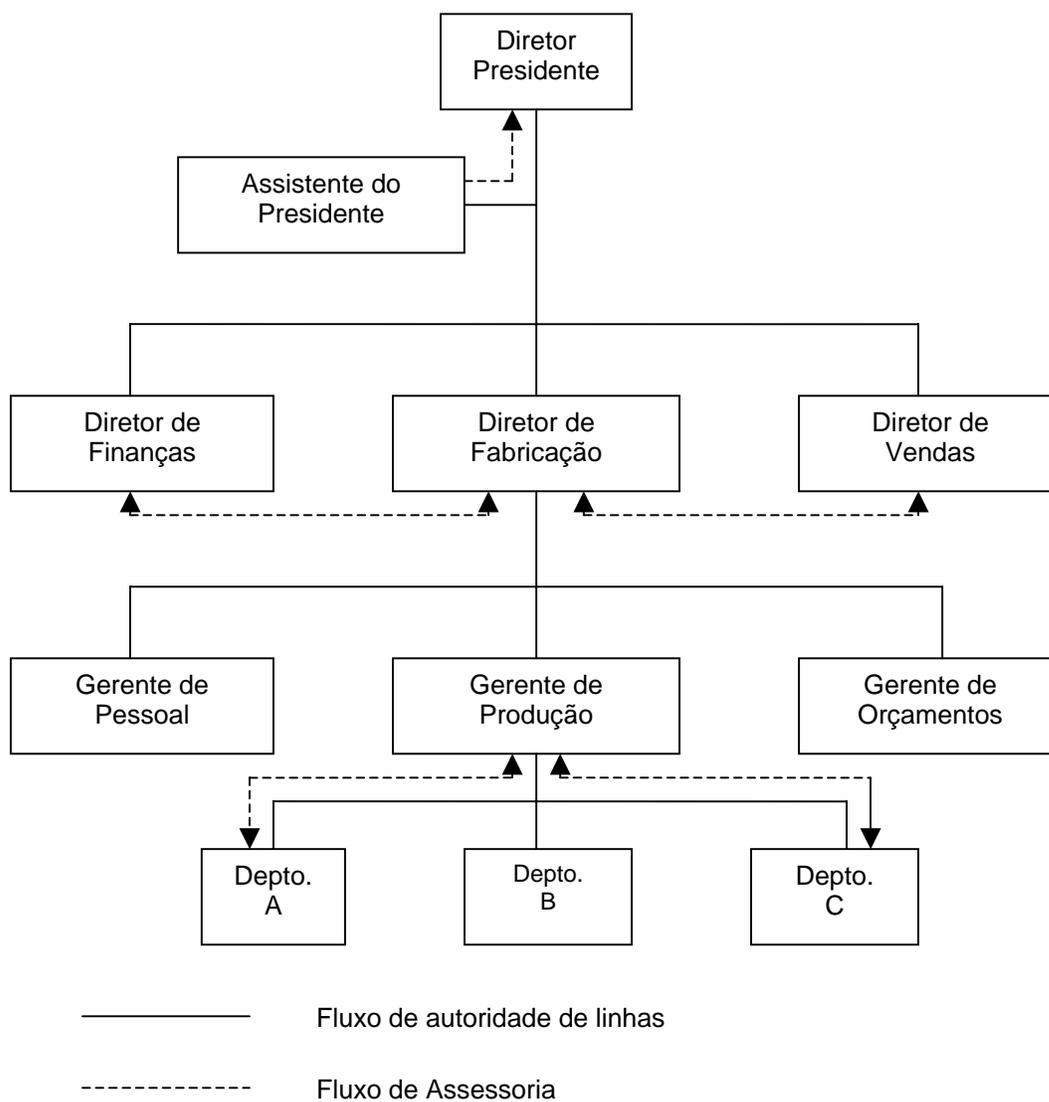
DEPARTAMENTO DE STAFF: em uma unidade de maior ou menor posição executiva dentro de uma organização, é aquele que orienta e ajuda, por meio de serviços especializados, os trabalhos dos outros departamentos que estão ligados, diretamente, aos objetivos principais da organização.

DEPARTAMENTO DE LINHA: em uma unidade de uma organização, é aquele que, ocupando seu lugar específico na hierarquia dos departamentos desta Organização, tem autoridade e responsabilidade pela execução de atividades específicas, tendo em vista os fins da entidade.

ORGANIZAÇÃO LINHA E STAFF: é aquela que opera através de uma hierarquia definida de departamentos de linha, enquanto simultaneamente faz uso de assessores ou das facilidades de serviços dos departamentos de Staff.

Relações entre autoridade de linha e de assessoria

- Organização de linha e de Staff -



O DEPARTAMENTO PESSOAL:

- Desempenha funções próprias de um departamento de linha, e ao mesmo tempo, de um departamento de “staff”.

- Quando ele tem em vista suprir a entidade com o pessoal necessário e realiza todas as tarefas que visam a este fim, ele é órgão de linha. Quando ele orienta a administração no trato das diretrizes internas e promove a coordenação dos demais departamentos para a adoção e prática da orientação de cúpula no que se refere a pessoal, ele atua como departamento de “staff”.

- Em uma empresa de tamanho médio, o Departamento de Pessoal situa-se como unidade de dupla natureza, quase não se distinguindo a prevalência de um grupo de funções sobre outro.

- Nas pequenas empresas há predominância indiscutível das funções de um órgão de linha.

- Nas grandes empresas as funções de “staff” assumem papel predominante, se bem que as tarefas que são executadas como órgão de linha são mais numerosas e se percebe uma perfeita divisão da função de linha e de “staff”, como a Administração de Pessoal propriamente dita; a Administração de Salários; o treinamento e seleção; o Departamento Social, etc.

- Na determinação do lugar que o Departamento de Pessoal vai ocupar na estrutura da empresa é preciso:

- a) ter-se em vista os principais fins e objetivos da organização, seu tamanho e sua situação financeira;
- b) estabelecer-se linhas bem definidas de supervisão;
- c) estabelecer e cuidar da equação pessoal
- d) colocar o pessoal dentro da estrutura e fixar funções e responsabilidades das várias pessoas dentro dos vários departamentos, muito especialmente dentro do Departamento Pessoal.

DEPARTAMENTO DE RELAÇÕES INDUSTRIAIS

- Algumas empresas diferenciam, para efeitos internos, as expressões “administração de pessoal” e “relações industriais”, atribuindo à primeira uma significação mais restrita para compreender apenas as atividades relativas à legalização, isto é, o conjunto de atividades impostas pela legislação social; e atribuindo à segunda expressão um significado mais amplo, de sentido genérico que abrange não só as atividades de legalização, mas também as advindas da aplicação da racionalização. Neste caso, a área de relações industriais contém um setor um setor chamado “do pessoal” e outros setores, cujo número depende da intensidade com que na empresa se aplicam os processos de racionalização específicos: setor de recrutamento e seleção, setor de treinamento, setor de administração salarial, etc.

3 – PLANEJAMENTO DE PESSOAL

- O aparecimento, desenvolvimento e utilização crescente de processos tecnológicos e métodos racionais de gestão empresarial em uma Organização, fez com que o Administrador de Pessoal e o Administrador Geral, passassem a preocupar com o planejamento das necessidades de mão de obra, seja essa semi qualificada, qualificada, técnica, ou de nível superior. Evidentemente, levando em consideração o ramo de atividade desenvolvida pela Organização e para certo período de tempo, considerando também o ritmo de desenvolvimento do sistema econômico da qual ela faz parte.

- O planejamento da necessidade de mão de obra, em termos de implantação, organização ou reorganização do pessoal de uma empresa, poderá ser estabelecido através de um plano que abranja:

- 1) O estudo dos produtos fabricados ou que venham a serem fabricados no período projetado, dentro das atuais ou futuras técnicas utilizadas.
- 2) Análise dos materiais e equipamentos utilizados atualmente ou necessários no futuro, e das possibilidades de sua utilização no próximo período.

- 3) Análise das possibilidades financeiras tendo em vista determinar-se uma previsão dos custos e uma previsão das fontes de receitas.
- 4) A determinação da necessidade de pessoal para o período projetado ou para colocar nova unidade em funcionamento.

Com os dados e estimativas já acumulados nos três primeiros passos é possível se eschematizar a estrutura da organização, e com ela obter-se um indicativo dos postos chaves. De acordo com os elementos informativos do processo produtivo, poder-se-á estimar o número de pessoas para cada posto, seus substitutos e seus subordinados, obedecida a uma escala hierárquica. Poder-se-á indicar quantos homens são necessários para cada posto, bem como quantos postos em cada linha. Comparações, ajustamentos, poderão permitir conclusão quanto ao número de trabalhadores que a organização necessitará para manter a produção nos níveis previstos e nas posições que o órgão planejador possa enumerar.

- 5) A seguir elaborar-se-á a descrição dos principais postos de trabalhos; as especificações para todos os trabalhos atuais e previstos; descrições e listagem das tarefas e análise detalhada do trabalho. Essa etapa tem grande importância para a Análise e Descrição de Cargo.
- 6) Em seguida proceder-se-á a avaliação e classificação dos cargos, estudando-os uns em relação aos outros e reunindo-os através da avaliação do seu valor relativo.
- 7) Feita a avaliação do número de pessoas necessárias, feita a descrição dos postos, a listagem das tarefas, a análise do trabalho e a avaliação e classificação dos cargos, passar-se-á à análise das possibilidades presentes, atuais, do preenchimento dos cargos que estiveram vagos, ou que vierem a serem criados no decorrer do período em estudo. A isso se chama análise do potencial.
- 8) Em seguida proceder-se-á a avaliação dos desempenhos ou mérito dos atuais ocupantes dos postos. As necessidades, assim, serão postas em evidência, em primeiro plano, e estabelecidas às prioridades. Se tratar de reorganização, a possibilidade de aproveitamento de pessoal já engajado, através de treinamento especializado poderá ser boa solução. Se tratar de

empresa em organização, as fontes de recrutamento serão examinadas e providenciadas a seleção.

O treinamento será, também, planejado e o recrutamento e seleção constituem passos importantes neste processo de planejamento.

Finalmente, é interessante observar que toda inovação em matéria de Administração de Pessoal impõe cuidadoso planejamento; primeiro, porque a matéria-prima com que se opera é o homem, a pessoa humana; depois, porque os erros têm repercussão nos demais membros do grupo de trabalho; terceiro, porque os desentendimentos e fricções dificilmente podem ser esquecidos de parte a parte.

4 – ANÁLISE E DESCRIÇÃO DO TRABALHO

- Análise do trabalho se denomina ao método usado para determinar que tipos de mão-de-obra são necessários em uma organização. É o conjunto de processos que nos levam ao conhecimento do cargo nas suas partes integrantes.

- Conhecido o cargo, isto é, analisado e descrito, vamos poder avaliar os cargos, classificá-los e, depois, aplicar a eles uma política salarial; só pela descrição do cargo é que podemos saber as qualidades humanas exigidas para o seu exercício, com vistas ao Recrutamento, ao treinamento, à avaliação do mérito, etc.

- A análise e descrição têm a grande importância de possibilitar a conhecer o conteúdo do cargo de cada empregado. Não se tendo descrito o cargo, remunerará um cargo sem conhecê-lo. Recruta-se e seleciona-se uma pessoa para um cargo cujo conteúdo se desconhece, dá-se treinamento sem saber se os seus conhecimentos são adequados à função.

4.1. Fases da Análise

- Para se analisar um trabalho, três momentos sucessivos são observados:
 - A) pesquisa
 - B) estudo dos dados coletados na pesquisa
 - C) descrição dos dados apurados no estudo

A) A pesquisa - significa observação informada por um método. Os elementos principais a serem observados na pesquisa são:

- 1 – ambiente, maquinaria, instrumental, material de proteção, matéria prima e produto;
- 2 – atividade do trabalhador e distribuição de trabalho.

As respostas às perguntas: “que é isso?” ; “para que serve?”, “como” e “para que” trarão conhecimentos da natureza, funcionamento, conhecimento exato e objetivo da atividade.

B) O estudo dos dados coletados na pesquisa

- Nesta etapa é preciso estudar esses dados com o propósito de ficar apenas com aqueles que individualiza o cargo, diferenciando-os dos outros.
- O analista fará esse estudo à luz do conhecimento que tem do conceito de

Cargo:

“Cargo é um conjunto de funções e responsabilidades que são destinados a um trabalhador”. Entende-se por função: “como grupos de atividades que se podem distinguir num cargo “. A base para a distinção é a finalidade com que o grupo de atividades é exercido.

- As funções compreendem uma série de atividades, a que se dá o nome de tarefas.

- Por outro lado as tarefas se compõem de movimentos que são as manifestações primárias da ação humana.

- Pode-se esquematizar então:

$$C = F + R$$

C = Cargo

F = Funções

R = Responsabilidades

- Cabe observar que um cargo pode constituir-se de uma só função, que, por sua vez, pode ser uma só tarefa, e esta, de um só movimento repetido.

C) A descrição

- Duas fases, logicamente sucessivas, aparecem na descrição do trabalho: o equacionamento e o desenvolvimento literário.

- O equacionamento objetiva dar aos elementos da descrição, uma forma que permita uniformidade nas descrições e, normalmente, compõe-se de quatro partes:

- 1) qualificação da descrição (ex.: porteiro, datilógrafo, etc.)
- 2) descrição das funções exigidas pelo cargo.
- 3) Descrição das atividades adicionais, circunstanciais, exigidas pelo cargo (ex: atividades relacionadas a máquinas ou instrumentos incomuns)
- 4) Descrição das responsabilidades inerentes ao cargo.

- O desenvolvimento literário é a maneira pela qual se traduzem por palavras os elementos necessários a descrição do cargo. Um modelo de descrição aparece no anexo 1.

5 – AVALIAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DOS CARGOS

- Na avaliação dos cargos estuda-se os cargos, uns em relação aos outros, comparando-os entre si, com base em critérios predeterminados, e, em conseqüência, aferindo-se o seu inter-valor.

- A classificação, cuja atividade é posterior à avaliação, objetiva reunir os cargos em grupos, (chamados categorias ou classes) tendo por base a avaliação.

- A avaliação se justifica por três objetivos básicos:

- a) simplifica a política salarial da empresa, reduzindo o número de tipos de salários, através da classificação dos cargos reunidos no mesmo grupo.

- b) estabelece uma base para a atribuição de salário de cargo, que não tenha similar na comunidade.
- c) corrige as distorções provocadas pela lei da oferta e da procura, preservando uma hierarquia de valores dentro da empresa; a avaliação, indicando que em cargo é mais importante para a empresa que o outro, faz com que se atribua um salário superior àquele, a despeito da igualação observada na comunidade.
- d) facilita o dimensionamento das ampliações de recursos humanos compatíveis com uma reestruturação, ou ampliação das funções na empresa.

- A avaliação não serve, apenas, para facilitar a atribuição de valor (preço) às tarefas que devem ser desempenhadas. É utilizada, com muita frequência, no levantamento das necessidades de treinamento, global ou individual;

- Os critérios ou padrões elementares de aferição dos cargos denominados fatores de especificação dos cargos, são os seguintes:

- a) educação básica (instrução, escolaridade) exigida pelo cargo
- b) experiência
- c) iniciativa
- d) condições de trabalho (especificações ou normas de realização das tarefas)
- e) esforço (físico ou mental)
- f) responsabilidades (material, imaterial, funcional e quanto à segurança física do executor do trabalho ou para com terceiros).

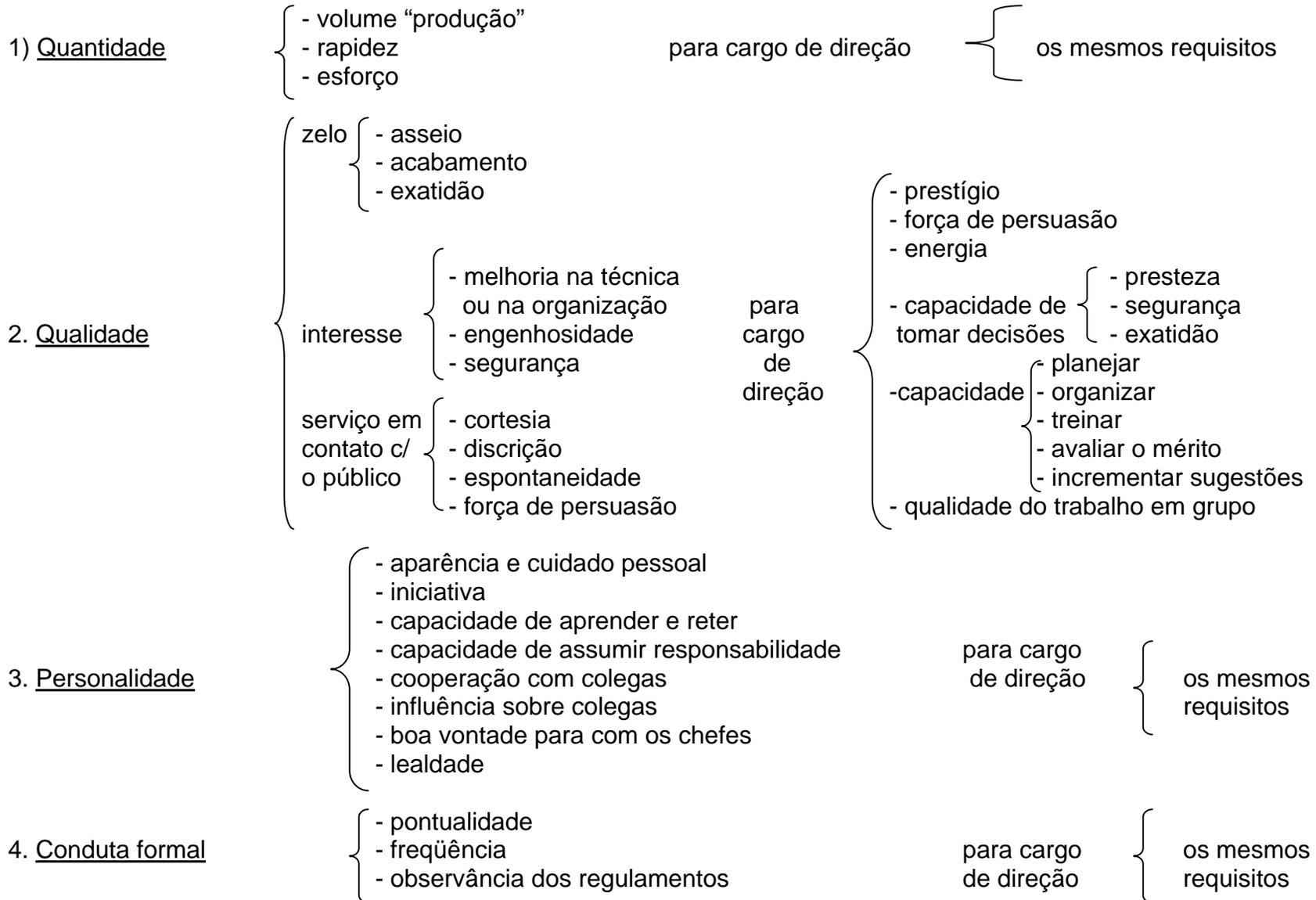
6 – AVALIAÇÃO DE MÉRITO

- Avaliação de mérito, chamada indiferentemente avaliação de merecimento, da eficiência ou do desempenho, é o conjunto de medidas que visa aferir o desempenho das funções e responsabilidades que compõem o cargo pelo trabalhador que o ocupa. Consiste na valorização sistemática da capacidade do

empregado e do seu desempenho, em termos das exigências do trabalho. Procura-se verificar o grau de perfeição e cuidado que o empregado põe na execução do trabalho, como ele está se desincumbindo dele, isto é, com que grau de eficiência está sendo executado o trabalho.

- Essa avaliação é realizada através das folhas de avaliação de mérito, enviada ao chefe do empregado que está sendo objeto de avaliação, e, devem conter elementos ou fatores que façam referências: a quantidade e a qualidade do trabalho, e à pessoa do trabalhador e sua conduta formal.

- De uma forma esquemática temos:



6.1. Registro das avaliações e fichas de desempenho

- O acompanhamento da eficiência, no correr da vida funcional de um empregado faz-se com facilidade, registrando-se numa ficha, a cada avaliação, os pontos obtidos em cada fator de avaliação ou o grau de conduta apontado. Forma-se assim, o fichário de desempenho, através do qual, poderão se obter variações do desempenho do elemento analisado.

- A seguir, tem-se um exemplo da ficha de desempenho e seus elementos constitutivos

FICHA DE DESEMPENHO										
Funcionários: _____										
Localização: Depto. _____ Divisão _____ Secção _____										
Fatores de Avaliação										
	Grau	Pontos								
Rapidez	Ótimo	100								
Zelo	Bom	75								
Interesse	Médio	50								
Pontualidade	Fraco	30								
Etc.	245								
Soma dos Pontos		500								

7 – RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

- São definidos como o conjunto de sistemas, de métodos, que levam a encontrar um trabalhador com qualidades adequadas para desincumbir-se satisfatoriamente das funções e responsabilidades que compõem o cargo vago ou prestes a vagar.

- O Recrutamento constitui-se de procedimentos em que se procura localizar e encontrar os candidatos e se tenta atraí-los para a vaga; a seleção se constitui de procedimentos que visam apurar, dentre os candidatos encontrados, quais os que tem qualidades adequadas e em que grau as apresentam.

- É um engano pensar-se que o Recrutamento é a simples busca de um candidato para preencher uma vaga.

- Recrutamento é, em si mesmo, um processo especializado, que opera segundo técnicas próprias, embora estas possam variar de acordo com as políticas de pessoal da Organização, com o tamanho da em, e de acordo com as possibilidades que a comunidade oferece.

7.1. Fases do Recrutamento e Seleção

- Três fases distintas são desenvolvidas no processo de recrutamento e seleção de mão de obra:

- 1) Preparação dos meios de aferição das qualidades adequadas ao exercício do cargo;
- 2) Divulgação e convite a trabalhadores que possam apresentar as qualificações requeridas para o cargo;
- 3) Teste para averiguar qual dos candidatos apresenta as qualidades necessárias ao pleno desempenho das funções e responsabilidades inerentes ao cargo.

7.2. Fontes de Recrutamento

- Fontes de recrutamento se denominam às entidades locais, agências, as quais, o chefe do recrutamento se dirige para obter candidatos para as vagas existentes em sua organização. Existem duas fontes básicas das quais as organizações se utilizam: Fontes Internas e Fontes Externas.

- Fontes Internas: As fontes internas estão na própria entidade. Para muitas posições a melhor fonte possível é o próprio pessoal, funcionários e empregados da empresa, que estão desejando progredir, transferir-se de setor, ser promovido, ou simplesmente desejam fazer um serviço novo.

- Fontes Externas: São todas as demais entidades ou agências que estão fora da entidade recrutadora, como por exemplo:
 - As agências de colocação – organizações particulares
 - Os departamentos de empregos de sindicatos
 - Os serviços de mão-de-obra mantidos pelo Governo
 - Grupos de empregadores
 - Os anúncios de jornais
 - As instituições escolares: Universitárias
 - Os centros de integração empresa-escola ou Universidade
 - Os centros acadêmicos
 - Senai e Senac
 - Anúncios em rádio, revistas, etc.

- Nos anexos n. 2 a 5, são apresentados modelos de fichas para requisição de empregados, proposta de emprego e ficha de inscrição de candidatos a emprego.

8 – O PROCESSO DE SELEÇÃO

- Com o avanço do processo de industrialização, e, na medida em que se verifica a concentração de capitais e a realização das operações ao nível de grandes empresas, bancos, comércio, etc., certas verdades vão se evidenciando aos administradores de sorte a lhes mudar a atitude com relação à seleção de pessoal:

a) A verificação de que o trabalho imperfeito significa recusa do produto pelo consumidor; desperdício de matéria prima; prejuízo; não cumprimento das obrigações; conduz a conclusões de que são necessária a adoção de mecanismo de correção, entre os quais o aperfeiçoamento do processo de seleção e dos programas de colocação de pessoal.

b) As mudanças e substituições de empregado representam custos elevados. Um dos mecanismos que pode contribuir para que haja diminuição das mudanças e substituições de empregado é procurar realizar a seleção de empregados mais

capacitados e colocá-los em posições em que as dificuldades do trabalho estejam de acordo com suas capacidades.

c) O desenvolvimento da Legislação Social, principalmente sob o influxo da Organização Internacional do Trabalho (OIT) e das convenções internacionais por ela promovida, tem colocado como desejáveis para a relação, a antigüidade e a estabilidade.

d) Sabe-se, convictamente, que a satisfação no emprego e as boas relações humanas influem na produtividade. Empregado bem adaptado é empregado satisfeito e produtivo. Portanto, seleção mais perfeita pode contribuir para maior satisfação e, conseqüentemente, para maior produtividade.

- De modo geral, onde há seleção, há uma certa formalização dos passos seguidos na escolha e contratação do novo empregado. Um esquema geral das fases do processo de seleção, é apresentado no Anexo 6 e compõem-se das seguintes fases:

- Recepção de candidatos
- Entrevista preliminar
- Preenchimento do Questionário de Emprego
- Provas e testes
- Entrevista
- Investigação da vida anterior
- Seleção preliminar no Departamento Pessoal
- Seleção final pelo Supervisor imediato
- Exame físico ou clínico
- Admissão

9 – INTEGRAÇÃO DO NOVO EMPREGADO

- Consiste de uma série de procedimentos instituídos com o fim de lançar uma ponte de ligação entre o processo de seleção e as relações de trabalho do dia a dia, através das quais o novo empregado encontra seu “Status” e ajustamento pessoal ao grupo de trabalho. Envolve não apenas a colocação do homem na folha de pagamento, mas sua posse no lugar de trabalho e sua apresentação ao superior e aos

companheiros de trabalho. É o que leciona Dalle Ioder em seu “Personnel Management and Industrial Relations” London: Sir Isaac Pitman e Sons Ltda. – 1959.

- A orientação é processo paralelo – é a transmissão do mínimo de informações indispensáveis sobre a empresa, que o recém admitido precisa saber, tal como regras de trabalho, disciplina e execução do trabalho, privilégios, vantagens, importância do trabalho na organização inteira. Pode ser vista como as preliminares de um processo de treinamento difuso.

- A integração do novo empregado ao ambiente de trabalho e à organização é um processo social de adaptação muito importante, e desenvolve-se por fases sucessivas:

- 1) A introdução, que abrange a orientação genérica
- 2) A orientação sistemática e específica
- 3) O treinamento
- 4) O acompanhamento

1 – A Introdução: abrange o contingente de informações e assistência necessária com a finalidade de fazer com que o empregado se sinta à vontade em seu novo meio, tão cedo quanto possível, e possibilite a ele encontrar padrões de atuação que lhe permitirá encontrar caminhos necessários ao seu desenvolvimento inicial na organização.

Os seguintes assuntos deverão ser brevemente abordados:

- A história da empresa e suas realizações
- A administração e seu sistema de hierarquia
- As associações de empregados
- A cooperativa – se houver
- Os serviços relacionados com o pessoal
 - O Serviço Médico
 - Seguro em Vida
 - Transportes
 - Alimentação

- Vestuário
- Empréstimos
- Férias
- Assistência à doença
- Auxílio maternidade
- Cursos
- Regulamento Interno
- Normas de Segurança
- Sistema de sugestão
- Outras

2 – A Orientação Sistemática e Específica

- Podemos distinguir ambas as espécies de orientação, dizendo que a orientação sistemática visa a integração social do homem à comunidade de trabalho e que, a orientação científica, visa a integração específica do homem ao trabalho que vai ter que realizar

3 - O Treinamento

- É um dos mais poderosos instrumentos de ação direta da racionalização, senão o melhor, por serem os seus resultados muito efetivamente sensíveis no aumento da eficiência.

- Entende-se por treinamento o conjunto de processos pelos quais se transmite ou se aperfeiçoam conhecimentos para o trabalho.

- Conhecimentos, como se viu no estudo sobre seleção, são as qualidades individuais adquiridas que o cargo exige. Então, se o trabalhador não as possuir, ser-lhes-ão dadas. Possuindo-as insuficientemente, procurar-se-á aperfeiçoá-las por meio de treinamento.

- O treinamento, a par de atingir e educar o homem que trabalha, valoriza-o como elemento social, e deve sempre visar a melhoria dos padrões de trabalho.

4 – O Acompanhamento

- O acompanhamento é entendido como a fase que permite verificar o nível de integração social do novo empregado na organização e, permite também obter elementos que possibilitem avaliar o seu desempenho ou produtividade no novo trabalho.

- O acompanhamento permite também, verificar quais as práticas recomendadas que foram adotadas com êxito, quais a que fracassaram e quais as que não foram aceitas.

- Vai se procurar saber então, porque fracassaram aqueles métodos.

- Essas informações vão nortear procedimentos futuros ou mesmo proporcionar um reforço adicional ou complementar ao treinamento.

- Por isso se diz que o acompanhamento é a alma do treinamento.

10 – ADMISSÃO DO EMPREGADO

10.1 - Registros e Controles

- O processo de admissão se inicia para o empregado que tenha chegado ao final do processo de seleção e cujo nome tenha sido aprovado pela Administração da Organização.

- O processo de admissão está inteiramente ligado, no Brasil, às chamadas Rotinas Trabalhistas, isto é, ao cumprimento da burocracia imposta pela lei trabalhista a todo empregador com relação a seus empregados.

- Esse processo envolve:

- 1) a documentação e seu exame
- 2) identificação
- 3) contrato de trabalho

- 4) declaração de dependentes
- 5) pronunciamento sobre o regime do fundo de Garantia por Tempo se Serviço.

1 – A Documentação e seu exame

- Para ser admitido, o candidato deve apresentar os seguintes documentos:
 - a) Carteira Profissional;
 - b) Prova de quitação do serviço militar, se o candidato for brasileiro e maior de 18 anos;
 - c) Carteira ou atestado de saúde;
 - d) Carteira modelo 19, de permanência no Brasil, se for estrangeiro;
 - e) Título de Eleitor;
 - f) Ficha ou Carteira de inscrição nas entidades fiscalizadoras do exercício da profissão – se tratar de profissão liberal ou regulamentada;
 - g) Certidão de casamento se for casado, e de nascimento de todos os seus dependentes, pela lei considerados como tais (filhos, para fim de salário família; e também, outros dependentes, para fins de imposto de renda)
 - h) Três fotografias recentes
- O exame médico é obrigatório por ocasião da admissão do empregado.
- Os documentos deverão ser examinados minuciosamente, antes de se proceder às anotações necessárias nos Registros da Entidade.

2 – A Identificação

- O candidato selecionado, em vias de ser admitido, precisa ser identificado. O processo é rápido, porém, indispensável e importante, é o registro para a entidade. São realizados em fichas de registro ou identificação (vide modelo no anexo n. 7). Contém os dados dos documentos de identidade, a sua situação militar e eleitoral, a

residência (sempre atualizada) do empregado e o departamento, divisão ou seção em que vier a ser lotado e, demais informação que formarão em “dossie” do empregado.

3 – O Contrato de Trabalho

- O contrato de trabalho é o acordo, tácito ou expresso, correspondente à relação de emprego. Sendo de responsabilidade do Departamento de Pessoal o seu processamento administrativo é importante que o elemento encarregado deste departamento tenha conhecimentos razoáveis a respeito do contrato, seus termos, suas formas, assinaturas, cuidados, etc. a fim de poderem ser seguidas as determinações da Administração da entidade, e dos termos da Lei (C. L. T.), resguardando, ao mesmo tempo, os direitos do próprio empregado.

Os contratos podem ser:

- a) por prazo determinado, no máximo até dois anos para serviços cuja natureza justifique a fixação do prazo ou para atividade de caráter transitório.
- b) Por prazo indeterminado
- c) Por um período de experiência, cujo prazo máximo é de 90 dias.

4 – Declaração de Dependentes

- É, como o nome indica, uma declaração impressa em forma de pequena ficha, que o empregado preenche e assina por ocasião de sua admissão. É preenchido pelo Departamento de Pessoal, partindo dos dados fornecidos pelo empregado e constantes das certidões de casamento e de nascimento dos filhos e de outros dependentes, e apenas colhe a assinatura do interessado.

- Essa declaração se destina ao expediente relacionado com o salário família; deve ser atualizada sempre que ocorram nascimentos, morte ou maioridade dos dependentes. Serve, ainda, para os abatimentos no imposto de renda a ser descontado na fonte.

5 – Pronunciamento sobre o regime do FGTS

- Por ocasião da contratação de novo empregado, a lei determina que o mesmo se manifeste quanto à opção pelo regime do FGTS, manifestação esta expressa pela sua assinatura em uma declaração especialmente elaborada pelo Departamento Pessoal, para cumprimento desse preceito legal. Posteriormente, será anotado na carteira de trabalho do empregado, quando a opção for pelo FGTS, e indicado também o nome do estabelecimento bancário que a empresa se utiliza para fazer o depósito do FGTS.

10.2 - Registros e Controles

- Além dos registros e controles necessários para a efetivação da admissão do novo empregado na empresa, outras mais, são a seguir indicadas:

1) A Relação de Dois Terços – Está regulamentada pela CLT (arts. 352 e 364), com a finalidade de comprovar a observância aos preceitos de lei que determinam: “todas as entidades devem manter nos seus quadros, pelo menos, dois terços de empregados brasileiros – computados os dois terços por especialidade e funções, e observada também a isonomia em matéria de salário - assim como a manutenção do cadastro profissional, e aos levantamentos estatísticos sobre a mão-de-obra.

2) Relação de Empregados e Admitidos e Desligados – Foi estabelecida pela Lei n. 4.923 de 23/dez/1965, que instituiu o cadastro permanente de admissões e dispensa de empregados a ser registrado pela empresa, objetivando medidas contra o desemprego e de assistência aos desempregados. São, ambas as relações, como se vê, de finalidade muito importante para o país, motivo pelo qual a Fiscalização do Trabalho é rigorosa a respeito.

3) Ficha de qualificação do empregado – É uma ficha que diz respeito ao trabalhador e serve como instrumento de sua avaliação durante o período em que trabalha ou trabalhou na empresa. Por outro lado a ficha é um elemento que possibilita a Organização fazer um orçamento das necessidades de pessoal e na organização dos

serviços de controle de pessoal. Nos anexos 8, 9 e 10 são apresentados modelos de Ficha de Qualificação, simples e mais completos, que são utilizados por empresas segundo o seu porte ou tamanho.

4) Quadros de Horários – Ao ser admitido, o novo empregado deverá ter o seu horário de trabalho fixado e anotado na Carteira Profissional e, seu nome, incluído no Quadro de Horário, com a estipulação de seu descanso dentro da jornada de trabalho e semanalmente.

- A fixação de Quadro de Horários é decorrência da lei, embora seja um elemento de ordem. A manutenção desses quadros em todas as empresas e/ou estabelecimentos é indispensável à fiscalização do trabalho. Manutenção, nesse caso, significa atualização periódica e afixação em lugar bem visível.

5) Registro de Ponto – Como o Quadro de Horários, o Registro de Pontos é uma decorrência de lei. O empregado deverá ter seu nome incluído no Livro de Pontos, ou um Cartão de Ponto será adicionado ao quadro geral de ponto mecânico, a fim de que sua pontualidade e freqüência fiquem devidamente registradas. É um elemento concreto para a elaboração das folhas de pagamento, computação das faltas, para fins de determinação dos dias de férias, pagamento de repouso a que terá direito o empregado, ausências justificadas e para poder se aplicar com segurança e sem discriminações as penalidades relacionadas com a impontualidade e com sua freqüência. O anexo 11, apresenta um modelo de folha mensal de freqüência e pontualidade que algumas empresas utilizam.

6) Folhas de Pagamento – A elaboração das Folhas de Pagamento de uma entidade é um serviço de grande responsabilidade e pertinente a Administração de Pessoal, pelo alcance de suas conseqüências. Está relacionada e depende das seguintes informações:

- Admissão e registro
- Fiscalização do ponto
- Controle de horas extras e de horas noturnas
- Férias, licenças e outras ausências
- Controle de dependentes
- Vales e adiantamentos

- Fundo de Garantia de Tempo de Serviço
- Informações legais (abonos, descontos, pensões, etc.)
- Informações sobre alterações salariais (aumentos, abonos, promoções, etc.)

- Todas essas informações são transferidas para as Fichas de Empregados que são de grande auxílio à organização e confecção das Folhas de Pagamentos.

- As informações relativas às Instruções Fiscais, Instruções da Previdência Social, do BNH, etc., são também importantes para o Departamento de Pessoal elaborar as folhas de pagamentos que deverão estar prontas dentro do prazo legal – até o décimo dia útil do mês subsequente.

- Considerando, pois, o volume e a complexidade de informações necessárias à elaboração das Folhas de Pagamento, o Departamento Pessoal deve organizar rotinas de serviços, para facilitar o cômputo, o controle e a conferência dessas informações, a fim de que tudo possa ser realizado em tempo hábil, sem interrupções e com a maior segurança possível.

7) A Carteira Profissional – Anotações

- Só após regularmente admitido ou contratado, o empregado terá sua Carteira de Trabalho anotada pelo empregador.

- A Carteira Profissional ou Carteira de Trabalho não é apenas um documento de identidade de seu portador, ou um mero instrumento de prova de contrato de trabalho. É, sobretudo, um documento de identificação profissional

- Sua importância decorre do fato de que:

- Concorre para a manutenção do cadastro profissional do país
- É documento indispensável à colocação do empregado, à sua inscrição sindical e à utilização para efeito de benefícios de previdência social
- Serve de instrumento ao contrato individual de trabalho
- É prova legal em juízo nos casos em que a lei estipula
- Além do mais, pode comprovar um “curriculum vitae” Profissional.

- As anotações na Carteira Profissional são muito importantes. Devem ser feitas pelo próprio empregador ou preposto, devidamente autorizado, no prazo de 48 horas do recebimento da carteira. Serão feitas, seguidamente, sem emendas ou rasuras e se se tratar de anotações iniciais, elas especificarão os principais itens do contrato de trabalho, para o que há espaço reservado. Quando ocorrerem alterações do contrato de trabalho, estas também serão anotadas. Serão também anotadas as ocorrências decorrentes da observância da lei – como, por exemplo, as relativas a salários, férias, recolhimento de imposto sindical, cadastramento no PIS, etc. Os acidentes de trabalho, dos quais resultem perdas anatômica ou redução de capacidade laborativa, são anotados, obrigatoriamente na Carteira de Trabalho pelo Juízo competente

11 – A INSPEÇÃO DO TRABALHO

- Os preceitos relativos à Legislação Trabalhista e à Previdência Social, sendo de caráter geral, obrigam seu cumprimento. Supõe-se também uma fiscalização.

- O regulamento da Inspeção do Trabalho, baixado pelo Decreto 55.841, de 15 de março de 1966, estipula, em seu artigo 6, quais os documentos que devem ser obrigatoriamente exibidos pelos empregadores ou seus prepostos aos Agentes de Inspeção do trabalho:

- 1 – Quadro de horário
- 2 – Livro de registro de empregados, ou fichas
- 3 – Folhas de pagamento
- 4 – Relação de dois terços
- 5 – Relação de menores
- 6 – Guias de recolhimento da contribuição sindical
- 7 – Apólice de seguro contra riscos de acidentes do trabalho
- 8 – Cartão ou livro de ponto
- 9 – Atestados médicos ou carteira de saúde
- 10 – Recibos de férias
- 11 – Livro de registro de inspeção
- 12 – Registro de firma

- 13 – Contrato Social
- 14 – Atos constitutivos de Sociedade Anônima
- 15 – Guias de recolhimento do imposto de renda na fonte
- 16 – Guias de recolhimento do FGTS
- 17 – Declarações de opção pelo regime FGTS
- 18 – Declarações de retratação do FGTS
- 19 – Fichas de salário família e documentos comprovantes
- 20 – Documentos de Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
- 21 – Lista ou relação de empregados admitidos e demitidos em cada mês.

12- CALENDÁRIO

- Tendo em vista o cumprimento das determinações legais ligadas ao trabalho e à Previdência Social relativa às relações de emprego, o Departamento do Pessoal deve organizar e cumprir uma agenda atinente a essas obrigações.

- Recomenda-se, pois, que uma vez organizado o Departamento de Pessoal e organizadas as rotinas de trabalho – as trabalhistas e as administrativas – se estabeleça um calendário próprio, no sentido de ter à mão, as informações e as datas para cumprimento das obrigações legais.

BIBLIOGRAFIA

1. **Serson, José** - *Curso Básico de Administração do Pessoal* - 1973 – 2 edição
LTR Editora Limitada – São Paulo

2. **Ribeiro, Augusto Barbosa de Carvalho** - *Relações Industriais e Administração de Pessoal* - - 1971 - edição LTR Editora Limitada -
São Paulo

MODELO DE DESCRIÇÃO DO TRABALHO²

Nome do Cargo : Secretária dos Cursos
 Localização : Departamento de Cursos
 Data da Análise : ----/----/----
 Nome do Analista : João P. Silva
 Nome do Funcionário : Maria Souza

FUNÇÕES

<u>A)</u>	<u>Contínuas</u>	<u>% do tempo</u>
	1 – Receber candidatos a cursos, informando-os, estimulando-os, fazendo-os preencher a ficha de inscrição.....	35%
	2 – Atender consultas telefônicas, orientando os consulentes quanto aos cursos.....	12%
	3 – Cobrar mensalidades dos alunos, dando recibo.....	12%
	4 – Arquivar documentos, classificando-os por assunto.....	12%
<u>B)</u>	<u>Periódicas</u>	
	<u>Anuais</u>	
	5 – Fornecer dados para o relatório anual de atividades do Departamento de Cursos.....	8%
	<u>Mensais</u>	
	6 – Enviar as revistas, escrevendo o endereço no envelope colocando a revista dentro deste e selando-o.....	<u>21%</u>
		100%
<u>C)</u>	<u>Ocasionais</u>	
	7 – Conduzir visitantes à cidade no seu próprio carro	

RESPONSABILIDADES

- A) Material
8 – Função 3: manipula até Cr\$..... por dia
- B) Imaterial
9 – Funções 1 e 2: o bom conceito da entidade pode ser magoada se os interessados forem mal atendidos
- C) Funcional
C.1 - Ascendente
10 – Função 5: os dados são revistos pelo chefe
C.2 - Descendente
É responsável pela disciplina e supervisão de 2 funcionários da secretaria
- D) Quanto a Segurança Física
Não há

ASSINATURA (S)

² - Fonte = Serson, José

REQUISIÇÃO DE EMPREGADO (S)

Data _____ Número necessário _____

Departamento _____ Divisão _____ Seção _____

Justificativa: aumento do quadro
 preenchimento de vaga
 trabalho temporário

Ocupação: _____

Características do TrabalhoLista dos itens indispensáveis

Trab. em pé	<input type="checkbox"/>	Trab. c/ rapidez	<input type="checkbox"/>	Homem	<input type="checkbox"/>
Trab. sentado	<input type="checkbox"/>	Trab. c/ óleo	<input type="checkbox"/>	Mulher	<input type="checkbox"/>
Trab. caminhando	<input type="checkbox"/>	Trab. c/ ácido	<input type="checkbox"/>	Boa aparência	<input type="checkbox"/>
Trab. pesado	<input type="checkbox"/>	Trab. c/ barulho	<input type="checkbox"/>	Idade	<input type="checkbox"/>
Trab. médio	<input type="checkbox"/>	Trab. c/ fumaça	<input type="checkbox"/>	C/ experiência	<input type="checkbox"/>
Trab. c/ luz aertif.	<input type="checkbox"/>	Trab. perigoso	<input type="checkbox"/>	S/ experiência	<input type="checkbox"/>
				Peso	<input type="checkbox"/>
				Altura	<input type="checkbox"/>
				Uso de óculos	<input type="checkbox"/>

Escolaridade: a) Indispensável: _____

b) Desejada: _____

Observações

Data: ___/___/___

Ass. Chefe Dep. RequisitanteVisto: _____
Chefe do Depto. de Serviço Pessoal_____
Chefe da Seleção

NOME DA EMPRESA_____
Data_____
Número

Posição a ser ocupada _____

Código _____

Homem Com experiência P/ trab. temporário Mulher Sem experiência P/ trab. permanente **Requisição para:**

- Preenchimento de vaga (aviso ou circular n _____)
- Substituição (aviso ou circular n _____)
- Aumento do quadro (Aviso, Circular ou Carta, n _____)

Funcionário a ser substituído: _____

Resumo das Tarefas _____

Qualificações mínimas: _____

Escolaridade mínima: _____

Escolaridade desejável: _____

Salário aproximado Cr\$ _____

Para trabalhar do Departamento _____

Divisão: _____

Chefe do Departamento _____

Visto do Chefe da Seleção _____

Visto do Chefe do Dep. De Serviços do Pessoal _____

a) Departamento Requisitante

Cópias para:

b) Divisão de Análise de Salário e Estatística

Admitido: Nome _____ em: ____/____/____

PROPOSTA DE EMPREGO

Nome do Candidato: _____ CPF _____
 Endereço: _____
 Estado Civil _____ Nacionalidade _____
 Data do nascimento _____ Local de nasc. _____
 Carteira de Identidade: _____ RG _____
 Data e Local de expedição: _____
 Título de Eleitor n. _____ Zona _____
 Carteira Profissional: N _____ Série _____
 Nome do pai: _____
 Nome da mãe: _____

Quando casado:

Nome da esposa: _____
 Quantos filhos: _____

Quando estrangeiro:

Cart. Mod. 19 n. _____ Registro n. _____
 Casado com brasileira (nome): _____
 Filhos brasileiros: (no.) _____

Grau de instrução:

Curso Primário Completo? _____
 Curso Secundário Completo? _____ Qual? _____
 Outros Cursos: _____

Datilografia? _____ Taquigrafia? _____

Que língua fala? a) _____ b) _____ c) _____

Que línguas escreve? a) _____ b) _____ c) _____

Já trabalhou e empresa congênere? _____

Qual? _____

Quanto tempo? _____ Função _____

Cite outros empregos anteriores dando endereço e funções:

a) _____

b) _____

c) _____

Data: _____ / _____ / _____

Assinatura: _____

FICHA DE INSCRIÇÃO DE CANDIDATOS A EMPREGO

DATA _____

ATENDIDO POR _____

LUGAR OU POSIÇÃO PRETENDIDA _____
 NOME _____
 ENDEREÇO: RUA _____ N.º _____ FONE _____
 NATURAL DE _____ ESTADO _____ DATA NASC. _____
 SE FOR ESTRANGEIRO, INFORMAR NACIONALIDADE _____ MOD 19N.º _____ RG N.º _____
 É CASADO COM BRASILEIRA? _____ TEM FILHOS BRASILEIROS? _____ QUANTOS? _____
 SOLTEIRO RESIDE EM CASA PRÓPRIA
 CASADO RESIDE EM CASA DE ALUGUEL
 VIÚVO RESIDE COM OS PAIS OU PARENTES
 DESQUITADO RESIDE EM PENSÃO OU PENSIONATO
 DEPENDENTES: ESPOSO _____ PAI _____ MÃE _____ FILHOS _____ OUTROS _____ N.º DE FILHOS _____

DOCUMENTOS	CARTÃO P. FÍSICA	N.º		CERT. RESERVISTA	N.º	CATEG
	CART. IDENTIDADE	N.º	DATA EMISSÃO	TIT. ELEITOR	N.º	SEÇÃO
	CART. TRABALHO	N.º	SÉRIE			
	CART. PROF. LIBERAL	N.º	NAT.			
	REG. ENT. CALSSE	N.º	NAT.			
	INSC. SINDICAL	N.º	SINDICATO			

O QUE O LEVOU A NOS PROCURAR? ANÚNCIO _____ SUGESTÃO DE AMIGO _____ AGÊNCIA _____
 PARENTE NESTA EMPRESA _____ VONTADE PRÓPRIA _____ OUTRO MOTIVO _____

ORGANIZAÇÕES A QUE PERTENCE

PROFISSIONAIS _____

SOCIAIS E BENEMÉRITAS _____

CULTURAIS _____

NOME E ENDEREÇO DE PESSOAS OU FIRMAS PARA A REFERÊNCIA

NOME _____ RUA _____ FONE _____

NOME _____ RUA _____ FONE _____

NOME _____ RUA _____ FONE _____

EMPREGOS ANTERIORES

JÁ ESTEVE EMPREGADO ANTERIORMENTE? _____ INFORME SOBRE OS 4 ÚLTIMOS EMPREGOS.

EMPREGADOR _____ O QUE VOCÊ FAZIA? _____ INÍCIO _____ FIM _____

ENDEREÇO _____ SALÁRIO INICIAL _____

NOME DO SUPERVISOR _____ SALÁRIO FINAL _____

PORQUE SE DESLIGOU? _____

EMPREGADOR _____ O QUE VOCÊ FAZIA? _____ INÍCIO _____ FIM _____

ENDEREÇO _____ SALÁRIO INICIAL _____

NOME DO SUPERVISOR _____ SALÁRIO FINAL _____

PORQUE SE DESLIGOU? _____

EMPREGADOR _____ O QUE VOCÊ FAZIA? _____ INÍCIO _____ FIM _____

ENDEREÇO _____ SALÁRIO INICIAL _____

NOME DO SUPERVISOR _____ SALÁRIO FINAL _____

PORQUE SE DESLIGOU? _____

OBSERVAÇÕES _____

ESCOLARIDADE						
CURSOS GRAU	NOME DO ESTABELECIMENTO	CIDADE	CURSOU DE A	ANOS DE ESTUDO	INTERROMPEU EM	CONCLUI EM
PRIMÁRIO						
1º. CICLO						
2º. CICLO						
CONTADOR						
TÉCNICO						
SUPERIOR						
PÓS-GRAD.						

OUTROS CURSOS _____

FALA _____ FALA _____ FALA _____

LÍNGUAS: A) _____ B) _____ C) _____

ESCREVE _____ ESCREVE _____ ESCREVE _____

REMUNERAÇÃO

SALÁRIO PRETENDIDO CR\$ _____ SALÁRIO ACEITÁVEL CR\$ _____

É SINDICALIZADO? _____ A QUE SINDICATO PERTENCE? _____

JÁ RECOLHEU CONTRIBUIÇÃO SINDICAL ESTE ANO? _____ PARA QUE SINDICATO? _____

FGTS

FUNDO DE GARANTIA POR TEMPO DE SERVIÇO DESEJA OPTAR? _____ JÁ FOI OPTANTE? _____

EM QUE SERVIÇOS O CANDIDATO ACREDITA PODER COLABORAR MELHOR NESTA EMPRESA?
POR QUE? _____

DATA _____

ASSINATURA DO CANDIDATO _____

RESERVADO À SEÇÃO DE SELEÇÃO

PROVAS DE CONHECIMENTO: NÚMERO DE PONTOS _____ CÓDIGO _____

ENTREVISTADO POR NÚMERO DE PONTOS _____ OBSERVAÇÕES _____

PSICOTÉCNICA NÚMERO DE PONTOS _____ OBSERVAÇÕES _____

EXAME MÉDICO POR: _____ -APTO _____ INAPTO _____

REFERÊNCIAS CONFIRMADAS POR: _____ OBSERVAÇÕES _____

ADMITIDO EM _____ PARA O CARGO DE _____

DEPARTAMENTO _____ DIVISÃO _____ SEÇÃO _____

A COMEÇAR EM _____ COM O SALÁRIO INICIAL DE _____

INSCRIÇÃO ANOTADA _____ ARQUIVO N.º _____

CHAMADO EM _____ PARA REEXAME _____

OBSERVAÇÕES _____

VISTO: CHEFE DA SELEÇÃO _____

VISTO: CHEFE DA DIVISÃO _____

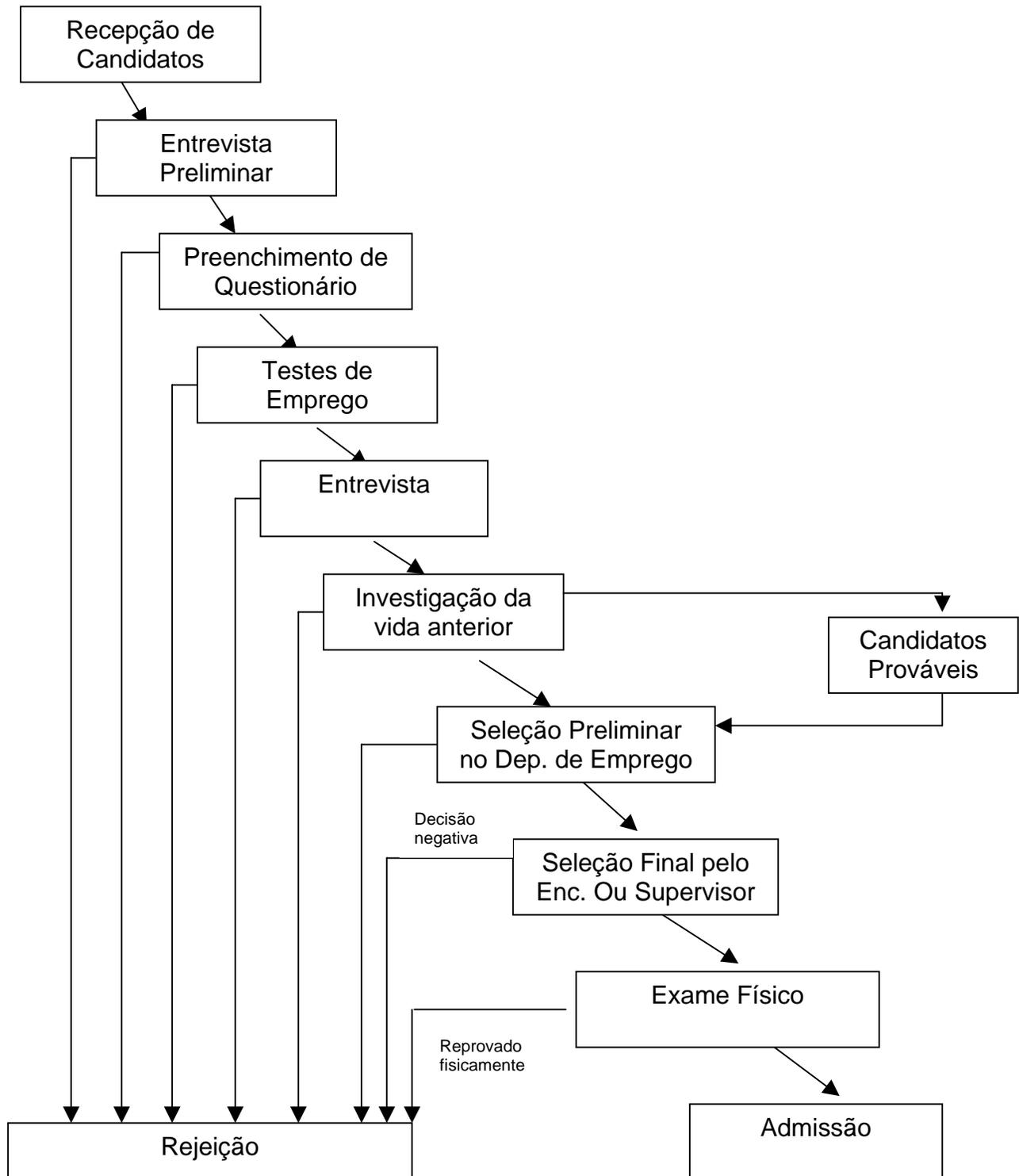


Gráfico mostrando as fases do processo de seleção de empregado

- FONTE: Uhrbrock, R.S., "Mental Alertness Tests as Aids in Selecting Employees", Personnel, vol. 12 – may 1936 – p. 231.

DEPARTAMENTO DE SERVIÇOS DO PESSOAL
Divisão de Registro do Pessoal Registro N° _____

IDENTIFICAÇÃO DO EMPREGADO

FOTO

Nome (por extenso) _____
Residência _____
Data de Nascimento _____ Nacionalidade _____
Lugar em que nasceu _____ Estado de _____
vivo e de viva
Filho de _____ e de _____
Falecido Falecida
Estado Civil _____ Data do casamento _____ N° de Dependentes _____
Já prestou serviço militar? _____ Unidade em que serviu _____
Profissão _____ Sabe ler e escrever o português? _____
Sendo estrangeiro, em que data chegou ao Brasil _____
Parentes nesta Empresa _____ Seção _____

Já trabalhou em instituições semelhantes? _____ Em caso afirmativo
mencionar:

Nome da Entidade	Data da entrada	Data da saída	Cargo que ocupava	Salário	Motivo da saída

Já foi empregado desta entidade? _____ Em caso afirmativo mencionar:

Seção em que trabalhou	Data da entrada	Data da saída	Cargo que ocupava	Salário

Se for casado, ou tiver dependentes, mencionar:

Nome da esposa, filhos e dependentes	Parentesco	Nacionalidade	Estado Civil	Data do Nascimento

Sindicalizado? _____

DECLARO QUE AS INFORMAÇÕES ACIMA FORAM POR MIM PRESTADAS NESTA DATA, E SÃO VERDADEIRAS.

São Paulo _____
Assinatura _____

ESPAÇO RESERVADO PARA ANOTAÇÕES EM GERAL

Recomendado por _____
Residente à _____
Ex-empregado de _____
Estabelecido _____
Informações relativas a empregos anteriores _____

Em caso de acidente, notificar à _____
Endereço: _____

IMPOSTO SINDICAL

Ano _____ Cr\$ _____

A favor de: _____

CARTEIRA PROFISSIONAL

Número _____

Série _____

Carteira Identidade n.º _____

Mod. 19 n.º _____ Reg. n.º _____

Espaço reservado à descrição dos documentos exibidos por ocasião da identificação:

Para escriturar a lápis _____

Departamento: _____ Divisão _____ Secção _____

Último grau escolar _____

Último salário _____

São Paulo, _____

Conferido_____
Funcionário Identificador_____
Chefe da Divisão

NOME DA EMPRESA					NOME
CARTÃO DE QUALIFICAÇÃO DO EMPREGADO					
ENDEREÇO			FONE		
DATA NASC.		LUGAR NASC.		NATURALIDADE	
SOLT.		CASADO		NÚMERO DE FILHOS	
CARGO		DEPARTAMENTO		SALÁRIO	
Nº. DOREGISTRO			Nº. CARTÃO PONTO		
APRESENTADO POR:					
EXPERIÊNCIA ANTERIOR					
HISTÓRICO (9 EMPREGOS ANTERIORES)					
EMPREGADORES	DE	A	SALÁRIO	MOTIVO SAÍDA	

TEM SEGURO DE VIDA SEGURO DE VIDA EM GRUPO OUTROS TIPOS DE SEG.

EXAMES MÉDICOS		EXAMES ESPECIAIS	

ENTREVISTA DE ACOMPANHAMENTO

DATA	ENTREVISTADOR	OBSERVAÇÕES	DATA	ENTREVISTADOR	OBSERVAÇÕES

AVALIAÇÃO DO MÉRITO

DATA E OBSERVAÇÕES	DATA E OBSERVAÇÕES

TREINAMENTO

DATA	CURSO	ENTID. PROMOVENTE	APROVEITAMENTO	ACOMPANHAMENTO

O EMPREGADO

OBSERVAÇÕES

EM CASO DE ACIDENTE AVISAR

FICHA DE QUALIFICAÇÃO DO EMPREGADO

ENDEREÇO									DEPARTAMENTO	DATA ADMISSÃO	NOME
ENDEREÇO											
ESTADO CIVIL: SOLTEIRO CASADO VIÚVO SEPARADO DESQUITADO											
C.IDENT.	NÚMERO	DATA	C.TRAB.	NÚMERO	SÉRIE	C.RESER	NÚMERO	CATEG.			
T.ELEITOR	NÚMERO	ZONA	C.PR.	ESPEC.	NO.	D. PE	ESPÉCIE	REG./ST			
CART. S.	ESPÉCIE	EXPED.	MÓD.19	REG./ST	R.G	CPF					
SE FOR ESTRANGEIRO, CASADO COM BRASILEIRA?					TEM FILHOS BRASILEIROS?						
OPTOU PELO SISTEMA DE FUNDO DE GARANTIA POR TEMPO DE SERVIÇO?											
DATA											
DEPENDENTES											
NO.	NOME DO DEPENDENTE		ENDEREÇO	ESPÉCIE	NASCIMENTO		DOCUMENTO				
BAIXA DE DEPENDENTES									SEÇÃO		
DATA	MOTIVO		DATA	MOTIVO		DATA	MOTIVO			VISTO	
ESCOLARIDADE PRIMÁRIA <input type="checkbox"/> GINÁSIO 1º. CICLO <input type="checkbox"/> GIN. 2º. CICLO <input type="checkbox"/> TÉCNICO NIV. MÉDIO <input type="checkbox"/> SUPERIOR <input type="checkbox"/> PÓS-GRAD. END <input type="checkbox"/>											
NÚMERO DE PONTOS NA SELEÇÃO											
PROVAS DE CONHECIMENTOS GERAIS _____ PROVAS DE CONHECIMENTOS TÉCNICOS _____ ENTREVISTA _____ PSICOTÉCNICA _____ PROVA PRÁTICA _____											
RESIDE EM PRÉDIO: PRÓPRIO <input type="checkbox"/> ALUGADO <input type="checkbox"/> COM OS PAIS <input type="checkbox"/> SOZINHO <input type="checkbox"/> EM PENSÃO <input type="checkbox"/>											
OBSERVAÇÕES CONFIDENCIAIS:											

MOVIMENTAÇÃO DO EMPREGADO

DATA	DO DEP.	P/ DEPART.	MOTIVO	DATA	DO DEP.	P/ DEPART.	MOTIVO	OBSERV.

APERFEIÇOAMENTO

DATA	CURSO	PROMOVENTE	APROVEIT.	DATA	CURSO	PROMOVENTE	APROVEIT.

AVALIAÇÃO DE MÉRITO

DATA	PONTOS	OBSERVAÇÕES	DATA	PONTOS	OBSERVAÇÕES

ENTREVISTAS

DATA	MOTIVO	OBS. DO ENTREVISTADOR	DATA	MOTIVO	OBS. DO ENTREVISTADOR

PONTUALIDADE

FREQUÊNCIA

ANO	MINUTOS	ANO	MINUTOS	OBSERVAÇÕES	ANO	JUST.	F.TOL.	F.INJ.	ANO	F.JUST.	TOL.	INJ.

PROMOÇÃO

AUMENTO DE SALÁRIO

DATA	PARA	MOTIVO	DATA	CR\$	MOTIVO	DATA	CR\$	MOTIVO
PENALIDADE			ACIDENTE			LICENÇAS		
DESLIGADO EM			MOTIVO			ENTREVISTADOR		
OBSERVAÇÕES								

- Verso do modelo de "Record" ou ficha de qualificação.

