

# REVISTA FEMA

## Gestão & Controladoria

Revista de Publicação Científica



A CONTRIBUIÇÃO DO LÍDER INTERLIGADA À MOTIVAÇÃO DA EQUIPE NAS ORGANIZAÇÕES

A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NAS RELAÇÕES DE TRABALHO

A MEDIAÇÃO COMO ALTERNATIVA NA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

IMPORTÂNCIA DA LOGÍSTICA NA ECONOMIA GLOBALIZADA

O DANO EXISTENCIAL SEGUNDO O ENTENDIMENTO DO TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO

O ESOCIAL E A ADAPTAÇÃO EMPRESARIAL DA IMPLANTAÇÃO DESSE NOVO SISTEMA GOVERNAMENTAL EM UMA EMPRESA DO RAMO METALÚRGICO

PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

PROCESSO DE TURNOVER: UM ESTUDO DE CASO NO SEGMENTO DE MERCADO DE UMA COOPERATIVA DA REGIÃO NOROESTE DO ESTADO

**REVISTA FEMa GESTÃO E CONTROLADORIA**

**CORPO EDITORIAL**

**COMISSÃO EDITORIAL**

*Prof. Dr. Ernani Ott*  
*Prof.ª Dr.ª Márcia Adriana Dias Kraemer*  
*Prof.ª Ma. Bianca Scaglioni Letzow*  
*Prof.ª Ma. Cátia Guadagnin Rossa*  
*Prof. Me. João Antonio Cervi*  
*Prof. Me. Marcos Rogério Rodrigues*  
*Prof. Me. Marcos Volnei dos Santos*  
*Prof. Me. Nedisson Luis Gessi*  
*Prof. Esp. Jorge Leandro Krechowiecki*

**CONSELHO EDITORIAL**

*Prof. Dr. Adriano Mendonça Souza – UFSM/BR*  
*Prof. Dr. Francisco José Ferreira Silva – UAC /PT*  
*Prof. Dr. João Guilherme Casagrande – URI/BR*  
*Prof. Dr. Mário Luiz Evangelista – UFSM/BR*  
*Prof. Dr. Rodolfo Miranda de Barros – UEL/BR*  
*Prof. Dr. Rudimar Antunes da Rocha – UFSC/BR*  
*Prof.ª Dr.ª Lílíana María Dieckow – UGD/AR*  
*Prof.ª Dr.ª Marlei Salete Mecca – UCS/BR*

**PARECERISTAS**

*Prof. Ms. José Noronha Rodrigues – UAC/PT*  
*Prof. Ms. Marcelo Blume – UNIJUI/BR*  
*Prof. Ms. Nery A. D. Franco – URI/BR*

**COORDENAÇÃO**

*Prof.ª Ma. Cátia Guadagnin Rossa*  
*Coordenadora Adjunta do Curso de Ciências Contábeis*  
  
*Prof. Esp. Jorge Leandro Krechowiecki*  
*Coordenadora do Curso de Administração*  
  
*Prof.ª Dr.ª Márcia Adriana Dias Kraemer*  
*Coordenadora do Núcleo de Pesquisa, Pós-Graduação e Extensão - NPPGE*

**ARTE E DIAGRAMAÇÃO DA CAPA**

*Guilherme Bonnes*  
*Cheila Maris Guihl*

**EDITORAÇÃO**

*Prof.ª Dr.ª Márcia Adriana Dias Kraemer*  
*Supervisora*

*Prof.ª Ma. Mariel da Silva Haubert*  
*Apoio Técnico*

**EDITORAÇÃO ELETRÔNICA**

*Prof.ª Ma. Denise Felber*

R454 Revista FEMa Gestão & Controladoria: revista de publicação científica./Faculdades Integradas Machado de Assis. – Santa Rosa, Ano 6, n. 1, Jan./Jun. 2016.

ISSN: 2236-8698  
Publicação Semestral

1. Administração. 2. Controladoria. 3. Artigos Acadêmicos.  
I. Faculdades Integradas Machado de Assis

CDU: 658(05)

**SUMÁRIO**

<b>APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>03</b>
<b>A CONTRIBUIÇÃO DO LÍDER INTERLIGADA À MOTIVAÇÃO DA EQUIPE NAS ORGANIZAÇÕES .....</b>	<b>06</b>
<i>Fernando Artur Munieweg</i>	
<i>Liliana Gessi</i>	
<b>A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NAS RELAÇÕES DE TRABALHO .....</b>	<b>25</b>
<i>Elaine Clair Alcantara</i>	
<i>Janice Walter</i>	
<b>A MEDIAÇÃO COMO ALTERNATIVA NA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS .....</b>	<b>47</b>
<i>Fabiana Fátima Machado Freitas</i>	
<i>Anna Walkiria de Camargo</i>	
<b>IMPORTÂNCIA DA LOGÍSTICA NA ECONOMIA GLOBALIZADA.....</b>	<b>63</b>
<i>Cristiano Arenhardt</i>	
<i>Josier Rodrigo Fernandez</i>	
<i>Luis H. dos S. Carvalho</i>	
<i>Luiz Adriano da Silva</i>	
<i>Lauri Aloisio Heckler</i>	
<b>O DANO EXISTENCIAL SEGUNDO O ENTENDIMENTO DO TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO .....</b>	<b>81</b>
<i>Cláudia Adriana Sampaio</i>	
<i>Anna Walkiria Lucca de Camargo</i>	
<b>O ESOCIAL E A ADAPTAÇÃO EMPRESARIAL DA IMPLANTAÇÃO DESSE NOVO SISTEMA GOVERNAMENTAL EM UMA EMPRESA DO RAMO METALÚRGICO.....</b>	<b>103</b>
<i>Aline Alessandra Bertoldi</i>	
<i>Janice Walter</i>	
<b>PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS .....</b>	<b>119</b>
<i>Lisiane Denise Martins</i>	
<i>Cátia Guadagnin Rossa</i>	
<b>PROCESSO DE <i>TURNOVER</i>: UM ESTUDO DE CASO NO SEGMENTO DE MERCADO DE UMA COOPERATIVA DA REGIÃO NOROESTE DO ESTADO ...</b>	<b>141</b>
<i>Adriane Margarida Tramm</i>	
<i>Marcia Adriana Dias Kraemer</i>	

## APRESENTAÇÃO

O Núcleo de Pesquisa, de Pós-Graduação e de Extensão – NPPGE apresenta a edição eletrônica da *Revista FEMa Gestão e Controladoria* – Ano 6, n. 1 -, das Faculdades Integradas Machado de Assis, compartilhando com seus leitores oito contribuições relativas a pesquisas científicas realizadas em âmbito de Graduação e Pós-Graduação.

Os artigos resultantes de relatórios investigativos preconizam os eixos temáticos presentes no Projeto Pedagógico Institucional – PDI/FEMa, direcionando-se, principalmente, à educação e às políticas sociais, ao desenvolvimento regional sustentável, à gestão e ao desenvolvimento das organizações, além da gestão da tecnologia da informação e da inovação tecnológica.

O artigo *A Contribuição do Líder Interligada à Motivação da Equipe nas Organizações*, de Fernando Artur Munieweg e de Liliana Gessi, inicia este compêndio. Os autores tratam do estudo de como o líder contribui fortemente para a motivação das pessoas, sendo protagonista para motivar e reter os talentos dentro da organização. Para fundamentar a pesquisa de cunho teórico, utilizam-se de Chiavenato, Bergamini, Marras, Vergara, entre outros, abordando em seis tópicos respectivamente os aspectos da gestão, de conceitos e de teoria dos estilos de liderança na formação da equipe e na motivação das pessoas.

O segundo texto, *A Influência do Clima Organizacional nas Relações de Trabalho*, de autoria de Elaine Clair Alcantara e de Janice Walter, focaliza a influência do Clima Organizacional nas relações de trabalho, analisando a satisfação de resultados em um escritório do ramo contábil. O estudo proposto se justifica porque ganha maior importância no ambiente de trabalho na atualidade, traz benefícios tanto para a instituição como para os trabalhadores que nela atuam, tudo será realizado através de uma pesquisa qualitativa, contando com o suporte de autores como Chiavenato, Daft, Bergamini e Coda.

No artigo *A Mediação como Alternativa na Resolução de Conflitos*, Fabiana Fátima Machado Freitas e Anna Walkiria de Camargo analisam esse instituto,

considerando que a reflexão sobre o tema mostra-se indispensável ao desenvolvimento social mais saudável, que visa, verdadeiramente, a diminuir as relações conflituosas, não por meio de imposição ou obrigação irrevogável, mas sim, pela própria vontade das partes. Acreditam que a forma de conduzir situações de conflito é essencial para as pessoas e as organizações, pois, dos diferentes interesses das partes envolvidas e das diferentes formas de administrá-los, é que nascem as oportunidades de crescimento mútuo.

*Importância da Logística na Economia Globalizada* é uma contribuição de Cristiano Arenhardt, Josier Rodrigo Fernandez, Luis H. dos S. Carvalho, Luiz Adriano da Silva e Lauri Aloisio Heckler. O artigo discute o comércio internacional e as necessidades do mercado competitivo. Defendem que, para um sistema logístico obter um diferencial competitivo, o mesmo precisa apresentar uma estrutura portuária eficiente. Percebem, por meio do estudo, a importância da logística na economia global como diferencial competitivo e a importância de um sistema portuário que atenda às demandas de mercado. Modificados em núcleo da cadeia logística, os portos têm apresentado profundas mudanças, que englobam desde a sua organização de espaço até as relações de capital de trabalho.

*O Dano Existencial segundo o Entendimento do Tribunal Superior do Trabalho*, das autoras Cláudia Adriana Sampaio e Anna Walkiria Lucca de Camargo, estuda o dano existencial, mais precisamente no que tange aos seus reflexos na vida do trabalhador, bem como o posicionamento do Tribunal Superior do Trabalho em relação a esse tema tão relevante. Defendem que o dano existencial causa impactos demasiadamente negativos na vida do trabalhador, atingindo inclusive seu direito constitucional inerente à dignidade da pessoa humana, problema que deve ser evitado por meio da gestão trabalhista adequada, com vistas a valorizar os recursos humanos.

*O Esocial e a Adaptação Empresarial da Implantação desse novo Sistema Governamental em uma Empresa do Ramo Metalúrgico* é um trabalho de Aline Alessandra Bertoldi e Janice Walter que tem por escopo expor o conceito do Sistema de Escrituração Fiscal Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas e quais seus principais impactos empresariais de sua implantação. Justificam a importância do estudo, porque o uso dessa ferramenta trará

aperfeiçoamento e benefícios, com a redução de custos na emissão e armazenamento de documentos.

Outro artigo apresentado é sobre *Plano de Cargos e Salários*, de Lisiane Denise Martins e Cátia Guadagnin Rossa. O trabalho estuda planos de cargos e salários, seus benefícios de implantação e administração em uma empresa, perquirindo em que medida pode beneficiar a organização e seus colaboradores. As pesquisadoras verificam que uma instituição empresarial que apresente um plano que valorize seus funcionários, é capaz de retê-los e proporcionar desenvolvimento profissional dos mesmos, bem como resolver conflitos em funcionários por meio de uma gestão mais transparente e justa.

Por fim, apresenta-se o texto *Processo de Turnover: um estudo de caso no segmento de mercado de uma cooperativa da Região Noroeste do Estado*, de Adriane Margarida Tramm e Márcia Adriana Dias Kraemer. As pesquisadoras expõem o resultado de um estudo que investiga em que medida a Gestão de Recursos Humanos da Cooperativa Mista São Luiz Ltda estabelece estratégias para tratar os possíveis efeitos do *turnover* no segmento de mercado da organização. Analisam a teoria acerca da gestão de empresas, em específico sobre o fenômeno delimitado, com a finalidade de compreender os fatores que determinam a rotatividade de pessoal presente nos processos de seleção institucional.

Logo, por meio dos artigos científicos descritos, entende-se que a *Revista FEMA Gestão e Controladoria* propõe experiências de ensino, de pesquisa e de extensão, com elos disciplinares e interdisciplinares, atingindo a cientificidade esperada pela comunidade acadêmica.

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Márcia Adriana Dias Kraemer  
Coordenadora do Núcleo de Pesquisa, Pós-Graduação e Extensão  
NPPGE/FEMA

## **A CONTRIBUIÇÃO DO LÍDER INTERLIGADA A MOTIVAÇÃO DA EQUIPE NAS ORGANIZAÇÕES**

Fernando Artur Munieweg<sup>1</sup>  
Liliana Gessi<sup>2</sup>

### **RESUMO**

Em uma equipe, cada pessoa é fundamental para atingir o resultado desejado de uma organização, é de extrema importância que todos compreendam a relevância de suas atividades e desenvolvam autoconfiança para desempenhá-las. Uma equipe é composta por diversas pessoas, por isso, saber trabalhar com os demais integrantes é crucial para obter o sincronismo necessário para alcançar os objetivos. Operar com as diferenças encorajando o comportamento cooperativo e positivo dentro de um ambiente laboral são fatores decisivos para o sucesso e um líder exemplar deve estar apto para desenvolver este comportamento em seu pessoal. O objetivo do estudo é destacar que o líder contribui fortemente para a motivação das pessoas, que elas precisam de alguém para se espelhar, para promover a integração e o desenvolvimento. O presente artigo aborda o líder como protagonista para motivar e reter os talentos dentro da organização, para tal, será questionado qual a influência exercida pelo mesmo na motivação das pessoas. Para fundamentar este estudo de cunho teórico, foram utilizadas pesquisas bibliográficas de escritores como Chiavenato, Bergamini, Marras, Vergara, entre outros, abordando em seis tópicos respectivamente os aspectos da gestão de pessoas, conceitos e teoria dos estilos de liderança, a liderança através do exemplo, conceito e teorias sobre motivação e como isso gera impulso nas pessoas e a influência do líder na formação da equipe e na motivação das pessoas.

Palavras-chave: Liderança – Líder – Motivação – Equipe.

### **INTRODUÇÃO**

Devido às constantes mudanças no mercado de trabalho, as empresas estão investindo em seu pessoal e estão em busca de profissionais comprometidos e engajados para continuar sobrevivendo e obtendo êxito em seus resultados. Para isso é preciso ter líderes que consigam dominar processos complexos e conduzir com eficácia o capital intelectual do qual dispõem.

<sup>1</sup> Acadêmico do Curso de Pós-graduação Especialização em Gestão e Legislação Trabalhista. Faculdades Integradas Machado de Assis.

<sup>2</sup> Prof.<sup>a</sup> Mestra do Curso de Pós-graduação Especialização em Gestão e Legislação Trabalhista. Faculdades Integradas Machado de Assis.

Para promover grandes mudanças, é necessário que os líderes tenham visão da importância dos colaboradores e de seus talentos, pois além de produzirem novas ideias eles são capazes de promovê-las, e isso depende diretamente da sua motivação e de como ela será tratada dentro da organização, visto que está ligada às necessidades humanas.

O objetivo do estudo é salientar que a liderança contribui fortemente para a motivação das pessoas, que elas precisam de alguém que as mostre o caminho a seguir, promovendo assim a integração e o desenvolvimento delas. Este papel compete aos líderes, eles precisam ter a consciência de que motivar, influenciar e trazer seus colaboradores para junto de si, irão resultar no alcance dos objetivos da instituição de maneira eficaz.

Por vezes, debate-se que o líder nasce feito, ou seja, é nato, mas esta visão é errônea, uma pessoa pode aperfeiçoar-se e se tornar um excelente gestor. Esta liderança deve ser trabalhada entre responsáveis, por isso é necessário constante treinamento, visto que muitas vezes é preciso traçar e aprimorar determinadas ações. Mas qual a real influência exercida pelo líder na sua equipe?

A escolha deste tema foi delimitada pela dificuldade que as empresas têm para desenvolver e manter seu pessoal, em tempos em que só se fala sobre a crise econômica, deve-se objetivar como um verdadeiro líder consegue determinar o que deve ser feito e para alcançar tal propósito mobilizar sua equipe na direção correta da execução das metas.

Buscou-se apresentar conceitualmente A Importância da Gestão de Pessoas, Conceito de Liderança, Teoria dos Estilos de Liderança, Liderança Através do Exemplo, Motivação: O impulso que nos leva a ação e a Influência do Líder na Formação da Equipe e de sua Motivação, todas estas subdivisões do estudo teórico baseado em obras de Chiavenato, Bergamini, Marras, Vergara, entre outros.

## **1 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS**

Quando se fala em gestão de pessoas está se falando em gerir o capital humano, pois o grande diferencial competitivo das organizações são as pessoas,



elas é que aprimoram e criam diversas maneiras para enfrentar a dinâmica das mudanças.

A busca das empresas pela produtividade e qualidade de seus produtos e serviços frente ao mercado fez com que a gestão de pessoas se tornasse o grande diferencial competitivo na atualidade, seu papel é instituir mudanças rápidas, ágeis e dinâmicas, utilizando o conjunto de conhecimento, habilidade e atitude, o famoso “CHA”, contando com pessoas que preservem essas características.

Segundo Chiavenato, “[...] gestão de pessoas é a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, o elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso.” (CHIAVENATO, 2010, p. 9).

São as pessoas que produzem, lideram, vendem, motivam, supervisionam, entre outras atribuições, portanto elas são responsáveis pelo sucesso e prosperidade dos negócios. Vergara traz Gestão de Pessoas como:

[...] Um tema da maior importância. Primeiro, porque é no interior das empresas que passamos a maior parte de nossas vidas. Segundo, porque as empresas podem ser tudo, mas nada serão se não houver pessoas a definir - lhes a visão e o propósito, a escolher estruturas e estratégias, a realizar esforços de marketing, a administrar recursos financeiros [...]. (VERGARA, 2009, p. 9).

Marras entende que o gestor de recursos humanos é “[...] como um prestador de serviço. Um executor. Um profissional munido de ótimas condições para assumir a responsabilidade de inúmeros subsistemas, tanto de interesse da empresa quanto dos empregados.” (MARRAS, 2011, p. 247).

O gestor de recursos humanos está realizando o meio campo, pois como é colaborador da organização ele necessita defender os interesses dos empregados, mas ao mesmo tempo, desempenha o papel voltado para os interesses da empresa, pois este é o papel do responsável pelas relações humanas nas instituições.

A área de gestão de pessoas integra as demais áreas de uma empresa, ela conduz a inteligência nos negócios e a racionalidade na tomada de decisões. As organizações buscam novos estilos de gestão para acompanhar as pessoas, pois são estas que dão o veredito tornando possível ou não o sucesso da organização.

Segundo Chiavenato, a gestão de pessoas se divide em três fases, bem como:

- a) Na Era da Industrialização Clássica, a administração das pessoas recebia a denominação de relações industriais. Era o departamento que agia como órgão de ligação entre a organização e as pessoas – capital e o trabalho.
- b) Logo após a Era da Industrialização Neoclássica começou um novo estilo de administrar as pessoas, onde recebeu o nome de Administração de Recursos Humanos. Visualizavam as pessoas como recursos vivos e inteligentes e não mais como máquinas de produção.
- c) A fase da Era da Informatização veio a tornar-se o diferencial trazendo inovação e mudanças nas organizações, onde as pessoas, com seus conhecimentos, habilidades e atitude, passaram a ser à base da nova organização. O conhecimento passou a ser o responsável para trazer desenvolvimento e estimular o crescimento das organizações (CHIAVENATO, 2010).

As organizações precisam estar preparadas para possíveis mudanças, para isso é preciso conduzir o pessoal em uma direção estratégica treinando-os constantemente para ter uma equipe competente e eficaz, além dos treinamentos é necessário também avaliar a qualidade do mesmo, a concorrência deve saber que não será fácil combatê-los. É papel do gestor estar atento às novas perspectivas que podem afetar a organização como um todo, para então trabalhar estes pontos.

## **2 CONCEITO DE LIDERANÇA**

Existem inúmeras teorias, estudos e definições sobre liderança, pode-se dizer que ela é um “trabalho em grupo”, que é o poder de “influenciar pessoas” ou “atingir resultados”, porém a liderança nada mais é do que conduzir pessoas a um objetivo comum.

Numa era de total transformação tecnológica romper hábitos antigos é algo trabalhoso, pois, normalmente eles estão enraizados, para obter sucesso é preciso trabalhar a liderança entre gestores e fazer com que eles compreendam a

importância de seu papel diante da equipe, que precisam e devem motivá-la para que então abracem uma causa.

Chiavenato traz que: “[...] liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.” (CHIAVENATO, 2011, p. 117). Um líder bem sucedido é aquele que conhece seus liderados, confia em suas capacidades, sabe incumbir e dar os devidos feedbacks.

De acordo com Vergara, “[...] liderança é a capacidade de exercer influência sobre indivíduos e grupos.” (VERGARA, 2009, p. 74). Essa influência é necessária para que a missão, a visão e os objetivos da empresa sejam atingidos, conforme já mencionado.

Quando as pessoas são colocadas em posições de comando ou coordenação de um grupo o seu objetivo é atingir uma meta, um resultado esperado pela empresa, este processo de liderança muitas vezes é periódico dentro das organizações para que se possa identificar possíveis líderes. Em diversos momentos surge um novo líder e isso dependerá do objetivo a ser alcançado e de suas competências para determinada situação.

Chiavenato define liderança como “[...] um processo contínuo de escolha que permite ao grupo caminhar em direção à sua meta, apesar de todas as perturbações internas e externas.” (CHIAVENATO, 2005, p. 26). Ao ajudar o grupo a lidar com as escolhas, a liderança passa a ser uma questão de tomada de decisão do grupo. Sendo assim este pode fazer com que o líder seja visto como um indivíduo extremamente inteligente ou como alguém indiferente, tudo depende da forma como o mesmo conduzirá sua equipe.

Para Vergara “[...] liderança não é tarefa fácil. Requer do gestor autoconhecimento, autodesenvolvimento, sensibilidade e habilidade para lidar com diferenças e obter a adesão das pessoas para sua causa, atrelada aos negócios da empresa.” (VERGARA, 2009, p. 181).

Pessoas são diferentes e as equipes são integradas por estas, um líder notável é aquele que, além de enxergar essas diferenças, sabe como lidar com elas individualmente, fazendo com que se desenvolvam da melhor forma possível, aumentando a produtividade e o comprometimento com as metas da organização.

Conhecer cada membro da equipe requer, além de saber sobre as qualidades de cada um, ter conhecimento de seus pontos a melhorar e suas limitações, para então saber quando e como cobrar e da mesma maneira incentivar. Maxwell conceitua que:

A responsabilidade pelo desenvolvimento das pessoas recai sobre o líder. E isso significa mais do que apenas ajudá-las a adquirir habilidades profissionais. Os melhores líderes ajudam os liderados não só em relação à carreira, mas também em relação à vida pessoal. Eles os ajudam a se tornar pessoas melhores, e não apenas bons profissionais. Os líderes potencializam os liderados. (MAXWELL, 2008, p.96).

O líder é responsável por administrar, incentivar, apontar as oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional e pessoal, onde são capazes de avançar e também aprender com os erros. Para Maximiano:

[...] a liderança permeia todas as atividades gerenciais e não é uma atividade isolada. Sua importância é submetida quando julgada apenas em termo da proporção das atividades gerenciais que estão estritamente relacionadas com a condução da equipe de trabalho. (MAXIMIANO, 2000, p. 33).

Os líderes são extremamente necessários as suas equipes, pois em ambientes de constantes mudanças, como se vive no cenário atual, eles são os agentes que inspiram coragem e perspicácia a seus colaboradores. De acordo com Vergara das teorias de liderança existem três que se destacam:

- a) Teoria dos traços de personalidade, só exerceria liderança a pessoa que nascesse com determinados traços de personalidade: físicos, intelectuais, sociais e relacionados com a tarefa. O líder nasce feito, ou seja, liderança é nata;
- b) Teoria dos estilos de liderança, nessa teoria se destacam três estilos de liderança: o autocrático, o democrático e o laissez-faire;
- c) Teoria Contingencial, essa teoria leva em conta três elementos, onde a liderança é um fenômeno que depende do líder, dos seguidores e da situação (VERGARA, 2009).

Um líder é alguém preparado para desenvolver talentos e apesar de haver diversos estilos de liderança é preciso que ele tenha habilidade de ouvir as ideias de

seus colaboradores e, principalmente, saiba reconhecer quando adotar alguma delas.

Seguindo a linha sobre conceito de liderança onde se estuda as teorias e seus estilos, neste momento objetivar-se-á a análise da liderança em relação ao estilo de comportamento do líder para com seus colaboradores. As atitudes que o líder possui conduzem seu comportamento, traduzindo aquilo que ele faz. Isso é o que denomina sua conduta para liderar.

Algo que é muito questionado é se a capacidade de inspirar e conduzir os outros é algo natural ou é uma competência que pode ser trabalhada e desenvolvida ao longo da vida? Entende-se que as duas coisas podem acontecer e, mesmo que seja um traço intrínseco, é necessário que a liderança seja aprimorada conforme o individuo vai se desenvolvendo.

A Teoria dos Estilos de Liderança estudou a conduta do líder ao tomar decisões e indicou três estilos distintos: o autocrático, o democrático e o liberal. Vergara aborda os três estilos de liderança mencionados o autocrático, o democrático e o laissez-faire (liberal), destacando cada um:

- a) Liderança autocrática: é aquele que ilustra o célebre ditado: “Manda quem pode, obedece quem tem juízo”. O líder centra as decisões e estabelece suas ordens ao grupo. O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo, determina as providências para a execução das tarefas.
- b) Liderança democrática: é aquele que conduz, orienta e incentiva o grupo a participação democrática de todos. As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo assistida e estimulada pelo líder. O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo. Este estilo tem ênfase no líder e subordinados.
- c) Liderança liberal ou laissez-faire: é aquele conhecido na intimidade por deixar rolar. O líder delega completamente as decisões ao grupo. Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder (VERGARA, 2009, p. 76).

Por sua vez, a Teoria dos Traços da Liderança, por exemplo, foi uma das primeiras a ser elaborada, a mesma indicava que os líderes apresentavam traços pessoais e físicos que os distinguiam dos demais, conforme aborda Marques:

Apesar de não ser muito conhecida, essa teoria foi bastante popular até aproximadamente a década de 40, sendo que muitos estudiosos de liderança buscavam combinações de traços que apontavam se uma pessoa era ou não um líder qualificado. A partir disso, eles selecionavam pessoas que consideravam adequadas para liderar empresas e comunidades e davam a elas o poder. Essa teoria também afirmava que, por essas pessoas terem nascido líderes, eram capazes de exercer a liderança a qualquer momento em qualquer grupo, já que, teoricamente, nasceram aptas a exercerem essa função. (MARQUES, 2016, p.1).

Segundo o estudo de Marques, há um conjunto de traços e qualidades em um indivíduo que apontam se ele é um líder ou não, esses traços são divididos da seguinte forma:

Personalidade – aqui é avaliada a maneira que a pessoa se porta perante outras pessoas e suas principais características, como coragem, audácia, autoconfiança, sensibilidade, sociabilidade, iniciativa, diplomacia entre outros.

Aspectos físicos – uma boa estrutura física, força, aparência e postura também eram considerados traços favoráveis a um líder nato.

Habilidades intelectuais – aqui era avaliada a inteligência, capacidade de comunicação com outras pessoas, os conhecimentos variados como saber falar outras línguas, entender de matemática, artes e etc. (MARQUES, 2016, p.1).

Quando se observa o conjunto desses traços conciliados, aponta-se o grau de liderança de um indivíduo de acordo com suas características pessoais. Existem distintos modelos e teorias de lideranças que foram estudados ao longo dos anos, outro estilo que merece destaque é o situacional por ser uma teoria que procura explicar a liderança dentro de um contexto mais amplo do que as demais.

A teoria situacional de liderança, conforme Chiavenato, parte do princípio de que não existe um único estilo ou particularidade de liderança válida para toda e qualquer situação. O líder deve se ajustar a um grupo de pessoas sob condições variadas para alcançar a eficácia dos colaboradores (CHIAVENATO, 2011).

A teoria situacional considera que existem diversas situações dentro de um grupo e diversos perfis de líderes nas organizações. Dessa maneira, os padrões não são regras, pois a imensidão de combinações entre os tipos de liderança e as situações que podem suceder não permite que se trace um perfil certo. A teoria situacional é mais atrativa para o líder, pois aumenta suas alternativas e a sua

possibilidade de mudar o modelo de liderança para se adequar a qualquer situação.

O autor Bergamini relata que:

Os líderes reconhecidos como verdadeiramente eficazes procuram criar um tipo de relacionamento no qual não somente influenciam seus subordinados, mas também deixam-se influenciar por eles, sendo, assim, abertos e receptivos, principalmente em momentos nos quais a influência do seguidor seja oportuna. De forma concreta, vê-se o poder de referência ampliar-se quando, a partir da admiração que o seguidor tem pela figura do líder, passa a desejar ser como ele. (BERGAMINI, 2012, p. 122).

Não existe nenhum tipo de liderança único e válido para todas as situações e para todos os sujeitos, ser líder não é uma tarefa fácil, assim como trabalhar as qualidades exigidas para assumir essa função também não é. O essencial é tentar atingir o máximo possível dos atributos de um líder atendendo a três pontos: o líder com a questão da autoridade formal e da personalidade; o seguidor com a questão das expectativas, os interesses e as motivações; a situação entendida não só da organização, mas o cenário onde as coisas acontecem como também a tarefa a ser executada.

Sendo assim, percebe-se que a liderança não se realiza sozinha, é necessário que haja a interação de todos e uma das maiores qualidades de um líder eficaz é saber adquirir o respeito de sua equipe através de seu exemplo.

### **3 LIDERANÇA ATRAVÉS DO EXEMPLO**

Uma das mais eficazes maneiras de adquirir e manter a confiança em uma equipe é liderar pelo exemplo. O papel do líder na organização é extremamente relevante, é como uma bússola para todos os demais, por ser ele que vai dar a direção dos objetivos, valores da organização e irá estimular as pessoas. Liderança não é uma somente uma questão de conduzir a equipe, mas também de ter caráter e atitude.

Pesquisas mostram que a inteligência emocional é a condição essencial para a liderança, segundo Lacombe “[...] líderes verdadeiramente eficientes se distinguem por um alto grau de inteligência emocional, que abrange o autoconhecimento, autocontrole, motivação, empatia e habilidade social.” (LACOMBE, 2011, p. 262).

Para conhecer a si mesmo o líder precisa ter compreensão clara de seus valores e objetivos, isso denomina-se autoconhecimento, faz com que ele tenha consciência de como suas atitudes interferem na sua equipe e no desempenho do seu trabalho, tanto de modo positivo como negativo.

Conforme Vergara cita “[...] liderança requer humildade suficiente para se aprender, permanentemente, a lidar com indivíduos e grupos, de forma a mobilizá-los para uma causa, no caso, atrelado às escolhas da empresa.” (VERGARA, 2009, p. 83).

É essencial que nos dias atuais as empresas sejam administradas por líderes e essa liderança deve ser baseada no caráter, na honestidade e na humildade, de nada adianta ser uma pessoa com caráter exemplar se faltar humildade, não adianta ser humilde se falta honestidade, o segredo está no equilíbrio entre estes pilares. Robbins traz honestidade atrelada à liderança como:

[...] os liderados estão dispostos a se tornar vulneráveis em razão das ações dele e confiam que seus direitos e interesses não serão prejudicados. Não se segue uma pessoa nem se busca orientação junto a alguém que se considera desonesto ou capaz de levar vantagem. A honestidade é, inclusive, apontada como principal característica admirada em um líder. A honestidade é absolutamente essencial a liderança. Se as pessoas vão seguir alguém por vontade própria, seja no campo de batalhas, seja na sala de reuniões da diretoria, elas primeiro querem se assegurar de que se trata de um indivíduo digno de confiança. (ROBBINS, 2009, p. 170).

Conforme a citação acima para que a equipe atinja os objetivos desejados, ela deve confiar em seu líder e saber que os caminhos traçados para tal são corretos. O líder assume um papel fundamental na construção do planejamento estratégico e a forma como ele age com os demais mostra como e quem ele é.

O comportamento diz muito sobre sua personalidade de uma pessoa, por isso o exemplo que o líder remete as demais pessoas da equipe transmite confiança e os faz serem leais, entretanto se o mesmo for negativo pode sabotar a equipe, como ele reage diante de conquistas ou de fracassos fará toda a diferença.

O líder deve ter ousadia, iniciativa, ser criativo e ter visão do sucesso, ele deve aprender atualizando-se constantemente e deve também ser capaz de repassar seu conhecimento aos demais, sem medo de perder seu lugar, pois um líder necessita ter um sucessor, assim está aberto a novas oportunidades na



organização. Ele precisa saber ouvir e se fazer ser ouvido, acima de tudo deve ser ético e comprometido com a instituição. De acordo com Lacombe:

O líder precisa criar confiança por meio do posicionamento. O líder deve mostrar coerência, energia, honestidade e coragem. As pessoas confiam em líderes assim. Elas precisam saber qual é a posição do líder em relação à organização e como ele se posiciona em relação ao ambiente. Um líder aético só consegue se manter na liderança de seguidores pouco qualificados. (LACOMBE, 2011, p. 247).

Quando o líder é competente e honesto, sua equipe também será, pois eles seguirão seu exemplo, é de responsabilidade do líder estabelecer uma cultura empresarial que encoraje e crie oportunidades para que seus colaboradores sintam-se confortáveis ao dividir tarefas, assim irão cooperar em trabalhos que, por vezes, não são de suas competências.

Um líder precisa ter coerência com o que diz e com o que pratica, ele preocupa-se com a empresa e do mesmo modo com as pessoas que fazem parte dela, buscando o envolvimento de todos, tornando-se assim um diferencial em relação aos demais. Tem responsabilidade em manter uma comunicação eficaz quanto às informações transmitidas e verificar se a compreensão das mesmas foi à esperada. Deve proporcionar as atitudes indispensáveis que causem a motivação, a colaboração e a satisfação entre todos.

#### **4 MOTIVAÇÃO: O IMPULSO QUE LEVA À AÇÃO.**

As pessoas diferem em seus impulsos motivacionais, acredita-se que a motivação seja algo intrínseco, muito pessoal, porém ela deve ser trabalhada constantemente. Ela é o resultado da interação entre a pessoa e a situação em que ela se encontra, o motivo somado à ação que ela fará para alcançar seus objetivos.

Chiavenato ainda traz que o “[...] motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico.” (CHIAVENATO, 2009, p. 121). Bergamini retrata motivação como:

[...] a motivação pode e dever ser considerada uma força propulsora que tem suas fontes freqüentemente escondidas dentro de cada um, e que a satisfação ou insatisfação que podem oferecer fazem parte integrante de sentimentos de prazer ou desprazer diretamente acessíveis somente a quem experimenta. (BERGAMINI, 2008, p. 108).

Dentro de uma organização a motivação pode ser retratada de maneira diferente, pois as pessoas têm prioridades e necessidades divergentes, como explica Rosa “[...] trata-se de um motivo para justificar uma ação, algo que você venha a fazer ou já tenha feito, todo comportamento, segundo alguns autores, é motivado por uma necessidade.” (ROSA, 2015, p. 96). O que motiva um pode ser a remuneração, já o outro pode ser um elogio.

Toda organização deseja ter colaboradores motivados e produtivos, diversas são as causas que influenciam os níveis dessa motivação, dentre elas pode-se destacar o reconhecimento, o ambiente laboral, participação nas decisões, remuneração compatível com a função, entre outras.

Sobretudo, é expressivo lembrar que a motivação é pessoal e leva o indivíduo a agir espontaneamente para atingir um objetivo. Sendo assim, entende-se que não é possível motivar uma pessoa, entretanto pode-se criar um ambiente favorável e harmonioso, no qual ela se sinta motivada tornando-a assim mais predisposta a adotar os objetivos da organização.

Conforme Bergamini: “Todo comportamento motivacional só existe em função de um estado interior de carência, portanto quanto maior for este estado, maior será o ímpeto motivacional vigente [...]” (BERGAMINI, 2008, p.117).

Sabe-se que quando as necessidades humanas não são atingidas é natural que sentimentos de insatisfação, raiva, insegurança e outros surgem, estes podem ser recompensados por outras realizações, então o indivíduo passa a buscar outro objetivo para motivar-se.

Falar sobre motivação, principalmente no contexto organizacional atual não é simples, envolve o comprometimento entre líderes e liderados, para entendê-la é necessário buscar suas causas. É preciso que o líder faça uma auto avaliação antes de mudar sua equipe, identificando onde está sendo assertivo e onde não está, para então fortalecer o relacionamento com eles.

Fica evidente que a motivação é de total responsabilidade do indivíduo, o que precisa ser apontado é o porquê alguns tem um comportamento e outros apresentam outro, a função do líder é de incentivar sua equipe, isso exige esforço, mas a recompensa é gratificante, pois é isto que leva ao aumento da produtividade, ao alto de grau de satisfação do empregado e do empregador.

## 5 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

A motivação não é um processo simples de ser entendido, apesar de muitos acreditarem que sim, então para compreender melhor faz-se necessário resgatar algumas teorias sobre o tema, entre elas destacam-se a Teoria de Maslow, a Teoria de Herzberg e a Teoria de McClelland.

O fator motivacional é fundamental dentro das empresas, para confirmar esta afirmativa existe uma teoria muito conhecida que diz respeito às necessidades dos indivíduos é a Hierarquia das Necessidades de Maslow. Ele foi um psicólogo que estudou a forma como as pessoas em geral se motivam. Maslow apresentou a teoria da hierarquia das necessidades da seguinte forma (Ilustração 1):



Ilustração 1: Pirâmide de Maslow.

Fonte: Chiavenato (2009, p. 125).

Essa teoria vai desde as necessidades básicas até as mais eloquentes dispostas em forma de pirâmide, ele desenvolveu sua teoria baseado no que motiva cada indivíduo, propôs duas premissas básicas em relação ao comportamento humano: as necessidades primárias e as secundárias (MASLOW apud CHIAVENATO, 2009, p. 125).

A pirâmide retrata que a base é a necessidade fisiológica, ou seja, comer, dormir, ter onde morar, enfim, necessidades para se viver. Logo após, seguindo nas necessidades básicas do ser humano aborda-se a segurança, na vida profissional, familiar, para com os outros, etc. Posteriormente a etapa de necessidades básicas vem às psicológicas que envolvem amor, amizade, relacionamento íntimo, com a família e a confiança em si e nos outros respectivamente.

Para finalizar, no pico da pirâmide localiza-se à auto realização, que considera o alcance dos objetivos, das metas. A pirâmide apresenta, precisamente, o que move os indivíduos, os pilares da se suas vidas e o que os motiva diariamente. Quando as mais baixas vão sendo preenchidas, vão dando lugar para novas necessidades. Assim, não é preciso satisfazer totalmente determinado nível de necessidade para que o próximo se torne predominante, o ponto mais alto de cada um ocorre antes de o seguinte tornar-se principal.

Outra teoria que merece destaque é a de Herzberg, a teoria dos dois fatores, ela é de extrema importância para o estudo da motivação, do comportamento e da satisfação dos indivíduos nas empresas. Segundo seus estudos, existem dois tipos de fatores motivacionais que explicam o comportamento humano no trabalho: fatores higiênicos e os fatores motivacionais (CHIAVENATO, 2009, p. 128).

Tal teoria foi realizada com base em entrevistas efetuadas com diversos profissionais da área industrial de Pittsburgh, o objetivo era apontar os fatores que promoviam a satisfação e a insatisfação dos colaboradores no ambiente laboral. Para isso, indagou-se os entrevistados a respeito do que os agradava e do que os desagradava nas empresas em que trabalhavam (CHIAVENATO, 2009).

Os fatores higiênicos são extrínsecos e estão relacionados à insatisfação no trabalho e os fatores motivacionais proporcionam satisfação ao trabalho em si. Portanto, os fatores higiênicos estão relacionados com os três níveis inferiores da hierarquia de Maslow, são eles: salários, benefícios sociais, tipos de supervisão

recebida, política da empresa, condições físicas e ambientais de trabalho, o clima de relações entre a direção e os empregados, regulamentos internos (LACOMBE, 2009, p.165).

Os fatores motivacionais são intrínsecos e estão relacionados à satisfação no trabalho. Estão relacionados com as necessidades mais elevadas da hierarquia de Maslow, são eles: realização, reconhecimento, responsabilidade, crescimento, e trabalho em si (LACOMBE, 2009, p.165). Esta teoria abre caminho para outros estudos similares e certamente foi um marco na avaliação da satisfação e motivação dos colaboradores no ambiente de trabalho.

A última teoria que será abordada neste tópico é fundamental para compreender e trabalhar a motivação, é a Teoria de McGregor, com a Teoria X e a Teoria Y, ele destaca três necessidades: poder, afiliação e realização, e ainda argumenta que não nascemos com ela, e sim que são adquiridas socialmente. Dois conceitos contraditórios, elaborados pelo professor e economista americano Douglas McGregor, que dirigem as relações entre as empresas e seus colaboradores, dando suporte as demais teorias sobre liderança em uma organização.

Conforme McGregor a teoria X baseia-se em pressupostos errôneos, onde o ser humano não gosta de trabalhar ou pretende trabalhar o mínimo possível, em troca de recompensas salariais ou materiais. De modo geral, não gostam de responsabilidades e devem ser coagidos, vigiados e controlados com castigos a fim de atingirem as metas.

A teoria Y baseia-se em concepções e premissas atuais e sem preconceitos a respeito da natureza humana, num ambiente favorável, o trabalho pode ser algo natural e prazeroso. As tarefas serão atividades tranquilas, então a aceitação da supervisão e o autocontrole serão mais amenas também, principalmente se tiverem comprometidas com os objetivos (MCGREGOR apud CHIAVENATO, 2011).

As teorias descritas mostram dois perfis de personalidade e conduta de trabalhadores, aspectos que por vezes eles próprios não percebem que possuem. Pode-se dizer que as duas teorias são distintas, ambas tem suas particularidades que distinguem uma da outra.

Resumindo, na teoria X as empresas precisam colocar destaque de sua gestão na satisfação dos fatores higiênicos, vistos anteriormente na Teoria de

Herzberg. Já na teoria Y, as organizações devem proporcionar um ambiente em que as pessoas possam dar o seu melhor, com desafios, cooperação e influências na tomada de decisão.

Portanto, deve-se ter uma atenção nas empresas para ver que estilo de liderança está sendo executado para obter o crescimento do colaborador, maiores níveis de produção, evolução e geração de bons resultados, o qual proporcionará medidas inovadoras dentro da organização.

## **6 A INFLUÊNCIA DO LÍDER PERANTE A EQUIPE E NA SUA MOTIVAÇÃO**

O líder tem papel essencial e decisivo diante de sua equipe, ele influencia na conduta da mesma, na motivação e na obtenção dos resultados em si, portanto ele só conseguirá influenciar positivamente seus liderados no momento que conhecê-los mais detalhadamente, pois a liderança envolve relacionamento, dever e desempenho.

Bergamini retrata que “[...] para se conhecer a eficácia em liderança é necessário olhar para o relacionamento líder-seguidor e não somente para o líder em si. Uma visão mais completa da liderança deve incluir os seguidores e suas respostas ao líder.” (BERGAMINI, 2012, p. 126).

É importante que o líder utilize melhor a ferramenta de gestão chamada feedback, com ele pode-se alinhar: atitudes, técnicas e valores. Ouvindo o que o colaborador tem a dizer, avalia-se sua condição, seus medos e no que ele pode ser desafiado. Nesse procedimento pode ocorrer desvio, mas quando analisado tem que ser o mais semelhante possível do ocorrido aos fatos evidenciados.

A visão de Lacombe não difere de Bergamini, ele diz que “[...] a criação da visão não deve ser exclusiva do líder, mas sim compartilhada com os seguidores. Não haverá seguidores se as pessoas acreditarem que a visão não é também delas.” (LACOMBE, 2011, p. 254).

Para Vergara “[...] liderança está associada a estímulos, incentivos que possam provocar a motivação nas pessoas para a realização da missão, da visão e dos objetivos empresariais.” (VERGARA, 2009, p. 75).

Cabe ao líder manter sua equipe focada, estabelecer metas, assim como estimular relacionamentos dentro e fora dela, havendo confiança entre líder e liderado. Não se pode em momento algum, frente ao mercado acirrado atual desconsiderar o fator humano, não se podem retirar recursos para treinamento e aprimoramento, e permitir que esse colaborador vá para o concorrente, é essencial, investir nas pessoas e promover o bem estar laboral.

De acordo com Maximiano, “[...] a liderança ocorre quando há identidade entre a proposta do líder e a recompensa esperada pelo grupo, ou o problema que o grupo precisa resolver. Essa identidade cria no grupo a disposição (motivação) para fazer o que o líder propõe.” (MAXIMIANO, 2010, p. 279). A relação entre líder e liderado deve ser natural, mas requer sensibilidade, empatia, percepção e muitas outras capacidades relacionadas aos recursos emocionais. Maximiano ainda afirma:

A ligação inseparável entre o líder e as motivações dos liderados permite afirmar que toda liderança é transacional – sempre há um processo de troca entre o líder e os liderados. A existência da troca é invariável; o que muda de uma situação para outra, é o conteúdo da troca, que depende da natureza da tarefa. (MAXIMIANO, 2010, p.281).

O líder incentiva, portanto, possui recursos para garantir que a motivação que já existe não enfraqueça, deve saber reconhecer as particularidades de cada indivíduo, e como extrair o máximo delas, aumentando assim, a eficiência do grupo e da organização. É significativo a capacitação e o aperfeiçoamento das lideranças, para se ter uma melhor definição das metas e objetivos da empresa. Além do destaque das necessidades do líder, é necessário realçar a necessidade do colaborador.

## CONCLUSÃO

Com a elaboração deste artigo pode-se observar que o mercado de trabalho está em constante mudança, é de extrema importância que as organizações tenham líderes competentes que tenham uma visão sistêmica do todo, sejam inovadores, criativos e acima de tudo, motivadores para que haja crescimento e sucesso na organização.

O estudo mostrou que o líder eficaz exerce um papel fundamental no processo de gestão para tornar a empresa forte e competitiva, ele precisa desenvolver muitas habilidades para ter sucesso, influenciar os colaboradores e fazer com que a equipe seja comprometida, este desafio é constante, para poder entendê-los melhor e facilitar a motivação. O líder deve demonstrar poder e coragem, mas acima de tudo ter humildade e confiança.

Todas as características de um líder foram baseadas em teorias, por vezes semelhantes em alguns aspectos e outras divergiam em seu entendimento, ser um líder de sucesso exige autoconhecimento e autocontrole, deve-se primeiro conhecer seus pontos fortes e fracos, para então averiguar a forma de liderar sua equipe e também requer aceitação de feedback. Saber controlar seus impulsos e emoções é fundamental para criar um ambiente de confiança, honestidade e justiça.

Verdadeiros líderes sabem delegar, inspiram confiança, mantêm um bom relacionamento com a equipe, conhecem a si mesmos, não tem medo de serem substituídos, portanto eles desenvolvem talentos na empresa, sabem ouvir e são incentivadores. Enfim, estimulam as pessoas a se adaptarem as mudanças, reconhecem as individualidades e procuram atender as necessidades de cada indivíduo.

Pode-se concluir que o líder, apesar de ter características pessoais, apresenta certos traços e qualidades que lhes são fundamentais, ele deve ser íntegro, dar exemplo, ter uma boa comunicação, ter humildade, dentre outras. No desempenho do seu trabalho, ele necessita exercer algumas outras funções, como incumbir tarefas a equipe, realizar o planejamento estratégico, instruir adequadamente, e é claro motivar a equipe de trabalho.

Visando que a motivação é importante para o desempenho organizacional, a liderança resgata um papel fundamental dentro das instituições modernas, ela tornou-se consequência no processo de liderança, e isso acarreta em um contentamento no trabalho, um aumento da produtividade e o sucesso da organização.



## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **O Líder Eficaz**. São Paulo: Atlas, 2012.

\_\_\_\_\_. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. **Administração de Recursos Humanos**. Fundamentos básicos. São Paulo: Manole, 2009. Revisada e atualizada.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando com as Pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

\_\_\_\_\_. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARQUES, José Roberto. **Teoria dos Traços**: reconhecendo líderes. Disponível em: <http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/lideranca-e-motivacao/> Acesso em: 26 fev. 2016.

MARRAS, Jeans Pierre. **Administração de Recursos Humanos**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana a revolução digital. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Introdução a Administração**. São Paulo. Atlas, 2000.

MAXWELL, John C. **O livro de Ouro da Liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. São Paulo: Prentice Hall, 2009.

ROSA, Claudia Santa. **Gestão de Pessoas**. Joinville: Clube de Autores, 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2009.

## **A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NAS RELAÇÕES DE TRABALHO**

Elaine Clair Alcantara<sup>1</sup>  
Janice Walter<sup>2</sup>

### **RESUMO**

Clima organizacional é a percepção geral que os colaboradores têm da organização, essa pode ser boa ou ruim, depende da interpretação pessoal de cada indivíduo. O presente artigo irá abordar a influência do mesmo nas relações de trabalho, analisando a satisfação de resultados em um escritório do ramo contábil. A geração de dados será realizada a partir da literatura especializada na contemporaneidade, bem como, pelo estudo de caso proposto. A problemática é em que proporção há influência do clima organizacional nas relações de trabalho, nas organizações, nos colaboradores, clientes e demais envolvidos, trazendo uma contribuição significativa para busca de resultados positivos, assim como influencia negativamente, afetando toda uma equipe e transportando para fora da empresa uma imagem não favorável. Desta forma o estudo proposto se justifica porque ganha maior importância no ambiente de trabalho na atualidade, traz benefícios tanto para a instituição como para os trabalhadores que nela atuam, tudo será realizado através de uma pesquisa qualitativa, contando com o suporte de autores como Chiavenato, Daft, Bergamini e Coda entre outros.

Palavras-Chave: Gestão – Clima Organizacional – Relações de Trabalho.

### **INTRODUÇÃO**

O clima organizacional influencia claramente na motivação da equipe, na satisfação do pessoal e, por conseguinte, na qualidade do trabalho. Vários são os fatores que podem contribuir para balançar o clima na empresa, remuneração, comunicação, gestão, entre outros. Por isso, é de extrema importância para as instituições mensurar a percepção que os colaboradores têm delas, ou seja, avaliar o clima organizacional.

<sup>1</sup> Acadêmica da Pós-Graduação e Legislação Trabalhista. Faculdades Integradas Machado de Assis. [elainec.alcantara@hotmail.com](mailto:elainec.alcantara@hotmail.com)

<sup>2</sup> Mestranda em Desenvolvimento - UNIJUI, Bacharel em Administração/Comércio Internacional - FEMa, Especialista em Gestão de Pessoas - UNINTER. Docente nas Faculdades Integradas Machado de Assis, cursos de Ciências Contábeis, Tecnólogo em Tecnologia da Informação e Recursos Humanos. [janice@sommacontabilrs.com.br](mailto:janice@sommacontabilrs.com.br)

Os indivíduos, com o passar dos anos, permanecem mais tempo nas organizações, analisando desta maneira, o recomendado é que esse tempo gasto na empresa seja de qualidade, agradável e que se tenha uma boa convivência com os demais, porém nem sempre é o que acontece, pois cada colaborador possui uma experiência anterior, seja profissional, seja pessoal e isso faz com que surjam os conflitos, o que é inevitável, entretanto a diferença está em como se trabalha essas divergências na organização, a liderança e os membros da equipe, tem um papel fundamental neste impasse.

Este estudo tem como objetivo geral analisar o clima organizacional em um escritório contábil para compreender em que medida influencia nas relações de trabalho e então ampliar o conhecimento referente ao impacto do clima organizacional nas empresas e como ele se manifesta nas relações de trabalho.

O artigo terá como base o estudo teórico, baseado em obras de Chiavenato, Daft, Bergamini e Coda entre outros, também foi realizado um estudo de caso em um escritório contábil de Santa Rosa e pesquisa bibliográfica, esta será abordada em tópicos, desde a introdução, concepção de clima organizacional, o papel da liderança, as pessoas nas organizações, motivação, pesquisa organizacional, perfil dos entrevistados até a conclusão seguindo uma linha descritiva explicativa.

O artigo está estruturado partindo da introdução, com embasamento teórico nos temas de concepção de clima organizacional, a importância da liderança no clima organizacional, as pessoas nas organizações, motivação, pesquisa organizacional, seguido da análise e interpretação de dados e após a conclusão e referências.

## **1 CONCEPÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

O clima organizacional pode ser definido como sendo o indicador da satisfação dos colaboradores de uma empresa em relação a diversos aspectos da sua cultura ou da aparente realidade da mesma, tais como remuneração, políticas de RH, forma de gestão, comunicação organizacional, ascensão profissional, entre outros. Cunha conceitua clima organizacional:

Como a qualidade de um ambiente interno de uma organização, que resulta do comportamento e conduto dos seus membros, serve como uma base para interpretar a situação e age, também, como uma fonte de pressão direcionando as atividades. (CUNHA, 2007, p. 4).

Seguindo a linha Bergamini e Coda afirma que “Clima Organizacional nada mais é do que indicador do nível de satisfação (ou de insatisfação) experimentado pelos empregados no trabalho.” (BERGAMINI; CODA, 1997, p. 98). O clima que se instaura na empresa afeta diretamente os colaboradores, devido a isso é necessário mensurar o quão eles estão satisfeitos e insatisfeitos com o mesmo, analisando criteriosamente os aspectos abordados para então poder traçar um plano estratégico de melhorias dentro da instituição.

O clima organizacional também pode ser um indicador que aborda como as mudanças estão afetando a organização, ele pode ser avaliado através da compreensão de alguns sinais como: quando o clima é favorável, existe tranqüilidade no ambiente laboral, a criatividade é explorada e surgem ideias, os colaboradores sentem-se seguros e confiantes e, por conseguinte, prevalecem atitudes positivas; entretanto, quando o clima é insatisfatório ocorre uma tensão no ambiente ocasionando falta de cooperação entre colegas, desinteresse, possíveis erros – que muitas vezes acabam tornando-se constantes – comunicação falha, alto índice de absenteísmo, turnover, entre outros. Chiavenato explica que:

As pessoas passam a maior parte de seu tempo na organização em um local de trabalho onde constitui seu habitat. O ambiente de trabalho se caracteriza por condições físicas e materiais e por condições psicológicas e sociais. De um lado, os aspectos ambientais que impressionam os sentidos e que podem afetar o bem-estar físico, a saúde e integridade das pessoas. De outro lado, os aspectos ambientais que podem afetar o bem-estar psicológico e intelectual, a saúde mental e a integridade moral das pessoas. De um lado a higiene e segurança do trabalho e, de outro, a qualidade de vida na organização. (CHIAVENATO, 2010, p. 470).

Quando se aborda questões que referem se ao local de trabalho, é questionado tanto a estrutura física quanto o clima organizacional, dependendo do ponto de vista dos colaboradores isto pode resultar num maior alento da parte deles gerando então maior produtividade para a empresa. O clima organizacional é variável, pois se mudar o pessoal, ou o modo de administrar situações de conflitos

no ambiente o mesmo irá alterar, deduz-se então que todos são agentes de mudança, pois isso não cabe somente aos gestores, mas também a toda equipe de trabalho. Conforme Matos, Matos e Almeida:

O clima organizacional é resultante das variáveis culturais. Quando essas são alteradas, ocasionam alterações no clima organizacional. Curiosamente, o clima organizacional é mais perceptível do que suas fontes causais. É comparável a um perfume: percebemos o efeito, sem conhecer os ingredientes, embora, às vezes seja possível identificar alguns deles. (MATOS; MATOS; ALMEIDA, 2007, p. 267).

A satisfação no ambiente laboral é na maioria das vezes avaliada por questionários ou entrevistas, onde é abordado aos colaboradores como eles se sentem em relação às suas atividades, desempenho, colegas, entre outros fatores.

Não se pode mencionar clima organizacional sem falar em pessoas, portanto é algo que carece muita apreciação, é de extrema importância compreender os fatores que interferem no mesmo e uma ferramenta que auxilia na mensuração destes é a Pesquisa de Clima Organizacional, ela aponta tanto os pontos favoráveis como os pontos a melhorar.

Quando se quer mudar o clima é preciso descobrir o que o está afetando para então poder modificá-lo, é necessário empreender o que é apontado como ruim para então poder tomar providências para realizar esta modificação, ter base não somente em palpites, mas em dados para este processo ser assertivo.

## **2 A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA NO CLIMA ORGANIZACIONAL**

Para uma equipe ter sucesso é fundamental que a liderança exerça seu papel de forma exemplar, um líder deve caminhar junto com o seu pessoal, ouvi-los, dar exemplo, ter uma comunicação clara, traçar objetivos e evidenciar aonde pretende chegar, entre outras características. Quando esses atributos são compreendidos a organização tem grandes possibilidades de atingir o sucesso pretendido. Robbins afirma que:

A liderança, por outro lado, diz respeito ao enfrentamento da mudança. Os líderes estabelecem direções através do desenvolvimento de uma visão do

futuro; depois, engajam as pessoas comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar obstáculos. [...] Definimos liderança como a capacidade de influenciar um grupo para alcançar suas metas. [...] Nem todos líderes são administradores e nem todos executivos são líderes. (ROBBINS, 2005, p. 258).

Lacombe e Heilborn afirmam que “Líder é o que conduz o grupo.” (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 347), ele tem o poder de fortificar os vínculos de sua equipe, cabe a ele conciliar as diferentes opiniões e diferenças de seus liderados, respeitando sempre as opiniões de ambos, evitando assim possíveis atritos entre os membros, dirigindo-os então para alcançar as metas estabelecidas. Ainda nesta linha Lacombe e Heilborn conceituam:

É verdade que os líderes defendem valores que representam a vontade coletiva, do contrário, não seriam capazes de mobilizar os liderados à ação. No entanto, não fazem apenas isso. A variedade dos tipos de liderança torna difícil estabelecer com precisão o que faz um líder. [...] Líder é alguém que os outros consideram como o principal responsável pela realização dos objetivos do grupo. (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 349).

O líder precisa estudar sua equipe, identificar os sentimentos que se instauram na mesma, quando ele evidencia que algo não está correto precisa adotar uma postura e projetar uma mudança dentro da organização. Para que ele tenha assertividade na tomada de decisão utiliza de uma ferramenta importante, a pesquisa de clima organizacional.

Conforme Guimarães, “Resultado de uma liderança positiva, o clima organizacional positivo é caracterizado pela percepção – generalizada por parte dos empregados – da existência de flexibilidade na estruturação das condições de trabalho.” (GUIMARÃES, 2012, p. 100).

Diversas vezes os líderes se omitem ao que estão diante deles, a comunicação falha, atritos internos, falta de cooperação dos colaboradores, sobrecarga de trabalho, enfim, e uma equipe desmotivada gera prejuízos imensuráveis a empresa, o líder não pode ficar parado vendo a mesma desfalecer. Ele tem que entender o que está ocorrendo com o grupo e também se fazer entender, ou seja, fazer com que os sentimentos de todos, ou da maioria, sejam harmônicos.

Guimarães diz que “[...] ao logo desses anos a GPTW comprovou que as empresas que apresentam um clima organizacional positivo, como resultado de uma liderança positiva, conseguem resultados muito acima da média dos setores em que estão inseridos.” (GUIMARÃES, 2012, p. 102).

Ouvir atentamente, compreender seu pessoal, praticar e estimular atitudes positivas são algumas das características que os líderes devem ter, quando a liderança atende as expectativas dos colaboradores, os inspiram e demonstram estar engajada com o que a empresa busca a probabilidade de ter sucesso é muito alta, os líderes tem papel fundamental na performance e na evolução das pessoas e da organização.

### **3 AS PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES**

As organizações não caminham e nem têm sucesso sozinhas, os cargos precisam ser ocupados por pessoas, eles não têm vida própria, as instituições somente têm resultado positivo em seu trabalho devido o esforço e dedicação de um grupo de pessoas, o sucesso vem delas. Para Chiavenato, “As organizações dependem de pessoas para proporcionar-lhes o necessário planejamento e organização, para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar e funcionar.” (CHIAVENATO, 2002, p. 73).

As empresas são formadas por pessoas, são elas que prestam atendimento, produzem, auxiliam na tomada de decisão, lideram, entre outras funções que exercem no ambiente laboral. Sempre que se fala em organizações, impreterivelmente são mencionadas as pessoas que nelas atuam, pois são elas que as caracterizam perante a sociedade.

Lacombe e Heilborn afirmam que “[...] os administradores que desejam construir uma organização perene dão total prioridade ao desenvolvimento das pessoas.” (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 239). Diante de um mercado altamente competitivo, o diferencial das organizações são as pessoas que ali trabalham, elas podem atender com primor e qualidade ou simplesmente realizar um atendimento normal, que não irá fidelizar o cliente ou até mesmo falho.

O gestor deve analisar as pessoas da sua equipe, identificar seus talentos e investir nos mesmos, pois assim irá motivá-los, toda empresa bem administrada reconhece seus colaboradores, e sabe que eles são seu bem mais valioso, que é através deles que o sucesso é obtido. Sendo assim, constantemente a instituição deve empregar suas forças para preservar o crescimento e aprimoramento das pessoas no ambiente laboral. De acordo com Lacombe e Heilborn:

A sobrevivência e o progresso de uma grande empresa dependem, em grande parte, da sua capacidade de selecionar, treinar e posicionar corretamente, no presente, as pessoas com potencial para atuar, no futuro, na administração superior da empresa, assumindo responsabilidades e agindo como uma equipe integrada. As pessoas são os únicos elementos diferenciados de uma organização. (ALLEN apud LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 240).

A empresa que deseja ser competitiva diferencia-se pela capacidade de selecionar e preservar apropriadamente as pessoas, mantendo-as realizadas mesmo com o passar do tempo, para que então sejam atingidos os objetivos organizacionais. Alguns cuidados são imprescindíveis, pode-se destacar a maneira da gerência de agir, a higiene e segurança no trabalho, o trabalho em equipe, a comunicação, investir em capacitação e também ter um ambiente físico favorável.

Robbins diz que “[...] as organizações com funcionários mais satisfeitos tendem a ser mais eficazes do que aquelas com funcionários menos satisfeitos.” (ROBBINS, 2005, p. 68). Porém, em algumas empresas os processos de preservação das pessoas ainda são escassos, diversas vezes elas são conduzidas com desdém, devido suas particularidades e características pessoais. Para obter sucesso estes processos devem ser aprimorados, os gestores precisam trabalhar à autonomia que darão aos colaboradores, dividir responsabilidades baseando-se então nestas diferenças que de maneira alguma são empecilhos.

As pessoas devem se autorrealizar na vida profissional e pessoal, e a organização pode ser estruturada de maneira que propicie circunstâncias que possam contribuir para isso, o que ocasionará em uma melhora positiva no clima organizacional, na motivação, na disposição e no desempenho dos colaboradores.



## **4 MOTIVAÇÃO**

A motivação é vista por diversos autores como sendo um motivo que leva a uma ação, para que o indivíduo tenha determinada atitude ele deve ser motivado por algo, isto é intrínseco, ou seja, é muito pessoal, varia de pessoa para pessoa, o que motiva um pode não motivar o outro. Conforme Wagner e Hollenbeck:

A meta dos empregadores é descobrir exatamente o que orienta cada colaborador e depois, na medida do possível, montar sistemas de recompensas em torno dessas orientações, obtendo vantagem do conjunto único de interesses de valores de cada pessoa. (WAGNER; HOLLENBECK, 2012, p. 129).

Diversas vezes as organizações priorizam a seleção de pessoas com vasto conhecimento técnico, que são adequadas para os cargos, investem em treinamentos e então as recompensam financeiramente. Estas não são atitudes erradas, mas não são suficientes para manter os colaboradores motivados.

As pessoas agem de diferentes maneiras e possuem sentimentos distintos em relação ao seu trabalho, sua remuneração, seus gestores, seus colegas e a satisfação no trabalho têm relação direta com esses sentimentos. Chiavenato cita que “[...] quando há elevada motivação entre os participantes, o clima organizacional tende a ser alto e proporciona relações de satisfação, de motivação, de animação, de interesse e de colaboração entre os participantes.” (CHIAVENATO, 2000, p. 123).

É sabido que a motivação é interna ao indivíduo, porém o ambiente em que a pessoa está inserida contribui para sua origem. Um colaborador motivado tem interesse real pela empresa e compromete-se a dar seu melhor pela mesma para atingir seus objetivos, isso faz com que ele se sinta realmente parte da instituição. Tadeucci aborda a importância da motivação da seguinte maneira:

A compreensão dos fatores que interferem na motivação humana pode facilitar as relações interpessoais, o autoconhecimento além das circunstâncias que estão interferindo em determinadas situações. Para conhecermos como as pessoas são motivadas, precisamos conhecer o que elas consideram uma recompensa ou uma punição, ou ainda os seus desejos. (TADEUCCI, 2011, p. 18).

Em ambientes laborais, quando os gestores não são a devida ênfase ao clima organizacional é visível os colaboradores realizando suas atividades desmotivados, desatentos, desanimados, apáticos, somente porque precisam do seu emprego, pela simples necessidade de sustento, o que ocasiona atividades rotineiras medianas.

Segundo Daft “[...] a motivação do empregado afeta a produtividade.” (DAFT, 1999, p.318). Somente colaboradores que estão motivados produzirão com eficiência e da mesma forma irão se comprometer com a empresa, pessoas dispostas tendem a realizar suas atividades com mais vigor e assim irão influenciar positivamente os demais.

Para Robbins a motivação é “[...] o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.” (ROBBINS, 2005, p. 132). A visão das empresas de sucesso é fazer com que o ambiente laboral seja um local prazeroso de se estar, quando isso ocorre é notável, a melhora no relacionamento entre os colegas de trabalho e a chefia, por conseguinte há uma diminuição considerável no absenteísmo e uma elevação na produtividade.

Investir no capital humano é uma forma de motivá-lo, a interação entre colaboradores e organização pode ser vista como uma troca de incentivos e cooperação, o que resulta em um clima interno favorável e é sabido que o clima organizacional e a satisfação dos funcionários estão diretamente relacionados.

## **5 PESQUISA ORGANIZACIONAL**

Quando o ambiente laboral se torna desfavorável é porque algo está errado, muitas vezes um clima de tensão paira sobre a empresa, pode ser a sensação de que os funcionários não estão sendo reconhecidos pelo seu empenho, oportunidades de crescimento escassas, remuneração desigual, conversas paralelas dos colegas, enfim, os motivos são os mais variados. Em contrapartida, em um dado momento, pode haver um sentimento de motivação, o trabalho em equipe é apropriado e há colaboração de todos.

O clima organizacional é composto por diferentes sentimentos, ele influencia de maneira significativa no desempenho e na prática das atividades dos

colaboradores. Quando a empresa se defronta com essa situação é preciso mensurar a percepção das pessoas em relação à insatisfação que se instalou, neste momento a ferramenta mais utilizada para auxiliar nesta medição é a pesquisa de clima organizacional.

Segundo Chiavenato, “As pesquisas de clima organizacional procuram coligir informações sobre o campo psicológico que envolve o ambiente de trabalho das pessoas e a sua sensação pessoal neste contexto.” (CHIAVENATO, 1999, p. 440). Há diversas maneiras de mesurar o clima organizacional, todavia a mais utilizada é o questionário, pelo fato de este ser sigiloso, então os colaboradores respondem com mais tranquilidade e o resultado é mais assertivo. Conforme Moreira:

A etapa de coleta de dados é de extrema importância para a condução de uma pesquisa diagnóstica. Dependendo de como a coleta de dados for conduzida, podem-se ter dados e resultados que auxiliam ou não na análise dos pontos-alvos da intervenção. É justamente nesta etapa de coleta de dados que a pesquisa de clima organizacional contribui de forma mais direta. A pesquisa de clima pode ser conduzida através de medidas objetivas e subjetivas, dependendo de que tipo de instrumento de coleta de dados se utilizará. (MOREIRA, 2012, p. 50).

É preciso compreender o que os colaboradores estão sentindo em relação à organização, para que então se possam tomar providências para realizar mudanças dentro da mesma. Para descobrir como transformar o clima, precisamos visualizar o que é constatado como desagradável. Moreira afirma:

A pesquisa de clima organizacional é um instrumento pelo qual é possível identificar as necessidades da organização e do quadro de colaboradores. Pode-se dizer que a pesquisa de clima organizacional é um levantamento sistemático das informações envolvidas com a satisfação profissional. À medida que se identifica o nível de satisfação ou de insatisfação no quadro funcional e da estrutura organizacional, torna-se possível propor estratégias direcionadas para que se solucionem as dificuldades encontradas. (MOREIRA, 2012, p. 59).

A pesquisa de clima organizacional é o pontapé inicial para a mudança, nela vários pontos são analisados como: a motivação dos colaboradores, o local de trabalho, liderança, relacionamento interno, remuneração, entre outras. Ao analisá-los, o gestor poderá compreender como efetuará as possíveis alterações dentro da

instituição, traças metas e ações efetivas para tornar a empresa um local agradável.

Para Bergamini e Coda:

A pesquisa do clima organizacional é o instrumento pelo qual é possível atender mais de perto às necessidades da organização e do quadro de funcionários a sua disposição, à medida que caracteriza tendências de satisfação ou de insatisfação, tomando por base a consulta generalizada aos diferentes colaboradores da empresa. (BERGAMINI; CODA,1997, p. 99).

Isso tudo é um processo delicado e muitas vezes demorado, não se pode realizar tantas mudanças de uma hora para outra, porém é essencial que o gestor mostre a todos que tem pré-disposição para realizá-las e que as respostas obtidas na pesquisa foram ouvidas e serão consideradas.

Após concretizar a realização da pesquisa é necessário elaborar um relatório da mesma, o produto final a ser exposto deve ser claro, objetivo e sucinto, para que os leitores o compreendam facilmente. Ele deve abordar precisamente qual ou quais foram os problemas encontrados, qual sua gravidade e traçar um plano estratégico referente ao que deve ser feito a respeito deste resultado.

O papel essencial destas pesquisas é mostrara visão dos colaboradores referente aos temas abordados nas mesmas, como eles estão se sentindo dentro da organização, a forma que os afetam negativamente ou se seu o nível de satisfação estão regulares ou até mesmo elevados. Esta mensuração é fundamental, pois pessoas satisfeitas e motivadas tendem a ser mais produtivas, cooperam mais e buscam o sucesso da instituição.

## **6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

Nesta etapa do artigo será abordada a captação das informações da pesquisa de clima organizacional e também traçado o perfil dos entrevistados. A apuração de informações para elaborar este estudo requer algumas ponderações, é necessário apurar a situação da empresa, verificar a necessidade de debater determinadas questões tem papel fundamental para conhecer.

Segundo Perdigão, Herlinger e White, a pesquisa de clima organizacional tem como objetivo avaliar o ambiente laboral, tanto nas empresas privadas como públicas, trazendo consigo indicadores precisos e quantitativos sobre o ambiente (PERDIGÃO; HERLINGER; WHITE, 2012). Para que a pesquisa seja assertiva,

As pessoas que forem recrutadas a participar da pesquisa de clima organizacional deverão ter um local reservado, de preferência uma sala isolada, onde possa receber as instruções de preenchimento, tirar as dúvidas e preencher o seu questionário de maneira calma e, principalmente, sem a interferência de colegas ou superiores da hierarquia. (PERDIGÃO; HERLINGER; WHITE, 2012, p. 326).

Este tópico é constituído pela pesquisa que foi realizada com os colaboradores de um escritório contábil da cidade de Santa Rosa, a qual buscou reconhecer o que influência na relação de trabalho na empresa, se os conflitos são resolvidos facilmente, como é considerado o relacionamento entre colegas e com a chefia, entre outros fatores que podem influenciam na motivação. Visto isso será proposto ações que possam favorecer a satisfação dos colaboradores, pois estes estando em um ambiente adequado para executar suas atividades certamente irão obter resultados eficazes para a empresa.

Esta pesquisa foi realizada para que se possa reconhecer o que está influenciando no clima organizacional, como os colaboradores vêem a empresa e se estão realmente satisfeitos com a mesma, o intuito é melhorar o ambiente laboral, seja com treinamentos, reconhecimento do desempenho ou outras ações eficazes, sempre ressaltando que isso não ocorre repentinamente, tudo é um processo e exige tempo, cuidado e análises precisas, para Moreira “[...] a pesquisa de clima organizacional é um levantamento de opinião que caracteriza uma representação da realidade organizacional.” (MOREIRA, 2012, p. 61). O questionário aplicado está exposto no Apêndice A (2016, p. 45).

A empresa na qual foi efetuada a pesquisa é prestação de serviços no ramo contábil, conta atualmente com 10 colaboradores, suas faixas etárias ficam entre 25 á 55 anos, todas mulheres com mais de um ano de empresa e que já trabalharam em outras instituições anteriormente. Os questionários utilizados nas pesquisas de clima para avaliar a satisfação dos colaboradores exigem uma construção bem

embasada. Para que os colaboradores respondam de maneira fidedigna é primordial prezar pela confidencialidade, manter as respostas anônimas e ter uma linguagem de fácil entendimento e assim foi efetuado quando aplicado o mesmo.

Das questões que foram indagadas na pesquisa seguem os resultados. Quando questionado sobre como consideravam a relação de trabalho na sua empresa 40% acreditam que está bom, 40% regular, 10% ruim e 10% péssimo. Como já foi visto anteriormente, as pessoas passam grande parte de suas vidas no trabalho, pelo menos 8 horas por dia, então é importante manter uma relação saudável com colegas, chefes e subordinados, é essencial aplicar a inteligência emocional para passar por possíveis adversidades que essa convivência venha provocar.

Lanz e Tomei apontam cinco valores que julgam essenciais para a saúde das empresas e do pessoal que nelas atuam, são a credibilidade, equidade, respeito, orgulho e companheirismo, assim pode se entender a maneira como as pessoas se sentem em relação ao seu trabalho e da mesma forma nas suas relações com os colegas (LANZ; TOMEI, 2015).

Sobre os conflitos entre colaboradores foi abordado se são facilmente resolvidos, 20% relatam que quase sempre são resolvidos, 40% acreditam que às vezes, 20% raramente e 20% nunca. O gestor deve identificar o que de fato está prejudicando o clima entre a equipe, como está a relação entre os colaboradores da instituição, pois isto afeta diretamente o desempenho da mesma ocasionando um impacto negativo na prestação de serviços.

Em relação ao relacionamento entre os colegas na empresa foi perguntado como consideravam 30% creem estar bom, 40% regular, 20% ruim e 10% péssimo. Para que a organização tenha um bom desempenho é fundamental que a equipe esteja em sintonia, que todos cooperem entre si e mantenham-se unidos.

Referindo-se ao relacionamento entre os colegas e líderes na empresa, 40% pensam estar bom, 50% regular e 10% péssimo. Analisando as três questões acima sobre relacionamento, pode-se dizer que é fundamental mantê-lo de forma que o respeito entre colaboradores e gestor esse já prioridade, por vezes a relação fica complicada devido ao fato de cada um ter suas particularidades, mas os líderes devem conduzir a equipe de forma centrada e justa.

De acordo com Marras e Veloso, “[...] há três tipos básicos de relacionamento no trabalho: O primeiro é estabelecido de chefes para subordinados. Os chefes, dependendo de como exigem de seus subordinados podem gerar um clima de insatisfação e estresse [...]” (MARRAS; VELOSO, 2012, p. 82).

Outra questão abordada foi se a empresa oferece incentivos para que haja colaboração e rendimento na equipe, 50% das entrevistadas dizem que às vezes há, 40% raramente e 10% nunca. Por vezes o incentivo que um colaborador busca não é somente direcionado a remuneração, um elogio, um feedback de seu desempenho é muito valioso para estimular a motivação nas pessoas.

Referente ao clima organizacional foi questionado se elas acreditam que quando ele é ruim pode afetar a produtividade, metade das colaboradoras acreditam que quase sempre afeta e a outra metade acredita que somente às vezes. Quando se tem um bom clima na organização às pessoas tem uma maior interação umas com as outras, e isso interfere significativamente na produtividade das mesmas, refletindo assim nas relações interpessoais e na produtividade.

Sobre o relacionamento interno foi indagado se pediriam demissão do seu emprego atual somente por motivo de ter um relacionamento ruim com algum colega ou líder da empresa, 50% não pediriam e 50% talvez, pode-se observar que é necessário um motivo mais conciso para que peçam seu desligamento, somente atrito interno não tem certa relevância. Chiavenato explica que “[...] o trabalho está deixando de ser individualizado, solitário e isolado para se transformar em uma atividade grupal, solidária e conjunta. [...] As pessoas trabalham melhor e mais satisfeitas quando o fazem juntas.” (CHIAVENATO, 2009, p.86).

Referindo-se ao crescimento profissional na empresa, foi questionado se elas têm conhecimento do mesmo em relação ao seu trabalho, 40% observam que às vezes têm, 30% raramente e 30% nunca. A probabilidade de crescimento na empresa é um fator decisivo na escolha de um emprego, é algo que gera motivação nas pessoas.

Levantou-se a questão de se nos últimos 30 dias receberam algum reconhecimento ou elogio por desempenhar um bom trabalho, 100% das colaboradoras não receberam. Este resultado foi bem preocupante, pois é necessário que os gestores estimulem sua equipe, caso isso não ocorra pode

acabar sabotando a mesma e, posteriormente, os colaboradores deixarão a desejar no seu serviço e muitas vezes podem ocorrer desligamentos devido a essa insatisfação.

Lacombe diz que “[...] líderes verdadeiramente eficientes se distinguem por um alto grau de inteligência emocional, que abrange o autoconhecimento, autocontrole, motivação, empatia e habilidade social.” (LACOMBE, 2011, p. 262). É necessário que eles tenham discernimento para saber a hora de cobrar resultados e a hora de elogiar sua equipe.

Quanto à liberdade por parte dos colegas ou supervisores para opinar no seu ambiente de trabalho 30% explanaram que às vezes têm, 60% raramente e 10% nunca. Diversas vezes as sugestões que a equipe apresenta não são aceitas, ou nem mesmo permitem que sejam feitas. É importante estimular o desenvolvimento de novas ideias, bloqueá-las pode fazer com que a equipe fique desmotivada. Uma técnica utilizada é o brainstorming (chuva de ideias), que segundo Nunes:

[...] é um método de geração coletiva de novas idéias através da contribuição e participação de diversos indivíduos inseridos num grupo [...] por isso, uma importante fonte de inovação através do desenvolvimento de pensamentos criativos e promissores. (NUNES, 2016, p.1).

Entretanto, para que este processo tenha resultado positivo é fundamental que a gestão esteja preparada para filtrar as ideias e transformá-las em soluções, quando se cria expectativas nos colaboradores é preciso cumpri-las, caso contrário os mesmos ficaram desapontados e desmotivados.

No que diz respeito ao aprendizado e crescimento profissional foi perguntado se ganham algum incentivo para aumentá-lo, 10% relatam que às vezes ganham, 70% raramente e 20% nunca. Incentivar e investir em capacitação para os colaboradores é de extrema importância para melhorar o desempenho das atividades laborais, isso é bom para o individuo e para a empresa. Chiavenato diz que “[...] o treinamento deve aumentar a possibilidade do funcionário de desempenhar melhor suas atuais responsabilidades.” (CHIAVENATO, 2010, p. 410).

Sobre o ambiente laboral foi indagado se as colaboradoras já trabalharam em outras empresas com clima melhor do que na empresa atual 60 % responderam que



sim, já trabalharam, 20 % não e 20% talvez. Há um agravante nesta questão, pois muitas já atuaram em outros locais de trabalho que o clima é melhor, porém permanecem na instituição mesmo nestas condições, ou seja, realizam sua rotina mesmo estando insatisfeitas.

É sabido que ter materiais adequados para realizar as atividades é essencial, foi questionado se elas têm a sua disposição os materiais e recursos necessários para desempenhar um bom trabalho, 70% contam quase sempre com recursos e 30% às vezes.

Quanto à satisfação no trabalho foi perguntado se estão satisfeitas com o seu atual cargo na empresa 50 % quase sempre estão, 30% às vezes e 20% raramente. Aponta-se novamente para a questão da satisfação laboral, um dos pontos que afeta diretamente o clima organizacional. Não desempenhar a atividade laboral que realmente se deseja pode causar graves frustrações nas pessoas, sabe-se que atualmente ter um emprego por necessidade é muito comum, mas conseguir conciliar os dois é o ideal.

Outro quesito abordado foi se o seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional 30 % quase sempre estão realizadas, 50% às vezes e 20% raramente. A realização no trabalho e a satisfação estão diretamente ligadas, pois se estás satisfeito com a atividade que desempenhas certamente estará se realizando profissionalmente.

A necessidade de realização engloba as necessidades de realização do próprio potencial, a sua progressão pessoal, sucesso profissional, enfim, quando isso não se realiza aparece a frustração, trazendo consigo consequências como o nervosismo, estresse, agressividade, insônia, entre outros fatores negativos.

As duas últimas perguntas foi relacionado a remuneração, se elas estavam satisfeitas com o que recebiam atualmente 10 % quase sempre estão satisfeitas, 70% às vezes e 20% raramente.

Ainda falando sobre remuneração foi questionado se elas acham que a empresa remunera adequadamente os funcionários 70% acreditam às vezes que são remuneradas de maneira adequada e 30% raramente. De acordo com Albrecht:

Uma qualidade de Vida no Trabalho envolve pelo menos os seguintes fatores:

Um trabalho que valha a pena fazer; Condições de trabalho seguras; Remuneração e benefícios adequados; Estabilidade no emprego; Supervisão competente; “Feedback” quanto ao desempenho no trabalho; Oportunidades para aprender e crescer no emprego; Uma possibilidade de promoção com base em mérito; Clima social positivo; Justiça e “fair play”. Cada um desses fatores representa um aspecto importante da experiência global de trabalho de um indivíduo, ou seja, a totalidade de sua experiência como membro da organização. (ALBRECHT, 1992, p. 177).

É possível identificar neste trecho da obra de Albrecht que todos os pontos levantados na pesquisa de clima organizacional interferem na qualidade de vida dos colaboradores, desde um trabalho que em que as pessoas acreditem que valha a pena realizar até a remuneração pelo mesmo.

Através da coleta de dados com a pesquisa pôde ser evidenciado os pontos positivos e negativos da empresa, onde é necessário realizar uma análise mais detalhada para ocorrer melhorias na mesma. Entretanto já aponta se algumas informações apuradas que devem ser observadas. Algo que afeta o clima é o relacionamento interno, tanto da equipe entre si quanto dos gestores para com a mesma, é preciso analisar os conflitos que surgem dentro da instituição e com isso resolvê-los de forma justa para todos.

Trabalhar a comunicação de forma clara e objetiva ajuda neste processo, dando sempre um feedback do desempenho de seus funcionários, este é um fator determinante para o sucesso da empresa. Identificar o que motiva as pessoas da organização, o que as faz ter ânimo para vir trabalhar, aonde pretendem chegar, não só profissionalmente, mas na vida pessoal também, pois um engloba o outro é uma estratégia para manter os colaboradores.

Do mesmo modo é importante fazer um levantamento dos cargos que as pessoas ocupam e comparar com as atividades desempenhadas e seus respectivos salários (uma oportunidade para implantar descrição de cargos e salários) segundo o mercado de trabalho, pois foi um ponto onde existe uma considerável insatisfação da equipe. Efetuando isso é possível também que elas identifiquem sua progressão na empresa e fiquem realizadas profissionalmente.

Em concordância com o que já foi mencionado anteriormente sabe-se que a remuneração é importante, porém reconhecer o trabalho desempenhado pelos

funcionários é crucial. Isso é muito subjetivo, pois varia de indivíduo para indivíduo, o que é relevante para um pode não ter importância para outro, mas segundo a pesquisa realizada, todas as funcionárias afirmaram que não receberam elogio e pode-se perceber que o clima não está em harmonia. É preciso cobrar e exigir resultados, porém exaltar os resultados que a pessoa atingiu é igualmente substancial.

Visto o resultado da pesquisa é necessário definir quais medidas poderão ser tomadas para ajustar o que está desmotivando a equipe de trabalho, tudo isso com o intuito de melhorar a cooperação e comprometimento dos colaboradores, gerando assim melhores resultados para a instituição, pois pessoas felizes rendem e produzem mais.

## CONCLUSÃO

O presente estudo foi motivado pela intenção de abordar uma questão atual nas organizações, os fatores como o clima organizacional é influenciado, quão é importante a relação do papel da liderança no clima, como são as pessoas nas organizações, o que as motivam, como devem ser realizadas as pesquisas de clima organizacional e sua relevância para a instituição, que é o foco do estudo.

As pesquisas de clima organizacional são fundamentais para identificar o sentimento das pessoas em relação à empresa, verificar o que está bom e o que precisa melhorar dentro da mesma. A partir do momento em que se consegue mensurar o clima no ambiente laboral é provável que sejam criadas soluções para amenizá-los ou até mesmo prevenir que situações que o tornem negativo voltem a ocorrer.

O objetivo principal da pesquisa foi reconhecer o que está se passando na empresa, quais os problemas que interferem negativamente no clima e quais os pontos fortes da mesma. Após a realização da pesquisa foi feita a mensuração dos dados obtidos, então pode se observar que as informações recolhidas permitem estudar estratégias e traçar mudanças para que as pessoas sintam-se realizadas e motivadas no trabalho, podendo assim gerar os resultados esperados, conforme abordado na análise e interpretação dos dados.

Pode-se concluir que é crucial que uma empresa que inicie o projeto de aderir à pesquisa de clima de continuidade a mesma, aplicar e identificar como a organização pode melhorar é importante, mas mais importante ainda é os funcionários saberem que suas reivindicações serão ouvidas e provavelmente atendidas, na medida do possível. Investir em pesquisas de clima é um benefício para a empresa, mudanças ocorrem e as pessoas inevitavelmente saem da zona de conforto e adotam ao novo. Aplicar uma pesquisa e deixá-la esquecida no tempo só fará com que as pessoas se desmotivem ainda mais.

Cada indivíduo deve comprometer-se a auxiliar nesta mudança, pois isto não depende somente da empresa, os colaboradores têm um papel fundamental para que o clima seja agradável. É necessário que o trabalho em equipe, a comunicação objetiva e a confiabilidade sejam aprimoradas dentre os membros do grupo, para que isso ocorra, a liderança tem um papel essencial também, pois ela é encarregada de integrar as pessoas que trabalham na instituição, ela só vai obter sucesso quando os objetivos da empresa se tornarem claros para elas.

## REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos Serviços**. 1. ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 1992.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional**: motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo : Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**: Edição Compacta. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**: Edição Compacta. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CUNHA, Leo Madson Barros da. **Contribuições da Inteligência Emocional da Liderança para a Formação do Clima Organizacional**. São José dos Campos:

2007. Disponível em: <<http://www.br.monografias.com/trabalhos3/clima-organizacional.shtml>>. Acesso em: 06 mar.2010.

DAFT, Richard L. **Administração**. 4. ed. São Paulo: LTC, 1999.

GUIMARÃES, Gilberto. **Liderança Positiva**: para atingir resultados excepcionais. São Paulo: Évora, 2012.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LACOMBE, Francisco José Masset ;HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração**: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LANZ, Patrícia Amélia; TOMEI, Luciano Quinto. **Confiança nas Organizações**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

MARRAS, Jean Pierre ; VELOSO, Henrique Maia. **Estresse Ocupacional**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. **Análise do Ambiente Corporativo**: do caos organizado ao planejamento. 1. ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

MOREIRA, Elen Gongora. **Clima Organizacional**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2012.

NUNES, Paulo. **Conceito de Brainstorming**. Disponível em: <<http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/brainstorming.htm>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

PERDIGÃO, Dulce Mantella; HERLINGER, Maximiliano ; WHITE, Oriana Monarca. **Teoria e Prática da Pesquisa Aplicada**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. Tradução técnica Reynaldo Marcondes, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

TADEUCCI, Marilsa de Sá Rodrigues. **Motivação e Liderança**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2011.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional**: criando vantagem competitiva. 3. ed. Tradução Silvio Floreal Antunha, São Paulo: Saraiva, 2012.

## **APÊNDICE A – Pesquisa de Clima Organizacional**

Prezado (a) colaborador (a), agradecemos por dedicar parte do seu tempo

para responder este questionário de pesquisa que faz parte da geração de dados para elaborar um Trabalho de Conclusão de Curso da Pós-Graduação Especialização em Legislação Trabalhista das Faculdades Integradas Machado de Assis, da acadêmica Elaine Clair Alcântara.

O questionário deverá usar aproximadamente 5 minutos de seu tempo, e é importante responder todas as perguntas. Suas respostas são confidenciais, sendo assim não é necessário assinar este questionário. Os resultados serão analisados no decorrer do trabalho. Obrigada pela Colaboração!

**Como você considera a relação de trabalho em sua empresa?**

( ) ótimo ( ) bom ( ) regular ( ) ruim ( ) péssimo

**Quando há conflitos entre colaboradores, são facilmente resolvidos?**

( ) sempre ( ) quase sempre ( ) às vezes ( ) raramente  
( ) nunca

**Como você considera o relacionamento entre os colegas na empresa?**

( ) ótimo ( ) bom ( ) regular ( ) ruim ( ) péssimo

**Como você considera o relacionamento entre os colegas e líderes na empresa?**

( ) ótimo ( ) bom ( ) regular ( ) ruim ( ) péssimo

**Sua empresa oferece incentivos para que haja colaboração e rendimento na equipe?**

( ) sempre ( ) quase sempre ( ) às vezes ( ) raramente  
( ) nunca

**O clima organizacional ruim pode afetar a produtividade?**

( ) sempre ( ) quase sempre ( ) às vezes ( ) raramente  
( ) nunca

**Pediria demissão do seu emprego atual somente por motivo de relacionamento ruim com algum colega ou líder da empresa?**

( ) sim ( ) não ( ) talvez

**Você tem conhecimento das expectativas de crescimento profissional da empresa em relação ao seu trabalho?**

( ) sempre ( ) quase sempre ( ) às vezes ( ) raramente  
( ) nunca

**Nos últimos 30 dias você recebeu algum reconhecimento ou elogio por desempenhar um bom trabalho?**

( ) sim ( ) não

**Você tem liberdade por parte dos colegas ou supervisores para opinar no seu ambiente de trabalho?**

( ) sempre ( ) quase sempre ( ) às vezes ( ) raramente  
( ) nunca

**Ganha algum incentivo para aumentar o aprendizado e crescimento profissional?**

( ) sempre ( ) quase sempre ( ) às vezes ( ) raramente  
( ) nunca

**Já trabalhou em outras empresas com ambiente de trabalho melhor do que o clima que tem na empresa atual?**

( ) sim ( ) não ( ) talvez

**Você tem a sua disposição os materiais e recursos necessários para desempenhar um bom trabalho?**

( ) sempre ( ) quase sempre ( ) às vezes ( ) raramente  
( ) nunca

**Você está satisfeito com o seu cargo na empresa?**

( ) sempre ( ) quase sempre ( ) às vezes ( ) raramente  
( ) nunca

**O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional?**

( ) sempre ( ) quase sempre ( ) às vezes ( ) raramente  
( ) nunca

**Você está satisfeito com seu salário atual?**

( ) sempre ( ) quase sempre ( ) às vezes ( ) raramente  
( ) nunca

**Você acha que a empresa remunera adequadamente os funcionários?**

( ) sempre ( ) quase sempre ( ) às vezes ( ) raramente  
( ) nunca

## **A MEDIAÇÃO COMO ALTERNATIVA NA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS**

Fabiana Fátima Machado Freitas<sup>1</sup>  
Anna Walkiria de Camargo<sup>2</sup>

### **RESUMO**

O presente estudo pretende analisar a mediação como alternativa na resolução de conflitos. A pesquisa se delimita aos métodos alternativos de resolução de conflitos. O problema que originou a pesquisa é: em que medida a mediação contribuem para a resolução de conflitos. O objetivo geral da pesquisa é analisar as alternativas de resolução de conflitos dentro da mediação, para buscar os métodos mais adequados, pertinentes a cada conflito. Este trabalho se mostra indispensável ao desenvolvimento social mais saudável, que visa, verdadeiramente, diminuir as relações conflituosas, mas não por meio de imposição ou obrigação irrevogável, mas sim pela própria vontade das partes, justificando a sua importância para um bom clima organizacional e social. A forma de conduzir situações de conflito é essencial para as pessoas e as organizações, pois dos diferentes interesses das partes envolvidas e das diferentes formas de administrá-los é que nascem as oportunidades de crescimento mútuo. Por este motivo, profissionais de diferentes áreas têm buscado capacitação neste assunto, para auxiliar as pessoas físicas ou jurídicas a resolverem seus conflitos sem muita demanda de tempo e dinheiro. O mesmo tem acontecido em âmbito empresarial, onde este método está sendo utilizado para solucionar conflitos internos em suas organizações, como disputas societárias ou mesmo questões trabalhistas, bem como promover soluções criativas de conflitos interpessoais.

Palavras-chave: Conflito – Gestão de Pessoas – Mediação de Conflitos – Processos e Princípios de Mediação.

### **INTRODUÇÃO**

A mediação de conflitos pode ser genericamente definida como interferência consentida de uma terceira parte em negociação ou conflito instalado, com poder de decisão limitado, cujo objetivo é conduzir o processo em direção a um acordo

<sup>1</sup> Acadêmica da Pós Graduação em Gestão e Legislação Trabalhista, das Faculdades Integradas Machado de Assis. Fabiana1745@hotmail.com

<sup>2</sup> Professora Orientadora da pós Graduação em Gestão e Legislação Trabalhista, das Faculdades Integradas Machado de Assis – Doutorada em Direito Público pela Unisinus/Advogada Trabalhista. anna@kek.adv.br



satisfatório, construído voluntariamente pelas partes e aceitável em relação às questões em disputa.

O estudo abordará a mediação como alternativa na resolução de conflitos e a pesquisa se delimita aos métodos alternativos de resolução de conflitos. O problema que originou a pesquisa é: em que medida a mediação e os demais métodos consensuais contribuem para a resolução de conflitos.

O objetivo geral da pesquisa é analisar as alternativas de resolução de conflitos dentro da mediação para buscar os métodos mais adequados, pertinentes a cada conflito. Este trabalho se mostra indispensável ao desenvolvimento social mais saudável, que visa, verdadeiramente, diminuir as relações conflituosas, mas não por meio de imposição ou obrigação irrevogável, mas sim pela própria vontade das partes, justificando a sua importância para um bom clima organizacional e social.

Onde está o homem está o conflito, pois mesmo sozinho tem seus conflitos interiores. Se um ser humano se aproxima de outro surge a possibilidade de conflito entre eles. Algumas ideias, como a mediação, surgem em consonância com as necessidades da época colaborando, e não competindo com os meios de resolução de conflitos já existentes, se dispendo a resolver conflitos e também a restaurar a relação social entre pessoas e também porque não, empresas, a fim de se comunicarem melhor, a negociarem e se possível chegarem a um acordo bom para ambas as partes.

O mediador trabalha o relacionamento e os sentimentos das pessoas envolvidas no conflito, restabelecendo a comunicação, a fim de que estas consigam em um modo pacífico de solucionar o que lhes colocou em atrito. Deste modo se mostra eficaz também como auxiliar à jurisdição, servindo para aliviar as intermináveis filas de processos, e a situação caótica da atualidade, onde o Estado, detentor do poder-dever jurisdição, não mais consegue exercê-lo com toda sua plenitude, e deste modo, não conseguindo alcançar os fins pelos quais foi criado.

A metodologia desta pesquisa pretende estudar e analisar as alternativas de resolução de conflitos dentro da mediação, para buscar os métodos mais adequados, pertinentes a cada conflito. O estudo, portanto, está categorizado como de natureza teórica, pois é "[...] dedicada a reconstruir teoria, conceitos, idéias, ideologias, polêmicas, tendo em vista, em termos imediatos, aprimorar fundamentos

teóricos." (DEMO, 2000, p. 20). Dessa forma, este tipo de pesquisa busca analisar teorias, referências e explicações da realidade, buscando evolução sem a intervenção da realidade.

O tratamento dos dados desta pesquisa caracteriza como qualitativa, buscando o tratamento dos dados de forma a descrever as formas de mediações para a resolução de conflitos, de forma a analisar através da interpretação dos dados, o problema proposto.

Quanto aos procedimentos, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, que de acordo com Lakatos e Marconi, se refere a todo conteúdo que já foi tornado público em relação ao tema estudado, podendo este ser por meio de jornais, revistas, monografias, teses, livros, gravações em meios eletrônicos, pesquisas entre outros mais. Sua função é apresentar o pesquisador, o colocando em contato direto com tudo o que foi escrito, filmado ou simplesmente dito sobre o assunto abordado (LAKATOS; MARCONI, 2007).

Este artigo está estruturado primeiramente com o capítulo de gestão de pessoas, o segundo capítulo fala sobre o conflito, após o capítulo de mediação de conflitos, enquanto no próximo capítulo são resumidos processos e princípios de mediação, e na conclusão são feitas considerações finais.

## **1 GESTÃO DE PESSOAS**

Segundo Chiavenato, as definições para a Gestão de Pessoas é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho (CHIAVENATO, 1999).

Para Fisher e Fleury (1998), gestão de pessoas é o conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho. A expressão gestão de pessoas surgiu em substituição da administração de recursos humanos, que é o termo mais comum usado para definir as maneiras de relacionar-se com as pessoas nas organizações (FISHER; FLEURY, 1998).

Segundo Chiavenato, ninguém trabalha de graça. Dito de outra forma, as pessoas trabalham nas organizações com determinadas expectativas, bem como estão dispostas a trabalhar nessas organizações desde que sejam observadas as justas contrapartidas pelo seu esforço. Desde que a organização dê ao trabalhador algum retorno pelo esforço empreendido, os trabalhadores estarão dispostos a se dedicar ao trabalho e às metas da organização. Na verdade, esta contrapartida é fruto de uma reciprocidade (CHIAVENATO, 2009).

Apesar disso, não basta remunerar as pessoas pelo seu tempo dedicado à organização. A remuneração é necessária, mas é insuficiente. “É preciso incentivar os colaboradores continuamente a fazer o melhor possível, a ultrapassar o desempenho atual e alcançar metas e resultados desafiantes.” (CHIAVENATO, 2009, p. 288).

A gestão de pessoas refere-se às práticas e as políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas, inclusive o gerenciamento do clima organizacional e um ambiente seguro para todos.

Em uma organização, quando as variáveis culturais passam por algum processo de modificação ou alteração, ocasionam modificações no clima. Assim observa-se que “[...] o clima é uma resultante das variáveis culturais.” (SOUZA, 1978, p.38). Segundo Bowditch e Buono, “O clima organizacional é uma medida de até que ponto as expectativas das pessoas, sobre como se deveria trabalhar numa organização, estão sendo cumpridas.” (BOWDITCH; BUONO, 1992, p.189). Conforme Teixeira, esse clima representa o sentimento dos colaboradores em relação aos valores, políticas, forma de comunicação, situação econômica, entre outros (TEIXEIRA, 2002). Na visão de Chiavenato, o clima organizacional:

[...] refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, isto é, aos aspectos de organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos participantes. (CHIAVENATO, 2009, p.75).

Luz classifica o clima como bom, prejudicado ou ruim. De acordo com o autor, ele é bom quando predominam as atitudes positivas que dão ao ambiente de

trabalho uma tônica favorável, e é prejudicado ou ruim, quando algumas variáveis organizacionais e/ou ambientais afetam negativamente o ânimo da maioria dos funcionários, gerando evidências de tensões, rivalidades, ruído nas comunicações etc. Ambas as situações afetam a qualidade do clima organizacional (LUZ, 1995 apud MELLO, 2004, p. 60).

O clima resulta também dos acontecimentos ocorridos no ambiente extraorganizacional, embora se concorde com Luz *apud* Mello “[...] de que, geralmente, os fatos que ocorrem no ambiente externo não têm impacto duradouro sobre o clima. Contrariamente, os acontecimentos internos se refletem de forma mais intensa e permanente no clima organizacional.” (LUZ, 1995 apud MELLO, 2004, p. 60).

Para Chiavenato, “[...] o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação da moral. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades.” (CHIAVENATO, 2009, p. 75). Portanto, o clima de uma organização é a maneira como os colaboradores percebem o ambiente interno da empresa, tendo essa percepção influência nos resultados da organização. Nesse clima há a influência dos conflitos gerados, cabendo ao gestor buscar a melhor forma de manter o ambiente favorável e satisfatório.

## 2 CONFLITO

O termo conflito tem sua raiz etimológica no latim, *conflictos*, que significa desacordo, choque. O vocábulo, na língua portuguesa, expressa “[...] profunda falta de entendimento entre duas ou mais partes.” (HOUAISS; VILLAR, 2001, p. 797).

Barros especifica em seu trabalho que a definição de conflito não é consenso no meio acadêmico, sendo profusa e plural (BARROS, 2016). Robbins define conflito como “[...] um processo que se inicia quando um indivíduo ou grupo se sente negativamente afetado por outra pessoa ou grupo.” (ROBBINS, 2006, p. 78).

Para Warat, “[...] os conflitos nunca desaparecem, se transformam; porque geralmente intervém-se sobre os conflitos e não sobre os sentimentos das pessoas.” (WARAT, 2010, p. 76). Percebe-se, então, que o conflito é o resultado de

sentimentos pessoais, tendo-se que tratar não o conflito em si, mas esses sentimentos, procurando acordos nesse sentido.

Segundo Barros, numa visão científico-administrativa fica esclarecido que conflito é o desacordo que conduz a uma luta de poder. O conflito se instala quando há divergência de idéias, quando o papel por desempenhar choca-se com os princípios de outras pessoas. É impossível eliminar os conflitos: eles fazem parte da condição humana (BARROS, 2016). Assim, percebe-se que os conflitos são impasses e embates entre pessoas ou mesmo momentos críticos de alterações de opinião que precisam ser administrados. De acordo com Chiavenato:

[...] dentre os vários tipos de conflitos pode-se mencionar três níveis principais: 1. Conflito percebido: os elementos envolvidos percebem e compreendem que o conflito existe porque sentem que seus objetivos são diferentes dos objetivos dos outros e que existem oportunidades para interferência ou bloqueio. É o chamado conflito latente, que as partes percebem que existe potencialmente. 2. Conflito experienciado: quando o conflito provoca sentimentos de hostilidade, raiva, medo, descrédito entre uma parte e outra. É o chamado conflito velado, quando é dissimulado, oculto e não manifestado externamente com clareza. 3. Conflito manifestado: quando o conflito é expressado através de um comportamento de interferência ativa ou passiva por pelo menos uma das partes. É o chamado conflito aberto, que se manifesta sem dissimulação. (CHIAVENATO, 2009, p.416).

Segundo Laursen, os gestores atuais sabem da existência do conflito nas organizações, mas a maioria não percebe estes conflitos como benéficos, vendo-os como prejudicial ao bom andamento da empresa, pois geram baixa motivação, com reflexos na qualidade e na produtividade (LAURSEN, 2006). Porém, estes mesmos conflitos, quando bem administrados, geram dinamismo e criatividade, não deixando os colaboradores acomodados. Devido à importância deste tema para as organizações, este trabalho buscou estudar o conflito e a forma de gerenciá-lo.

Nas empresas, esses conflitos acontecem geralmente em relação às metas e objetivos. As pessoas levam a competitividade muito a sério e tendem a ultrapassar os limites das relações saudáveis de trabalho para atingir as metas e, assim, gerando conflitos e tensões.

Batista considera que para cada relação em um conflito, existe um script, "[...], ou seja, um roteiro de conflito interpessoal que permite ao indivíduo reconhecer e

implementar a estratégia de gestão de conflitos que mais se ajusta aos intervenientes e às circunstâncias da situação de conflito." (BATISTA, 2011, p 65). Ao especificar roteiros, pode-se antecipar as consequências de cada estratégia, prevendo as reações e implicações para cada escolha, evitando-se complicações no futuro das relações.

Segundo Barros, algumas particularidades influenciam na escolha da estratégia de gestão de conflitos, sendo elas o grau de poder, de estabilidade e de proximidade da relação. Além disso, com tais estratégias de negociação pode-se chegar a um acordo mais favorável entre as partes e diminuir a resistência entre os mesmos (BARROS, 2016).

Para resolver os conflitos tem-se a forma tradicional, que, segundo Silva, é "[...] uma ação judicial, através da qual as pessoas podem invocar o Poder Judiciário (o Estado) para que este decida a questão. Nada pode ser excluído da apreciação do Poder Judiciário, art. 5º, inciso XXXV, da Constituição Federal." (SILVA, 2008, p. 44). Utilizando esta forma tradicional de resolução de conflitos, é aberto um processo judicial, que se torna uma guerra lenta e sangrenta, onde a decisão é imposta, acabando por perpetuar o conflito. Isto levou muitos estudiosos a buscar um meio alternativo de resolver esses conflitos.

Conforme Barros, esses meios alternativos estão associados a processos e movimentos de informalização e desjudicialização da justiça, procurando simplificar o processo, mas ainda dentro de um processo. Esses meios alternativos são informais e buscam competências para instâncias não judiciais, o que não leva ao enfraquecimento do Poder Judiciário (BARROS, 2016).

Para Silva, os meios alternativos para resolução de conflitos, podem ser: arbitragem, negociação, mediação e conciliação. Apesar desses meios não serem muito utilizados no nosso país, pode-se observar uma grande tendência ao crescimento destes institutos, com o incentivo à sua utilização, propositura de projetos de lei, iniciativa isolada de Tribunais e Juízes na divulgação e desses institutos (SILVA, 2008).

Segundo Perissê, o mecanismo de enfrentamento pode acontecer de quatro maneiras distintas: por eliminação, confronto, mediação ou negociação.

A estratégia de eliminação está representada nas situações em que a pessoa reconhece o conflito, mas se utiliza da força ou de sua autoridade para acabar com o impasse. Nesses casos, a tendência é a situação avançar, deixando por trás, no entanto, o conflito no subterrâneo. O futuro é previsível: o conflito latente tende a se manter vivo e a se reapresentar em outro contexto, em outro momento. O confronto ocorre quando a situação conflituosa é explicitada através de medição de forças. As diferenças são exteriorizadas, porém a ênfase é emocional, fazendo com que o resultado final seja de impasse ou de ruptura. (PERISSÊ, 2007, p. 5).

Já a negociação, segundo Perissê, tem uma conduta racional e de flexibilidade, em que as partes procuram estabelecer acordos, proporcionando a cada uma delas que saiam ganhando, dependendo da ocasião. A conciliação vai um passo além, pois se caracteriza pela ação intervencionista do terceiro imparcial que, não só aproxima as partes conflitantes, realizando atividades de controle das negociações, resolvendo pequenas rixas, sugerindo de acordos, propostas ou apresentando soluções. É importante nesse processo salientar as vantagens ou desvantagens, buscando sempre facilitar e alcançar a autocomposição (PERISSÊ, 2007).

Além dessas, conforme Barros, a arbitragem apresenta-se como justiça alternativa extrajudicial que se propõe a solucionar conflitos, não sendo, entretanto, um processo judicial, buscando com rapidez e sigilo a satisfação dos interesses em situação de divergência, com sentenças prolatadas por árbitros especialistas na área do o conflito, sendo eles um ser imparcial, eleito pelas partes conflitantes. Assim, as decisões tomadas através da arbitragem têm a mesma validade das decisões proferidas pelo Poder Judiciário, mas essa decisão não está sujeita a recurso para os seus órgãos e, ainda, sendo condenatórias, detentoras de força executiva (BARROS, 2016).

Conforme Padilha, a mediação, outra forma de enfrentamento de conflitos, trata especificamente dos conflitos interpessoais, tendo como área de atuação as relações humanas, que se firmam nos processos de comunicação. Ressalte-se que o processo de mediação não tem como objetivo evitar ou eliminar um conflito, mas enfrentá-lo, por meio de uma estratégia facilitadora, competente e cooperativa, utilizada para recuperar o diálogo, com o intuito de bem administrar o conflito. Esse meio alternativo pode ser empregado na maioria dos conflitos. Porém, em

determinados casos é necessário que seja enviado ao Poder Judiciário, para obter validade jurídica (PADILHA, 2003).

### **3 MEDIAÇÃO DE CONFLITOS**

Segundo Barros, a mediação busca a resolução rápida dos conflitos, interagindo entre as partes com valores franqueza, honestidade e tranquilidade. A mediação tem natureza jurídica de um contrato, pois é sempre baseada na manifestação da vontade das partes, criando, extinguindo ou modificando direitos, devendo constituir-se de objeto lícito e não defeso em lei, razão pela qual estão presentes os elementos formadores do contrato (BARROS, 2016).

Nas palavras de Braga Neto, “[...] a mediação é parte de uma premissa de devolução às partes do poder de gerir e resolver ou transformar o conflito, no sentido de que são elas as mais indicadas para solucionar suas questões.” (BRAGA NETO, 2008, p. 76).

Assim, entende-se que a mediação busca uma resolução do conflito de forma mais sofisticada, procurando um acordo depois de ouvir as partes separadamente, incentivando as mesmas a encontrar uma solução por si própria, sem interferência real do Poder Judiciário. Pode-se observar também que a mediação busca a solução do conflito com o objetivo de resolvê-lo de forma agradável para as duas partes, garantindo assim, que a relação entre elas possa continuar.

Para Sales, a mediação é um método de informar que busca a solução de litígios, realizado de forma rápida, economizando tempo e gastos das partes envolvidas. Além disso, a mediação resgata a participação das pessoas na efetiva solução dos seus problemas, buscando o diálogo. Inicia-se a busca pela comunicação e atuação concreta em prol do reconhecimento da responsabilidade de cada um por suas atitudes e consequentes mudanças de comportamento de forma consciente (SALES, 2009).

Neste sentido, é fundamental o papel do mediador, pois é ele que possibilita a livre e eficiente comunicação entre as partes, tornando mais eficiente todo o processo e mais palpável um possível acordo. O mediador é um terceiro neutro que



colabora para que as partes dialoguem, entendam e elas próprias resolvam o conflito.

Buitoni explica que o mediador deve estar preparado para atuar como tal, pois receberá todos os efeitos da mediação, sendo considerado um canal por onde o conflito passa, ou o catalisador, não escolhendo entre as partes envolvidas. É importante o mediador ser criativo e trabalhar de tal forma, observando todos os lados e ângulos em busca de uma solução (BUITONI, 2007, p. 56).

Dessa forma, entende-se que o mediador busca o diálogo entre as duas partes conflitantes, conduzindo-as para a solução do conflito de forma satisfatória, gerando o sentimento de assunto resolvido entre os conflitantes, para que estes possam continuar suas relações, sejam no trabalho ou não, sendo este o papel mais importante da mediação, além de diminuição de custos e de tempo envolvido no processo.

Existem dois tipos de mediadores, os judiciais que devem ser graduados a pelo menos dois anos em Instituição reconhecida pelo Ministério da Educação e obter capacitação em escolas de formação de mediadores; já os mediadores extrajudiciais, conforme projeto de Lei 13.140 “[...] poderá funcionar como mediador extrajudicial qualquer pessoa capaz que tenha a confiança das partes e seja capacitada para fazer mediação, independentemente de integrar qualquer tipo de conselho, entidade de classe ou associação, ou nele inscrever-se.” (BRASIL, 2015).

#### **4 PROCESSOS E PRINCÍPIOS DE MEDIAÇÃO**

A mediação clássica, segundo Cooley, “[...] consiste em oito estágios: iniciação, preparação, introdução, declaração do problema, esclarecimento do problema, geração e avaliação de alternativa(s), seleção de alternativas(s) e acordo.” (COOLEY, 2010, p.40). Para este autor os estágios são:

I - Iniciação: a mediação pode ser iniciada de duas maneiras principais: as partes submetendo a disputa a uma organização pública ou privada especializada na resolução de disputas, ou a uma parte neutra privada, ou, de forma alternativa, uma ordem ou decisão judicial num programa de mediação determinado por tribunal ordenado que o assunto seja resolvido por mediação;

II - Preparação: os advogados das partes numa disputa a ser resolvida por mediação se preparam informando-se muito bem sobre as circunstâncias que concorrem na disputa e sobre as necessidades e os interesses de seus clientes, as alegações ou defesas jurídicas de cada parte e suas forças e fraquezas relativas, e sobre as soluções ou os resultados específicos que desejam;

III - Introdução: o mediador explica a natureza e o formato do processo de mediação aos advogados e a seus clientes. [...] O mediador também estabelece o controle do processo, determinam quais são as questões em disputa e a posição das partes, dá início ao processo de elaboração do acordo e estimula as partes a continuar negociações diretas;

IV - Declaração do problema: as partes começam a discutir abertamente sua disputa, declarando suas respectivas posições e discutindo cada questão à medida que são levantadas, ou identificando primeiro as questões e reservando uma discussão pormenorizada das posições para quando tiverem identificando todas as questões. Como regra geral, a parte autora conta sua “história” em primeiro lugar. Esta pode ser a primeira oportunidade em que a parte ré ouve todas as bases da queixa;

V - Esclarecimento do problema: o mediador isola as questões genuinamente básicas em disputa. [...] O mediador penetra esta bruma de distorção por meio de reuniões deliberativas separadas nas quais faz perguntas diretas e agudas, a fim de extrair informações que uma parte não revelaria na presença da outra. Em sessão conjunta posterior, o mediador resume áreas de acordo e desacordo, tendo o cuidado de não revelar assuntos que as partes tenham partilhado com ele em reunião confidencial;

VI - geração e avaliação de alternativas: pressupondo-se que as partes sejam bem-sucedidas na conclusão do estágio anterior, a seguir o mediador coloca em cena dois princípios fundamentais da mediação eficaz: a criação de dúvidas nas mentes das partes quanto à validade e à força de suas posições sobre as diferentes questões, e a sugestão de abordagens alternativas que possam estimular o acordo. Para desempenhar-se nessas tarefas, o mediador conduz as partes em esforços mentais intensos, separadamente, para produzir alternativas ou opções, discute a viabilidade de cada opção, incentiva as partes comentando a probabilidade de sucesso, sugere alternativas não apontadas pelas partes e então repete o processo;

VII - Seleção de alternativa: o mediador pode felicitar as partes por seu progresso e recorrer ao humor, quando for o caso, para aliviar tensões, para auxiliar as partes a eliminar opções impraticáveis e ajudar as partes a determinar quais das soluções praticáveis remanescentes produzirão os melhores resultados. O objetivo principal deste estágio é fazer com que as partes decidam quanto a uma solução. Para chegar a esse fim, o mediador pode necessitar incentivá-las a chegar a meio-termo com relação a alguns dos aspectos de menor monta;

VIII - Acordo: antes de concluir a mediação, o mediador resume e esclarece os termos do acordo a que se tiver chegado e obtém o assentimento de cada parte aos referidos termos, estabelece uma data para acompanhamento posterior, se necessário, e felicita as partes por sua razoabilidade. O mediador normalmente não se envolve na redação do acordo de acerto. Esta tarefa é deixada às partes ou a seus representantes legais. (COOLEY, 2010, p. 40).

O processo de mediação busca resolver o conflito de forma rápida e satisfatória para ambas as partes envolvidas na situação, e ainda procurar de forma legal e rápida a conclusão de um processo que demoraria meses e até anos,

perdurando o conflito e afetando a relações dos envolvidos. O Processo de mediação de conflitos possui uma gama de princípios que fazem parte de um conjunto de estratégias para chegar a um denominador comum entre as partes conflitantes.

Segundo Barros, o procedimento da mediação oferece total liberdade para as partes mediadas, tendo, inclusive, autonomia para participar ou não do próprio processo e quem será o mediador (BARROS 2016). Já para Michelon, “[...] as partes devem estar livres para escolher a mediação como processo para solucionar o conflito e livres para escolher o mediador em que depositam confiança.” (MICHELON, 2008, p. 45).

Barros contempla o princípio da não competitividade, onde ambas as partes cedem parte de seus interesses e buscam uma solução para todos. Dessa forma, no final não tem perdedores e ganhadores, apenas ganhadores. Este processo busca amenizar sentimentos negativos, estimular a cooperação e a comunicação para encontrar a melhor solução e harmonia (BARROS, 2016).

Para Braga Neto, “[...] o mediador deve assegurar a plena autonomia das partes durante a mediação, recusando sua eventual nomeação quando essa autonomia eventual estiver sendo afetada ou posta em causa.” (BRAGA NETO, 2008, p. 209).

Em relação às competências do mediador, Sales destaca que, “Competência é a capacidade para mediar a controvérsia. O mediador somente deverá aceitar a tarefa quando tiver as qualificações necessárias para satisfazer as expectativas razoáveis das partes.” (SALES, 2009, p. 104). Então o mediador deve evitar os sentimentos negativos, possibilitando a resolução do mesmo com base na razão e sentimentos bons, evitando a ira e sentimentos de vingança. O mediador deve agir sempre de forma pacificadora, usar de inteligência e criatividade para administrar situações, ser confiável, humilde e objetivo, possibilitando o diálogo construtivo entre as partes.

Outro princípio é a informalidade do processo de mediação, onde Barros esclarece que não há regras rígidas nas quais o processo de mediação deva ser baseado, devendo os atos ser realizados de forma simples. A mediação não se submete ao Direito Processual, o que gera dúvidas aos operadores do direito quanto

a sua efetividade. Até mesmo nos países em que a mediação é regulada em lei suas regras carregam simplicidade como característica. A descontração causada devido à informalidade favorece maior tranquilidade as partes e ao mediador para que haja uma solução favorável ao conflito. O clima de informalidade e a confidencialidade das sessões favorecem o esclarecimento de situações que talvez não aflorassem na sala de audiência. O diálogo que se estabelece entre as partes é mais verdadeiro porque envolve a inteireza de suas razões e não apenas aquelas que poderiam ser deduzidas com forma e figura de juízo (BARROS, 2016).

Conforme Neves, entre as partes envolvidas e o mediador deve existir a confidencialidade, que estabelece confiança e respeito. O mediador deve se comprometer com o sigilo processual, não podendo revelar a terceiros informações referentes ao caso sujeito à sua mediação e o mediador não pode ter qualquer relação anterior com as partes, para não gerar dúvidas sobre sua neutralidade. A mediação, portanto, busca resultados eficientes privilegiando as partes com procedimentos menos onerosos e dispendiosos. É importante ressaltar que esses princípios trazem consigo muita complexidade, devendo o mediador trabalhar de maneira consciente, prudente e eficaz, utilizando todas as ferramentas dos vários saberes do ser humano. “Além disso, tudo se devem enfatizar outros norteadores que dispensam esclarecimentos: boa-fé, respeito, equidade, celeridade, cooperação e informalidade.” (NEVES, 2008, p. 102).

Portanto, a mediação é baseada em princípios que buscam o que tem de melhor no ser humano, pretendo com isso resolver conflitos sem gerar estremecimento nas relações interpessoais, além de fazer isso de forma rápida e menos onerosa.

## CONCLUSÃO

Cada vez mais as pessoas demonstram-se preocupadas em cuidar de si, em se conhecer e, desta forma, não mais se satisfazem com soluções acomodadas para sua vida. Perseguem meios em que participem efetivamente nas soluções dos litígios, de forma livre e responsável.

Atualmente as organizações têm o grande desafio de gerir pessoas dotadas de conhecimentos, habilidades e atitudes, que buscam realização pessoal e profissional no trabalho. Ocorre que, muitas vezes, surgem conflitos de opinião e percepção, gerando diferenças entre as pessoas na mesma questão. Nesta situação, a organização precisa estar preparada para lidar com estas diferenças e atuar no sentido de dirimir os conflitos.

É válido ressaltar a importância da mediação em vários níveis da sociedade como um todo. Com este estudo foi possível verificar que, ao lado do Poder Judiciário, e nunca confrontando, existe a mediação, um mecanismo capaz de proporcionar as partes uma melhor visão de seus problemas e assim chegar a um consenso. Destaca-se a importância da mediação tanto nas organizações, quanto nos processos coletivos na justiça do trabalho, pois este método de solução de conflitos diminui os litígios entre empregado e empregador, podendo ressaltar que um dos maiores ganhos, não é o resultado, e sim a possibilidade das partes poderem dialogar entre si de forma respeitosa e produtiva.

Após realização do presente estudo conclui-se que a mediação é um instituto que pode ser utilizado como forma alternativa de solução dos conflitos, pois o mediador vai tentar através de reuniões com as partes fazer com que estas se conscientizem e obtenham a solução satisfatória por meio do diálogo e do consenso mútuo.

Quando não há uma imposição de uma solução por um terceiro (árbitro ou juiz) as possibilidades de cumprimento do acordo são maiores, levando sempre em conta que um mediador tem o objetivo de alcançar o consenso entre as partes conflitantes, de forma imparcial.

O mediador precisa conhecer o conflito e ambas as partes para poder interceder de maneira consciente e prudente, fazendo com que todos saiam ganhando com o resultado da mediação.

## REFERÊNCIAS

BARROS, Eduardo Vasconcelos. **Mediação como Forma Alternativa na Resolução de Conflitos**. 2016. Disponível em:

<http://www.arcos.org.br/artigos/mediacao-como-forma-alternativa-de-resolucao-de-conflitos/>. Acesso em: 15 abr. 2016.

BATISTA, Daniela Gura. **A Importância da Mediação nos Processos Judiciais e sua Eficiência no Desenvolvimento de uma Sociedade mais Justa e Igualitária**. 2011. Disponível em: <<http://www.fnmc.com.br/#!/noticia/cn06>>. Acesso em: 10 maio 2016.

BOWDITCH, J. L; BUONO, A. F. **Elementos do Comportamento Organizacional**. Tradução de José Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRAGA NETO, Adolfo. **O que é Mediação de Conflitos**. São Paulo: Brasiliense, 2008.

BRASIL: **Projeto de lei 13.140**, de 26 de junho de 2015. Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública; altera a Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997, e o Decreto nº 70.235, de 6 de março de 1972; e revoga o § 2º do art. 6º da Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2015/Lei/L13140.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13140.htm)>. Acesso em: 10 maio 2016.

BUITONI, Ademir. **Mediar e Conciliar: as diferenças básicas**. 2007. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/17963/mediar-e-conciliar-as-diferencas-basicas>>. Acesso em: 15 maio 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**. O capital humano das organizações. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

COOLEY, John W. **A Advocacia na Mediação**. Trad. René Loncan. Brasília: UnB, 2010.

DEMO, Pedro. **Metodologia do Conhecimento Científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, Maria Teresa Leme, FISCHER, Rosa Maria. **Processo e Relações do Trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1998.

HOUAISS, A.; VILLAR, M. de S. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

LAURSEN, B. **Conflitos Interpessoais durante a Adolescência**. São Paulo: Forense, 2006.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. Atlas: São Paulo, 2007.

MELLO, Mônica Seixas de Oliveira. **A Qualidade do Clima Organizacional como Variável Interveniente no Desempenho Humano no Trabalho**: um estudo de caso da empresa HERBARIUM. Florianópolis: UFSC, 2004. 368f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.

MICHELON, JMC. **A Mediação dos Conflitos Trabalhistas**. São Paulo: Forense, 2008.

NEVES, Delma Pessanha (Org.). **Desenvolvimento Social e Mediadores Políticos**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2008.

PADILHA, R. D. **Mediação Sistêmico-Integrativa**: uma contribuição à gestão da educação para a prevenção da violência. Curitiba, 2003. Dissertação (Mestrado em Educação), Universidade Tuiuti do Paraná, 2003.

PERISSÊ, Nilson. **Administração de Conflitos na Casa Espírita**. 2007. Disponível em: <[http://www.jesusdenazare.org/pdf/Artigo\\_Adm\\_de\\_Conflitos.pdf](http://www.jesusdenazare.org/pdf/Artigo_Adm_de_Conflitos.pdf)> Acesso em: 24 abr. 2016.

ROBBINS, Stephan P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

SALES, Lília Maia de Moraes. **Justiça e Mediação de Conflitos**. Belo Horizonte: Del Rey, 2009.

SILVA, João Roberto da. **Arbitragem**. 2. ed. São Paulo: Malheiros, 2008.

SOUZA, E. L. P. **Clima e Cultura Organizacionais**: como se manifestam e como se manejam. São Paulo: Edgard Blucher: (Porto Alegre) programa de pós-graduação em Administração, PPGA-URGS, 1978.

TEIXEIRA, José Emídio. **Clima Organizacional**: empregados satisfeitos fazem bem aos negócios. Cap. 36. in: BOOG, Gustavo. Manual de Gestão de Pessoas e Equipes. São Paulo: Gente, 2002.

WARAT, Luiz Alberto. **Em Nome do Acordo**: a mediação no direito. 2. ed. Argentina: Almed, 2010.

## **IMPORTÂNCIA DA LOGÍSTICA NA ECONOMIA GLOBALIZADA**

Cristiano Arenhardt<sup>1</sup>  
Josier Rodrigo Fernandez<sup>2</sup>  
Luis H. dos S. Carvalho<sup>3</sup>  
Luiz Adriano da Silva<sup>4</sup>  
Lauri Aloisio Heckler<sup>5</sup>

### **RESUMO**

Dentro de um mercado competitivo e globalizado, o comércio internacional possui concorrência plena e somente os mais preparados sistemas logísticos conseguem atender as necessidades do mercado competitivo. Para um sistema logístico obter um diferencial competitivo, o mesmo precisa além de tudo apresentar uma estrutura portuária eficiente. O objetivo presente artigo é analisar a conceituação geral de comércio internacional e logística e elencar esses conceitos com uma visão geral do sistema portuário brasileiro a fim de demonstrar um histórico sobre trajetória de desenvolvimento do sistema portuário do país, elencando as potencialidades e deficiências do sistema no país. A metodologia utilizada para o desenvolvimento do presente artigo foi pesquisa bibliográfica, realizada por meio de consultas em livros, o que possibilita uma visão geral da conceituação e elencar os mesmos com a situação portuária brasileira. No desenvolvimento do trabalho percebe-se a importância da logística na economia global como diferencial competitivo, e a importância de um sistema portuário que atenda as demandas de mercado. Modificados em núcleo da cadeia logística, os portos obtiveram profundas mudanças, que englobam desde a sua organização de espaço até as relações de capital de trabalho.

Palavras-chave: Logística – Comércio Internacional – Portos.

### **INTRODUÇÃO**

<sup>1</sup> Cristiano Arenhardt. Acadêmico do Curso de Administração. Faculdades Integradas Machado de Assis. cristianoa@fema.com.br

<sup>2</sup> Josier Fernandez. Bacharel em Administração. Faculdades Integradas Machado de Assis. josierfernandez@hotmail.com

<sup>3</sup> Luis H. dos S. Carvalho. Acadêmico do Curso de Administração. Faculdades Integradas Machado de Assis. lh.carvalho@hotmail.com

<sup>4</sup> Luiz Adriano da Silva. Bacharel em Administração. Faculdades Integradas Machado de Assis. adriano\_silv35@hotmail.com

<sup>5</sup> Me. Lauri Aloisio Heckler – Professor do Curso de Administração. Faculdades Integradas Machado de Assis. lheckler@bol.com.br



Frente a um mercado competitivo e globalizado, o comércio internacional apresenta uma concorrência altíssima e somente os melhores e mais bem estruturados processos logísticos se mantêm dentro do mercado. A logística internacional é uma ferramenta essencial e pode ser utilizada como diferencial competitivo dentro deste mercado. Desta forma qualquer nação necessita desenvolver uma forte estrutura para estabelecer um processo logístico eficaz para atender a demanda de seus clientes e conseguir desenvolver um processo logístico dinâmico e eficiente.

O Brasil possui um sistema logístico de certa forma eficaz, com portos localizados em pontos estratégicos de escoamento, porém se comparado os portos brasileiros a alguns portos internacionais de países desenvolvidos, verificasse que o sistema portuário brasileiro é deficitário em algumas áreas.

O objetivo geral do presente artigo é analisar a conceituação geral de comércio internacional e logística e elencar esses conceitos com uma visão geral do sistema portuário brasileiro a fim de demonstrar um histórico sobre trajetória de desenvolvimento do sistema portuário do país. Destacando desta maneira a necessidade da criação de políticas de investimento em infraestrutura para os portos do Brasil. Visando melhor a qualidade dos serviços prestados e desenvolvendo um diferencial competitivo dentro do processo logístico no cenário comercial internacional.

A metodologia utilizada para o desenvolvimento do presente estudo engloba pesquisa bibliográfica, onde se utilizou como ponto de referência obras de autores como Samir Keedi, Guidolin, Campos, Pozo, Ballou, Martins e Alt, Gonçalves, Moiné e Vidal, Veltz e também Castilho. Estes autores apresentam uma conceituação geral de comércio internacional e logística e apresentam um panorama geral do sistema portuário brasileiro.

Primeiramente, o presente artigo aborda ao tema comércio internacional, suas definições e os fatores que influenciaram o desenvolvimento do mesmo, logo em seguida, faz uma apresentação da temática logística, sua conceituação e eventual importância. Logo na seqüência faz referência sobre a visão geral do sistema portuário brasileiro, história e seu funcionamento e detalhamento e para finalizar a conclusão.

## 1 COMÉRCIO EXTERIOR

O comércio exterior é responsável pela troca e circulação de mercadorias e serviços no planeta. Na visão de Samir Keedi, à atividade de comércio exterior inicia-se devido à necessidade de se adquirir produtos que não eram cultivados em certas áreas. A mesmo faz referencia a compra, a venda, a troca, a circulação e a distribuição de bens e serviços, e também a circulação de capitais e de mão de obra entre países e continentes de todo o planeta (SAMIR KEEDI, 2011).

Dessa forma, o comércio internacional originou-se na Antiguidade, segundo Guidolin, o Comércio Internacional visava naquela mesma época:

[...] à obtenção de alimentos, quando necessário, e de artigos de luxo para uso das classes privilegiadas. Essas condições do comercio continuaram até o final da Idade Média. (GUIDOLIN, 1991, p. 22).

Mesmo visando somente à obtenção de alimentos e artigos de luxo, o desenvolvimento originou-se forma sucinta, nesse ramo de atividade de acordo com Samir Keedi inserem-se todos os países, através dos governos, das organizações, associações, instituição bancaria indivíduos ou de qualquer forma em que se possa empregá-la e praticá-la, representando expressivo ou insignificante grau de importância dentro do contexto econômico de um país (SAMIR KEEDI, 2011).

O comércio Internacional sofreu no seu desenvolvimento constante influencia de outras áreas e ramos de atividades, nesta linha de pensamento Guidolin argumenta que o desenvolvimento do comércio exterior obteve seu desenvolvimento após a revolução Industrial:

Até o século XIX, durou o Liberalismo. Em fins do século XVIII, desenhavas se a Revolução Industrial, caracterizada por uma série de invenções para aplicação na indústria, fase esta identificada como atualidade. Novas técnicas surgiram. A partir daí, concluímos que o comercio internacional desenvolveu-se juntamente com o progresso econômico mundial. [...] As mudanças que se processam atualmente no comercio mundial nos mostram que estamos entrando em uma época de integração e complementação industrial de bens e serviços, onde os países mais ricos do mundo estão reservando para si as faixas nobres de produção onde o uso de tecnologia de ponta é total. (GUIDOLIN, 1991, p. 23).

O comércio exterior de sofrer influencia de da Revolução Industrial e da tecnologia, mas também influencia países, organizações e indivíduos envolvidos direta ou indiretamente no processo. Conforme Samir Keedi, o mesmo pode se apresentar como um diferencial competitivo de pequena ou grande expressão entre os países de todo o globo, quanto maior a integração entre os indivíduos, maiores serão os benefícios adquiridos para todos os envolvidos no processo (SAMIR KEEDI, 2011).

Analisando a situação dos envolvidos no processo, Guidolin salienta a situação dos países que encabeçaram o desenvolvimento do comercio exterior na época:

Tais países, por outra parte, gastam somas fabulosas em novas pesquisas e desenvolvimento de materiais, produtos, processos e formação de técnicos, que colocam seus talentos a serviço da Ciência; com isso assumiram a vanguarda em quase todos os campos. Resta aos demais países o papel de fornecedores de bens e serviços secundários. [...] O agravamento da situação financeira dos países endividados, com certeza deverá provocar mudanças de comportamento, sem, contudo liberá-los dos compromissos que afetam suas economias e, por consequência, seu comercio com o resto do mundo. (GUIDOLIN, 1991, p. 24).

Seguindo a linha de pensamento dos autores mencionados anteriormente, Campos apresenta o desenvolvimento do comércio internacional e apresenta este desenvolvimento em quatro épocas distintas:

[...] na Idade Antiga, foram instituídas as bases do comercio internacional, com a aplicação de usos, costumes e tradições; na Idade Média, foram assentadas as normas relativas ao comercio marítimo, com o ordenamento sistêmico dos usos, costumes e tradições; na Idade Moderna, a predominância dos princípios mercantilistas nos sistemas econômicos da maioria dos países integrantes da comunidade universal da época tornou-se mais ativa a pratica do protecionismo tarifário. O comercio internacional, como entendemos hoje em dia, não progrediu muito nessa época, porque o Mercantilismo, em voga naquele tempo, recomendava a intensificação das exportações com a redução ao Maximo das exportações. [...] na Idade Contemporânea, as bases do comercio internacional se consolidaram com o estabelecimento e aplicação da doutrina do livre-comércio nas relações comerciais da comunidade mundial. (CAMPOS, 1990, p. 59).

Para Costa, o processo de evolução das trocas internacionais, aproxima as várias nações envolvidas neste processo. Consequência desse processo de

aproximação é o surgimento de algumas características próprias ligadas a este modelo de negociação. A autora apresenta sete elementos que possuem ligação com as negociações internacionais, são eles:

- a) Ambiente Internacional: a distância existente entre as partes envolvidas em uma negociação internacional pode afetar o desenrolar da mesma. É de suma importância possuir conhecimento e informações sobre a outra parte envolvida no processo de negociação.
- b) Cultura: é um elemento que destaca e envolve de que forma ou modo as partes se comportam, pensam, comunicam e reagem. Ideologia: as partes de maneira ampla e geral possuem as mesmas ideologias, mas isto não acontece com frequência no âmbito internacional, fator esse que pode gerar em alguns casos problemas.
- c) Burocracia externa: os organismos públicos e privados desenvolvem um papel fundamental nos negócios internacionais. Mas na maioria das vezes são desconhecidos por uma das partes envolvidas no processo de negociação internacional.
- d) Diversidades de sistemas jurídicos: quando uma negociação ultrapassa fronteiras internacionais, a mesma se depara com um grau de hesitação em consideração a um sistema jurídico oposto e diferente do seu país de origem.
- e) Moeda: o cambio de moedas é uma atividade de comércio internacional. As transações internacionais acontecem nos sistemas monetários opostos e diferentes.
- f) Instabilidade: o processo de negociação internacional este sempre sujeito a inúmeros graus de riscos. Em alguns casos riscos exteriores imprevisíveis e variáveis impedem ou até mesmo dificultam as negociações comerciais (COSTA, 2015).

Conforme a contextualização dos autores anteriormente citados, o comércio internacional iniciou seu desenvolvimento desde a Idade Antiga, devido à necessidade de busca de suprimentos não existentes em certas regiões, fez com que os indivíduos comesçassem a buscar estes suprimentos em outras regiões do globo. Com o passar dos anos e aumento das demandas e o desenvolvimento de

novas tecnologias e o início da Revolução Industrial, as configurações do Comércio Internacional sofrerão alterações e se adaptaram as novas demandas de mercado e evoluíram consideravelmente comparadas as épocas da Idade Antiga, Média, Moderna e Contemporânea.

## 2 CONCEITOS GERAIS DE LOGÍSTICA

Dentro de um mercado globalizado e competitivo, a logística é ferramenta essencial para o desenvolvimento de uma nação, de um país, a logística possui papel fundamental no desenvolvimento do comércio internacional, segundo a visão de Ballou:

A logística tem importância numa escala global. Na economia mundial os sistemas logísticos eficientes formam bases para o comércio e a manutenção de um alto padrão de vida de países desenvolvidos. Os países assim como as populações que o ocupam, não igualmente produtivos. Assim muitas vezes certa região detém uma vantagem sobre as demais no que diz respeito a alguma especialidade produtiva. (BALLOU, 1993, p. 19).

Dessa forma, a logística tem importância dentro das nações e das organizações, pois está ligada a todo o processo de distribuição buscando a melhor maneira de disponibilizar seus produtos até o cliente final, para Gonçalves a logística possui a finalidade de:

Logística tem por finalidade assegurar a disponibilidade do produto certo, na qualidade certa, em condições adequadas, no local certo, no momento certo, comum preço justo para o cliente certo e com a melhor impressão. (GONÇALVES, 2013, p. 392).

Além de segurar a disponibilidade de um produto ou serviço e ser ferramenta fundamental para o desenvolvimento do comércio exterior, Pozo complementa esta problemática definindo este sistema como:

[...] um processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, a movimentação e a armazenagem de materiais, peças e produtos acabados e, também, seus fluxos de informações através da organização e seus canais, de modo a poder maximizar as lucratividades presente e futura

mediante atendimento dos pedidos a baixo custo e a plena satisfação do cliente. (POZO, 2008, p. 29).

Mas, a logística possui uma vasta área de operação e atuação dentro das organizações, países e toda cadeia de suprimentos existente, assim Campos e Martins enfocam o processo logístico como uma ferramenta responsável pelo:

[...] pelo planejamento, operação e controle de todo fluxo de mercadorias e informação, desde a fonte fornecedora até o consumidor. Assim dentro do espírito da empresa moderna, o básico da atividade logística é o desenvolvimento do cliente. De fato, ela começa no instante em que o cliente resolve transformar um desejo em realidade. (MARTINS; ALT, 2009, p.326).

Dentro da logística existe um campo para trabalho e desenvolvimento de diversas atividades. Dessa forma, conforme Ballou, a logística internacional tornou-se uma ferramenta indispensável para o desenvolvimento do comércio internacional e das nações que neste estão inseridas, transformando-se de ferramenta operacional a vantagem competitiva e estratégica dentro do processo de negociação mundial (BALLOU, 1993).

Desta forma, o ambiente onde as organizações estão inseridas atualmente torna-se cada vez mais complexo e competitivo, segundo Pozo estas mesmas organizações precisam desenvolver novas habilidades para continuar inseridas neste mercado competitivo e continuar prospectando clientes e aumentando nichos de mercado, para o autor os fatores que levaram as empresas a chegar a este patamar foi, a globalização, diminuição da vida útil dos produtos, mudança de comportamento do público consumidor, enfraquecimento de marca das organizações entre outros fatores que podem ser citados estes são os principais (POZO, 2008).

Segundo Gonçalves, a logística internacional propicia o desenvolvimento de diversas estratégias, como a redução de gastos e custos e aumenta o dos serviços prestados ao cliente, melhorando qualidade, e desta forma conquistando um nível maior de credibilidade e confiabilidade ao seu cliente final, possuindo uma vantagem competitiva e estratégica em relação a sua concorrência. As organizações precisam obter uma visão sistêmica de todo o processo logístico, desta forma pode elencar

seus pontos fortes e fracos, trabalhando para continuar com suas potencialidades e trabalhando mais forte ainda em suas em fraquezas. Uma nação ou organização necessita conhecer seu processo logístico, para desenvolver processos, procedimentos e estratégias para acompanhar um mercado em constante oscilação, mesmo que para isso precise fazer uma reformulação em seu quadro de colaboradores e contratar especialistas na área (GONÇALVES, 2013).

A logística com o passar dos anos passou da mera atividade de transporte na antiguidade para um processo complexo e detalhado de importância mundial pelo transporte, estocagem e distribuição da cadeia de suprimento mundial. Conforme Pozo, o desenvolvimento do comércio internacional foi graças ao rápido sistema de transporte. O autor ainda ressalta a importância do transporte multimodal, aquele que se utiliza de diversos modelos de transporte, dos quais podem ser citados, o ferroviário, rodoviário, aeroviário, dutoviário e hidroviário (POZO, 2008).

Conforme Martins e Campos, o gerenciamento da cadeia de suprimentos, trata-se da correta administração do sistema de logística integrada de uma organização. Para este processo ocorrer de forma correta e eficaz a organização necessita utilizar-se diversas tecnologias, como um sistema estruturado e alimentado com informações corretas para os gestores obterem dados para análise e posterior tomada de decisão (MARTINS; ALT, 2009).

Conforme a problemática apresentada pelos autores anteriormente citados, o processo logístico compreende a estocagem, distribuição, maximizar os potenciais do ciclo logístico. A logística internacional é uma ferramenta essencial para o desenvolvimento de nações e organizações. Desta forma, a logística apresenta-se como uma vantagem competitiva e estratégica para qualquer entidade que souber se utilizar dela da forma mais eficiente e eficaz possível.

## 2.1 ARMAZENAGEM, LOCALIZAÇÃO E CADEIA DE SUPRIMENTOS.

No processo logístico, alguns fatores são essenciais para que se obtenha êxito no momento de estruturar a área onde ficará a localização e armazenagem da empresa. Segundo Ballou, a armazenagem e o a movimentação de produtos ocorre

em áreas nodais da cadeia de suprimentos. Ele define quatro razões distintas para a necessidade de armazenagem:

- a) Necessidade de redução dos custos de produção e transporte;
- b) Modo de coordenação de demanda e oferta;
- c) Assessorarão no processo produtivo;
- d) Auxílio e colaboração no processo comercial (BALLOU, 2006).

O mesmo ainda destaca que os gastos e despesas com armazenagem, mesmo que possuindo índices elevados compensam, pois existe redução nas despesas com transporte. O processo de armazenagem e estocagem engloba uma série de fatores que demandam cuidados para a conservação dos produtos, desta forma a armazenagem, compreende diferencial competitivo no comércio internacional, Martins e Alt descrevem sucintamente o processo de armazenagem:

A estocagem inicial deve se limitar aos itens que a análise econômica prévia determinar, e os tipos de instalações variam de acordo como o tipo e escala da empresa. A forma mais comum de armazenagem é por meio de estruturas porta-paletes, simples ou de dupla profundidade, convenientemente dispostas a facilitar o acesso de equipamentos de elevação de transporte, a proteção do produto contra contaminantes internos ou externos, a fácil localização na hora da armazenagem e da coleta, segurança contra incêndios e iluminação conveniente. (MARTINS; ALT, 2009, p.391).

A armazenagem e a localização são importantes fatores falando-se em cadeia de suprimentos globalizadas, Novaes define a cadeia de suprimentos como um seqüencial de valores, cada qual correspondente a uma organização, que no todo configuram um sistema. Conforme Novaes, o gerenciamento da cadeia de suprimento em si compreende a integração entre todas as organizações que compõem o sistema, abrangendo desde clientes, fornecedores, operadores logísticos entre outros. Os envolvidos compartilham entre si as diretrizes e informações necessárias para que o canal de distribuição funcione de maneira objetiva e eficaz (NOVAES, 1997).

Com relação ao gerenciamento da cadeia de suprimentos e sua importância no comércio internacional, Martins e Alt destacam o processo de gerenciamento e o funcionamento desta operação como:



[...] nada mais é do que administrar o sistema de logística [...] o uso de tecnologias avançadas, entre elas gerenciamento de informações e pesquisa operacional, para planejar e controlar uma complexa rede de fatores visando produzir e distribuir produtos e serviços para satisfazer o cliente. [...] Os componentes da cadeia de suprimentos devem ser preparados para juntos maximizarem seu desempenho, adaptando-se naturalmente a mudanças externas e em outros componentes. (MARTINS; ALT, 2009, p.378).

A cadeia de suprimento compreende todo um conjunto de fatores e desempenha um papel importante no comércio internacional, Chase, Jacobs e Aquilano, defendem a teoria de que esta é um tópico em evidência no mundo global e comercial, os autores resumem a cadeia de suprimento em um conjunto de elementos que compõem todo um sistema logístico de abastecimento de matérias e transporte de produtos entre os vários continentes globais (CHASE; JACOBS; AQUILANO, 2006).

Com relação à temática de gerenciamento da cadeia de suprimentos, Martins e Alt comentam a revolução na qual a última mencionada provocou não somente pela forma de realizar compras, mas também em outras diversas áreas como na área de produção, distribuição e comercialização de bens e serviços no ambiente global. Em virtude dos avanços tecnológicos, a cadeia de suprimentos influenciará outras como o marketing, vendas, produção entre outras, proporcionando benefícios como redução do tempo de estocagem de matérias primas e produtos acabados (MARTINS; ALT, 2009).

Seguindo a mesma linha de pensamento dos autores citados anteriormente, Ballou define a ligação entre logística e cadeia de suprimento como conjunto de atividades, que se repetem várias vezes durante o processo de conversão de matéria-prima em produtos acabados, processos que agregam valor ao consumidor final.

O autor menciona ainda a importância de instalações fixas ao longo da cadeia de suprimentos, visto que de certa forma definir a localização exata desta instalação, decisão de localização e instalação envolvem a correta determinação do número, proporção e local que será utilizado. Tratando-se de análise e discussão de métodos de localização, os problemas de localização, se classificam em quatro distintas categorias:

- a) Força direcionadora;
- b) Número de Instalações;
- c) Descontinuidade das escolhas;
- d) Grau de agregação de dados;
- e) Horizonte de Tempo (BALLOU, 2006).

A fim de contextualizar a temática apresentada pelos autores é de suma importância ressaltar que a cadeia de suprimento, dependente da logística para desempenhar um papel fundamental no Comércio Internacional, todos os envolvidos desde o processo logístico, operadores, clientes entre outros compõem a cadeia de suprimentos. Um sistema de armazenagem localizado em local estratégico torna-se um diferencial competitivo em uma cadeia de suprimento, melhorando as condições de comercialização com o mercado mundial.

### **3 VISÃO GERAL DO SISTEMA PORTUÁRIO BRASILEIRO**

Na visão de Monié e Vidal, o Brasil obteve seu desenvolvimento portuário ao longo seus sucessivos ciclos econômicos, principalmente na época do ciclo cafeeiro na região sudeste e também durante o ciclo da borracha na região norte do país. Pode citar-se como parte deste processo evolutivo, certas medidas de modernização na área dos portos tomada pelo governo da época, como por exemplo, a abertura ao capital estrangeiro na tentativa de atrair novos investimentos para acelerar o processo de modernização do sistema portuário brasileiro.

Nesta época o sistema portuário representava a extensão final do ciclo produtivo do país. Mesmo havendo investimentos em infra-estrutura e modernização na área portuária o que faltou foi um maior acompanhamento do governo em relação aos recursos investidos e da forma que foram investidos, o que não garantiu a total eficácia e eficiência no desenvolvimento dos portos do nosso país (MONIÉ; VIDAL, 2006).

Se por um lado na época anteriormente citada faltou um maior acompanhamento dos governantes em relação aos recursos investidos na área portuária, por outro lado segundo Becker e Egler com o passar das décadas o governo começou a repensar e reformular as políticas, os planejamentos e os

investimentos e de que forma esses deverão ser investidos para melhorar o departamento portuário do país.

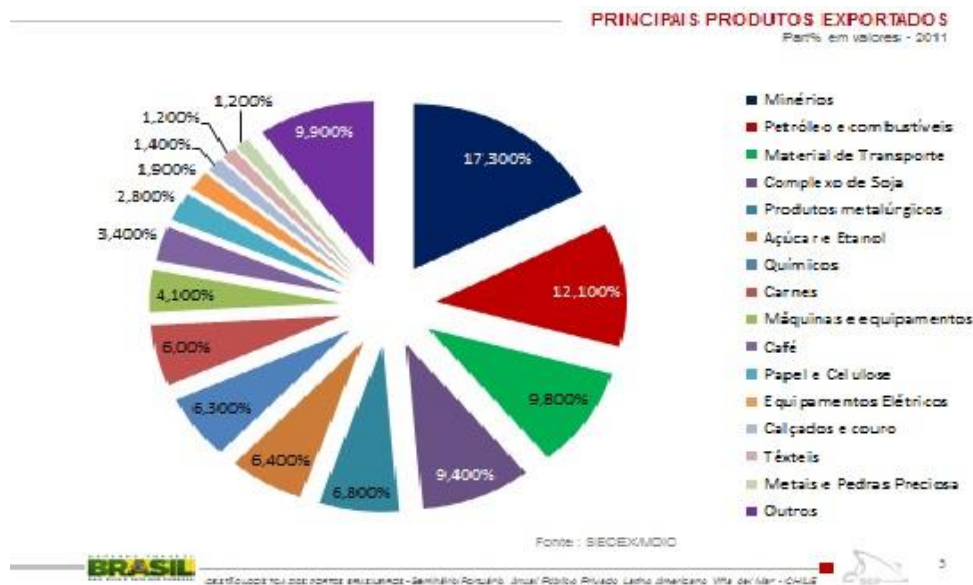
Devido à má alocação dos recursos na área infra-estrutura portuária ingressou em um processo de declínio, o mesmo declínio esta ligado também a diminuição dos índices de exportações cafeeiras. Obteve um índice de desenvolvimento relativo novamente quando a Revolução Industrial começou a se desenvolver no país, o que possibilitou com a industrialização o surgimento de novos pólos industriais e por conseqüência novos portos para fazer o escoamento de toda essa produção (BECKER; EGLER, 1998).

Os portos possuem ligação com o comercio internacional, exportações, tudo isso possui ligação direta com a globalização, para Monié e Vidal o processo de globalização é evidenciado com o aumento contaste nas transações comerciais de compra, venda e troca de bens e serviços em todo o globo terrestre (MONIÉ; VIDAL, 2006).

Para Veltz no final dos anos noventa o processo de globalização e modernização apresentou a implantação do container, o que possibilitou a transformação do sistema portuário mundial, inclusive do brasileiro, possibilitando a todo o sistema a entrada em uma rede de transporte logística cada vez mais competitiva (VELTZ, 1999).

Já no Brasil, segundo Becker e Egler os governantes realizaram a abertura comercial, na tentativa de tornar o país mais competitivo em relação à economia global. O processo de abertura comercial alterou o foco das políticas, voltando à base econômica do país para a inserção no processo de globalização mundial (BECKER; EGLER, 1998).

Esse processo de inserção fez-se necessário segundo Veltz, devido à atuação de organizações globais e suas estratégias, buscando novos mercados. O Brasil busca a integração ao espaço econômico do globo e ao fluxo de mercadorias que interligam as trocas comerciais (VELTZ, 1999). Esta questão pode ser observada no gráfico:



**Ilustração 1: Brasil, Principais Produtos Exportados.**  
Fonte: SECEX/MDIC (2010).

O gráfico anterior reafirma o novo processo existente denominado de globalização e demonstra pelo índice de exportações mundiais o quadro evolutivo das trocas comerciais. Falando-se em infra-estrutura pode-se destacar a modernização das áreas que viabilizam as trocas comerciais. Esse novo parâmetro de configuração de nível comercial e econômico reflete de forma direta sobre o desempenho brasileiro em relação à comunidade internacional.

Veltz ainda destaca que o processo de reestruturação produtiva é marcado pelo processo de terceirização. As novas tecnologias na área de comunicação e informação buscam uma maior fluidez nas trocas comerciais internacionais, procurando a eliminação de barreiras entre nações, possibilitando maior integração entre as redes logísticas e produtivas (VELTZ, 1999). O gráfico a seguir ilustra muito bem essa realidade e a evolução da movimentação por natureza de carga:

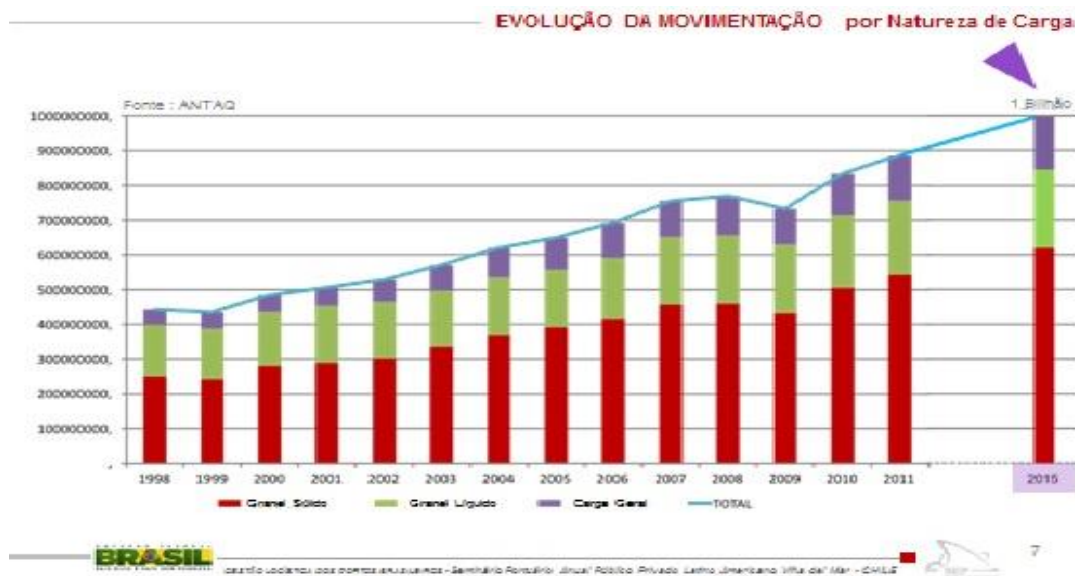


Ilustração 2: Evolução da Movimentação por Natureza de Carga.  
Fonte: ANTAQ (2010).

No Brasil, essa busca confronta-se conforme Monié e Vidal, com os gargalos portuários. Resultado disso é atraso do país em relação aos termos operacionais e burocráticos, o grau de precariedade de lentidão dos serviços somado a baixos níveis de segurança, com baixo nível de segurança. Outros aspectos que influenciam são a presença de órgãos federais para liberação, o que muitas vezes gera maiores atrasos. Devido a isso o sistema portuário brasileiro possui grandes dificuldades para ingressar de forma mais competitiva no espaço mundial. Desta forma a Portobrás, entidade que possui responsabilidade pelo sistema, esta recebendo criticas cada vez maiores, devido a sua incapacidade de fazer a correta articulação das políticas do setor em longo prazo, a mesma entidade foi extinta em 1990 e a administração a para o ministério dos transportes (MONIÉ; VIDAL, 2006).

Para Castilhos, mesmo buscando novas rotas para o escoamento da produção, como por exemplo, na área de commodities, no caso da soja, os portos brasileiros (CASTILHO, 2007). Ainda mantiveram as mesmas configurações em relação às posições das altas hierárquicas no quadro brasileiro, como neste cenário podem ser mencionados os portos de Rio Grande, Santos e Paranaguá. Na região sul e sudeste do Brasil, estes portos mantém a maior parte da movimentação de produtos industrializados em relação à movimentação de contêiner. O mapa apresenta os principais portos brasileiros:



**Ilustração 3: Principais Portos Brasileiros.**  
Fonte: ANTAQ (2010).

Conforme a contextualização dos autores citados anteriormente, o sistema portuário brasileiro obteve um desenvolvimento aos longos dos sucessivos momentos econômicos do país. Os recursos investimentos de forma incorreta não obtiveram o resultado esperado de eficiência e eficácia. Desta forma, percebe - se a necessidade de um melhor acompanhamento dos recursos investidos. Na tentativa de melhorar o nível de competitividade e melhorar os índices de investimento na área o governo promoveu a abertura da economia.

Apesar de novos os esforços, o sistema portuário do país ainda possui algumas dificuldades. A atividade portuária do país se aloca na região sul e

sudeste, como exemplo nos Portos de Santos, Rio Grande e Paranaguá. Assim, o país precisa desenvolver políticas de infraestrutura para melhorar o sistema portuário já existente e desenvolver novos pontos estratégicos de coleta e recebimento de matérias, visto que muitas organizações deixam de instalar em nosso país devido à falta de infraestrutura principalmente para o escoamento da produção industrial.

## CONCLUSÃO

Nos primórdios, o comércio internacional surgiu com a necessidade do desenvolvimento das trocas comerciais entre os países da época, este período foi marcado pelo período das grandes navegações. Obteve um desenvolvimento maior no período pós-guerra e também com a revolução industrial com a chegada de novas tecnologias. Mudou sua visão sistêmica e começou analisar o todo de forma diferente e rever seu planejamento.

Com o surgimento do comércio internacional e desencadeamento do processo de globalização, a logística começou a desempenhar papel fundamental no desenvolvimento de organizações, nações e processos produtivos mundiais. A logística é uma ferramenta de gestão estratégica e se utilizada de forma correta e eficaz é capaz de proporcionar um diferencial competitivo a qualquer organização.

Dentro do processo de logística internacional, os modais de transporte desempenham papel primordial para o escoamento de mercadorias, bens e serviços. Dentro dos modais de transporte mais importantes está o modelo hidroviário. No Brasil transporte aeroviário é um modal muito utilizado, nosso sistema de portos apresenta uma deficiência imprescindível. Possui alguns portos localizados em pontos estratégicos do país, porém apresentam uma infraestrutura precária se comparada a portos internacionais.

Dessa forma, analisou-se através da elaboração deste estudo a importância do processo de globalização para o desenvolvimento do comércio internacional, dentro deste comércio, o papel desempenhado pela logística como ferramenta de gestão, porém no Brasil evidenciou-se que apesar de possuímos portos localizados em pontos estratégicos, a necessidade de investimento em infraestrutura para

melhorar o processo logístico do país, para desta maneira o mesmo tornar-se mais competitivo no comércio internacional possuindo um processo logístico mais eficiente e eficaz para atender as necessidades dos clientes internacionais.

Utilizando da ferramenta de logística internacional como um diferencial estratégico e competitivo atraindo para o nosso território um número maior de investidores e empresas que neste território queiram investir.

Para sugestão de estudos futuros nas áreas e comércio internacional, logística e sistema portuário e outras áreas fim, pode-se mencionar a importância de realizarem-se estudos similares como este nas áreas de ferroviária, hidroviária, dutoviária e rodoviária. Para finalizar, quer-se destacar o objetivo do desenvolvimento de trabalho, afim dos governantes desenvolverem políticas e procedimentos para o melhoramento do sistema portuário brasileiro.

## REFERÊNCIAS

BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial**: transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1993.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial**. - 5. ed. - Porto Alegre: Bookman, 2006.

BECKER, B & EGLER, C. **Brasil uma Nova Potência Regional na Economia-Mundo**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998.

CAMPOS, Antonio. **Comércio Internacional e Importação**. São Paulo: Aduaneiras, 1990.

CASTILLO, R. A. Logística e Consolidação de Fronteiras Agrícolas no Território Brasileiro. In: **XI Encuentro de Geógrafos de América Latina, 2007, Bogotá. Anais do XI Encuentro de Geógrafos de América Latina**. Bogotá, Colômbia: Universidad Nacional de Colombia, 2007.

CHASE, Richard B., JACOBS, Roberts F. AQUILANO, Nicolas T. **Administração da Produção para a Vantagem Competitiva**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

COSTA, Ligia Maura. **Comércio Exterior**: negociação e aspectos gerais. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2015.

GONÇALVES, Paulo Sergio. **Administração de Materiais**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.



GUIDOLIN, Benedito. **Economia e Comércio Internacional ao Alcance de Todos**. São Paulo: Aduaneiras, 1991.

MARTINS, Petrônio G. & ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. 3. ed. ver. e atual. São Paulo: Saraiva, 2009.

MONIÉ, Frédéric & VIDAL, Soraia Maria do S. C. Cidades, Portos e Cidades Portuárias na Era da Integração Produtiva. **Revista de Administração Pública**. Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, Vol. 40 (6): pp.975-995, Nov./Dez. 2006.

NOVAES, Antonio G. N., ALVARENGA, Antonio C. **Logística Aplicada Suprimento e Distribuição Física**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

POZO, Hamilton. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais: uma abordagem logística**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SAMIR KEEDI. **Logística de Transporte Internacional: veículo prático de competitividade** – São Paulo: Aduaneiras, 2011.

VELTZ, P. **Mundialización, Ciudades y Territorios**. Ariel: Barcelona, 1999.

## **O DANO EXISTENCIAL SEGUNDO O ENTENDIMENTO DO TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO**

Cláudia Adriana Sampaio<sup>1</sup>  
Anna Walkiria Lucca de Camargo<sup>2</sup>

### **RESUMO**

O presente trabalho busca estudar o dano existencial, mais precisamente no que tange aos seus reflexos na vida do trabalhador, bem como o posicionamento do Tribunal Superior do Trabalho em relação a esse tema tão relevante. Objetiva-se entender se o Tribunal Superior do Trabalho vem reconhecendo que o dano existencial ocorre em consequência da não observância de direitos do trabalhador na relação de trabalho. O dano existencial causa impactos demasiadamente negativos na vida do trabalhador, atingindo inclusive seu direito constitucional inerente a dignidade da pessoa humana, problema este, que deve ser evitado através de uma melhor gestão trabalhista, com vistas a valorizar os recursos humanos. Tal estudo justifica-se pela necessidade de buscar possíveis alternativas para que o referido dano não ocorra. A metodologia adotada é a pesquisa bibliográfica, a qual se desenvolve a partir da análise jurisprudencial de julgados do Tribunal Superior do Trabalho e de obras de autores como Ingo Wolfgang Sarlet e Maurício Godinho Delgado, além da legislação trabalhista. Almeja-se, ao fim deste estudo, contribuir para a redução de casos de dano existencial nas relações de trabalho, o que pode resultar em benefícios para ambas as partes envolvidas na relação de trabalho

Palavras-chave: Dano Existencial - Legislação Trabalhista - Tribunal Superior do Trabalho.

### **INTRODUÇÃO**

Desde os primórdios das lutas trabalhistas pela conquista de direitos mínimos, o direito trabalhista evoluiu muito, de modo que o rol de direitos de que dispõe a sociedade atual é amplo e crescente, posto que está sempre em aprimoramento. Deveras, o direito vem depois dos fatos sociais, o que significa dizer que conforme os fatos sociais vão ocorrendo e gerando problemas jurídicos, assim o direito vai se

<sup>1</sup> Acadêmica da especialização em gestão e legislação trabalhista. Faculdades Integradas Machado de Assis. claudia-sampaio@bm.rs.gov.br

<sup>2</sup> Mestre em Constituição e Relações de Trabalho. Orientadora. Professora na Especialização em Gestão e Legislação Trabalhista. Faculdades Integradas Machado de Assis. anna@kek.adv.br

aprimorando no intuito de responder ao novo problema surgido no seio da sociedade.

O modo como as relações de trabalho vem ocorrendo precisa ser visto sob uma nova perspectiva, mais humanizada, valorizando o trabalhador como ser humano que é, de modo que empregado e empregador possam posicionar-se na relação de trabalho com mais igualdade. A relação de trabalho onde o empregador é superior em tudo e seu empregado é alguém inferior que deve estar a sua disposição sempre - mesmo que isto lhe custe seu bem estar, sua vida particular e em sociedade – deve ser urgentemente substituída por uma forma mais inteligente de pensar a relação de trabalho, onde se torne possível compreender e respeitar direitos básicos do trabalhador, como a convivência em família e o direito ao lazer, dentre outros.

Assim sendo, no decorrer deste trabalho abordar-se-á o dano existencial oriundo das relações de trabalho e algumas de suas implicações na vida do trabalhador. O que se pretende é demonstrar o quanto o referido dano impacta negativamente a vida do trabalhador e, quando chega ao conhecimento dos tribunais, resulta em prejuízos também para o empregador.

Tal estudo se justifica pela necessidade de se adotar formas mais inteligentes de gerir as relações trabalhistas, de modo a evitar que algo tão prejudicial ao trabalhador aconteça, posto que esta prática pode ser abandonada a partir de uma gestão trabalhista que valorize o trabalhador como ser humano que é, com todos os seus direitos constitucionais sendo respeitados.

Este estudo tem como um de seus pilares a jurisprudência do Tribunal Superior do Trabalho, onde verificar-se-á em que medida o dano existencial vem sendo reconhecido pelo referido Tribunal. As idéias explanadas nos julgados estudados serão também estudadas a partir de autores como Ingo Wolfgang Sarlet e Mauricio Godinho Delgado, dentre outros, procurando elucidar os mais variados aspectos relacionados à vida do trabalhador que são prejudicados quando este é atingido pelo dano existencial.

Para tanto, o presente trabalho está estruturado em três tópicos, sendo o primeiro deles dedicado ao estudo do princípio da dignidade da pessoa humana, enfatizando-o como fundamental na vida do trabalhador, seja no desempenhar das

suas funções, seja nos seus momentos de lazer. Logo em seguida, trabalha-se a importância do trabalho na vida do trabalhador, sendo que, para melhor fazê-lo, este tópico foi subdividido em outros três: um dedicado ao ambiente de trabalho, outro dedicado à jornada de trabalho e o terceiro dedicado a falar do direito ao descanso do trabalhador. Por fim, aborda-se o dano existencial propriamente dito, trazendo o entendimento de diversos autores acerca do que seja o dano existencial, reservando-se um tópico exclusivamente para o estudo do posicionamento do Tribunal Superior do Trabalho acerca do dano existencial.

## **1 O PRINCÍPIO DA DIGNIDADE DA PESSOA HUMANA**

Não raro, o princípio da dignidade da pessoa humana é alvo de estudos e debates, dada a relevância e abrangência desse princípio constitucional fundamental. Na constituição federal de 1988, o princípio da dignidade da pessoa humana está elencado entre os incisos do artigo 1º segundo o qual afirma: “A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito e tem como fundamentos: III - a dignidade da pessoa humana [...]” (BRASIL, 1988).

Estando dentre os incisos do artigo primeiro, este princípio recebe status de direito fundamental. Significa dizer que no entendimento dos legisladores o ser humano deve viver de modo que este princípio seja sempre respeitado, em todos os aspectos de sua vida, ressaltando-se que, dentre estes, está o ambiente de trabalho com as respectivas relações trabalhistas (LEWICKI, 2003).

Equivale dizer que o ser humano não deve viver sem uma vida digna, em todas as suas dimensões, em sua plenitude. O intuito dos legisladores é louvável, pelo fato de se pretender garantir um direito tão amplo quanto este e, mais que isso, entendê-lo como uma necessidade e, portanto, um direito fundamental, como de fato o é. Entretanto, trazendo o tema à reflexão no campo da realidade fática, surge de maneira imediata a pergunta acerca de qual é o verdadeiro valor atribuído a esse princípio nas relações cotidianas de trabalho (LEWICKI, 2003).

Nesse sentido, o professor Ingo Sarlet chega a questionar a possibilidade de se considerar esse princípio como fundamental. Nas palavras dele:

Assim, quando se fala – no nosso sentir equivocadamente – em direito à dignidade, se está, em verdade, a considerar o direito a reconhecimento, respeito, proteção e até mesmo promoção e desenvolvimento da dignidade, podendo inclusive falar-se de um direito a uma existência digna, sem prejuízo de outros sentidos que se possa atribuir aos direitos fundamentais relativos à dignidade da pessoa. Por esta razão, consideramos que neste estrito – de um direito à dignidade como concessão – efetivamente poder-se-á sustentar que a dignidade da pessoa humana não é nem poderá ser, ela própria, um direito fundamental. (SARLET, 1988, p. 84).

No intuito de buscar melhor entendimento ao que realmente significa o termo “dignidade da pessoa humana”, vale dispensar especial atenção às palavras de Silva, o qual consigna que:

[...] dignidade é a palavra derivada do latim *dignitas* (virtude, honra, consideração), em regra se entende a qualidade moral, que, possuída por uma pessoa serve de base ao próprio respeito em que é tida: compreende-se também como o próprio procedimento da pessoa pelo qual se faz merecedor do conceito público; em sentido jurídico, também se estende como a dignidade a distinção ou a honraria conferida a uma pessoa, consistente em cargo ou título de alta graduação; no Direito Canônico, indica-se o benefício ou prerrogativa de um cargo eclesiástico. (SILVA, 1967, p. 526).

Do trecho citado pode-se compreender a origem do termo dignidade, tornando-se claro que já fora estudado pelo Direito Canônico e, mais uma vez, trazendo às claras a amplitude de significados que o termo apresenta (SILVA, 1967). Após uma breve análise e conseqüente esclarecimento da multiplicidade de definições para o termo dignidade, pode-se perceber que é algo que concede e resguarda direitos individuais do cidadão. Quanto à importância da proteção de valores indispensáveis à vida digna da pessoa humana, Mendes leciona que

Seguem juntos no tempo o reconhecimento da Constituição como norma suprema do ordenamento jurídico e a percepção de que os valores mais caros da existência humana merecem estar resguardados em documento jurídico com força vinculativa máxima, ilesa às maiorias ocasionais formadas no calor de momentos adversos ao respeito devido ao homem. (MENDES, 2008, p. 231.).

A própria eficácia dos direitos fundamentais nas relações entre os particulares tem encontrado importante fundamento no princípio da dignidade da pessoa

humana, sustentando-se, portanto, que os direitos fundamentais vinculam também, diretamente os particulares nas relações entre si (SARLET, 1988). Diante de um desrespeito ao princípio em estudo, o empregado tem seus direitos violados, pois sofre danos, os quais podem ser físicos ou psíquicos. Para ambas as espécies – física ou psíquica- de dano sofrido, há a possibilidade de reparação via judicial, mediante ação trabalhista com pedido de indenização pelos danos sofridos (PANTALEÃO, 2016).

Há que se atentar, portanto, para as relações de trabalho e para o ambiente onde se desempenha o trabalho, buscando uma boa gestão dos recursos humanos, evitando, dessa forma, que conflitos dessa amplitude se estabeleçam no ambiente de trabalho e garantindo um bom relacionamento especialmente entre empregado e empregador.

O respeito à dignidade da pessoa humana deve ser a pedra angular das relações de trabalho, devendo o direito, atuar de forma inovadora, de forma a transformar o modo de pensar as relações de trabalho, buscando não apenas reparar os erros cometidos nessas relações, mas também a reeducação das partes envolvidas para que se busque e se alcance um patamar mais elevado nas relações de trabalho (FROTA, 2010).

Essa nova dimensão de relacionamento, mais compreensiva e mais em conformidade com os direitos do trabalhador, se faz necessária porque o trabalho é um dos pilares da vida de um cidadão, visto que torna o homem mais digno ao possibilitar-lhe seu desenvolvimento e contribuir para seu crescimento na esfera profissional e conseqüentemente na esfera pessoal, resultando na sua valorização como pessoa humana.

Em suma, o princípio da dignidade da pessoa humana, como um dos fundamentos do Estado Democrático de Direito, torna-se o elemento essencial e deve servir como referência para a interpretação e aplicação das normas jurídicas. O ser humano não pode ser tratado como simples objeto, principalmente na condição de trabalhador, muitas vezes visto apenas como uma peça para alavancar a economia.

De outro modo, corre-se o risco de retrocesso nas conquistas trabalhistas, dada a necessidade crescente de vagas de emprego em virtude do aumento

populacional, o que pode resultar em interpretação errônea por parte do empregador de que o empregado irá sujeitar-se ao trabalho em quaisquer condições (SARLET, 1988). Assim sendo, cabe também aos empregados e empregadores a busca pela efetivação do princípio da dignidade da pessoa humana nas relações que estabelecem entre si.

## **2 A IMPORTÂNCIA DO TRABALHO NA VIDA DO TRABALHADOR**

A importância do trabalho na vida do cidadão é inegável. Através dele, o ser humano consegue sentir-se digno, obter recursos para adquirir bens necessários a seu bem estar e de sua família e planejar rumos para as mais diversas áreas da sua vida que dependam dos recursos financeiros advindos do seu labor.

A expressão popular “O trabalho dignifica o homem” é deveras verdadeira, pois faz com que o ser humano sintam-se útil e importante para a sociedade em que vive, além de servir como uma fonte nobre de recursos para adquirir tudo o que for necessário para sua sobrevivência.

Contudo, tão importante quanto sentir-se integrado à sociedade por meio do trabalho e subsistir a partir deste, é o bem-estar do trabalhador no desempenho de suas atribuições. Diversos são os fatores que minam a saúde física ou psíquica do trabalhador no ambiente de trabalho e, até mesmo, depois de cumprida a jornada, quando então o trabalhador deveria estar em seu momento de lazer, refazendo-se da jornada laboral (LEWICKI, 2003).

A Declaração Universal dos Direitos do Homem, aprovada em Resolução da III Sessão Ordinária da Assembleia Geral das Nações Unidas, no ano de 1948, proclamou em seu artigo I, que “todos os homens nascem livres e iguais em dignidade e direito” e referindo-se particularmente ao trabalhador garante que “[...] todo homem que trabalha tem direito a uma remuneração justa e satisfatória que lhe assegure, assim como à sua família, uma existência compatível com a dignidade humana.” (COSTA, 1995).

## 2.1 DO MEIO AMBIENTE DE TRABALHO E SUA IMPORTÂNCIA PARA O TRABALHADOR

O meio ambiente do trabalho, na conceituação de meio ambiente, é classificado como meio ambiente artificial. Trata-se do local onde o trabalhador exerce seu trabalho, isto é, suas atribuições laborais. Se analisarmos a carga horária usual da maioria dos trabalhadores, facilmente vem a percepção de que importante parte da vida do trabalhador é vivenciada no ambiente de trabalho, seja ele interno ou externo (DELGADO, 1998). O conceito de Meio Ambiente do Trabalho, como cita o professor Fiorillo é:

O local onde as pessoas desempenham suas atividades laborais, sejam remuneradas ou não, cujo equilíbrio está baseado na salubridade do meio e na ausência de agentes que comprometem a incolumidade físico-psíquica dos trabalhadores, independentemente da condição que ostentem (homens ou mulheres, maiores ou menores de idade, celetistas, servidores públicos, autônomos, etc.). (FIORILLO, 2006, p.22).

Ao estudar a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) é possível constatar o cuidado que foi empregado em relação ao ambiente de trabalho, mais precisamente no Título II – Das normas gerais de tutela do trabalho, em seu capítulo V - da segurança e da medicina do trabalho. No decorrer do referido capítulo, percebe-se que os dispositivos legais constantes na Consolidação, estabelecem normas específicas a serem seguidas no ambiente de trabalho, como cuidados com a iluminação, conforto térmico, instalações elétricas, caldeiras, fornos e recipientes sob pressão, dentre outros cuidados, o que reforça a ideia da importante influência que o ambiente de trabalho exerce na vida do trabalhador (ALMEIDA, 2014).

Não se pode negar a influência do meio ambiente de trabalho na saúde do trabalhador, seja ela física ou mental, especialmente, se a jornada de trabalho for longa, cabendo ao empregador a observância das normas acerca do ambiente de trabalho, de modo a proteger seus empregados de sofrer possíveis danos oriundos de um ambiente inadequado para o labor com proteção da saúde e segurança (LEWICKI, 2003).



Esse novo modo de visualizar o tempo dispensado pelo empregado ao labor é deveras salutar, posto que o trabalhador necessita que atentem para sua saúde e bem estar, não devendo, portanto, ser o ambiente de trabalho um fator prejudicial na vida do trabalhador. Para que o trabalho cumpra sua função social é necessário que o empregado seja tratado como ser humano que é, não lhe sendo exigidos esforços físicos ou mentais além da sua capacidade ou que, de algum modo, comprometam sua saúde (LEWICKI, 2003). Venosa, abordando o contrato individual de trabalho no código civil e sua função social refere que:

É certo de que se trata de um contrato sob novas roupagens, distante daquele modelo clássico (...). Por conseguinte, neste momento histórico, não podemos afirmar que o contrato esteja em crise, estritamente, nem que a crise seja do direito privado. A crise situa-se na própria evolução da sociedade, nas transformações sociais que exigem do jurista respostas mais rápidas. O sectarismo do direito das obrigações tradicional é colocado em choque. O novo direito privado exige do jurista e do juiz soluções prontas e adequadas aos novos desafios da sociedade. Daí por que se torna importante a referência ao interesse social no contrato. E o direito das obrigações, e em especial o direito dos contratos, que durante séculos se manteve avesso a modificações de seus princípios está a exigir reflexões que refogem aos dogmas clássicos. Nesse cenário, o presente Código procura inserir o contrato como mais um elemento de eficácia social, trazendo a idéia básica de que o contrato deve ser cumprido não unicamente em prol do credor, mas como benefício da sociedade. De fato, qualquer obrigação descumprida representa uma moléstia social e não prejudica unicamente o credor ou o contratante isolado, mas toda uma comunidade. (VENOSA, 2006, p. 363).

No Direito do Trabalho, portanto, a análise do contrato individual de trabalho, o qual rege a relação de emprego, merece atenção especial no que tange à função social do pactuado, especialmente sob o aspecto juslaborativo.

## 2.2 DA JORNADA DE TRABALHO

Delgado, ao referir-se à jornada de trabalho, define-a como o lapso temporal em que o empregado fica à disposição do empregador, por força do contrato de trabalho. Diz ainda, que a jornada mede a principal obrigação do empregado no contrato, que, segundo ele, é o tempo de prestação de trabalho ou, pelo menos, de disponibilidade perante o empregador (DELGADO, 1998).

A Constituição Federal de 1988 estabelece os limites legais para a jornada de trabalho, sendo que, no artigo 7º, inciso XIII, estabelece a jornada semanal máxima de 44 horas e no inciso seguinte do mesmo artigo, fixa a jornada especial de seis horas para trabalhadores laborando em turnos ininterruptos de revezamento.

Esse limite que a legislação passou a fixar para as jornadas laborais, segundo Delgado, tem um viés protetor da saúde do trabalhador. Para esse autor, a jornada deixa de ser vista apenas sob a perspectiva econômica, isto é, como tempo útil de produção e conseqüente geração de lucros ao empregador e direito a pagamento ao empregado, e passa a ser vista como tempo em que o trabalhador está empenhando suas forças físicas e mentais e, conseqüentemente sua saúde, em prol do labor (DELGADO, 1998).

A Consolidação das Leis do Trabalho, em seu artigo 4º, assim como o entendimento doutrinário, estabelecem que jornada de trabalho é o período de tempo à disposição do empregador no centro de trabalho, independentemente de ocorrer ou não efetiva prestação de serviços. O que significa dizer que se o trabalhador cumprir seu horário de trabalho à disposição do empregador, mesmo que não lhe seja dada nenhuma tarefa para desempenhar, fará jus ao recebimento de seu pagamento normal pactuado, como se tivesse trabalhado normalmente. Nas palavras de Delgado:

É importante enfatizar-se que a maior ou menor extensão da jornada atua, diretamente, na deterioração ou melhoria das condições internas de trabalho na empresa, comprometendo ou aperfeiçoando uma estratégia de redução dos riscos e malefícios inerentes ao ambiente de prestação de serviços. Noutras palavras, a modulação da jornada é parte integrante de qualquer política de saúde pública, uma vez que influencia, exponencialmente, a eficácia das medidas de medicina e segurança do trabalho adotadas na empresa. (DELGADO, 1998, p. 21).

É fato que jornadas demasiado longas, com freqüente necessidade de horas extraordinárias de serviço, impactam diretamente a saúde e qualidade de vida do trabalhador, sendo, desse modo, fundamental uma boa gestão da carga horária do trabalhador com vistas à promoção da saúde e bem estar deste (DELGADO, 2014). O ministro Delgado faz referência às prorrogações regulares e às irregulares, esclarecendo que são regulares os acréscimos de jornada que se enquadram em

alguma das modalidades de prorrogação fixadas pela ordem jurídica e, irregulares, as dilatações que se verificam no cotidiano do trabalhador e que não atendem aos requisitos fixados em lei (DELGADO, 1998).

Mesmo que as horas extraordinárias<sup>3</sup> cumpridas pelo trabalhador não atendam aos requisitos legais e, portanto, sejam classificadas como ilegais, o trabalhador receberá por estas horas trabalhadas. Extrai-se daí, que a problemática das horas extraordinárias irregulares não reside no fator pecuniário, mas sim, no fato de que não devem ocorrer por serem prejudiciais à saúde do trabalhador. Um trabalhador sobrecarregado pelo trabalho excessivo, independente da atividade que exerça, cedo ou tarde sentirá os efeitos dessa sobrecarga (DELGADO, 2014).

Com o escopo de tentar frear esse tipo de prática prejudicial ao trabalhador, a legislação prevê uma série de limites à jornada de trabalho, com intervalos para a alimentação e descanso, intervalos intrajornada e interjornadas, além dos já mencionados limites máximos para jornadas diárias e semanais, incidindo o empregador, no caso de descumprimento de tais previsões legais, em faltas que devem ser reparadas mediante pagamento das horas que foram subtraídas do período em que o trabalhador deveria estar descansando, ressaltando-se que, nesse caso, as horas serão consideradas como extraordinárias para fins de cálculo do valor devido ao trabalhador. Trata-se de mais um mecanismo jurídico para tentar evitar as freqüentes ocorrências de extrapolação na carga horária cumprida por trabalhadores, as quais resultam em danos à saúde e à vida do trabalhador (DELGADO, 2014).

### 2.3 DO DIREITO AO DESCANSO DO TRABALHADOR

A legislação trabalhista tratou de garantir através de disposições na Constituição Federal, Consolidação das Leis do Trabalho, súmulas e orientações jurisprudenciais, o direito ao descanso do trabalhador. Existem vários acordos,

---

<sup>3</sup> Horas extras ou extraordinárias, são aquelas trabalhadas além da carga laboral normal pactuada entre empregado e empregador. De acordo com o art. 7º, XVI, da Constituição Federal, o valor do trabalho em horas extras deve ser acrescido de no mínimo mais 50% em relação às horas de serviço da jornada normal. De acordo com o art. 59 da CLT a duração normal do trabalho poderá ser acrescida de horas suplementares, em número não excedente de duas, mediante acordo escrito entre empregador e empregado, ou mediante contrato coletivo de trabalho (DELGADO, 2014).

convenções, súmulas e dispositivos da CLT que regulamentam esses períodos de descanso, de acordo com a categoria profissional a qual o trabalhador pertence. Entretanto, não há que se falar em possibilidade de acordo ou convenção coletiva que proponha a exclusão dos períodos de descanso, posto que são considerados inválidos<sup>4</sup>.

O direito ao descanso, interjornada<sup>5</sup> (entre uma jornada e outra) ou intrajornada (durante a jornada, quando esta for superior a quatro horas seguidas) não pode ser extirpado por vontade das partes, sendo este um direito irrenunciável. Significa dizer que mesmo que o trabalhador se proponha a trabalhar por várias horas, abrindo mão do direito ao descanso que possui, esse período trabalhado deverá ser pago pelo empregador (ALMEIDA, 2014). O que se quer tutelar é a saúde do trabalhador, este é o intuito dos dispositivos legais que prevêm os períodos de descanso. De acordo com Delgado:

Sabe-se que os intervalos interjornadas e os próprios descansos trabalhistas na semana, em feriados e em férias cumprem objetivos amplamente diversificados. É verdade que, à semelhança dos intervalos intrajornadas, tais lapsos temporais também visam recuperar as energias do empregado, em seguida ao cumprimento efetivo da jornada contratual. Entretanto, concomitantemente a esse primeiro objetivo relevante, visam ainda tais intervalos mais amplos a assegurar ao trabalhador lapsos temporais diários, semanais e mesmo durante o ano (caso das férias) relevantes à sua fruição pessoal, inclusive quanto à sua inserção no contexto familiar e comunitário. (DELGADO, 1998, p. 107).

O autor revela no trecho supracitado, as reais finalidades do direito ao descanso do trabalhador. Durante a jornada, o descanso se faz necessário para que o trabalhador reponha suas energias, através de um descanso curto onde possa desligar-se do trabalho ou mesmo fazer uma refeição, para que possa continuar a jornada, refeito, com mais energia e, conseqüentemente, produzindo mais e melhor do que se não usufrísse de tal descanso. Já no caso dos descansos entre as

<sup>4</sup> É inválida cláusula de acordo ou convenção coletiva de trabalho contemplando a supressão ou redução do intervalo intrajornada porque este constitui medida de higiene, saúde e segurança do trabalho, garantido por norma de ordem pública (art. 71 da CLT e art. 7º, XXII, da CF/1988), infenso à negociação coletiva (BRASIL, 1988).

<sup>5</sup> O desrespeito ao intervalo mínimo interjornadas previsto no art. 66 da CLT acarreta, por analogia, os mesmos efeitos previstos no § 4º do art. 71 da CLT e na Súmula nº 110 do TST, devendo-se pagar a integralidade das horas que foram subtraídas do intervalo, acrescidas do respectivo adicional (ALMEIDA, 2014).

jornadas (interjornada), o objetivo é o bem estar do trabalhador, pois durante esses períodos ele pode desligar-se completamente do trabalho e cuidar de sua vida pessoal. Para Calvet o lazer e o trabalho são direitos fundamentais do trabalhador de igual preponderância:

Vale ressaltar, nesse ponto de revalorização do lazer, que o fato do legislador constituinte incluí-lo como um dos direitos sociais, e portanto um dos direitos fundamentais de segunda dimensão, reforça, a nosso sentir, a idéia de seu conteúdo humano fundamental, permitindo-se uma visão mais ampla desse bem do que apenas a de ser o contraposto do trabalho. É paradigmático, inclusive, que no art. 6º, da CF, trabalho e lazer tenham sido postos lado a lado como categorias de igual importância de valor para nossa sociedade, o que permite uma nova ótica para o conceito de lazer, par além da questão do trabalho. (CALVET, 2006, p. 57).

A ideia passada pelo autor traz à reflexão não somente o fato de trabalho e lazer são direitos igualmente importantes, mas também o fato de que ambos são fundamentais para que a vida do cidadão seja calcada na dignidade da pessoa humana. Na busca por uma definição para o termo lazer, Dumazediero *apud* Calvet refere que o lazer consiste em:

[...] um conjunto de ocupações às quais o indivíduo pode entregar-se de livre vontade, seja para repousar, seja para divertir-se, recrear-se e entreter-se ou, ainda para desenvolver sua informação ou formação desinteressada, sua participação social voluntária ou sua livre capacidade criadora após livrar-se ou desembaraçar-se das obrigações profissionais, familiares e sociais. (CALVET, 2006, p. 60).

Pode-se extrair do trecho supracitado que o trabalhador livre para ocupar seu tempo fora do ambiente laboral, poderá dispor desse tempo da forma como melhor lhe aprouver, o que é necessário não apenas para a reposição da energia gasta no trabalho, como também para a organização e participação nas demais esferas da vida do indivíduo. Corroborando com essa Linha de raciocínio, Chemin esclarece que:

O lazer não é apenas liberação de tempo livre, também fazendo parte do tempo livre há um tempo como lazer que, via de regra, é autônomo do trabalho, porque é um tempo “superior”, que não pertence ao saciamento das necessidades básicas do ser humano – já satisfeitas – e nem está atrelado aos compromissos da atividade produtiva. Esse tempo como lazer está relacionado a algo - não necessariamente ligado ao tempo quantitativo

e nem só gratuito – que seja espontâneo, natural nas fruições do viver; que seja fonte de criação, de prazer, de felicidade, que possibilite levar a pessoa ao autocrescimento, ao autoconhecimento, à auto-humanização. (CHEMIN, 2002, p.196).

Daí a importância da garantia dos momentos de repouso, concedidos pela Consolidação das Leis do Trabalho, as quais permitem que tais esferas da vida pessoal do cidadão possam ser desenvolvidas, trazendo-lhe maior possibilidade de realização plena como cidadão.

### **3 DANO EXISTENCIAL**

O dano existencial não está expressamente previsto no ordenamento jurídico brasileiro, sendo, entretanto, contemplado pela doutrina que o analisa em conjunto com dispositivos da Constituição Federal, o que resulta na possibilidade do reconhecimento da existência/configuração do dano existencial e, por conseguinte, a possibilidade de reparação desse dano mediante indenização com fulcro em artigos da Constituição Federal e também em artigos do Código Civil.

Partindo do pressuposto de que o dano existencial atinge diretamente a dignidade da pessoa humana, cabe salientar que um dos principais dispositivos que orientam a identificação da configuração do dano existencial é o artigo 1º inciso III da Constituição Federal, segundo o qual:

Art. 1º A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito e tem como fundamentos: III- a dignidade da pessoa humana. (ALMEIDA, 2014, p. 4).

Seguindo a análise do texto constitucional no tocante aos dispositivos que contribuem para identificar a configuração do dano existencial, cumpre analisar o artigo 5º, inciso V, de acordo com o qual:

Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes: V- é assegurado o direito de resposta, proporcional ao agravo, além da indenização por dano material, moral ou à imagem. (ALMEIDA, 2014, p. 5).

Seguindo nessa linha de proteção dos direitos inerentes à pessoa humana, o inciso X do artigo supracitado esclarece que “[...] são invioláveis a intimidade, a vida privada, a honra e a imagem das pessoas, assegurado o direito a indenização pelo dano material ou moral decorrente de sua violação.” (ALMEIDA, 2014, p. 10).

Claro evidencia-se a ampla proteção aos direitos de personalidade do cidadão, conferidos pela Carta Magna de 1988, os quais são reforçados por dispositivos do Código Civil, o qual prevê em seu artigo 186 que “Aquele que, por ação ou omissão voluntária, negligência ou imprudência, violar direito e causar dano a outrem, ainda que exclusivamente moral, comete ato ilícito.” Corroborando com esse viés protecionista, logo adiante o Código Civil traz em seu artigo 927 que:

Art. 927. Aquele que, por ato ilícito (arts. 186 e 187), causar dano a outrem, fica obrigado a repará-lo. Parágrafo único. Haverá obrigação de reparar o dano, independentemente de culpa, nos casos especificados em lei, ou quando a atividade normalmente desenvolvida pelo autor do dano implicar, por sua natureza, risco para os direitos de outrem. (ALMEIDA, 2014, p. 443).

Diante de tantos dispositivos protegendo a pessoa humana sob os mais diversos aspectos de sua integridade, seja física, moral, psíquica ou de qualquer ordem, incumbindo ao causador do dano o dever de reparação, claro se configura que apesar da inexistência de previsão legal expressa específica do dano existencial, mesmo assim, esse dano pode e deve ser reparado. O arcabouço legal consistente nos dispositivos supracitados e na jurisprudência são suficientemente convincentes para a sustentação da possibilidade de reconhecimento do dano existencial e sua consequente reparação, conforme o caso concreto em análise (FROTA, 2010).

Isso não significa dizer que a legislação não deva evoluir nesse sentido, visando abarcar esse novo tipo de dano sob dispositivos legais específicos, garantindo assim maior clareza para os juristas trabalharem o tema. Acerca disso, tem-se que a caracterização do dano existencial não reflete modismo, mas espelha a evolução da responsabilidade civil no tocante aos danos extrapatrimoniais. Demonstra a necessidade de uma melhor classificação e especificação dos danos,

desdobrando-os em figuras que satisfaçam adequadamente a padrões mais técnicos de tutela dos interesses juridicamente protegidos (SOARES, 2009).

Para a configuração do dano existencial, além dos elementos inerentes à qualquer forma de dano, como a existência de prejuízo, o ato ilícito do agressor e o nexó de causalidade entre as duas figuras, o conceito de dano à existência é integrado por dois elementos, quais sejam: o projeto de vida; e a vida de relações (FROTA, 2010). Nas palavras de Flaviana Rampazzo Soares:

O dano existencial é capaz de atingir distintos setores da vida do indivíduo, como: a) atividades biológicas de subsistência; b) relações afetivo-familiares; c) relações sociais; d) atividades culturais e religiosas; e) atividades recreativas e outras atividades realizadoras, tendo em vista que qualquer pessoa possui o direito à serenidade familiar, à salubridade do ambiente, à tranquilidade no desenvolvimento das tarefas profissionais, ou ao lazer, etc. (SOARES, 2009, p. 47).

Deveras, ao pensar uma relação de trabalho onde o trabalhador vive sob reiteradas exigências, seja no aspecto físico, seja de forma psíquica, parece óbvio que os demais aspectos de sua vida restarão prejudicados, dada a falta de tempo e, até mesmo, de disposição para a realização de qualquer projeto.

Não está a se discutir a importância do trabalho na vida do indivíduo, pois, como estudado anteriormente, sabe-se que é um dos pilares fundamentais na vida do cidadão para que este possa viver com dignidade e melhor desenvolver os demais setores de sua vida. Entretanto, o trabalho deve ocupar apenas o tempo necessário para que o cidadão seja útil para a sociedade e ao mesmo tempo faça jus ao seu pagamento, sem extrapolações na carga horária a ser cumprida.

Por vezes, obviamente, o trabalhador poderá ter a incumbência de ficar à disposição do empregador além da carga horária considerada legalmente normal, seja através do cumprimento de horas extraordinárias, seja ficando de sobreaviso, e isto não configura dano algum. O problema começa quando as horas além da jornada normal que eram para ocorrer de forma extraordinária passam a ser exigidas de forma contumaz e por períodos extenuantes, extrapolando o limite máximo de duas horas diárias previstas na legislação (DELGADO, 1998).

Essa prática faz com que o trabalhador empenhe o seu tempo e suas energias ao trabalho em demasia, de tal forma que não tenha tempo ou disposição



para usufruir de outras searas de sua existência, como por exemplo, o convívio em família, o lazer, o descanso adequado, a participação em grupos sociais e demais projetos que ele possa ter e não conseguir concretizar por estar sendo prejudicado pela carga massiva de trabalho (BEBBER, 2009).

O projeto de vida de um ser humano está associado a tudo aquilo que determinada pessoa decidiu fazer com a sua vida. O ser humano, por natureza, busca sempre extrair o máximo das suas potencialidades, o que o leva a permanentemente projetar o futuro e realizar escolhas visando à realização do projeto de vida. Por assim entender, o autor afirma que qualquer fato injusto que frustrasse esse destino, impedindo a sua plena realização e obrigando a pessoa a resignar-se com o seu futuro, deve ser considerado um dano existencial (BEBBER, 2009).

No que tange à vida de relações, o dano resta caracterizado por ofensas físicas ou psíquicas que impeçam alguém de desfrutar total ou parcialmente, dos prazeres propiciados pelas diversas formas de atividades recreativas e extra laborais, como a prática de esportes, o turismo, a pesca, o mergulho, o cinema, o teatro, as agremiações recreativas, entre tantas outras (ALMEIDA NETO, 2005).

Essa vedação interfere decisivamente no estado de ânimo do trabalhador, atingindo, conseqüentemente, o seu relacionamento social e profissional e, reduzindo, com isso, suas chances de adaptação ou ascensão no trabalho, o que reflete negativamente no seu desenvolvimento patrimonial (ALMEIDA NETO, 2005).

A personalidade, em todos os seus aspectos, encontra sua garantia na cláusula geral de tutela da pessoa humana, cujo ponto de confluência é a dignidade da pessoa humana, por encontrar-se no ápice do ordenamento jurídico e funcionar como um valor reunificador da personalidade a ser tutelada (LEWICKI, 2003). Nas palavras de Mário Meucci, ao abordar o tema em estudo:

O dano existencial nas relações de trabalho liga-se à auto-realização do trabalhador no trabalho e, mais ainda, no ambiente de trabalho e em todas as outras interpessoais relações que esse empregado possui em sociedade. Esta é uma forma de respeito à personalidade, e que não se pode confundir com o dano à saúde, embora com ele possua algumas relações intrínsecas (mormente no campo psíquico, estético, sexual, etc.). Trata-se, em síntese, da violação dos direitos que qualquer pessoa poderia normalmente exercer (o direito a não ser degradado profissionalmente, por exemplo), caso não

existisse uma força ilegal que impedisse a fruição normal desses direitos. (MEUCCI, 2006, p. 163).

Como bem afirma Meucci, o dano existencial não limita-se a causar prejuízos na seara trabalhista apenas, mas sim, na vida do trabalhador em seu todo. O que significa dizer que mesmo nos momentos de folga, quando deveria poder usufruir de bons momentos até mesmo para refazer física e mentalmente para o trabalho, o trabalhador atingido pelo dano existencial fica impedido de desfrutar de tais momentos, dado o abalo físico e psicológico oriundos do dano em estudo.

### 3.1 POSICIONAMENTO DO TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO EM RELAÇÃO AO DANO EXISTENCIAL

Analisando alguns julgados do Tribunal Superior do Trabalho, percebe-se que vários são os pedidos de indenização por dano existencial tramitando nos tribunais brasileiros, e que chegam, para última apreciação, ao referido tribunal.

Como acontece com todos os temas, há requisitos que devem ser preenchidos para que se configure o dano existencial e assim o reclamante obtenha sentença procedente. No caso do Recurso de Revista nº 870-87.2011.5.04.0013 interposto junto ao TST, cuja relatora é a Ministra Delaíde Miranda Arantes, foi no sentido de reconhecimento da ocorrência de dano existencial, dado que o reclamante laborava por doze horas diárias, sem intervalo para descanso ou alimentação, com apenas uma folga mensal, no período de abril de 2010 a maio de 2011. No entendimento dos magistrados, é evidente a sobrecarga prejudicial à saúde do reclamante, razão pela qual resta configurado o dano existencial (BRASIL, 2016).

No processo TST – RR - 720-34.2015.5.17.0101, os desembargadores mais uma vez reconhecem o dano existencial, em virtude de restar caracterizado o dano, o fato causador do dano e o nexo de causalidade. É o posicionamento do Relator do Recurso Ordinário interposto no TRT da 17ª Região<sup>6</sup>, o desembargador Marcello

<sup>6</sup> Tribunal Regional do Trabalho da 17ª região está localizado do estado do Espírito Santo.

Maciel Mancilha. Sentença esta, que foi mantida, em sede de Recurso de Revista, cujo relator é o ministro Maurício Godinho Delgado (BRASIL, 2016).

Nas palavras do ministro Delgado, no que pertine ao dano existencial, acresça-se que o excesso de jornada extraordinária, para muito além das duas horas previstas na Constituição e na CLT, cumprido de forma habitual e por longo período, tipifica, em tese, o dano existencial, por configurar manifesto comprometimento do tempo útil de disponibilidade que todo indivíduo livre, inclusive o empregado, ostenta para usufruir de suas atividades pessoais, familiares e sociais. A esse respeito é preciso compreender o sentido da ordem jurídica criada no País em cinco de outubro de 1988 (BRASIL, 2016).

De acordo com o ministro Maurício Godinho Delgado a realização dos princípios constitucionais humanísticos e sociais (inviolabilidade física e psíquica do indivíduo; bem-estar individual e social; segurança das pessoas humanas, ao invés de apenas da propriedade e das empresas, como no passado; valorização do trabalho e do emprego; justiça social; subordinação da propriedade à sua função social, entre outros princípios) é instrumento importante de garantia e cumprimento da centralidade da pessoa humana na vida socioeconômica e na ordem jurídica, concretizando sua dignidade e o próprio princípio correlato da dignidade do ser humano. Essa realização tem de ocorrer também no plano das relações humanas, sociais e econômicas, inclusive no âmbito do sistema produtivo, dentro da dinâmica da economia capitalista, segundo a Constituição da República Federativa do Brasil (BRASIL, 2016).

Delgado alerta para o fato de que uma gestão empregatícia que submeta o indivíduo a reiterada e contínua jornada extenuante, que se concretize muito acima dos limites legais, por doze horas diárias, por exemplo, em dias sequenciais, agride todos os princípios constitucionais acima explicitados e a própria noção estruturante de Estado Democrático de Direito. Se não bastasse, essa jornada gravemente excessiva reduz acentuadamente e de modo injustificável, por longo período, o direito à razoável disponibilidade temporal inerente a todo indivíduo, direito que é assegurado pelos princípios constitucionais mencionados e pelas regras constitucionais e legais regentes da jornada de trabalho. Tal situação anômala deflagra, assim, o dano existencial, que consiste em lesão ao tempo razoável e

proporcional, assegurado pela ordem jurídica, à pessoa humana do trabalhador, para que possa se dedicar às atividades individuais, familiares e sociais inerentes a todos os indivíduos, sem a sobrecarga horária desproporcional, desarrazoada e ilegal, de intensidade repetida e contínua, em decorrência do contrato de trabalho mantido com o empregador (BRASIL, 2016).

O que se pode perceber após esta análise jurisprudencial é que, o reconhecimento do dano existencial, quando ele de fato se configura e a conseqüente punição do empregador por suas reiteradas práticas que culminam em tal quadro situacional problemático, implica em uma maior proteção do trabalhador face ao seu empregador, resultando também, em uma forma de garantir que o trabalhador tenha seus direitos conhecidos e juridicamente garantidos.

## CONCLUSÃO

Vislumbra-se, através do presente trabalho, a importância dos direitos fundamentais, em especial, o direito à dignidade da pessoa humana, nas relações de trabalho. Diante do estudo efetuado, claro evidencia-se que a legislação e a jurisprudência devem primar pela observância dos direitos inerentes ao homem, seja durante o momento de trabalho ou de descanso. Dentre esses direitos, há que se ressaltar o direito de desconexão do trabalho, necessário para que o trabalhador possa exercer outros direitos que lhe são assegurados por força de lei.

Uma mudança no cenário das relações de trabalho requer que todas as partes envolvidas adquiram conhecimento e que haja persistência na caminhada rumo aos objetivos de melhoria que tanto se fazem necessários no contexto trabalhista atual. Cabe ao empregador, a realização de uma gestão eficiente da carga horária de seus trabalhadores bem como de todos os direitos a eles conferidos na condição de trabalhadores, de modo a respeitá-los, garantido com isso, que se efetive o direito a existência digna no ambiente de trabalho, além do direito ao efetivo descanso do trabalhador nos períodos assegurados por lei. Sem que haja o respeito a essas regras essenciais a uma boa convivência, não se pode esperar que o cenário das relações trabalhistas evolua para outro patamar.

No decorrer do estudo, pode-se perceber a magnitude do dano existencial na vida do trabalhador, sobretudo quando do estudo da jurisprudência do Tribunal Superior do Trabalho, o qual está posicionado de modo a coibir tal evento danoso, aplicando sanções que se traduzem em indenizações a serem pagas pelo empregador, como uma forma de reparação pelo dano causado à vida do trabalhador.

O posicionamento do Tribunal Superior do Trabalho é louvável, posto que não se pode admitir que seja dispensado ao trabalhador tratamento que o coloque em condição degradante, como se fosse mera peça de engrenagem que move a economia e que, portanto, deve disponibilizar o máximo de seu tempo, abrindo mão de sua vida pessoal e social, em prol do trabalho, para atender ao bel prazer de seu empregador.

Ao invés disso, deve o empregador atentar para a forma como ocorrem as relações de trabalho sob sua responsabilidade, de forma a evitar que seus empregados sofram prejuízos nos seus projetos de vida ou em suas relações sociais em decorrência de atos ilícitos praticados pela parte patronal da referida relação. Agindo assim, o empregador estará evitando que o dano existencial em decorrência da relação de trabalho se instale na vida do empregado, evitando, por conseguinte, as conseqüências jurídicas de provocar o dano existencial.

Embora o poder judiciário exista justamente para dirimir tais conflitos e garantir que os direitos fundamentais dos cidadãos sejam reconhecidos e apesar das sentenças e acórdãos terem o poder de corrigir falhas nas relações de trabalho e de alguma forma fazer com que os danos sofridos por aquele que teve seus direitos desrespeitados, sejam reparados, urge que se repense a forma de enxergar a relação entre empregado e empregador. Não se tratam de partes opostas, a não ser que estejam em litígio. Mas antes do litígio há uma relação de trabalho que pode e deve ocorrer dentro dos limites legais, com todos os direitos e deveres sendo cumpridos por ambas as partes. É a partir dessa forma de enxergar a relação de trabalho que se começará de fato a combater o dano existencial na raiz do problema, sem que seja necessário recorrer ao judiciário.

A jurisprudência do Tribunal Superior do Trabalho esclarece que o dano existencial não apenas deve, como de fato está, sendo punido. Isso ocorre, não

apenas para punir a um (aquele que violou dispositivos legais) e beneficiar a outro (aquele que teve seus direitos violados), mas também, e principalmente, para demonstrar o dever-ser, através das explanações constantes das sentenças e dos acórdãos, os quais expõem as motivações dos magistrados e as previsões legais que os fizeram decidir de tal maneira o respectivo caso, o que, por conseguinte, pode incutir na sociedade uma forma mais inteligente de pensar a relação trabalhista, onde ambos os lados sejam aliados em prol de um mesmo objetivo.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, André Luiz Paes de. **Vade Mecum Trabalhista**. 13. ed. São Paulo: Rideel, 2014.

ALMEIDA NETO, Amaro Alves de. **Dano Existencial**: a tutela da dignidade da pessoa humana. Revista dos Tribunais, São Paulo, v. 6, out. /dez., 2005.

BEBBER, Júlio César. **Danos Extrapatrimoniais (Estético, Biológico e Existencial)**: breves considerações. São Paulo: LTr, 2009.

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Brasília: Câmara dos Deputados, 2010.

\_\_\_\_\_. Tribunal Superior do Trabalho. **Recurso de Revista nº 720-34.2015.5.17.0101**. Disponível em:< [www.tst.jus.br/jurisprudencia](http://www.tst.jus.br/jurisprudencia).> Acesso em: 16 jun. 2016.

\_\_\_\_\_. Tribunal Superior do Trabalho. **Recurso de Revista nº 870-87.2011.5.04.0013**. Disponível em:< [www.tst.jus.br/jurisprudencia](http://www.tst.jus.br/jurisprudencia)>. Acesso em: 16 jun. 2016.

CALVET, Otavio Amaral. **Direito ao Lazer nas Relações de Trabalho**. São Paulo: LTR, 2006.

CHEMIN, Beatriz Francisca. **Constituição e Lazer**: Uma perspectiva do tempo livre na vida do trabalhador brasileiro. Curitiba: Juruá, 2002.

COSTA, Orlando Teixeira da. **O Trabalho e a Dignidade do Trabalhador**. Revista TST. 64. ed. Brasília: 1995.

DELGADO, Maurício Godinho. **Jornada de Trabalho e Descansos Trabalhistas**. 2. ed. rev. reelaborada e atual. São Paulo: LTr, 1998.

\_\_\_\_\_. **Curso de Direito do Trabalho**. 13. ed. São Paulo: LTR, 2014.

FIORILLO, Celso Antonio Pacheco, **Curso de Direito Ambiental Brasileiro**, 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FROTA, Hidemberg Alves da. **Noções Fundamentais sobre o Dano Existencial**. Revista Ciência Jurídica, Belo Horizonte, v. 24, 2010.

LEWICKI, Bruno. **A Privacidade da Pessoa Humana no Ambiente de Trabalho**. Rio de Janeiro: Renovar, 2003.

MENDES, Gilmar et al. **Curso de Direito Constitucional**. 2. ed. São Paulo: 2008.

MEUCCI, Mário. **Danni da Mobbing e Loro Resarcibilità: dano professionale, biológico e psichico, morale, esistenziale**. 2. ed. Roma: Ediesse, 2006.

PANTALEÃO, Sérgio Ferreira. **Guia Trabalhista**. Disponível em: <[http://www.guiatrabalhista.com.br/temáticas/processo\\_trabalho.htm](http://www.guiatrabalhista.com.br/temáticas/processo_trabalho.htm). > Acesso em: 28 jul. 2016.

SARLET, Ingo Wolfgang. **Dignidade da Pessoa Humana e Direitos Fundamentais na Constituição Federal de 1988**. 9. ed. rev. e atual. Porto Alegre: Livraria do Advogado Editora, 2012.

SILVA, Plácido e. **Vocabulário Jurídico**. Vol. II; São Paulo: Forense, 1967.

SOARES, Flaviana Rampazzo. **Responsabilidade Civil por Dano Existencial**. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2009.

VENOSA, Silvio de Salvo. **Direito Civil: teoria geral das obrigações e teoria geral dos contratos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

## **O ESOCIAL E A ADAPTAÇÃO EMPRESARIAL DA IMPLANTAÇÃO DESSE NOVO SISTEMA GOVERNAMENTAL EM UMA EMPRESA DO RAMO METALÚRGICO**

Aline Alessandra Bertoldi<sup>1</sup>  
Janice Walter<sup>2</sup>

### **RESUMO**

O presente artigo tem por finalidade expor o conceito do eSocial (Sistema de Escrituração Fiscal Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas) e quais seus principais impactos empresariais com a implantação desse novo sistema tecnológico. O tema abordado é o eSocial e a adaptação empresarial da implantação desse novo sistema governamental em uma empresa do ramo metalúrgico, na cidade de Santa Rosa/RS, delimitando – se como o estudo dos efeitos do eSocial. O objetivo do estudo foi analisar a influência da implantação do sistema dentro da empresa, destacando–se as principais mudanças e seus respectivos impactos com esta adequação. Tem como finalidade analisar o eSocial, a fim de compreender suas ações e seus reflexos para a organização. Justifica - se a importância deste artigo por tratar-se de um assunto de importante relevância para área empresarial, no qual mudará a sistemática das obrigações. A abordagem metodológica a ser empregada é de cunho qualitativo, enquadrando – se como exploratória e de natureza bibliográfica. Realizou – se um estudo de caso, através de uma pesquisa com coleta dos dados por documentação direta intensiva, com fins explicativos que buscaram identificar o perfil da empresa para este novo sistema. A obrigatoriedade do uso desta ferramenta trará aperfeiçoamento e benefícios, com a redução de custos na emissão e armazenamento de documentos. A organização, de um modo geral, está parcialmente adequada para a adesão do eSocial. Nota-se que a empresa deve adequar - se a este novo sistema, compreendendo que o impacto será apenas na maneira de transmitir as informações para os órgãos fiscalizadores.

Palavras-chave: Esocial - Implantação - Obrigatoriedade.

### **INTRODUÇÃO**

Diante da evolução da tecnologia da informação percebe – se a necessidade de adaptação e formulação do sistema de envio das informações. Na atualidade a forma de prestação das informações aos órgãos públicos encontra-se precária, com

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Especialização em Gestão e Legislação Trabalhista. Faculdades Integradas Machado de Assis. alyne.alessandra@hotmail.com.

<sup>2</sup> Especialista em Administração. Orientadora. Professora do Curso de Ciências Contábeis. Faculdades Integradas Machado de Assis. janice@sommacontabilrs.com.br.



programas antigos que não acompanham a exigência de obrigações da administração pública.

Para que exista coerência, agilidade e cumpram-se as leis trabalhistas vigentes, está sendo implantado um novo sistema denominado eSocial, o qual unificará as informações referentes ao trabalhador em um único banco de dados, de modo centralizador. Da maneira que as empresas encontram – se estruturadas, podemos perceber que haverá grande impacto, pois as informações serão tempestivas.

Este artigo tem como objetivo analisar os efeitos da implantação deste sistema, descrevendo as dificuldades que poderão ser encontradas no decorrer da adaptação. Compreende – se a importância do eSocial como a forma que simplificará o cumprimento das obrigações trabalhistas, excluindo várias declarações anuais e mensais.

A metodologia utilizada nesta pesquisa foi qualitativa, onde se aplicou um estudo de caso a partir de uma entrevista. No embasamento teórico buscou-se como referência os seguintes autores: Azevedo, Chiavenato, Gomes & Ribeiro e Nascimento, os quais trouxeram o conceito e a importância dos sistemas de informação governamentais.

O presente estudo se subdividirá em quatro capítulos, o primeiro traz a origem, importância e conceito sobre o SPED (Sistema Público De Escrituração Digital), o segundo descreve as características da tecnologia da informação, o terceiro discorre sobre o conceito e funcionalidade do eSocial e por último traz o resultado e conclusão do estudo de caso.

## **1 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO GOVERNAMENTAL – SPED (SISTEMA PÚBLICO DE ESCRITURAÇÃO DIGITAL)**

Com a constante revolução tecnológica, a área da contabilidade também vem passando por várias mudanças, onde a mesma precisa se adaptar a estes novos desafios, principalmente na área de informatização, fazendo com que os dados cheguem de forma mais ágil aos órgãos fiscalizadores. Em 2007, com o Decreto n. 6.022, de 22 de janeiro, foi criado o SPED conhecido como Sistema Público De

Escrituração Digital um grande avanço na informatização entre o fisco e os contribuintes. Este sistema modernizou o modo de cumprimento das obrigações, fazendo com que os contribuintes transmitam somente um arquivo para um banco de dados centralizador (NASCIMENTO, 2013). Azevedo complementa que:

Diante da evolução tecnológica constante e do aumento no volume de operações pelas maiores empresas, a fiscalização foi obrigada a se modernizar tecnologicamente. A modernização completa, contudo, era impedida pela falta de padronização das informações apresentadas, uma vez que as várias declarações eram solicitadas com linguagem diversa pelos governos federal, estaduais e municipais. Para integrar a fiscalização, foi desenvolvido o SPED (Sistema Público De Escrituração Digital). (AZEVEDO, 2013, p. 09).

O SPED, conforme exposto por Azevedo, tem como objetivo reunir e padronizar as informações prestadas pelas empresas em um único banco de dados compartilhado entre os órgãos governamentais. É um sistema onde o contribuinte informa os itens de entrada e saída e seus respectivos impostos, de uma única vez (AZEVEDO, 2013).

Conforme Nascimento, este sistema além de trazer segurança nas informações prestadas, diminui a sonegação de impostos e concorrência desleal de outros contribuintes, além de reduzir custos com a impressão de livros e de trazer a substituição do arquivo morto pela guarda de informações em meio eletrônicos (NASCIMENTO, 2013).

Conforme Azevedo, “[...] mais que uma alteração da forma de cumprimento das obrigações há a alteração da ‘cultura do papel’, presente em nossa sociedade, pela utilização de arquivos digitais.” (AZEVEDO, 2013, p. 49). Com este sistema, o papel e a caneta deixam de existir no cenário da contabilidade, o arquivo morto dá lugar para arquivos eletrônicos, anotações em papéis dão lugar ao *notebook*, começa a era digital. Não é necessário guardar grandes volumes de papéis, pois as obrigações são prestadas digitalmente e armazenadas eletronicamente.

Conforme Brasil, os principais objetivos do SPED serão: padronizar as informações contábeis e fiscais; unificar as informações para os contribuintes numa única transmissão, trazendo melhoria e rapidez no acesso as informações, além do cruzamento de dados, ajudando a fiscalização a ter mais controle (BRASIL, 2016).

Com o crescimento das empresas, o governo sentiu necessidade de criar um sistema que conseguisse abranger todas as informações e fiscalizar as obrigações fiscais num único banco de dados, segundo Brasil, sendo possível assim unificar todas as informações para que os órgãos públicos interessados possam organizar o cruzamento de dados, sem informações repetidas, ou seja, os órgãos governamentais podem acessar em uma única fonte todas as informações que desejam (BRASIL, 2016). Além de ser uma grande revolução na área da informatização contábil, o SPED tem algumas desvantagens, conforme cita a autora Nascimento:

- a) Alto investimento em tecnologia (infraestrutura, adequações e treinamento);
- b) Reestruturação organizacional;
- c) Treinamento técnico especializado em aspectos contábeis e tributários;
- d) Submissão total aos leiautes impostos pelo Fisco. (NASCIMENTO, 2013, p. 123).

Como sempre haverá vantagens e desvantagens em todos os processos, segundo Nascimento, cabe a empresa se adaptar e buscar o melhor enquadramento de sua atividade às novas exigências advindas com o SPED, trabalhando de acordo com a legislação. A partir das informações adquiridas referentes à nova sistemática adotada pelo SPED (Sistema Público De Escrituração Digital, a empresa deve efetuar um planejamento, principalmente tributário, para que o investimento em sua atividade possa render retornos financeiros à seu patrimônio (NASCIMENTO, 2013).

O autor Azevedo retrata que o contribuinte terá uma simplificação das obrigações, porém continuará promovendo e distribuindo as informações. Essa facilidade não acarretará na diminuição dos dados solicitados, mas sim, visa minimizar a quantia de declarações enviadas (AZEVEDO, 2013).

Para Azevedo as empresas necessitam estar cientes que as informações ainda devem ser prestadas para o governo, o que está mudando é a forma de envio destas informações que, a partir de então, serão realizadas de modo centralizado. Onde os órgãos governamentais têm mais agilidade no acesso das informações de seus contribuintes (AZEVEDO, 2013).

As organizações deverão compreender que isso não é apenas uma burocracia governamental, mas que tornará o país mais eficiente. Esse sistema ajudará a dar mais transparência às operações das empresas e do próprio governo, evitando assim atos ilegais (NASCIMENTO, 2013). Laudon e Laudon esclarecem que o sistema é:

[...] um conjunto de componentes inter-relacionados trabalhando juntos para coletar, processar, armazenar e distribuir informação com a finalidade de facilitar o planejamento, o controle, a coordenação, a análise e o processo decisório em empresas e outras organizações. Os sistemas de informatizações contêm informação sobre pessoas, lugares e coisas de interesse, no ambiente ao redor da organização e dentro da própria organização. Os sistemas de informação essencialmente transformam a informação em forma utilizável para a coordenação defluxo de trabalho de uma empresa, ajudando empregados ou gerentes a tomar decisões, analisar e visualizar assuntos complexos e resolver outros tipos de problemas. (LAUDON; LAUDON, 1999 apud NASCIMENTO, 2013, p. 129).

Portanto, os contribuintes devem adequar-se a este novo sistema de transmissão das informações referentes à sua atividade fim, para que possam continuar competindo no mercado de trabalho, atendendo as necessidades de seus clientes com destreza tecnológica, a fim de manterem-se atualizados, desta forma se sobre saírem perante seus concorrentes diretos e indiretos.

O que muda é somente a maneira de transmitir as informações para o governo, tornado estas informações mais acessíveis aos órgãos públicos competentes, contribuindo para o cumprimento das obrigações e trazendo mais segurança nas informações prestadas.

## **2 IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA DE TI (TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO)**

Fazer anotação em papel já não faz parte de nossas vidas, quase tudo guardamos em agendas eletrônicas, em nosso *smartphone*, *tablet*, *etc.* Difícil encontrar alguma pessoa que não tem algum produto eletrônico, na verdade estamos rodeados desses produtos e cada vez mais dependente deles. Nas organizações não é diferente, os grandes arquivos de documentos deram espaços para salas com computadores, ligados com um sistema de TI (Tecnologia da

Informação), que alimenta todos os setores com dados de clientes, guarda de informações e geração de relatórios de qualquer tipo.

Hoje as empresa não conseguem funcionar sem a tecnologia da informação, todas dependem desse sistema. Para os autores, o sistema de TI está ligado em todos os setores, ele é usado principalmente para guardar informações importantes, gerar relatórios e documentos sucintos (RAINER; CEGIELSKI, 2012). A busca de decisões cada vez mais rápida faz com que o sistema de TI tenha um papel importantíssimo nas organizações, pois hoje, o que mais precisa são informações e dados importantes. Conforme McKenney:

A TI é mais do que um conjunto de máquinas e procedimentos; usada cada vez mais para permitir que trabalhadores com conhecimento tenham acesso direto a uma enorme massa de informações, ela gerou um conjunto de inovações sociais que já alterou a maneira como as organizações criam e financiam o lançamento de produtos e entram em novos mercados. (MCKENNEY, 1998 apud GOMES; RIBEIRO, 2004, p.154).

O sistema de tecnologia da informação de acordo com Mckenney, tem um papel importante na organização, com a geração de informações exatas, ajudando na tomada de decisões, que na maioria das vezes precisa ser rápida e eficaz. Mas para esse processo precisa de trabalhadores competentes e que tenham noção básica de sistema de tecnologia de informação para lidar nos processos do dia a dia (MCKENNEY, 1998 apud GOMES; RIBEIRO, 2004).

Stertek esclarece que “[...] com a introdução de novas e mais eficazes tecnologias nas empresas, máquinas e computadores passaram a substituir o trabalho repetitivo do homem. Com decorrência, há maior concentração de pessoas na área de serviços.” (SERTEK, 2007, p. 16).

Com a tecnologia dominando cada vez mais as empresas, as pessoas devem estar capacitadas para aprenderem a trabalhar com essas novas ferramentas de trabalho, fazer delas o caminho para o sucesso de um bom trabalho. Conforme Mckenney, o serviço braçal deu lugar a máquinas que podem fazer o serviço de muitos homens, assim gerando menos custos de pessoal, mas ainda que tenha máquinas para fazer o serviço, se precisa de pessoas qualificadas e preparadas para lidar com a tecnologia (MCKENNEY, 1998 apud GOMES; RIBEIRO, 2004).

De acordo Sertek “[...] toda inovação exige novas habilidades e novos conhecimentos, que, em resumo, são: mudanças nas formas habituais de se fazer as coisas dentro da organização [...]” (SERTEK, 2007, p. 11). Para Chiavenato, as empresas que pretendem manter-se no mercado devem buscar conhecimento sobre as novas mudanças e tentar adaptar-se a elas. Com a implantação de um novo sistema, vêm à mudança de rotina habitual, as pessoas devem estar preparadas para esse novo desafio, o que se fazia antes, agora talvez não seja mais necessário (CHIAVENATO, 2003).

O autor Sertek ainda deixa claro que “[...] há mais desemprego porque a VELOCIDADE de adaptação, capacitação e aprendizagem é menor que a VELOCIDADE com que ocorrem as mudanças e os avanços tecnológicos.” (SERTEK, 2007, p.17). Com as novas mudanças tecnológicas, para não sair perdendo, a empresa deve capacitar seus trabalhadores para que eles possam atender a demanda.

É mais fácil trabalhar quando os funcionários sabem o que fazer para concluir uma tarefa, obtendo assim lucro para a organização. Na verdade, a busca pelo conhecimento não pode parar, sempre tem algo novo para serem aprendidos todos os dias. Chiavenato retrata que a habilidade de dominação do processo informacional,

[...] significa a possibilidade de acessar e usar efetivamente a informação – se constitui numa grande mutação nas praticas das pessoas, em geral, e das empresas, em particular, tal como acontece com as outras mutações discutidas anteriormente, e representa uma grande oportunidade para a construção de vantagens competitivas. (CHIAVENATO, 2003, p.15).

As empresas que almejam conhecimento sobre os novos processos e buscam o entendimento pelo assunto, abrem grande vantagem em relação às demais que param no tempo. Para a sobrevivência no mercado e com clientes cada vez mais exigentes é essencial que a empresa num todo esteja preparada para novos desafios.

### **3 O SISTEMA ESOCIAL**

Com a tecnologia sempre em constante transformação, as empresas buscam adequar-se com a situação, para poder atender a demanda. Após a implantação do SPED (Sistema Público De Escrituração Digital), surge outro projeto maior e mais complexo, conhecido como eSocial (Sistema de Escrituração Fiscal Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas), sendo que este pretende unificar as informações de todos os trabalhadores num único banco de dados.

Conforme a Receita Federal do Brasil, qualquer pessoa jurídica ou física que contratar mão de obra, seja ela trabalhadores ou prestação de serviço, deverá registrar-se no site do eSocial. O sistema permite registrar qualquer tipo de evento trabalhista, desde sua admissão até seu desligamento. Essas informações serão centralizadas em um único banco de dados (BRASIL, 2014). De acordo a Receita Federal do Brasil:

O sistema vai simplificar e racionalizar o cumprimento das obrigações previstas na legislação trabalhista, previdenciária e tributária, eliminando declarações e formulários exigidos pela Previdência Social, pelo Ministério do Trabalho e Emprego, pela Caixa Econômica Federal e pela Receita Federal, tais como GFIP, RAIS, Caged, entre outros. (BRASIL, 2014).

Com a implantação do sistema, conforme disposto por Brasil, não será mais necessário o preenchimento de tantas declarações para os mais diversos órgãos governamentais, haverá menos trabalho para as pessoas envolvidas, as informações serão unificadas e centralizadas em um banco de dados, onde cada órgão governamental poderá usufruir de qualquer informação de seu interesse (BRASIL, 2014).

De acordo com Brasil, o eSocial irá ajudar no controle das informações prestadas, o portal será mantido atualizado conforme os eventos irão acontecendo, assim mantendo os dados dos trabalhadores atualizados (BRASIL, 2014). O eSocial exigirá informações completas e exatas de todos os trabalhadores, não permitirá divergências entres os dados cadastrais, o que conseqüentemente trará para o trabalhador a segurança e garantia de que seus direitos estão sendo exercidos. Conforme Brasil:

O Governo Federal colocou em operação o Portal do Empregador Doméstico (eSocial – módulo empregador doméstico). O novo site está em fase experimental e facilita para os empregadores o cumprimento das obrigações estabelecidas na chamada “PEC das Domésticas” (Emenda Constitucional nº 72), que estendeu aos empregados domésticos os direitos já garantidos aos demais trabalhadores urbanos e rurais. (BRASIL, 2013).

Embora o sistema do eSocial abranja todas as empresas e todos os trabalhadores, o governo iniciou o processo em uma fase experimental com os empregadores domésticos que facilitará no cumprimento de todos os direitos já conquistados pelos empregados domésticos na Emenda Constitucional nº 72 de acordo com Brasil (BRASIL, 2013). Os empregadores tiveram que registrar seus empregados domésticos, o que garantiu a muitos empregados a seguridade social, assim tirando vários trabalhadores da informalidade.

Conforme Brasil o portal do eSocial teve seu início em 1º de outubro de 2015, disponibilizando para os empregadores domésticos o módulo simplificado, onde empregador e empregado puderam se cadastrar no site: “Com isso, mais de um milhão de trabalhadores domésticos terão acesso aos benefícios previstos na Lei Complementar 150/2015.” (BRASIL, 2015).

O eSocial, conforme disposto em Brasil, necessita que os dados cadastrais dos trabalhadores estejam sempre de acordo, deste modo, o nome, CPF (cadastro de pessoa física) e PIS (programa de integração social) devem ser idênticos, não podendo haver divergências nas informações. Para evitar este problema, o eSocial disponibilizou, no seu portal, a consulta de qualificação cadastral. Ao digitar os dados solicitados, o próprio site irá indicar se há divergência, caso houver, orientará como proceder (BRASIL, 2015).

Para evitar divergências cadastrais de seus empregados de acordo com Brasil, o empregador doméstico deve efetuar a consulta de qualificação cadastral antes de efetuar o registro no portal, essa consulta fará o cruzamento de dados entre nome, data de nascimento, PIS e CPF, caso ocorra alguma inconsistência de dados, o próprio portal trará uma mensagem de como proceder a regularização (BRASIL, 2013).



Conforme Brasil, os empregadores domésticos tiveram até o último dia útil de outubro de 2015, para registrar seus empregados no portal do eSocial, este admitidos até setembro de 2015, já os empregados admitidos no decorrer do mês de outubro tiveram que ser cadastrados até um dia antes do início do trabalho (BRASIL, 2015).

Os empregadores domésticos tiveram prazo até o último dia útil do mês de outubro de 2015, prazo que o governo federal estipulou para o cadastro de empregadores e empregados domésticos que possivelmente vivam na informalidade e para aqueles que já trabalhavam de acordo com a legislação não foi difícil sua adaptação a formalidade. Segundo Brasil:

Na tarde de hoje, 4 de novembro, a Receita Federal foi informada oficialmente pelo Serviço Federal de Processamento de Dados – Serpro de que as medidas adotadas para solucionar os problemas de instabilidade nos sistemas informatizados do site do eSocial ainda não são suficientes para garantir que todos os empregadores domésticos consigam imprimir o Documento de Arrecadação do eSocial– DAE até a próxima sexta-feira, 6 de novembro. (BRASIL, 2015).

Com a grande demanda de cadastramento no portal do eSocial, houve um congestionamento de informações na base de dados, conforme a receita federal a empresa responsável pela manutenção do site teve que adotar medidas para tentar solucionar o problema na finalização do processo de fechamento da folha de pagamento.

Conforme disposto em Brasil, a Receita Federal do Brasil juntamente com o ministério do trabalho, da fazenda e previdência social prorrogaram o prazo para o pagamento do DAE para o último dia útil de novembro (BRASIL, 2011). Esta prorrogação no pagamento, segundo Brasil, visava solucionar os problemas do sistema eSocial, na busca de ofertar aos empregadores maior qualidade nos serviços a serem prestados (BRASIL, 2015).

Os empregadores tiveram acesso a processo de desligamento somente a partir de março, de acordo com Brasil, onde o eSocial disponibilizou esta ferramenta dentro do portal. Sendo assim possível o empregador imprimir o termo de rescisão e a guia de arrecadação com o valor rescisório (BRASIL, 2016).

O portal do eSocial aos poucos está se adequando com a necessidade do empregador doméstico, até o momento o eSocial não disponibilizava o evento de desligamento, a partir do dia 08 de março de 2016, o sistema disponibilizou este evento aos empregadores domésticos para que pudessem finalizar o processo de desligamento de seus empregados.

#### **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

O estudo de caso foi realizado em uma indústria do ramo metal mecânico, situada na cidade de Santa Rosa/RS. A empresa foi fundada por pai e filho em meados dos anos 2000, passando por várias transformações e adaptações, desde a contratação de novos funcionários, como a aquisição de um imóvel que comportasse a nova estrutura da empresa.

Nem a crise de 2005 no setor agrícola fez com que a organização perdesse a esperança, ela oportunizou a busca por novos clientes e mercados. Tamanho processo que fez a empresa evoluir, ao mesmo tempo houve crescente contratação na mão de obra e aquisição de máquinas novas. No momento, a organização trabalha exclusivamente em parceria com uma determinada marca de implementos agrícolas e para atender a demanda dessa alta produção a empresa conta com 221 colaboradores dos mais diversos setores.

Foi realizada uma entrevista no dia 09 de março de 2016, nas dependências da organização com o gestor de recursos humanos e sua auxiliar de departamento de pessoal, em que foram realizadas perguntas sobre o eSocial, com o intuito de verificar seus conhecimentos sobre o assunto.

Quando perguntado qual era seu conhecimento sobre o eSocial e se acompanhou os noticiários, o gestor falou que tem o conhecimento básico sobre o assunto, o que é, e que terá algumas mudanças na rotina, mas como funciona realmente o sistema, não se tem noção. Eles têm acompanhado algumas notícias através dos meios de comunicação, como internet e TV, que mais estão abordando esse assunto no momento.

Perguntou-se para o gestor se o departamento de pessoal e a própria empresa estariam preparadas para o eSocial. Para eles, o setor encontra-se

preparado, porém o que falta adequar é o sistema de TI (tecnologia da informação), com as exigências que o eSocial irá solicitar.

O gestor esclareceu ainda que o contato mais próximo que eles tiveram com o eSocial foi no momento da qualificação cadastral de alguns funcionários, em que estes continham dados incorretos perante órgãos governamentais, onde foi solicitado que fossem até as agências da Caixa Econômica Federal e apresentassem os documentos solicitados para sua correção cadastral destes dados.

Ao ser questionado se a empresa já possuía uma doutrina dos eventos temporários, o gestor comentou que a rotina é feita do seguinte modo: depois de realizada a seleção é agendado o exame admissional e solicitado uma relação de documentos necessários para o registro do funcionário. Após a realização do exame e com os documentos em mãos é feito o registro no sistema da empresa, a partir disto ocorre uma integração com duração em torno de um dia e depois deste processo ele começa a trabalhar no seu devido setor.

Tudo que é novo traz mudanças na rotina da organização e de todas as pessoas envolvidas. A empresa acredita que encontrará dificuldades no caminho da implantação do eSocial, porém o que mais preocupa, são os prazos do eSocial e o sistema de informatização que a empresa possui hoje, se esse sistema de TI (tecnologia da informação) conseguirá atender as necessidades do eSocial.

Por se tratar de um assunto novo, que anda a passos demorados, poucas pessoas tem conhecimento sobre o eSocial, principalmente os funcionários. Os colaboradores que já ouviram sobre o eSocial são aqueles que foram até a Caixa Econômica Federal para fazer as respectivas correções cadastrais, já para outros ainda não foi passado nada sobre o assunto, por não ter muito material explicativo.

O empregado terá direito anualmente ao gozo de um período de férias, após 12 meses trabalhados na empresa, para usufruir das férias, a sua concessão deve ser dentro de um ano. Evento que o eSocial irá cobrar, não podendo ser registrado nada retroativo. A empresa não encontrará dificuldades em adaptar-se com esse processo de férias, pois hoje, todos os funcionários estão com seus períodos concessivos em dia e a organização conta com o sistema de férias coletivas, o que facilita o controle. Sempre que precisa algum relatório de períodos aquisitivos de

férias o sistema de TI (tecnologia da informação) fornece.

A organização preza pelo seu maior patrimônio: seus trabalhadores. Ela zela pela saúde de seus colaboradores, por se tratar de um ambiente insalubre. Para isso possui um técnico de segurança do trabalho, que exerce sua atividade em turno integral a fim de atender possíveis chamadas de funcionários e empresa. Além de o sistema possuir o controle de ASOs, o técnico também tem conhecimento sobre os relatórios e ajuda no controle dos exames.

Conforme o gestor, o eSocial proporcionará benefícios, todas empresas de modo geral estarão trabalhando corretamente, assim não precisarão exercer as atividades com receio de alguma fiscalização. Para o setor de recursos humanos o trabalho será mais fácil, pois as informações estarão sempre atualizadas.

## CONCLUSÃO

O eSocial é um projeto do governo federal que tem como finalidade a unificação e a padronização das informações prestadas pelas empresas. Este sistema vem para mudar a rotina da organização e de todo o pessoal envolvido, ele unificará as obrigações trabalhistas e previdenciárias, deixando assim o vínculo de empregado e empregador mais transparente.

O sistema, por sua vez, abrangerá todas as organizações, independentes do porte ou regime tributário da empresa. O eSocial não irá alterar a legislação da CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas), as leis não mudarão e que irá mudar é a forma de prestação de informações aos órgãos governamentais.

Diante disso, o presente artigo, definiu os objetivos específicos, a fim de analisar os reflexos da implantação do eSocial na empresa do ramo metalúrgico. O intuito foi de analisar quais as expectativas que a empresa espera com a implantação do sistema, se ela encontra-se preparada para o eSocial e se acredita que deverá mudar sua rotina para atender a demanda exigida.

O problema de pesquisa deste artigo foi identificar qual a influência da implantação do eSocial para a empresa metalúrgica. A partir de então, realizou-se um entrevista com o gestor da organização, a fim de averiguar se a empresa está apta à implantação do novo sistema.

Haverá muitas mudanças de hábitos dentro das organizações, deverá ter mais comunicação entre todos os setores, para que a informação enviada seja coerente e que não haja lacuna para uma possível fiscalização. Analisando a entrevista com o gestor, nota-se que a empresa está adequada quanto as suas rotinas trabalhistas, porém, deverá averiguar se o *software* em uso pela organização estará apropriado para suprir a demanda que o eSocial exigirá. Os *layouts*, tanto do *software* quanto do eSocial deverão ser idênticos, para fazer a validação dos dados a serem enviados.

Para melhor atender o eSocial, a empresa deverá buscar novos conhecimentos sobre o assunto, tanto em palestras, treinamentos ou em meios de comunicação, a fim de estar preparada para cumprir a rotina do eSocial. A realização deste estudo de caso foi um grande desafio acadêmico e profissional. Por se tratar de um assunto tão complexo e de tamanha abrangência, as organizações terão um grande desafio que será adequar-se as peculiaridades do eSocial, que atingirá 100% de nossas organizações, da pequena empresa até a de grande porte, neste sistema não existirá tratamento diferenciado, todos serão iguais perante o temível eSocial.

## REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Osmar Reis. **Sped: Sistema Público De Escrituração Fiscal Digital**. São Paulo: IOB, 2013.

BRASIL, **Portal do Empreendedor**. Desenquadramento, Novembro 2015, Disponível em <<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/perguntas-frequentes/duvidas-relacionadas-ao-microempreendedor-individual-1/11-desenquadramento>>. Acesso em: 07 mar. 2016.

\_\_\_\_\_, **Receita Federal**. Funcionalidade De Desligamento Já Está Disponível No eSocial. Disponível em: <<http://idg.receita.fazenda.gov.br/noticias/ascom/2016/marco/funcionalidade-de-desligamento-ja-esta-disponivel-no-esocial>>. Acesso em: 07 mar. 2016.

\_\_\_\_\_, **Receita Federal**. Governo lança Portal do Empregador Doméstico. Disponível em:

<<http://idg.receita.fazenda.gov.br/noticias/ascom/2013/junho/governo-lanca-portal-do-empregador-domestico>>. Acesso em: 09 mar. 2016.

\_\_\_\_\_, **Receita Federal**. Prazo Para Cadastramento No Simples Doméstico Termina Dia 31 De Outubro. Disponível em: <<http://idg.receita.fazenda.gov.br/noticias/ascom/2015/outubro/prazo-para-cadastramento-no-simples-domestico-termina-dia-31-de-outubro>>. Acesso em: 09 mar. 2016.

\_\_\_\_\_, **Receita Federal**. Prazo Para Implantação Do eSocial Será Contado Apenas Após Publicação Da Versão Definitiva Do Manual De Orientação. Disponível em: <<http://idg.receita.fazenda.gov.br/noticias/ascom/2014/maio/prazo-para-implantacao-do-esocial-sera-contado-apenas-apos-publicacao-da-versao-definitiva-do-manual-de-orientacao>>. Acesso em: 09 mar. 2016.

\_\_\_\_\_, **Receita Federal**. Prazo Para Pagamento Do Documento De Arrecadação Do eSocial Será Prorrogado. Disponível em: <<http://idg.receita.fazenda.gov.br/noticias/ascom/2015/novembro/prazo-para-pagamento-do-documento-de-arrecadacao-do-esocial-sera-prorrogado>>. Acesso em: 07 mar. 2016.

\_\_\_\_\_, **Receita Federal**. Simples Doméstico Terá Primeiro Recolhimento Em Novembro e o Módulo Para Cadastramento De Empregador/Trabalhador Doméstico Estará Disponível A Partir De 1º De Outubro. Disponível em: <<http://idg.receita.fazenda.gov.br/noticias/ascom/2015/setembro/simples-domestico-tera-primeiro-recolhimento-em-novembro-2015-e-o-modulo-para-cadastramento-de-empregador-trabalhador-domestico-estara-disponivel-a-partir-de-1deg-de-outubro-de-2015>>. Acesso em: 09 mar. 2016.

\_\_\_\_\_, **Receita Federal**. SPED, Sistema Público de Escrituração Digital. Disponível em: <<http://www1.receita.fazenda.gov.br/sobre-o-projeto/objetivos>>. Acesso em: 03 mar. 2016.

\_\_\_\_\_, **Receita Federal**, Resolução do Comitê Gestor do Simples Nacional. Novembro de 2011. Disponível em <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/Resolucao/2011/CGSN/Resol94>>. . Acesso em: 09 mar. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GOMES, Carlos Francisco Simões; RIBEIRO, Priscilla Cristina Cabral. **Gestão da Cadeia de Suprimentos Integrada à Tecnologia da Informação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

NASCIMENTO, Geuma C. **Sped: Sistema Público De Escrituração Digital Sem Armadilhas**. São Paulo: Trevisan, 2013.

RAINER Jr., R. Kelly; Cegielski, Cassey G. **Introdução a Sistemas de Informação**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

SERTEK, Paulo; GUIDANI, Roberto Ari; MARTINS, Tomás Sparano. **Administração e Planejamento Estratégico**. Curitiba: IBPEX, 2007.

### **APÊNDICE A – Entrevista com o Gestor**

#### **Entrevista aplicada no setor de recursos humanos em um empresa do ramo metalúrgico.**

Esta entrevista serve para fins acadêmicos e tem o propósito de avaliar o conhecimento da empresa com o eSocial e analisar seus reflexos na rotina da organização. É de suma importância que esta entrevista seja respondida conforme a atual situação da organização.

- 1 Em que ano a empresa surgiu, qual é a principal atividade exercida?
- 2 Qual é o seu conhecimento sobre o eSocial? Você está acompanhando os noticiários?
- 3 O departamento de pessoal/ recursos humanos da sua empresa está preparada para o eSocial? A empresa tem buscado cursos de aperfeiçoamento sobre o assunto?
- 4 Sobre a rotina trabalhista da sua empresa, a empresa já possui uma doutrina dos eventos temporários. Isto é, exame admissional e documentos pessoais em mãos antes do funcionário começar a trabalhar?
- 5 Você acha que a sua empresa terá dificuldades em adaptar-se ao eSocial? Quais seriam? E se não, por quê?
- 6 A empresa/funcionários já sabem da importância do eSocial? Se sim, o que vocês tem feito? E se não, por quê?
- 7 Sobre a folha de pagamento, todos os funcionários estão com seus períodos aquisitivos de férias em dia? Existe algum controle sobre as férias, como funciona?
- 8 Medicina do trabalho está em dia, todos os colaboradores possuem ASOs? Existe algum controle sobre estes exames?
- 9 Qual a sua visão sobre o eSocial, acredita que este sistema trará benefícios ou não, a empresa e seus empregados? Quais?

## **PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS**

Lisiane Denise Martins<sup>1</sup>  
Cátia Guadagnin Rossa<sup>2</sup>

### **RESUMO**

O trabalho tem como objetivo estudar um plano de cargos e salários, seus benefícios de implantação e administração em uma empresa e em que medida este plano pode beneficiar a mesma bem como seus colaboradores. Este plano de cargos e salários na prática realmente motivaria alguém a produzir mais e com mais qualidade? O presente estudo apresenta uma análise bibliográfica sobre o valor da implantação de um plano de cargos e salários para a retenção de colaboradores competentes em uma organização empresarial. Para tanto, foi utilizado o método de pesquisa bibliográfico. A partir daí, verifica-se a responsabilidade social de uma empresa a qual planeja formas de contribuir com o desenvolvimento profissional e pessoal de seus colaboradores. Com base nos principais conceitos de autores relacionados, subsidiado pelas informações adquiridas, verificou-se que uma organização que apresente um plano que valorize seus funcionários, é capaz de retê-los e proporcionar o desenvolvimento profissional dos mesmos, bem como resolver conflitos entre os funcionários por meio de uma gestão mais transparente e justa.

Palavras-chave: Gestão - Cargos e Salários – Benefícios.

### **INTRODUÇÃO**

No contexto atual, as empresas precisam ser mais competitivas para manterem-se no mercado. Entretanto para que uma empresa seja competitiva e alcance os resultados almejados, existem dois fatores determinantes para o sucesso, que são o capital Humano e o capital Intelectual. Fatores esses são motivos de inquietação, pois para haver qualidade no desempenho de suas funções, os funcionários devem ser remunerados e promovidos de maneira igualitária.

De acordo com Chiavenato, a moderna Associação de Recursos Humanos (ARH) procura abordar as pessoas na sua inteireza e como importantes recursos

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Pós Graduação em Gestão e Legislação Trabalhista. Faculdades Integradas Machado de Assis – FEMA. lisianemartins67@gmail.com

<sup>2</sup> Professora do curso de Pós Graduação em Gestão e Legislação Trabalhista. Faculdades Integradas Machado de Assis – FEMA. catiarossa@fema.com.br



organizacionais, rompendo a maneira tradicional de tratá-las simplesmente como meios de produção (CHIAVENATO,1998).

A partir da afirmação de Chiavenato sobre a importância da valorização dos recursos humanos, bem como tratar cada colaborador na sua inteireza levanta-se a questão: em que medida a implementação de cargos e salários pode beneficiar a empresa e seus colaboradores?

Segundo Oliveira, “[...] como o cargo é a ocupação oficial do empregado, para descrevê-lo é necessário entender as várias operações da empresa e estabelecer a necessidade de cada departamento, agindo desta forma, obtêm-se os cargos específicos e necessários.” (OLIVEIRA, 2011, p.7).

Este estudo bibliográfico se propõe analisar os benefícios da implantação do plano de cargos e salários, e como de forma prática motivaria os colaboradores desta empresa a produzir mais e com mais qualidade. Como esta prática pode alavancar crescimento pessoal e profissional de cada um, aumentando conseqüentemente o comprometimento, assim sendo, o colaborador trabalhando com maior satisfação, beneficiando conseqüentemente a empresa.

O presente artigo apresenta a seguinte estrutura a seguir: a gestão dos recursos humanos em sua complexidade, Planos de Cargos e Salários e seus objetivos, Salários e a estrutura da política salarial, Implantação e benefícios do plano de cargos e salários e, concluindo, analisam-se os resultados obtidos sugerindo-se aprofundamento da pesquisa.

## **1 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

Sempre que houver uma instituição, empresa ou entidade social a ser gerida ou administrada, há gestão, pois gestão significa gerenciamento. Visando o crescimento pré-estabelecido pela empresa, ou seja, ter uma meta específica a ser atingida pelo grupo, em trabalho conjunto e organizado, pode-se dizer que a gestão é uma ramificação das ciências humanas, porque interage com grupo de pessoas, buscando manter a união entre o grupo, a estrutura empresarial e os recursos disponíveis.

As organizações têm uma influência sobre a vida das pessoas que é fundamental: “[...] a maneira como as pessoas vivem , compram, trabalham, alimentam-se, vestem-se, seus sistemas de valores, expectativas e convicções são profundamente influenciados pelas organizações e vice-versa.” (CHIAVENATO, 2009, p.17). A gestão de pessoas é complexa, pois cada uma tem suas especificidades, com habilidades e características próprias e no mundo globalizado atual a tendência é administrar não as pessoas, mas com elas.

Segundo Chiavenato, com o advento do terceiro milênio, com a globalização da economia e o mundo fortemente competitivo, a tendência que se nota nas organizações bem sucedidas é de não mais administrar RH, nem mais administrar pessoas, mas, sobretudo, administrar com as pessoas, tratando-as como agentes ativos e proativos, sobretudo, dotados de inteligência, criatividade, de habilidades mentais e não apenas de habilidades e capacidades manuais, físicas ou artesanais (CHIAVENATO, 2009).

As pessoas não são recursos que a organização consome e aproveita e que produzem custos. Ao contrário, as pessoas constituem um poderoso elemento que estimula a competitividade organizacional, da mesma forma que o mercado e a tecnologia. Segundo Chiavenato, nestes novos conceitos, ressaltam três aspectos fundamentais:

- a) As pessoas são diferentes entre si e dotadas de personalidade própria, com uma história pessoal particular e diferenciada, possuidoras de habilidades e conhecimentos, destrezas e competências indispensáveis à adequada gestão dos recursos organizacionais. As diferenças individuais devem ser ressaltadas e não aplainadas, padronizadas e homogêneas. Pessoas como pessoas e não como meros recursos da organização.
- b) As pessoas são elementos vivos e impulsionadores da organização e capazes de dotá-la da inteligência, talento e aprendizagem indispensáveis à sua constante renovação e competitividade em um mundo pleno de mudanças e desafios. As pessoas possuem um incrível dom de crescimento e desenvolvimento pessoal. Pessoas como fonte de impulso próprio e não como agentes inertes ou estáticos.
- c) As pessoas são os parceiros da organização e os únicos capazes de conduzi-la à excelência e ao sucesso. Como parceiros, as pessoas fazem investimentos na organização – como esforço, dedicação, responsabilidade e comprometimento – na expectativa de colherem retornos desses investimentos – como salários, incentivos, crescimento profissional, carreira etc. qualquer investimento somente se justifica quando traz algum retorno interessante. À medida que o retorno é bom e sustentável, a tendência certamente será o aumento do investimento. Daí, o caráter de reciprocidade nessa interação entre pessoas e organizações. E também o caráter de

atividade e autonomia e não mais de passividade e inércia das pessoas. Pessoas como parceiras da organização e não como meros sujeitos passivos dela. (CHIAVENATO, 2007, p. 17).

Observa-se que as pessoas têm personalidade própria e são dotadas de muitas habilidades, estão sempre em constante renovação e aprendizagem, são dedicadas e cúmplices com a organização, não apenas sujeitos passivos que investem no comprometimento profissional.

Sem organizações e sem pessoas, certamente não haveria Associação de Recursos Humanos (ARH). Na realidade, é difícil afastar as pessoas das organizações e vice-versa. Não existem fronteiras definidas entre o que é e o que não é uma organização, bem como não se pode precisamente traçar os limites da influência de cada pessoa em uma organização.

Pessoas como pessoas e não simplesmente pessoas como recursos ou insumos. Há muito pouco tempo, as pessoas eram tratadas como objetos e como recursos produtivos – quase da mesma forma como se fossem máquinas ou equipamentos de trabalho, como meros agentes passivos da administração (CHIAVENATO, 2002).

Percebe-se que essa maneira estreita e retrógrada de visualizar as pessoas provocou intenso ressentimento e conflitos trabalhistas, além de um gradativo distanciamento e alheamento das pessoas em relação a suas tarefas na organização. Conforme Santos:

Em consequência, sobrevieram problemas de qualidade e de produtividade. Pois esses problemas eram encarados como se pertencessem à gerência e à direção exclusivamente e não às pessoas. E como a gerência e a direção constituem um pequeno percentual das pessoas que trabalham na organização, esses problemas eram questionados e resolvidos apenas por uma pequena minoria, o que lhes impunha uma sobrecarga, pois resolver conflitos e problemas era apenas uma pequena parcela de tantos outros afazeres pelos quais eram responsáveis. Com esta realidade, muitos desses problemas foram adiados e transferidos e passaram a reduzir a competitividade das organizações. (SANTOS, 2007, p. 23).

Considerando a importância da valorização das pessoas e da corresponsabilidade das mesmas no desenvolvimento das empresas “Hoje, a tendência é fazer com que todas as pessoas, em todos os níveis da organização,

sejam os administradores – e não simplesmente os executores – de suas tarefas.” (CHIAVENATO, 2009, p. 22).

Além de executar as tarefas, cada pessoa deve conscientizar-se de que ela deve ser o elemento de diagnóstico e de solução de problemas para obter a otimização contínua de seu trabalho dentro da organização. E é assim que crescem e se solidificam as organizações bem-sucedidas. De acordo com Thompson e Van Houten, existem três enfoques ao estudo de comportamento das pessoas:

- a) o homem como um ser transacional, que não só recebe insumos do ambiente e reage aos mesmos, mas também adota uma posição proativa, antecipando-se e, muitas vezes, provocando mudanças em seu ambiente;
  - b) o homem com um comportamento dirigido para um objetivo, o que significa dizer que é capaz de ter objetivos ou aspirações e de aplicar esforço no sentido de alcançá-los; e
  - c) o homem como um modelo de sistema aberto, que é dirigido para objetivos, interdependentemente do meio físico e social, e ativamente envolvido em transações com esse ambiente à medida que persegue seus objetivos. Isso exige que o homem desenvolva capacidades mentais de procedimento – de pensar, decidir etc. -, e que adquira informações e crenças que lhe permitam conhecer as pessoas e as coisas em seu meio ambiente e enfrentá-las.
- Torna-se importante conhecer o conteúdo mental do homem e a forma como esse conteúdo é adquirido, isto é, suas percepções e como elas agem como sistemas de filtros por intermédio dos quais concebe a realidade ambiental que o envolve. (THOMPSON; VAN HOUTEN, 1975, p. 30).

De acordo com Chiavenato, o Comportamento das pessoas dentro da organização é complexo e depende de fatores internos (decorrentes de suas especialidades de personalidade, como capacidade de aprendizagem, de motivação, de percepção do ambiente interno e externo, de costumes, de emoções, de valores etc.) e externos (decorrentes das especialidades organizacionais, como sistemas de recompensas e penalidades, de fatores sociais, de políticas, de harmonia grupal existente etc.).

Os fatores externos ou ambientais que influenciam no comportamento das pessoas, entre outras, incluem-se as pressões do chefe, as influências dos colegas de trabalho, as mudanças na tecnologia utilizada pela organização, as demandas e pressões da família, os programas de treinamento e desenvolvimento empregados pela organização, as condições ambientais tanto física como sociais (CHIAVENATO, 1998).

Embora se possam considerar as pessoas como soluções, isto é, como portadoras de capacidades, habilidades, informações, motivação de trabalho, comunicabilidade, nunca se deve esquecer que as mesmas são indivíduos que possuem qualidades, originalidades, esperanças, objetivos pessoais e histórias particulares. Convém, portanto, salientar algumas especialidades genéricas das pessoas como indivíduos com suas especificidades, pois isto melhora a compreensão do desempenho humano nas organizações.

Sendo que os comportamentos dos indivíduos dentro das organizações são muitos complexos, o comportamento organizacional é um amplo campo de investigação que ajuda a explicar e a antecipar a compreensão dos mesmos dentro das organizações.

As pessoas constituem o capital humano da organização. Esse capital pode valer mais ou valer menos à medida que contenha talentos e competências capazes de agregar valor à organização e torná-la mais ágil e competitiva. Esse capital vale mais dependendo da capacidade de influenciar as ações e os destinos da organização. Conforme Chiavenato, com isso, a organização precisa utilizar intensivamente quatro alavancadores indispensáveis:

- a) **Autoridade:** dar poder às pessoas para que elas possam tomar decisões independentes sobre ações e recursos. Neste sentido, cada líder reparte e delega autoridade às pessoas para que elas possam trabalhar de acordo com o que elas aprendem e dominam. Ou seja, dar autonomia às pessoas. É o chamado *Empowerment*.
- b) **Informação:** fomentar o acesso às informações ao longo de todas as fronteiras. Criar condições para disseminar a informação e torná-la útil e produtiva para as pessoas no sentido de facilitar a tomada de decisão e a busca de novos e diferentes caminhos.
- c) **Recompensas:** proporcionar incentivos compartilhados que promovam os objetivos organizacionais. Um dos mais fortes motivadores é a recompensa pelo trabalho feito. A recompensa funciona como um reforço positivo e como um sinalizador do comportamento que a organização espera seus participantes.
- d) **Competências:** ajudar as pessoas a desenvolver as habilidades e competências para utilizar amplamente a informação e a autoridade. É assim que se criam talentos na organização: definindo as competências que a organização precisa alcançar seus objetivos e criando condições internas para que as pessoas aprendam e desenvolvam tais competências da melhor maneira possível. (CHIAVENATO, 2002, p. 9).

Na Era Industrial, as pessoas eram concebidas como recursos humanos das organizações, sendo o recurso entendido como algo material, passivo, inerte e sem

vida própria que supre as necessidades organizacionais em termos de matérias primas, dinheiro, máquinas equipamentos. Com as novas tecnologias as máquinas assumiram este papel, tornando o recurso humano proativo, exigindo assim dos colaboradores um novo perfil.

No mundo das organizações, está em alta o profissional que é capaz de juntar, aliar e dosar três características fundamentais para o sucesso: conhecimento, habilidade e atitude. Segundo Chiavenato, “[...] a busca da competência em nível organizacional ou individual está se tornando a verdadeira obsessão nas empresas. A competência constitui um conjunto de conhecimentos, práticas, comportamentos e tipos de raciocínio adquiridos em função da aprendizagem.” (CHIAVENATO, 2009, p. 16).

As empresas dependem de seus colaboradores para que se preste um serviço de qualidade e obtenham sucesso no seu empreendimento. Portanto é imprescindível que os mesmos estejam motivados e tenham meios de progredir dentro da empresa. Um modo eficiente utilizado pelas empresas é a implantação de um plano de cargos e salários em que o funcionário conhece de forma clara e objetiva qual a seu cargo, função na empresa, bem como quais os meios de progredir na mesma. Conforme Abreu:

Toda organização cuja meta é atingir resultados por meio das pessoas precisa remunerá-las de forma ajustada ao mercado e ao comprometimento de seus colaboradores. Por isso não se pode desprezar a implantação de um Plano de Cargos, Carreiras e Salários: seu impacto incide diretamente nos resultados corporativos, um fato consolidado em todo o mercado, principalmente em objetivos de médio e longo prazo. Algumas empresas buscam elaborar e implantar por si mesmas, o que é compreensível num cenário como o atual. O problema está na amplitude do Plano, que, para ser eficaz, pede por um entendimento profundo dos processos e variáveis envolvidas. Diante dessa movimentação, cada vez mais as empresas têm contratado consultorias de Recursos Humanos para conduzir projetos pontuais de Gestão de Pessoas. Isso se deve ao porte e complexidade das etapas, além da experiência necessária para sua implantação. (ABREU, 2015).

Portanto, visando à valorização do profissional competente garantindo o máximo do seu potencial a serviço da empresa é necessário motivá-lo, e, a implantação de um Plano de Cargos e Salários viável e justo é um investimento estratégico no profissional e conseqüentemente na empresa.

## 2 PLANOS DE CARGOS E SALÁRIOS

Plano de Cargos e Salários é o conjunto de regras que estipulam a estrutura da gestão dos funcionários de uma empresa, definindo a posição, função e remuneração de cada um dentro do quadro de funcionários e como podem progredir na mesma.

Segundo Sardagna, plano é o conjunto de normas que rege a estrutura de gestão de pessoas de uma empresa, determinando a posição de cada profissional dentro do quadro de funcionários. Comparando uma empresa com um time de futebol, o plano de cargos e salários se compara ao esquema tático de um clube antes de uma partida. Nele, o técnico define a posição de cada jogador da maneira em que cada um possa dar ao seu melhor e contribuir para a equipe como um todo (SARDAGNA, 2016).

O objetivo principal do Plano é estabelecer uma política eficaz para a ascensão profissional dos seus colaboradores, de acordo com suas aptidões e desempenho; assim como subsidiar o desenvolvimento no plano de carreiras com vistas a atingir os objetivos da Empresa. Para que se entenda o Plano de Cargos e Salários faz-se necessário dominar alguns conceitos básicos. Segundo Bezerra, o conceito de cargo é baseado em algumas noções fundamentais, a saber:

- a) Tarefa: refere-se a atividades repetitivas, temos o exemplo de cargos operários.
- b) Atribuição: refere-se a atividades mais direcionadas, podemos citar o exemplo de mensalistas.
- c) Função: é um conjunto de tarefas exercidas de maneira sistemática por um indivíduo, que sem ocupar o cargo desempenha provisoriamente tal função.
- d) Cargo: é um conjunto de funções com uma posição definida na estrutura organizacional (BEZERRA, 2004).

Para Oliveira, o cargo é expresso por meio de determinação das qualificações, a ele junta-se requisitos básicos, como experiência, escolaridade, responsabilidade, conhecimento técnico, condições de trabalho e outros fatores relevantes que o colaborador necessita para assumir tal cargo. A relação das

responsabilidades ou tarefas de um cargo chama-se descrição de cargo (OLIVEIRA, 2007).

Descrever um cargo é deixar claro no organograma da organização, definindo sua posição e a quem deve prestar responsabilidade, ou seja, quem é seu supervisor. É também relacionar as tarefas, os deveres e responsabilidades do cargo. Fornece informações que servirão de base para obter o máximo de dados possíveis que serão utilizados para fins de remuneração, seleção e treinamento. A composição dos cargos é a base para estabelecer critérios e técnicas de remuneração e treinamento.

Segundo Oliveira, a descrição de cargos é um processo que consiste em determinar pela observação e pelo estudo, os fatos ou elementos que compõe a natureza de um cargo, e o tornam distinto dos outros cargos existentes na organização. De forma geral, ela define algumas responsabilidades principais e uma lista de tarefas que o ocupante do cargo deve desempenhar (OLIVEIRA, 2011).

Por conseguinte, a definição de Cargos e implantação de um plano de carreira eficiente acarretará na ascensão profissional dos colaboradores de acordo com sua formação, habilidades e atuações, comprometendo os funcionários com as mudanças organizacionais, possibilitando a estes almejarem promoções e conseqüentemente buscarem excelência e eficácia nas suas ações na empresa.

Poderá também o modelo de cargos de uma empresa ser estruturado com a flexibilidade necessária para incluir vários tipos de administração da relação entre cargos, funções e tarefas, com reflexo automático na produção dos funcionários. No aspecto descritivo do perfil do cargo, é aceitável mapear e denominar as qualidades, competências, experiência funcional e formação curricular necessária para o exercício da função.

Para Marras, descrição de Cargos é o processo de sintetização das informações recebidas e prospectadas no passo anterior de análise das funções, padronizando o registro dos dados de maneira a permitir um rápido e fácil acesso aos contornos de cada um dos cargos da empresa (MARRAS, 2002). Por outro lado, Chiavenato menciona que as descrições de cargos relacionam as tarefas, os deveres e as responsabilidades do cargo, enquanto as especificações de cargos se preocupam com os requisitos necessários aos ocupantes. Então é preciso descrever



e analisar os cargos para se conhecer seu conteúdo e especificações, para sim poder administrar os recursos neles aplicados (CHIAVENATO, 1998).

Para Chiavenato, a política de administração de cargos da empresa tem por objetivo reconhecer a capacitação profissional, comprometimento e o desempenho dos seus funcionários. O desenvolvimento técnico-profissional do funcionário e sua contribuição ativa e eficiente para os resultados da empresa serão os indicadores a ser considerados (CHIAVENATO, 2003).

A finalidade da administração de cargos é ter uma boa estrutura da organização que seja satisfatória, aplicável em todos os departamentos, com responsabilidade aos cargos atribuídos com tratamento justo a cada colaborador. Portanto deve ser feita considerando a relatividade interna, isto é, todo cargo terá sua hierarquia estabelecida conforme as responsabilidades e qualificações necessárias para o desempenho da função.

Para Sardagna, os principais objetivos do plano de cargos e salários são proporcionar aos colaboradores crescimento e desenvolvimento profissional dentro de uma empresa; equilibrar o clima organizacional da empresa por meio da definição harmônica do desempenho de cada colaborador; Estruturar a gestão de pessoas dentro da empresa; Definir as jornadas de trabalho, especiais e horas extras; Analisar a composição do salário de cada cargo, definindo também suas gratificações e benefícios; Buscar informações satisfatórias para os julgamentos de cargos visando futura avaliação, e, outras finalidades aplicáveis de Recursos Humanos; Aquisição de maior produtividade e objetividade na organização (SARDAGNA, 2016).

A avaliação de cargos visa à obtenção de dados que permitirão uma conclusão acerca do valor interno relativo de cada cargo na organização, indicando as diferenças essenciais entre os cargos do ponto de vista quantitativo ou qualitativo (CHIAVENATO, 1999). Há vários métodos de avaliação de cargos, que podem ser classificados em dois grandes grupos: métodos não quantitativos (ou qualitativos) e métodos quantitativos.

De acordo com Gil, “[...] os métodos qualitativos são os de mais fácil elaboração e aplicação. Todavia, não são muito precisos e tendem a ser influenciados pela subjetividade dos avaliadores.” (GIL, 2001, p. 184). Já os métodos

quantitativos garantem maior precisão e objetividade, porém são muito complexos e demandam maior tempo e custos na implantação.

Na visão de Zimpeck, “[...] os sistemas não quantitativos sobressaem pela simplicidade e consistência e consistem de um simples ordenamento dos cargos segundo seu valor global comparativo.” Ele ainda complementa, “[...] é o mesmo que simplesmente ordená-los pela ordem de importância. Os cargos devem ser ordenados segundo suas exigências de escolaridade, complexidade, responsabilidade, etc.” (ZIMPECK, 1992, p. 116).

Na hierarquização dos cargos segundo Ribeiro, “[...] deve ser processado, preferencialmente, com o auxílio das descrições dos cargos e avaliar, embora se admita seu desenvolvimento baseado unicamente nos títulos dos cargos.” (RIBEIRO, 2005, p. 280).

Segundo Zimpeck, o Método de Avaliação de Escalonamento de avaliação de cargos é recomendado quando são reduzidos ou pouco diversificados os cargos a avaliar. Além de simples, o método oferece outras vantagens, como: custo reduzido, e rapidez de aplicação. Entretanto, há também desvantagens como: elevado grau de arbitrariedade e dificuldade em convencer os empregados a correção dos critérios empregados (ZIMPECK, 1992).

Para Chiavenato, o método de avaliação de cargos por escalonamento é denominado método da comparação simples e consiste em dispor os cargos em um rol (crescente ou decrescente) em relação a algum critério de comparação. Trata-se do mais rudimentar dos métodos de avaliação de cargos, pois a comparação entre os cargos é global e sintética, sem considerar nenhuma análise ou decomposição. Assim, a comparação tende a ser superficial (CHIAVENATO, 1998). O sistema dos graus predeterminados, segundo Zimpeck:

[...] também chamado de classificação de cargos, este sistema procura imprimir algum refinamento ao método do escalonamento, do qual, aliás, são originários os mais modernos. Esse refinamento consiste em definir especificações para os níveis ou classes estabelecidos. (ZIMPECK, 1992, p. 123).

As especificações servem, portanto, para classificar os cargos segundo seus requisitos e são extraídas de um conjunto de fatores estabelecidos como:

conhecimento, experiência, grau de ação independente, supervisão recebida, supervisão exercida, significância dos erros prováveis, responsabilidades financeiras, grau de precisão exigido, decisões e recomendações, senso analítico e controle exercido (ZIMPECK, 1992).

Ribeiro “[...] complementa que a definição desses níveis exige profundo conhecimento da empresa e dos cargos a avaliar. O confronto dos cargos com a escala é que constitui, propriamente, a sua avaliação.” (RIBEIRO, 2005, p. 280). Segundo Dutra, “[...] a competência é compreendida por alguns teóricos da administração como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessário para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades.” (DUTRA, 2001, p. 56).

Para Fleury, “[...] a competência é um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização e ao indivíduo.” (FLEURY, 2002, p. 55). O fato das pessoas possuírem conhecimento, habilidade e atitudes, não significa necessariamente benefícios à empresa. É imprescindível que o funcionário efetivamente coloque em prática suas competências e para que isto ocorra a empresa deve dar condições para que o colaborador demonstre suas aptidões.

Lacombe menciona que ao montarmos um plano de cargos e salários, temos de compará-lo com a realidade da empresa. Ocorrem às vezes discrepâncias entre o plano e a realidade (LACOMBE, 2011). Antes de reajustar valores, temos de verificar as razões das discrepâncias, pois algumas pessoas podem estar fazendo algo a mais ou a menos do que foi descrito, já outras podem ter responsabilidades de confiança que não foram contempladas na descrição.

Quando feitas as correções nas descrições e avaliações, restam poucos cargos com valores previstos. Como salários não podem ser reduzidos, a empresa deve examinar o que fazer com os cargos pagos com valores irrealistas, neste sentido a administração deve ser cuidadosa. Outro ponto que não pode ser esquecido é a possibilidade financeira da empresa em remunerar de acordo como plano estabelecido.

Lacombe frisa descrição de cargos como administração salarial. Nesta descrição deve estar explícito o que cada cargo faz e por que realiza tal função.

Também precisam estar expostos os requisitos que cada cargo precisa, se este precisa de alguém com experiência, com escolaridade definida (LACOMBE, 2011). As ascensões por promoção vertical são concedidas aos funcionários que passam a ocupar cargos incluídos numa Classe superior à Classe atual do cargo, dentro da estrutura de cargos. Segundo Silva:

A promoção vertical está vinculada à existência de vaga no quadro de funcionários [...], ou poderá ocorrer em função da necessidade de preenchimento de uma vaga em aberto [...].

Os candidatos a uma promoção vertical deverão passar por um processo de avaliação conduzido pela área de Recursos Humanos.

São duas as modalidades de promoção vertical:

Promoção Vertical na Mesma Carreira Específica [...]

O salário é alterado para se enquadrar na Classe do novo cargo. Na maioria das vezes, o aumento deveria se situar entre 10% e 20% do salário atual. Os aumentos decorrentes da promoção vertical podem ser concedidos em qualquer mês do ano, desde que o funcionário preencha os requisitos necessários à promoção.

Após uma promoção vertical na mesma carreira específica, deverá ser observado um período mínimo de um ano, antes de nova promoção vertical.

Promoção Vertical Com Mudança de Carreira Específica [...]

Numa promoção vertical, o aumento recomendado situa-se entre 10% e 20% do salário atual, observado o posicionamento na faixa do novo cargo e a relatividade interna. O aumento por promoção vertical, nesses casos, será efetivado 30 dias após a promoção.

Nesse período será avaliada a adaptação do funcionário ao novo cargo. A promoção será efetivada com a aprovação da Gerência da área.

Caso o funcionário não se adapte ao novo cargo, a Gerência da área deverá comunicar com antecedência o fato à área de Recursos Humanos. Se for possível, o funcionário poderá retornar à sua área de origem ou ser transferido para uma função compatível com seu perfil profissional. (SILVA, 2009).

A promoção horizontal é complexa, utilizada por empresas que possuem seus cargos e salários organizados e bem definidos, consiste no aumento do salário por merecimento. Conforme Silva:

O aumento por promoção horizontal pode ser concedido ao funcionário que apresentar desempenho que o destaque significativamente dos demais ocupantes do mesmo cargo ou dentro de uma equipe de trabalho.

É uma alteração do salário do funcionário dentro da Faixa Salarial da Classe correspondente ao seu cargo. Os aumentos decorrentes da promoção horizontal podem ser concedidos em qualquer mês do ano e devem se ajustar ao orçamento definido para essa finalidade.

Um funcionário só pode receber nova promoção horizontal após o período mínimo de um ano. Quando o cargo pertencer a uma carreira específica, como auxiliares, assistentes e analistas, o funcionário só poderá ser

promovido verticalmente 6 meses após receber uma promoção horizontal, desde que preencha os requisitos necessários.

Os Gerentes e Coordenadores são responsáveis pela administração do orçamento para promoções horizontais. Portanto, deverão definir o percentual de aumento individual a ser concedido em cada caso. O percentual recomendado para os casos de promoção horizontal varia entre 5% e 8%.

Em casos de desempenho destacado este percentual poderá chegar a 12%. É recomendado analisar com cuidado cada promoção horizontal, visando a evitar a criação de problemas de relatividade interna posteriormente. (SILVA, 2009).

O Plano é importante para garantir o equilíbrio interno e externo de salários – o que também significa reter e atrair pessoas com um bom nível de conhecimento técnico e comportamental para a empresa, além de protegê-la de passivos trabalhistas por conta do desequilíbrio interno dos salários, divergência que pode trazer problemas na gestão de pessoas com solicitações de equiparação salarial.

### **3 SALÁRIOS**

Entende-se como salário a remuneração recebida pelo trabalhador por serviços prestados. Ao contrário do que se pensa o salário por si só não motiva o bom desempenho das funções no trabalho. Segundo Pontes, o salário não é fator de motivação quando analisado isoladamente, ou seja, ele serve como um pano de fundo para a satisfação das pessoas. Essa afirmação parte da sua consideração quanto às teorias motivacionais modernas, dentre elas a Teoria das Necessidades de Maslow (PONTES, 2004).

Conforme Chiavenato, o salário representa uma das mais complicadas transações, pois, quando uma pessoa aceita um cargo, ela está se comprometendo a uma rotina diária, a um padrão de atividades e a uma ampla faixa de relações interpessoais dentro de uma organização e, para tanto, recebe salários (CHIAVENATO, 2009). Com o salário, muitos objetivos finais podem ser alcançados pelo indivíduo, ele é a fonte de renda que define o padrão de vida de cada pessoa em função de seu poder aquisitivo, o que influencia na sua qualidade de vida bem como satisfação pessoal.

Segundo Chiavenato, para as organizações, o salário representa, a um só tempo, um custo e um investimento. Entende-se por custo, porque o salário reflete

no custo do produto ou do serviço final e por investimento porque representa aplicação de dinheiro em um fator de produto – o trabalho – como uma tentativa de conseguir um retorno maior no curto ou médio prazo (CHIAVENATO, 2009).

Para Oliveira, entende-se que o salário é o valor ajustado entre as partes (empregador e empregado) seja por um acordo tácito ou expresso. O salário deve ser formalizado na carteira de trabalho e Previdência social. Além do registro na carteira de trabalho, pode-se redigir um documento à parte, com cláusulas específicas, mas desde que não se desviem dos preceitos contidos nas consolidações das leis do trabalho (OLIVEIRA, 2011).

Para Marras, o salário não é o único componente remuneratório de contraprestação do trabalho. Existem também os benefícios, que acabam se somando àquele e compõem a chamada remuneração, bem como poderão existir outras verbas de créditos a acrescentar, como por exemplo: componentes de remuneração variável, adicionais, horas extras, gratificação, bônus, comissões etc.

Observa-se que o benefício é um importante mecanismo de atração e retenção de colaboradores talentosos na Empresa. Portanto o salário possui um papel importante, pois vai ao encontro das necessidades do trabalhador e faz com que o mesmo se sinta motivado para atender as expectativas da empresa (MARRAS, 2009).

Somente a definição clara de uma Política eficaz de Remuneração permitirá a ascensão dos profissionais de acordo com suas competências e desempenho, além de subsidiar o desenvolvimento do Plano de Carreiras com redução do desperdício de recursos e talentos. Uma política mal elaborada, desalinhada com os propósitos organizacionais e com o mercado pode ser desastrosa para a empresa, gerando custos impraticáveis que se convertem em gastos, problema inerente à falta do devido planejamento. Um plano de cargos e salários estrategicamente focado em resultados está entre as mais complexas tarefas da área. O processo exige elaboração minuciosa e total alinhamento com os aspectos políticos, culturais e estratégicos de cada organização.

Chiavenato define Política Salarial como conjunto dos princípios e diretrizes que refletem a orientação e a filosofia da organização no que tange aos assuntos de remuneração de seus funcionários. Ainda segundo o autor, uma política salarial

deve apresentar a estrutura de cargos e salários; os salários de admissão para as diversas classes de cargos; critérios para os reajustes salariais (legais ou por deliberação da empresa); os aspectos importantes do sistema de recompensas individuais (benefícios sociais, estímulos e incentivos ao desempenho dos empregados, oportunidades de crescimento, entre outros) (CHIAVENATO, 2009).

O plano de cargos e salários, então, tem como objetivo deixar transparente para o colaborador as regras de ascensão e política salarial da empresa. É impossível que qualquer plano tenha êxito se não houver apoio dos líderes da empresa, portanto, é de fundamental importância que os dirigentes e gerentes se comprometam fortaleçam o projeto.

#### **4 IMPLANTAÇÃO E BENEFÍCIOS**

Neste capítulo, vai se estudar os benefícios da implantação do plano de cargos e salários em uma empresa, seus principais pontos, e se há ou não benefícios para a organização e seus colaboradores.

Para que o Plano de Cargos e Salários seja eficaz, faz-se necessário o conhecimento dos processos e variáveis envolvidas, diante disto as empresas têm contratado consultorias. Porém, a consultoria precisa conhecer o Planejamento Estratégico, Missão, Visão e Valores, Tabelas Salariais, Políticas de Remuneração, Convenções Coletivas, Organogramas, relação de Cargos e Funções. Tudo isso é importante para identificar as oportunidades de melhoria ou criação de novos documentos alinhados com as estratégias da empresa.

Além de um Plano que atenda a realidade da empresa e dos colaboradores é imprescindível que haja um sistema de comunicação claro e bem definido entre ambos. Conforme Abreu, a comunicação estabelecida entre a empresa e seus colaboradores no início do projeto visa evitar que se instalem expectativas fantasiosas. Sabemos que, mesmo com um processo de comunicação bem estruturado, é muito comum que a equipe crie expectativas tanto otimistas demais quanto pessimistas, como a de ganhar um aumento ou achar que será demitida com a implantação. A consultoria auxilia a empresa na condução da comunicação assertiva para que esses ruídos sejam minimizados (ABREU, 2015).

Segundo Dutra, inicialmente devem ser definidos os parâmetros do sistema a partir de entrevistas com as pessoas conhecedoras dos sistemas de gestão vigentes, além de uma análise quanto às políticas, práticas e processos da empresa. Junto à alta administração devem ser estabelecidas as competências que precisam ser desenvolvidas nas pessoas para que elas possam estar preparadas para atender aos desafios da organização.

Também precisam ficar claros quais os resultados esperados com o sistema de gestão; a abrangência do trabalho - se ele envolverá toda a organização, parte dela ou determinadas categorias de atividades; metodologia a ser adotada (DUTRA, 2004). De acordo com Sardagna, alguns passos importantes para a implantação da política de cargos e salários em uma empresa.

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

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

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

d - Avaliar como cada colaborador desempenha sua função dentro da empresa, quais são suas melhores atividades, seus pontos fortes e pontos fracos. Nesta etapa, aplicar um Questionário de avaliação de desempenho pode ser muito útil para extrair as qualidades e talentos de sua equipe.

e - Por último, os gestores responsáveis pelo plano de cargos e salários devem analisar cada perfil dos colaboradores da equipe e encaixá-los nos cargos definidos dentro da primeira etapa da implantação do plano de cargos e salários. (SARDAGNA, 2016, p. 124).

Para Abreu, a implantação acontece após a aprovação de todo o projeto. Os Gestores são informados quanto às etapas realizadas e como tratar do assunto com os seus colaboradores. O principal objetivo é explicar como funcionarão as regras a



partir da nova Política e os possíveis casos de enquadramento. Aqui também o conhecimento do consultor qualificado justifica-se.

É necessário atuar com muito cuidado nos enquadramentos, pois temos uma legislação trabalhista descolada das necessidades atuais do mercado, o que pode engessar alguns pontos da estruturação dos salários, conforme Artigo 461 da CLT (ABREU, 2015). Entre as inúmeras vantagens da implantação do plano de cargos e salários está a de permitir que empresa classifique seus colaboradores de acordo com seus talentos, suas aptidões, e que adote uma política de remuneração adequada conforme a função desempenhada por cada um deles.

Segundo Teixeira, no entanto, o plano de cargos e salários não existe somente para os funcionários antigos (TEIXEIRA, 2014). Os contratados após a implantação do projeto também deverão obedecer às novas regras para que possam progredir na empresa, com relação ao seu salário e atividade. Também segundo Teixeira, entre os principais benefícios da implantação do plano de cargos e salários destacam-se:

- a - Definir a política salarial e modelos estratégicos de remuneração baseado em competências.
- b - Desenhar o *perfil e competências* dos cargos estratégicos da organização.
- c - Manter o equilíbrio interno da organização por meio da lista de cargos, responsabilidades e resultados esperados.
- d - Equilibrar os salários pagos com as práticas salariais compatíveis com o mercado e seu segmento de atuação.
- e - Implantar práticas de Recursos Humanos que otimizem os procedimentos administrativos.
- f - Elaborar um *plano de carreiras* a fim de proporcionar o desenvolvimento profissional e a retenção dos talentos. (TEIXEIRA, 2014, p.67).

O avanço tecnológico, as mudanças de mercado, a política econômica, a participação das decisões maiores da organização no planejamento orçamentário anual, o conhecimento das metas e objetivos da empresa para melhor se adequar e se encaixar nas práticas e políticas gerais da organização, também devem ser acompanhados pelo planejamento de cargos e salários.

Portanto, será de sua responsabilidade prever os recursos humanos; especificar atribuições, deveres e responsabilidades inerentes a cada cargo; definir

as peculiaridades dos cargos; estrutura salarial; estímulo, a partir de remunerações, nos empregados, elevando a produtividade.

Os cargos deverão ser distribuídos nas diversas áreas funcionais da organização, e cada área funcional tem suas especificidades. As áreas, por sua vez, deverão ser as seguintes: Operacional, Administrativo/Técnicos e Executivos, o que permite avaliar de maneira justa os diversos cargos da organização. Para Zimpeck, com a avaliação de cargos uma série de objetivos pode ser atendida:

- a- Estabelecer uma estrutura de valores relativos para os cargos.
- b- Disciplinar as relações entre esses valores, compensando-os financeiramente de maneira equitativa.
- c- Minimizar o efeito de decisões arbitrárias para a determinação de salários.
- d- Proporcionar um quadro da estrutura, dos qualificativos requeridos e das oportunidades que podem ser oferecidas.
- e- Descobrir e eliminar distorções.
- f- Propiciar controle eficiente. (ZIMPECK,1992, p. 114).

As políticas salariais são realizadas através do plano de cargos e salários o qual normatiza, internamente, a sistemática de promoção e progressão da carreira dos profissionais de uma empresa. A gestão de cargos e salários ocupa uma posição-chave no recrutamento e manutenção dos recursos humanos das empresas, pois estas precisam propiciar um ambiente de motivação e produtividade, gerando expectativas de crescimento profissional e eliminando as incoerências e distorções que possam causar desequilíbrios salariais ou a insatisfação.

Segundo Pantaleão, atualmente não há legislação trabalhista que trate, especificamente, da Gestão de Cargos e Salários. No entanto, indiretamente, há princípios que acabam por proteger o trabalhador de certas incoerências ou distorções que possam ocorrer em relação à função desempenhada e a remuneração percebida (PANTALEÃO, 2016).

Cabe a cada empresa estabelecer seu plano de cargos e salários. Portanto, recomendamos que cada funcionário se informe com a empresa onde trabalha e verifique da existência de um plano de cargos e salários e tome conhecimento dos do mesmo.

## CONCLUSÃO

Entende-se que a política de Recursos Humanos da empresa deve ter uma estrutura que possibilite a retenção de talentos, isso implica em dar condições de trabalho num ambiente favorável, uma justa remuneração associada com um plano de cargos e salários, porque os funcionários competentes e motivados tendem permanecer na empresa.

Sabe-se também que a motivação independe muitas vezes de mais recursos, pois existem infinitas medidas possíveis sem custo adicional, como a descentralização do poder, pois nesta perspectiva da atualidade não se concebe que todas as decisões fiquem somente a cargo da diretoria sem ouvir o chão de fábrica. Uma boa liderança também é responsável para a qualificação do ambiente de trabalho e conseqüentemente melhor desempenho financeiro.

Toda empresa deve deixar evidente seus valores, ética, normas, conduta da empresa, pois transmite mais seriedade para os colaboradores. Esta segurança em contrapartida faz com que o colaborador trabalhe com mais empenho trazendo benefícios tanto pessoais quanto para a empresa. A implementação de um programa de benefícios gera múltiplas vantagens financeiras entre outras, e a mesma deve estar alinhada à cultura da empresa, ao contexto onde ela está inserida e às reais necessidades dos seus funcionários. Pois se não estiver de acordo com esta realidade gerará um custo sem retorno para a organização.

Um plano de cargos e salários justo e objetivo, onde os colaboradores tenham a clareza de quais as reais possibilidades de crescimento dentro da empresa, beneficia ambas as partes. Pois, se por um lado o funcionário tem a transparência das promoções, cargos e funções de cada um na empresa, a mesma se beneficia com o pessoal motivado contribuindo para o sucesso do empreendimento.

As constantes mudanças provocam e induzem as organizações na busca de uma série de mecanismos para manter a produtividade e satisfação de seus funcionários e a lucratividade de seu negócio. Faz-se necessário constante atualização, pois, se tratando de gestão de recursos humanos, sabe-se que as necessidades e aspirações das pessoas são complexas e exigem novos e constantes estudos nesta área. Constata-se aqui o desafio da constante atualização

e da importância do aprofundamento de estudos na área de gestão, que com certeza este trabalho proporcionou.

## REFERÊNCIAS

ABREU, Ricardo Igídio. **A Real Importância de um Plano de Cargos, Carreiras e Salários**, 2015. Disponível em: < <http://www.lemeconsultoria.com.br/a-real-importancia-de-um-plano-de-cargos-carreiras-e-salarios/01-04-2015> >. Acesso em: 24 jun. 2016.

BEZERRA, Fabio Sidrim. **Descrição e Análise de Cargos**, 2004. Disponível em: < <http://www.zemoleza.com.br/trabalho-academico/humanas/administracao/descricao-e-analise-de-cargos/21/03/2004> >. Acesso em: 24 jun. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O capital humano nas organizações**. Elsevier: São Paulo, 2009.

\_\_\_\_\_. **Remuneração, Benefícios e Relações de Trabalho: como reter talentos na organização**. 6. ed. ver. e atual. Barueri, SP: Manole, 2009.

\_\_\_\_\_. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. 6. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Remuneração, Benefícios e Relações de Trabalho**. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos: Ed. Compacta**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**. São Paulo, Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. 5. ed. São Paulo: Gente, 2001.

FLEURY, Maria Tereza. A Gestão de Competência e a Estratégia Organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza. **As Pessoas na Organização**. 4. ed. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: principais tendências**. 2. ed. Saraiva, 2011.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração da Remuneração**. São Paulo: Saraiva, 2002.

\_\_\_\_\_. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2009.

OLIVEIRA, Aristeu de. **Manual de Descrição de Cargos e Salário**. 3. ed. Atlas, 2011.

\_\_\_\_\_. **Manual de Descrição de Cargos e Salário**. 2. ed. Atlas, 2007.

PANTALEÃO, Sergio Ferreira. **Cargos e Salários: planejamento que traz benefícios e retêm empregados**, 2016. Disponível em:  
< [http://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/cargos\\_e\\_salarios.htm/05/04/2016](http://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/cargos_e_salarios.htm/05/04/2016) >. Acesso em: 24 jun. 2016.

PONTES, B. R. **Administração de Cargos e Salários**. 10. ed. São Paulo: LTr, 2004.

RIBEIRO, Antonio Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SANTOS, Gisa Rodrigues dos. **A Atuação dos Recursos Humanos na Empresa**. 2007. 80. Monografia Pós-Graduação, Lato Sensu, Projeto: A Vez do Mestre – Universidade Candido Mendes, Niterói, jul. 2007.

SARDAGNA, José Carlos. **Modelo de Plano de Cargos e Salários**, 2016. Disponível em: < <https://blog.contaazul.com/modelo-de-plano-de-cargos-e-salarios/15/04/2016> > Acesso em: 24 jun. 2016.

SILVA, Alessandri Campos Vilanova e. **Plano de Cargos e Salários**, 2009. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/plano-de-cargos-e-salarios/40944/> >. Acesso em: 24 jun. 2016.

TEIXEIRA, Silvana. **Plano de Cargos e Salários - benefícios, vantagens e resultados para a sua empresa**. 2014. Disponível em: < <http://www.cpt.com.br/cursos-gestaoempresarial/artigos/plano-de-cargos-e-salarios-beneficios-vantagens-e-resultados-para-a-sua-empresa> >. Acesso em: 25 jun. 2016.

THOMPSON, James D., VAN HOUTEN, Donald D. **As Ciências do Comportamento: uma interpretação**. São Paulo: Atlas, 1975.

ZIMPECK, Beverly Glen. **Administração de Salários**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

**PROCESSO DE *TURNOVER*: UM ESTUDO DE CASO NO SEGMENTO DE MERCADO DE UMA COOPERATIVA DA REGIÃO NOROESTE DO ESTADO.**

Adriane Margarida Tramm<sup>1</sup>  
Márcia Adriana Dias Kraemer<sup>2</sup>

**RESUMO**

Este artigo apresenta o resultado de uma pesquisa que investiga em que medida a Gestão de Recursos Humanos da Cooperativa Mista São Luiz Ltda estabelece estratégias para tratar os possíveis efeitos do *turnover* no segmento de mercado da organização. Sendo assim, analisa-se a teoria acerca da gestão de empresas, em específico sobre o fenômeno delimitado, com a finalidade de compreender os fatores que determinam a rotatividade de pessoal presente nos processos de seleção da instituição. Acredita-se que este estudo seja de grande importância, pois, a partir da geração de dados, percebe-se a necessidade de a empresa minimizar os altos índices de rotatividade no setor focalizado, incentivando o aprimoramento da qualidade dos trabalhos efetivado sem relação à mão de obra contratada por um tempo mais longo, permitindo que esses profissionais desenvolvam suas habilidades pela experiência nas atividades alcançadas, bem como a satisfação pelo emprego. A metodologia adotada para a realização da pesquisa caracteriza-se como teórico-empírica, de cunho explicativo, natureza quantitativa e qualitativa no tratamento dos dados bibliográficos e documentais. O método de abordagem é hipotético-dedutivo, com procedimento técnico estatístico, histórico, comparativo e monográfico, por se tratar de um estudo de caso. Entende-se que a gestão na rotatividade possui elevada importância na medida em que pode subsidiar os gestores, principalmente no que se refere à composição e à valoração do custo gerado pela alta rotatividade de pessoal, proporcionando auxílio no planejamento, no recrutamento e na seleção. Dessa forma, contribui para o maior controle à tomada de decisão.

Palavras chaves: Gestão - Rotatividade de Pessoal - Cooperativa.

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Especialização e Legislação Trabalhista. Faculdades Integradas Machado de Assis - FEMA. Graduada em Ciências Contábeis pelas FEMA. Analista de Folha de Pagamento na Empresa Copermil. [adrianesantoroterra@terra.com.br](mailto:adrianesantoroterra@terra.com.br)

<sup>2</sup> Doutora em Estudos da Linguagem pela Universidade Estadual de Londrina – UEL/PR. Bolsa Capes. Mestre em Letras pela Universidade Estadual de Maringá – UEM/PR. Professora de Língua Portuguesa e de Metodologia da Pesquisa Científica e Jurídica dos Cursos de Graduação e Pós-graduação das Faculdades Integradas Machado de Assis. Integrante do Grupo de Pesquisa Políticas Públicas de Inclusão Social/CNPq, da Universidade de Santa Cruz, Rio Grande do Sul, na linha de pesquisa Direito, Cidadania e Políticas Públicas. Coordenadora do Grupo de Pesquisa PROPLAC - *Letramento Acadêmico/Científico no Contexto das Ciências Sociais Aplicadas* e Coordenadora do Núcleo de Pesquisa, Pós-graduação e Extensão – NPPGE/FEMA. [marciakraemer@fema.com.br](mailto:marciakraemer@fema.com.br)

## INTRODUÇÃO

Diante de um mercado de trabalho cada vez mais competitivo e exigente, os profissionais de hoje precisam não apenas desenvolver habilidades técnicas, mas também capacidades interpessoais, pois existe uma grande demanda na busca por profissionais talentosos, bem qualificados e dotados de competências individuais variadas.

Por isso, a rotatividade de profissionais, também denominado *turnover*<sup>3</sup>, em determinados setores da organização, pode acarretar um prejuízo para as empresas se perderem colaboradores importantes para a instituição, gerando gastos financeiros e desperdiçando tempo em recrutamento, seleção e treinamento de novos profissionais.

Dessa forma, o estudo apresenta uma investigação para responder em que medida a Gestão de Recursos Humanos da Cooperativa Mista São Luiz Ltda pode estabelecer estratégias para minimizar os possíveis efeitos negativos do *turnover*, quando atingir níveis consideráveis, no segmento de mercado, podendo afetar os resultados da organização.

Sendo assim, analisa-se a teoria acerca da gestão de empresas, em específico sobre o fenômeno delimitado, com a finalidade de compreender os fatores que determinam a rotatividade de pessoal presente nos processos de seleção da institucional.

Para consolidar o objetivo geral, estabelem-se os específicos que se espera alcançar: estudar a teoria acerca da Gestão de Pessoas; pesquisar o processo atual de gerenciamento no Departamento de Recursos Humanos, com foco no *turnover*; investigar as variáveis que condicionam os índices de rotatividade nos setores e os custos gerados.

Com efeito, pode-se afirmar que o desenvolvimento deste artigo é importante por refletir acerca das causas que suscitamos funcionários desligarem-se voluntariamente da organização em estudo. Hoje, estas, por mais investimentos que

---

<sup>3</sup> Termo, de origem anglo-saxônica, usado pela área de Recursos Humanos das empresas para designar a rotatividade de pessoal em uma organização (RH PORTAL, 2016).

empreendam, têm suas maiores riquezas nos seus profissionais. São as pessoas que fazem com que as empresas existam.

A rotatividade de pessoal gera um custo significativo para a instituição como: demissões e novas admissões, insegurança dos profissionais quanto a sua permanência, bem como perda da ambiência positiva e saudável de trabalho. Esses fatores podem gerara queda de produtividade laboral.

Segundo especialistas na área de gestão, existem argumentos que as empresas devem considerar para o preenchimento de cargos, levando em conta o que se pretende agregar à organização. Com isso, é preciso ter em mente o que se deve fazer para manter os colaboradores motivados a buscar conhecimento e experiências para o seu devido crescimento na empresa.

Assim, a gestão na rotatividade possui elevada importância na medida em que pode subsidiar os gestores, principalmente no que se refere à composição e à valoração dos custos gerados pelo *turno verde* pessoal, proporcionando auxílio no planejamento, no recrutamento e na seleção, ao contribuir na tomada de decisão.

Nessa perspectiva, o artigo desenvolve-se em três seções: a primeira apresenta o caminho metodológico da pesquisa; a segunda trata da Gestão de Pessoas e de como analisar o fenômeno da rotatividade no Departamento de Recursos Humanos; a terceira expõe um estudo de caso sobre a rotatividade de pessoal no Departamento de Mercado da Coopermil.

## **1 CAMINHO DA PESQUISA: TRILHANDO O PERCURSO DA INVESTIGAÇÃO.**

Nesta seção, apresentam-se o tipo de pesquisa, o método de abordagem e os métodos de procedimento. Expor-se-á, com efeito, a categorização do estudo, além da geração de dados, a sua interpretação e a sua análise, no intuito de orientar o leitor no percurso adotado para a investigação.

Segundo Minayo, entende-se por metodologia o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade. Nesse sentido, a metodologia ocupa um lugar central no interior das teorias e está sempre referida a elas (MINAYO, 2002). Para Demo,



A Metodologia significa a origem do termo, o estudo dos caminhos, dos instrumentos usados para se fazer ciência. É uma disciplina instrumental a serviço da pesquisa. Ao mesmo tempo que visa conhecer caminhos do processo científico, também problematiza criticamente, no sentido de indagar os limites da ciência, seja com referência à capacidade de conhecer, seja com referência à capacidade de intervir na realidade. (DEMO, 2009, p.11).

Nesse viés, compreende-se que a pesquisa do presente trabalho caracteriza-se como teórico-empírica, com fins explicativos, uma vez que se fundamentará na construção literária referente à temática, presente em estudos científicos e documentais. Para entender o fenômeno analisado no intuito de construir conhecimentos acerca do tema, serão geradas informações em diversas fontes, para melhor conhecer e compreender, por meio de análise, o objeto de pesquisa, sendo a revisão literária uma constante.

A maneira para tratar a geração de dados é o modo tanto quantitativo quanto qualitativo. O primeiro caracteriza-se pela exploração e pela descrição de informações estatísticas; o segundo tem como perspectiva a construção teórico-prática de informações para a análise e a explicação da rotatividade de pessoas, *turnover*, em uma empresa no segmento mercadista, com caráter de estudo de caso: “A abordagem qualitativa de um problema, além de ser uma opção do investigador, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social.” (MINAYO, 2002, p. 79).

Em relação ainda aos métodos adotados para a geração dos dados deste trabalho, destaca-se a pesquisa por documentação indireta, de cunho bibliográfico, sendo o ponto de partida de qualquer verificação. A revisão da literatura desenvolve-se por meio da investigação de livros da área, artigos acadêmicos, impressos e virtuais, bem como produção científica em geral.

A pesquisa documental também é utilizada, com fundamento nos dados obtidos por meio de relatórios da empresa estudada que oferece informações sobre o período de geração utilizado, o ano de 2015. Entende-se que a análise documental favorece a observação do processo de maturação ou da evolução de indivíduos, grupos, conceitos, conhecimentos, comportamentos, mentalidades, práticas, entre outros (CELLARD, 2008).

Além da documentação indireta, usa-se a direta, com entrevista semiestruturada dirigida aos gestores do Departamento de Recursos Humanos da organização, em específico a psicóloga responsável pelo processo de admissão e de demissão institucional (APÊNDICE A, 2016, p. 169).

Para a análise e a interpretação dos dados, o método de abordagem a ser utilizado é o hipotético-dedutivo, porque se parte de um problema – questionar-se em que medida a Gestão de Recursos Humanos da Cooperativa Mista São Luiz Ltda pode estabelecer estratégias para trabalhar o *turnover* no segmento de mercado da organização-, e construir e testar as possíveis respostas, bem como possíveis soluções para o problema. O método hipotético-dedutivo compõe-se da dedução e da indução simultaneamente:

O método dedutivo, tanto sob o aspecto lógico quanto técnico, envolve procedimentos indutivos. Ambos exigem diversas modalidades de instrumentalização e de operações adequadas. Assim, a dedução e a indução podem completar-se mutuamente. Os dois processos são importantes no trabalho científico, pois um pode ajudar o outro na resolução de problemas. (LAKATOS; MARCONI, 2001, p. 257).

Esse método identifica os problemas existentes entre as perspectivas e as possíveis teorias que podem ser testadas para encontrar soluções mais justas e aceitáveis da realidade. Afinal, quando se testa uma teoria, analisando-a por meio do método hipotético, almeja-se compará-la com outras leis ou teorias referentes à temática em estudo, para, com efeito, realizar um falseamento (COTRIM, 2000).

Como métodos de procedimento, utilizam-se o estatístico, o histórico, o comparativo e o monográfico. O estatístico, para auxiliar na análise quantitativa; o histórico, na fundamentação bibliográfica; o comparativo, no cotejo entre teoria e prática; e o monográfico, por se tratar de um estudo de caso aplicado à Empresa Cooperativa Mista São Luiz Ltda, COOPERMIL, no segmento mercadista, referente à rotatividade de pessoal.

Para compreender melhor o contexto de produção da pesquisa, recorre-se ao histórico da Cooperativa Mista São Luiz Ltda. Fundada em 27 de agosto de 1955 por um grupo de produtores rurais da localidade de Cinquentenário, Município de Tuparendi, RS, possui o propósito de superar dificuldades de comercialização de

produtos agrícolas, em princípio com foco na suinocultura, e também de melhorar a gestão da propriedade rural (COOPERATIVA MISTA SÃO LUIZ LTDA, 2016).

Hoje, a Coopermil atua em nove cidades da Região Noroeste do Estado, com seus negócios crescendo e se diversificando, acompanhando as tendências de mercado. Segundo a gestão, é fundamental a visão estratégica e atomada de decisões seguras de seus dirigentes, mantendo a instituição forte e perseverante em sua atuação (COOPERATIVA MISTA SÃO LUIZ LTDA, 2016).

Atualmente, a Cooperativa possui oito áreas diferentes de negócios. No varejo tem ações em três áreas distintas: supermercados, postos de combustíveis e lojas agropecuárias. Na área de indústria, possui fábrica de rações e fábrica de óleo e farelo de soja. No agronegócio, opera no recebimento e na comercialização de grãos - soja, trigo e milho -, de leite e também de sementes.

Este trabalho tem enfoque na área de supermercados da Cooperativa, sendo que atualmente possui doze estabelecimentos na Região Noroeste do Estado os quais serão analisados por meio de relatórios e de entrevista com uma das gestoras do Departamento de Recursos Humanos para se verificar as suas informações no tocante aos índices de rotatividade de pessoal (APÊNDICE A, 2016, p. 169).

## **2 GESTÃO DE PESSOAS E O FENÔMENO DO TURNOVER: A IMPORTÂNCIA DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA A CONSTRUÇÃO DE NOVOS PARADIGMAS NAS EMPRESAS.**

A Gestão de Pessoas é um tema de maior importância, porque as empresas podem ser tudo, mas nada serão se não houver pessoas a definir-lhes a visão e o propósito, a fim de escolher as estruturas e as estratégias a serem seguidas (VERGARA, 2012). Ela é contingencial e situacional, pois depende de diversos fatores como a cultura existente em cada empresa, a estrutura que adota, as características do contexto ambiental, o negócio, a tecnologia utilizada e os processos internos.

Também, percebe-se que a Gestão de Pessoas está sempre em constantes mudanças, com o avanço da tecnologia e o acesso rápido às informações, a competitividade torna-se alta no mercado de trabalho. Entretanto, nem sempre se

pensou nas pessoas como sendo o principal ativo de uma empresa. De acordo com Ribeiro, o velho papel de Recursos humanos, departamento que gere pessoas, era:

- a) Controlar rigidamente a carreira dos funcionários;
- b) Manter as escalas salariais em segredo, de tal forma que nem os gerentes pudessem saber como tal escala funcionava;
- c) Manter a avaliação de potencial como uma tarefa exclusiva da função de Recursos Humanos;
- d) Entender que a manutenção de um clima organizacional adequado é tarefa exclusiva de Recursos Humanos;
- e) Reter tudo o que diga respeito a Recursos Humanos em um clima cheio de mistérios e de segredos;
- f) Conservar a imagem de Recursos Humanos como um departamento fechado e à parte da organização;
- g) Valorizar excessivamente a área, em detrimento dos objetivos estratégicos da empresa;
- h) Pressupor que as atividades operacionais e de linha de frente não tem a menor chance de funcionar sem a presença de Recursos Humanos;
- i) Oferecer treinamento para todos, de maneira indiscriminada;
- j) Fazer com que os custos de pessoal não digam respeito à área de Recursos Humanos, e sim, a cada setor, respectivamente. (RIBEIRO, 2005, p. 16).

Percebe-se que esse conceito de Recursos Humanos é ultrapassado, porque, na Gestão de Pessoas, aliam-se as ações e os objetivos dos indivíduos à meta e à missão da organização: valorizam-se as pessoas, porque passam grande parte de sua vida dentro das instituições em que trabalham e dependem destas para poder atingir suas metas profissionais e individuais; assim, as empresas entendem que precisam das pessoas para poder ativar o potencial dos processos organizacionais:

A Gestão de Pessoas procura ajudar o administrador a desempenhar todas as funções [como]: planejar, organizar, dirigir e controlar, porque ela não realiza seu trabalho sozinha, mas através das pessoas que formam sua equipe.(CHIAVENATO, 2009, p.14).

A Gestão de Pessoas significa o caráter subjetivo do indivíduo dentro da empresa, não o mostra apenas como parte do processo, mas também como pessoa. A área de recursos humanos é responsável pela infraestrutura oferecida ao colaborador para que possa desempenhar bem a sua função. Desde a sua contratação, seu treinamento e seu monitoramento (COSTA, 2008).

Existem seis etapas na Gestão de Pessoas que integram os processos dinâmicos e interativos de uma empresa. De acordo com Chiavenato, são processos básicos e de grande valor como:

- a) *Processo de Agregar Pessoas*: inserção de novos colaboradores, em que se inclui o recrutamento e a seleção de pessoas;
- b) *Processo de Aplicar Pessoas*: descrição das atividades e das funções que as pessoas desempenham na empresa.
- c) *Processo de Recompensar Pessoas*: incentivo, por meio de remuneração e de recompensas, à satisfação das necessidades individuais mais elevadas.
- d) *Processo de Desenvolver Pessoas*: utilização de treinamentos e de capacitação para um melhor desempenho das atividades e desenvolvimento profissional.
- e) *Processo de Manter Pessoas*: propiciar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades desenvolvidas pelas pessoas na empresa.
- f) *Processo de Monitorar Pessoas*: constituição de banco de dados e sistema de informações gerenciais que controlam as atividades e verificam o resultado das pessoas (CHIAVENATO, 2010).

Com isso, pode-se notar que o recurso humano de uma empresa é essencial para atingir os objetivos da instituição e o Departamento de Recursos Humanos é fundamental para manter a qualidade no recrutamento, na seleção e no desenvolvimento de pessoal. Devido a tais mudanças, a Gestão de Pessoas passa a ser um agente transformador na sociedade organizacional, buscando mudanças e o crescimento de forma rápida e com suas exigências para a contratação de talentos.

Assim, é possível perceber um novo formato na área de Recursos Humanos: “Já faz algum tempo que a área de Recursos Humanos passou de um simples departamento de pessoal para um agente de transformação na organização, provocando mudanças e oferecendo sustentação na implantação das mesmas.” (RIBEIRO, 2005, p.17). Segundo o autor, o novo papel de recursos humanos está ligado aos seguintes pontos:

- a) Criar e operar sistemas que permitam que as oportunidades de emprego e de desenvolvimento de carreira estejam disponíveis a todos;
- b) Propor, definir e garantir um conjunto de normas e de procedimentos alinhados com os princípios empresariais e de acordo com a Legislação Trabalhista;
- c) Dar suporte as demais unidades da empresa no recrutamento e no desenvolvimento de pessoas;
- d) Criar, propor e administrar instrumentos que possibilitem uma remuneração competitiva a todos os funcionários;
- e) Buscar sempre a diversidade, com o objetivo principal de aumentar o capital intelectual, de modo a garantir a capacidade de atualização e inovação da empresa;
- f) Ver as pessoas e a organização como seres espirituais e ajudá-las a dar o próximo passo em seu processo de desenvolvimento;
- g) Ter no treinamento a principal ferramenta para retenção do capital humano e desenvolver novas competências para atual era empresarial;
- h) Dignificar o trabalho e o ser humano. (RIBEIRO, 2005, p. 17).

Assim, a Gestão de Pessoas está baseada em aspectos fundamentais de compreensão acerca do indivíduo. Deve-se entendê-lo: como seres humanos; como ativadoras de recursos organizacionais; como parceiros da organização; como talentos fornecedores de competências (CHIAVENATO, 2010).

Cada pessoa tem sua personalidade, seus propósitos de vida, seus objetivos, seus próprios conhecimentos, bem como habilidades e competências que, se bem geridas, aliam-se à própria gestão dos recursos nas organizações. As empresas e os colaboradores devem aliar-se no processo organizacional: a empresa pode usufruir das contribuições dos conhecimentos destes e as pessoas podem desenvolver seu potencial profissional, sendo essencial para o sucesso das empresas.

Para Chiavenato, as empresas bem-sucedidas podem crescer, prosperar e manter sua continuidade no mercado se elas souberem otimizar o retorno sobre os investimentos realizados com seus empregados e próprios parceiros (CHIAVENATO, 2010). Com efeito, pode-se afirmar que, hoje, as empresas são literalmente constituídas por pessoas e dependem destas para poderem atingir suas metas, seus objetivos e sua missão. Nesse contexto, uma boa Gestão de Pessoas é essencial para que se tenha êxito nas empresas:

A administração de recursos humanos (ARH) é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as “pessoas” ou recursos humanos, incluindo recrutamento,

seleção, treinamento, recompensas e avaliação do desempenho. (CHIAVENATO, 2010, p.9).

Toda empresa que tiver uma boa gestão de recursos humanos obterá também bons resultados na sua produtividade, na saúde organizacional da empresa proporcionando satisfação aos seus empregados. Entretanto, um aspecto que pode ser analisado na gestão de recursos humanos, normalmente visto como negativo, é a rotatividade de pessoal nas empresas, denominada comumente como *turnover*.

Esse fenômeno organizacional está ligado à Gestão de Pessoas e pode causar alguns problemas como: altos custos, desperdícios de recursos, ambiente de trabalho desmotivante, perda de competitividade, baixa produtividade e perda de oportunidades. É por meio do *turnover* que se pode mensurar a quantidade de pessoas que ingressam e egressam de uma empresa.

Segundo Mobley, “[...] *Turnover* é a suspensão da condição de integrantes de uma organização por parte de um indivíduo que recebia compensação monetária.” (MOBLEY, 1992, p.30). Esse fenômeno, se atingir um alto índice de rotatividade, pode gerar perda de colaboradores com grande potencial para a empresa, encargos trabalhistas, excesso de processos de seleção de pessoal entre outras dificuldades. Isso aumentando os custos da organização e possivelmente diminui a competitividade da empresa no mercado.

Mobley afirma que, para se entender e gerenciar o *turnover*, deve-se identificar as perspectivas individuais, organizacionais e ambientais, distinguindo as consequências, tanto de impacto positivo quanto de negativo, mensuradas em dados econômicos e nas percepções de empregados, sempre levando em consideração as atitudes do funcionário e da organização (MOBLEY, 1992).

A importância de avaliarem-se as causas que provocam o *turnover* nas organizações é de grande valia, pois observar os indivíduos, analisar as situações econômicas e os fatores organizacionais faz com que se tenha um controle melhor desses índices, mantendo um controle adequado para a organização. Considera-se que a rotatividade de pessoal é uma consequência de vários fenômenos internos ou externos de uma organização que condicionam atitudes e comportamento do pessoal:

A rotatividade de pessoal é expressa por meio de uma relação percentual entre as admissões e os desligamentos com relação ao número médio de participantes da organização, no decorrer de um certo período de tempo. Quase sempre a rotatividade é expressa em índices mensais ou anuais para permitir comparações, seja para desenvolver diagnósticos ou para promover providências. (MARRAS, 2000, p. 66).

Para Chiavenato, também “[...] a rotatividade de pessoal é expressa por meio de uma relação percentual entre admissões e desligamentos com relação ao número médio de participantes da organização no decorrer de certo período de tempo.” (CHIAVENATO, 2009, p. 40). Pode-se afirmar que a rotatividade de pessoal pode ser entendida como uma despesa a ser evitada se, na hora da contratação, a empresa tiver um bom recrutamento e seleção. Essa estratégia ajuda a buscar bons profissionais, coadunando um bom plano de desenvolvimento motivacional para seus funcionários.

Existem vários motivos para que uma empresa possa ter uma alta rotatividade de pessoal, sendo um processo muito comum. O desligamento de um funcionário e a contratação de outro fazem parte das ações institucionais e às vezes pode acontecer por uma decisão estratégica para beneficiar a empresa. O detalhe é quando a rotatividade sai do controle, como, por exemplo, quando a organização perde funcionários que são essenciais para seus processos e, com isso, gera o aumento dos custos. Nesse caso, investigar as principais causas da rotatividade é fundamental:

A rotatividade de pessoal não é uma causa, mas sim um efeito, a consequência de certos fenômenos localizados internos ou externamente à empresa que condicionam a atitude e o comportamento do pessoal. Os fenômenos externos que causam a rotatividade podem ser descritos como as constantes mudanças que ocorrem no mercado que afetam diretamente a empresa. (CHIAVENATO, 2000, p. 184).

A rotatividade pode ser provocada pelas pessoas, quando o desligamento ocorre por decisão e iniciativa dos funcionários. Uma das principais razões é o mercado de trabalho ser competitivo e ter ofertas intensas de trabalho. Também pode ser provocada pela própria empresa, quando precisa substituir o funcionário para melhorar o potencial humano existente ou para reduzir o efetivo de pessoal (CHIAVENATO, 2009).



Para Ferreira e Freire, a rotatividade revela-se uma fonte de preocupação para as empresas em um meio competitivo. A competitividade implica oferecer qualidade de serviços e de produtos, reforçando a importância da política de administração de pessoal que possibilite a permanência de colaboradores na empresa, desenvolvendo trabalhos com eficiência e eficácia (FERREIRA; FREIRE, 2001). Para as instituições, portanto, quanto menor o índice de rotatividade, melhor:

O índice de rotatividade ideal seria aquele que permitisse à organização reter seu pessoal de boa qualidade, substituindo apenas as pessoas que apresentam distorções de desempenho difíceis de ser corrigidas dentro de um programa exequível, com isso teria sua rotatividade ideal no sentido de que esta permitisse a potenciação máxima da qualidade de seus recursos humanos e sem afetar a quantidade dos recursos disponíveis. (CHIAVENATO, 2009, p.46).

Nessa perspectiva, a rotatividade de pessoal pode também ter consequências positivas como o afastamento de funcionários de desempenho baixo, inovação, flexibilidade, adaptabilidade e redução de conflitos. Para Mobley, uma das vantagens do *turnover* é que a entrada de novos funcionários pode trazer consigo novos conhecimentos, novas ideias, abordagens, tecnologias e novos estilos (MOBLEY, 1992). De acordo com os autores Carvalho e Serafim, um fator de grande importância para elevação da rotatividade pode ser o estresse, definido como:

[...] um conjunto de relações que o organismo desenvolve ao ser submetido a uma situação que exige esforço para a adaptação, cada pessoa reage de forma diferente aos estímulos negativos, uns recebem e guardam estes estímulos em suas vidas como situação normal e outras já recebem estes estímulos e guardam os diversos recebidos ao longo de um determinado período podendo as deixar estressadas. (CARVALHO; SERAFIM, 2002, p.123).

Empresas que visam ao lucro geralmente não querem perder o capital humano com bom desempenho, porque isso representa ônus no investimento institucional para que o funcionário integre-se e desenvolva seu potencial na organização. Quando precisa ser substituído, a perda será dobrada, por se reinvestir em novo colaborador.

### **3 ROTATIVIDADE DE PESSOAL: UM ESTUDO DE CASO SOBRE *TURNOVER* NO DEPARTAMENTO DE MERCADO DA COOPERMIL.**

Nas empresas, de forma geral, são sempre apurados os custos das áreas em seus investimentos e nada é diferente quando se trata de Gestão de Pessoas no Departamento de Recursos Humanos, em se tratando de rotatividade de pessoal. Uma das fórmulas mais usadas para mensurar o *turnover*, segundo Chiavenato, é dividir o número de pessoas desligadas durante o período pelo número de colaboradores ativos na empresa (CHIAVENATO, 2010). Ainda, segundo o autor, esses cálculos podem variar de acordo com as necessidades da organização, aplicando-se em diferentes departamentos e avaliando-se a taxa de índice aceitável.

A Cooperativa Mista São Luiz, por meio de seu sistema de Gestão de Recursos Humanos, trabalha com um *software* da empresa *Sênior*<sup>4</sup>, que possibilita gerar relatórios de indicadores, apontando os índices de rotatividade de pessoal em suas diversas áreas de atuação. Assim, sempre pode manter o controle de seus índices de forma atualizada. A fórmula considerada pelo *Sistema Sênior* e usada nos cálculos dos índices de Rotatividade de Pessoal é a seguinte:

<b>FÓRMULA DO SISTEMASENIOR</b>
$\text{Movimentação} = (\text{Admitidos} + \text{Desligados}) / 2 * 100$
$\text{Efetivo Médio} = (\text{EF1} + \text{EF2}) / 2$
EF1: Número de empregados da organização no último dia do período anterior.
EF2: Número de empregados da organização no último dia do período considerado.

Ilustração 1: Fórmula do Sistema Sênior.  
Fonte: adaptado do Sistema Sênior (SENIOR, 2016).

Por meio dessa fórmula, podem-se analisar os índices de *turnover* fornecidos pelo *Sistema Sênior* nos mercados da Cooperativa Mista São Luiz que estão distribuídos em diversas cidades da região Noroeste do Estado. Para esta análise, apresentam-se os mercados das seguintes filiais:

<sup>4</sup> “A Sênior é referência nacional em softwares para gestão. Com um dos mais completos portfólios para alta performance, oferece às empresas de diversos portes e segmentos soluções em Gestão Empresarial, Logística, Gestão de Pessoas e Gestão de Acesso e Segurança. Fundada em 1988 em Blumenau (SC), atua em todo o Brasil com filiais, escritórios, unidades de negócios e canais de distribuição, oferecendo tanto consultorias como sistemas integrados que apoiam seus clientes na otimização de processos e modelos de negócios, inovação e produtividade, simplificando a tomada de decisão e impulsionando a gestão.” (SENIOR, 2016).

- a) Mercado Bairro Central, Mercado Candeia, Mercado Santa Rosa e Mercado Super 01, todos localizados no Município de Santa Rosa;
- b) Mercado Cândido Godói, na cidade homônima;
- c) Mercado Cinquentenário, na localidade de mesmo nome, no Município de Tuparendi;
- d) Mercado Dr. Maurício Cardoso, na cidade homônima;
- e) Mercado Giruá, localizado na cidade de Giruá;
- f) Mercado Novo Machado, localizado no Município de Novo Machado;
- g) Mercado Santa Lucia, localizado no interior do Município de Tuparendi;
- h) Mercado Santo Cristo, localizado no Município de Santo Cristo;
- i) Mercado Tuparendi, localizado no Município de Tuparendi.

De acordo com os dados gerados na pesquisa, por meio de relatórios, identificam-se que algumas das filiais não possuem índices de *turnover* e inicia-se a explanação por meio da análise dessas unidades. Primeiramente, há o Mercado Candeia, da Coopermil, localizado na Vila Candeia, interior do Município de Santa Rosa, o qual possui um funcionário. É situado em umas das unidades da Coopermil e tem por finalidade atender aos associados em geral da cooperativa, bem como os moradores da localidade.

Nele, não há índice de *turnover* no período analisado, provavelmente por se tratar de uma filial situada em uma pequena localidade, em que o mercado tem, como princípio, o atendimento de seus associados e da população ao redor, com atuação do colaborador há mais tempo, em carga horária de trabalho de segunda a sexta-feira das 8h às 12h e das 13h30min às 17h30min, aos sábados, das 8h às 12h.

Outra unidade é o Mercado de Cândido Godói, localizado na linha Timbaúva. Pequeno, com dois funcionários, possui a mesma carga horária de trabalho do anterior. Atende aos associados e demais clientes, não possuindo índice de rotatividade de pessoal no ano de 2015.

Da mesma forma, pode-se comentar sobre o Mercado Novo Machado, localizado em cidade homônima. A unidade é, à semelhança das outras analisadas, pequena, possuindo um total de seis funcionários. Seu horário de atendimento é de segunda a sexta-feira das 8h às 12h e das 14h às 19h, aos sábados, das 8h às 12h e das 14h às 16h. Esse Mercado, no ano de 2015, também não apresenta *turnover*.

A unidade de Santa Lúcia está localizada no interior do Município de Tuparendi, com dois funcionários, carga horária e atendimento similar, é outro exemplo de índice zero de Rotatividade de Pessoal.

Conforme depoimento da Gestora de Recursos Humanos da empresa, esses colaboradores das unidades delimitadas, de forma geral, apresentam grande experiência e costumam exercer suas atividades com responsabilidade e empenho, não havendo, por parte da organização, a necessidade de readequar o seu labor, nem realocá-los ou desligá-los (APÊNDICE A, 2016, p. 169).

Isso é o que se pode perceber por meio da análise comparada entre a teoria e os dados gerados em relatórios, bem como na entrevista com a gestora de RH da empresa. As primeiras unidades estudadas não apresentam índices de *turnover*, em princípio pelo fato de os colaboradores já possuírem tempo de empresa, sua qualificação mostrar-se adequada aos objetivos do trabalho e suas atividades desenvolverem-se com o empenho esperado. Esse comportamento estabelece confiança entre a empregadora e o empregado.

Do ponto de vista teórico, em cotejo com essas informações, é possível perceber, por meio da ausência de *turnover*, que há um alinhamento entre as ações e os objetivos dos indivíduos à meta e à missão da organização. Possivelmente, esses colaboradores são valorizados por estarem grande parte de sua vida na instituição, dependendo desta para alcançar suas metas profissionais e individuais e, dessa maneira, podem ver na empresa o atendimento de suas necessidades, ativando, por consequência, o potencial dos processos organizacionais (RIBEIRO, 2005).

Considera-se, portanto, concordando com Chiavenato, que as empresas bem-sucedidas podem crescer, prosperar e manter sua continuidade no mercado se elas souberem otimizar o retorno sobre os investimentos com seus empregados e próprios parceiros (CHIAVENATO, 2010). A próxima unidade analisada é o Mercado Cinquentenário, situado em Cinquentenário, Município de Tuparendi. De porte pequeno, possui uma carga horária similar aos anteriores, com o total de quatro funcionários:



Ilustração 2: Índices de *Turnover* do Mercado Cinquentenário da Coopermil.  
Fonte: produção das pesquisadoras.

No Mercado, o índice de rotatividade de pessoal é considerado baixo. A gestora do RH da empresa informa que, no ano de 2015, teve-se um desligamento de colaborador por ter sido aprovado em concurso público. Outra unidade a ser analisada é um dos mercados mais recentes da Coopermil, situado no Município de Doutor Maurício Cardoso, com dezesseis colaboradores e horário de atendimento de segunda a sábado em expediente diurno integral.

Os índices de *turnover* mantêm-se estáveis nos primeiros meses, embora, na análise dos dados, em setembro, outubro e dezembro, têm-se algumas precipitações, ocasionadas, conforme entrevistada, por novas oportunidades de trabalho no mercado para alguns (em torno de 40%) ou por desalinhamento de conduta dos colaboradores(em torno de 40%), resultando em problemas de relacionamento interpessoal com colegas e clientes, além de falta de motivação no trabalho (APÊNDICE A, 2016, p. 169). Essas afirmações podem ser comprovadas na Ilustração 3:

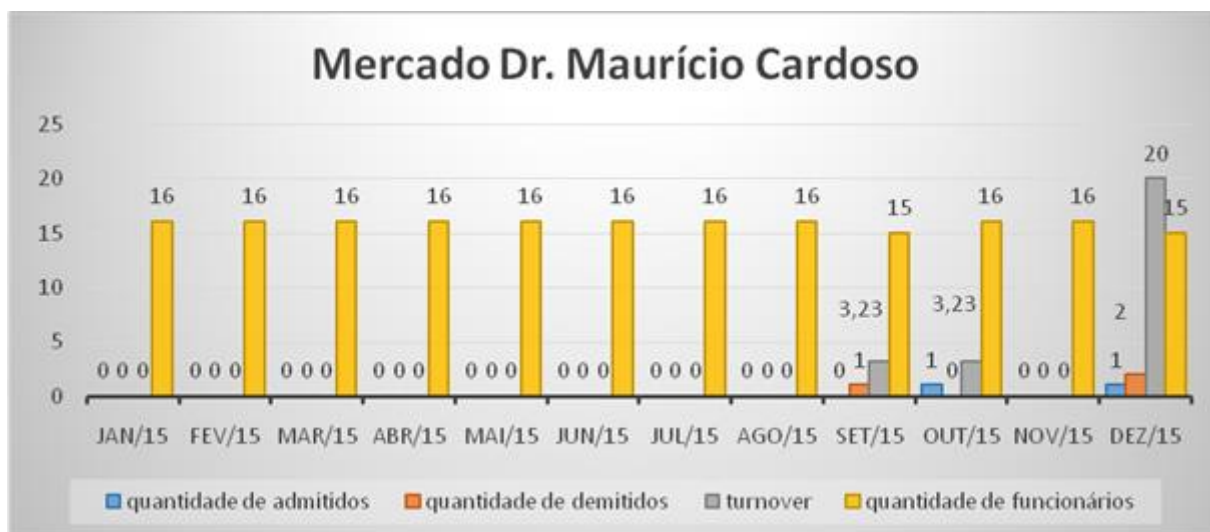


Ilustração 3: Índices de *Turnover* do Mercado Dr. Mauricio Cardoso da Coopermil.

Fonte: produção das pesquisadoras.

Pelo fato de as informações serem geradas nas entrevistas de desligamento realizadas na empresa, momento em que o funcionário realiza os acertos rescisórios, é possível identificar os motivos envolvidos nesse processo:

Através da entrevista de desligamento, tendo o contato direto com os funcionários que saem da empresa, seja por pedido de desligamento, término de contrato ou demissão por parte da empresa permite ter essa proximidade com a causa de sua saída [sic]. Pois, assim são ouvidas as duas versões, o encaminhamento feito pelo Gestor, e o acolhimento ao ex-funcionário [sic]. Permitindo este ter um momento de “desabafo”, detectar melhorias sugerindo ajustes na empresa [sic]. (APÊNDICE A, 2016, p. 169).

Pode-se afirmar que a rotatividade de pessoal é uma variável dependente, pois ela é estimulada por alguns fatores, tanto internos quanto externos da empresa. Assim, é possível defini-la não como causa e sim, efeito (CHIAVENATTO, 2000). Os fenômenos externos influenciadores da rotatividade de pessoal costumam ser a oferta e a procura de recursos humanos no mercado, as oportunidades de emprego e a economia. Já os fenômenos internos geralmente estão ligados à política salarial e benefícios da organização, bem como o tipo de supervisão, as oportunidades de crescimento profissional, o clima e a cultura organizacional, além dos programas de treinamento, entre outros (CHIAVENATO, 2000).

Outra unidade analisada é o Mercado Giruá, situado no Município de mesmo nome, que atua, em média, com vinte e oito colaboradores, em horário de atendimento semanal de segunda a sábado das 8h30min às 12h e das 14h às 19h30min, sendo que a carga horária de cada colaborador é de 7h20min por dia, totalizando 44 horas semanais e 220 horas mensais:

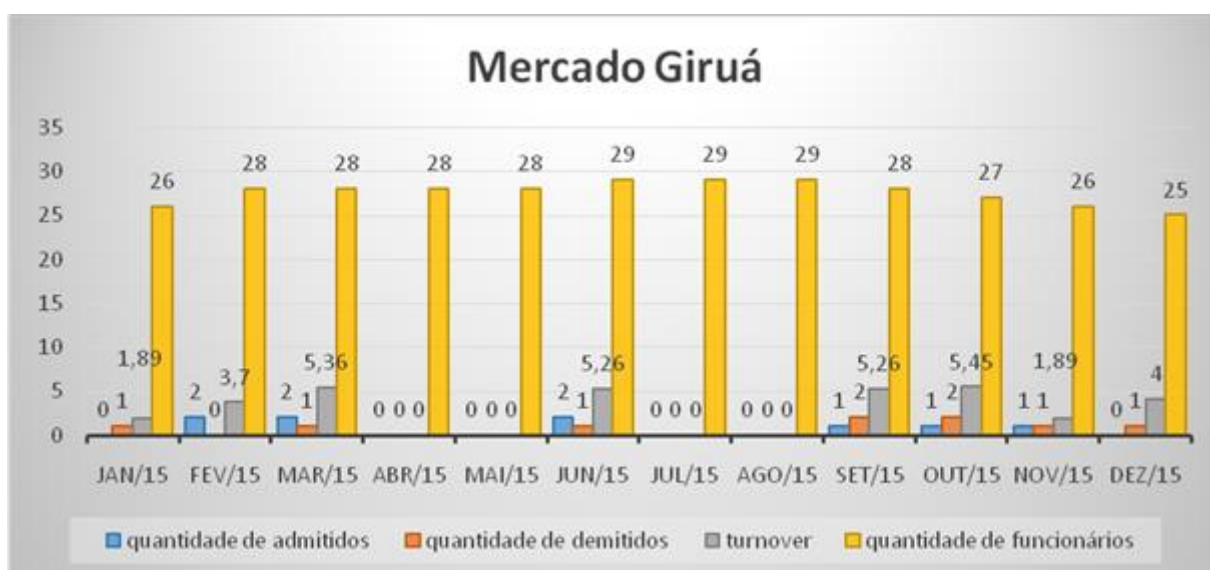


Ilustração 6: Índices de *Turnover* do Mercado Giruá da Coopermil.

Fonte: produção das pesquisadoras.

Pode-se defender que, nesse mercado, tem-se um índice de Rotatividade de Pessoal considerável. Por meio das entrevistas de desligamentos é possível afirmar que os afastamentos ocorrem, por vezes, pela falta de alinhamento dos colaboradores com as diretrizes da empresa (em torno de 50%), por problemas pessoais que instigam conflitos entre os colaboradores (em torno de 30%) ou pela busca de novas oportunidades de trabalho (em torno de 20%), com outra carga horária e salários mais atrativos (APÊNDICE A, 2016, p. 169).

Como defende Chiavenato, as empresas e os colaboradores precisam estar em consenso e auxiliar-se no processo organizacional, para que a primeira possa usufruir das contribuições dos conhecimentos dos funcionários e estes, explorarem seu potencial profissional (CHIAVENATO, 2010). Entretanto, se não há afinamento entre as partes, o desligamento pode mostrar-se positivo, oxigenando os setores da organização com contratações mais adequadas (MOBLEY, 1992).

O Mercado Bairro Central, localizado no Município de Santa Rosa, possui uma carga horária de segunda a domingo, com horário de atendimento das 8h30min às 12h e das 13h30min às 20h30min, trabalhando em regime de escala de revezamento. Tem, em média, setenta colaboradores, sendo o segundo maior da Coopermil na cidade:

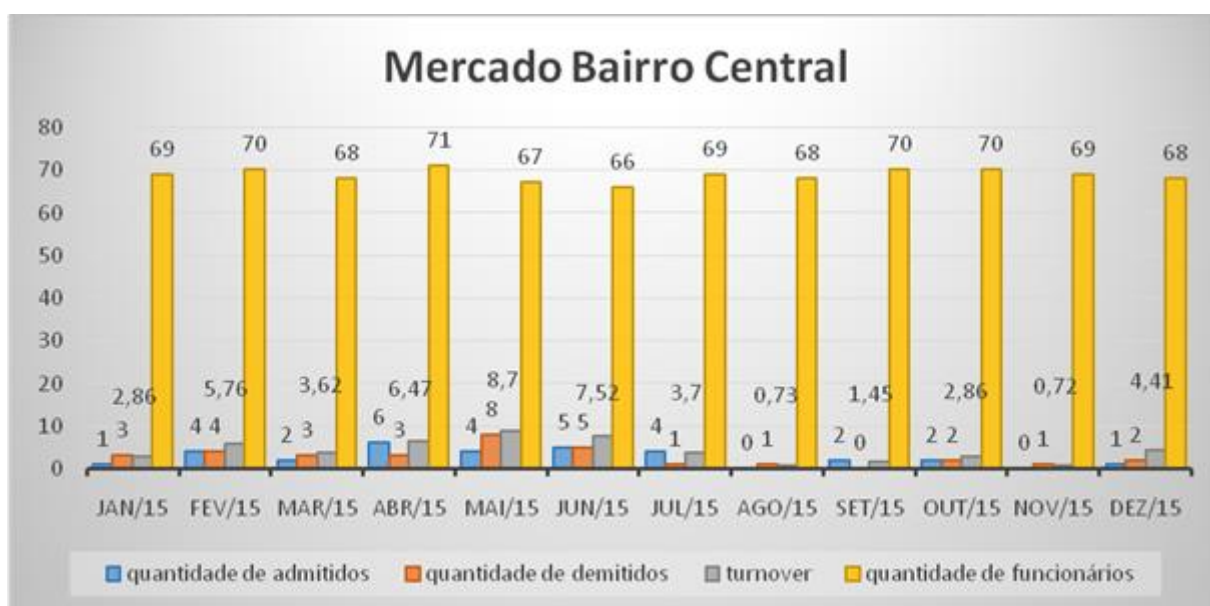


Ilustração 9: Índices de *Turnover* do Mercado Bairro Central da Coopermil.  
Fonte: produção das pesquisadoras.

Nele, os índices de *turnover* são bem consideráveis. Atentando-se para o que Chiavenato defende, a rotatividade de pessoal é efeito de certos fenômenos decorrentes de variáveis internas e externas da empresa que podem condicionar atitudes comportamentais das pessoas ou mesmo de tomadas de decisão dos gestores (CHIAVENATO, 2010).

Dessa forma, esses índices expostos na Ilustração 9 devem ser levados em consideração, buscando identificar as causas da situação. Conforme a gestora de RH, nas entrevistas de desligamento, é possível verificar que muitos colaboradores desligam-se da instituição por término de contrato (em média de 30%), embora também outros não se integram de forma adequada ao trabalho com o mesmo percentual anterior (APÊNDICE A, 2016, p. 169).



Conforme a entrevistada, muitos jovens contratados almejam muito estar no mercado de trabalho, mas quando se deparam com o rigor do labor diário, com a carga horária, com a responsabilidade, sentem-se inseguros e incapazes de realizarem as tarefas de acordo com o esperado. A empresa, ao analisar esse perfil, não se sente atraída pela prestação de serviços e desliga-os da organização, rompendo o contrato.

Além disso, há os casos de pedido de demissão que ocorrem por muitas vezes pela não adaptação ao trabalho proposto em média 300% destes pedidos e os desligamentos sem justa causa que muitas vezes decorrem de falta do próprio colaborador no seu trabalho, por vezes também seu desempenho e motivação já não é a mesma, sendo, em média, 60% dos casos (APÊNDICE A, 2016, p. 169).

Estes geralmente acontecem por novas e melhores oportunidades de trabalho, pois os colaboradores têm boa qualificação, são bons profissionais, mas o mercado não oportuniza o crescimento almejado. Em outros casos, é a falta de alinhamento com as diretrizes da empresa e de interesse pela instituição que ocasionam o desligamento (APÊNDICE A, 2016, p. 169).

Assim, cabe ao gestor fazer uma análise dos fatores que são mais relevantes e buscar apoio na empresa, bem como fazer uma boa gestão com sua equipe, buscando motivá-la pelo trabalho, para ter um bom rendimento laboral e a consequente diminuição dos índices de *turnover*. Conforme Mobley, como *turnover* é o índice de admissões e demissões de um determinado período de tempo, com o aumento dos índices, também aumentam os custos da empresa. Se os números são relevantes, devem ser mapeados e considerados, focalizando nos motivos que levam a esses resultados (MOBLEY, 1992).

A próxima unidade em análise é o Mercado da Coopermil, localizado na cidade de Santa Rosa, em que os índices de *turnover* aparecem bem variados e com bastante rotatividade de pessoal, sendo um dos maiores da Cooperativa com certa de oitenta e dois funcionários. Pode-se notar que o *turnover* varia de acordo com as entradas e as saídas. A maioria dos funcionários tem pouco tempo de trabalho (cerca de 30%), muitos com término de contrato por não se adaptarem às atividades oferecidas (em torno de 40%) e aos horários propostos (em torno de

40%), outros por não se adaptarem à equipe laboral (em torno de 10%) (APÊNDICE A, 2016, p. 169). Vejam-se essas informações na Ilustração 10:



Ilustração 10: Índices de *Turnover* do Mercado Santa Rosa da Coopermil.

Fonte: produção das pesquisadoras.

Segundo Chiavenato, a rotatividade de pessoal deve ser levada a sério nas empresas, pois ela poderá ter reflexos significativos, podendo ser em fatores internos e externos da empresa, bem como no comportamento do pessoal. (CHIAVENATO, 2009). Em se tratando de comportamento de pessoal, conforme a entrevistada, os reflexos percebidos devido ao *turnover* podem iniciar com o desgaste da Gestão, em contratar, integrar e treinar novos funcionários.

Outro fato a considerar é a aceitação ou não da equipe para colaborar no aprendizado do integrante, auxiliando em sua capacitação e em sua inserção no grupo, conseqüentemente, favorecendo o trabalho em equipe e gerando produtividade. Além disso, há os custos elevados gerados a cada contratação ou desligamento, incluindo tempo para seleção, custos com materiais e uniformes e tempo para que se tenham os retornos necessários (APÊNDICE A, 2016, p. 169).

Um dos fatores que mais interfere na rotatividade de pessoas dentro da empresa, conforme a entrevistada, é o externo, pois, no tocante aos jovens

contratados, em sua maioria, saem da referida empresa para buscar uma melhor colocação no mercado de trabalho. Não que considerem as condições de trabalho ruins, mas sim, porque, a maioria tem concepção de que o cargo no mercado da empresa é apenas temporário, o primeiro emprego, que, com o tempo, já não atende mais as suas necessidades (APÊNDICE A, 2016, p. 169).

Por meio das entrevistas de desligamento realizadas pela psicóloga da empresa Coopermil, uma das gestoras de RH da organização, nota-se que muitos colaboradores também, com o passar do tempo, começam a ter dissonâncias com os princípios da empresa e do cargo, os relacionamentos com os colegas passam a ficar mais tensos e muitos deles partem em busca de qualificação melhor, uma vez que a empresa não apresenta a oportunidade de promoção desejada (APÊNDICE A, 2016, p. 169).

Outro fator relevante é a carga horária. O Mercado Santa Rosa, por exemplo, atende de segunda a sábado, das 8h30min às 12h e das 13h30min às 20h30min, aos domingos, das 9h às 12h e das 16h às 20h30min, trabalhando em escalas de revezamento, em turnos de 07h20min por dia para cada funcionário. Esse é um dos fortes motivos para que muitos procurem outras oportunidades de trabalho, uma vez que poderão trabalhar em horários mais convencionais.

O Mercado Super 01, localizado na cidade de Santa Rosa, de médio porte, possui em torno de vinte colaboradores, tem carga horária de segunda a sábados, em turno integral, das 8h30min às 12h e das 14h às 20h, sendo que cada funcionário trabalha 07h20min por dia. Este mercado possui baixo índice de *turnover*, segundo pode-se constatar nas entrevistas de desligamento. Muitas vezes, são ocasionados por novas oportunidades de trabalho oferecidas e, por vezes, pela desmotivação e pela falta de interesse dos colaboradores, representadas pelas faltas não justificadas, ocasionando os desligamentos (APÊNDICE A, 2016, p. 169). Na Ilustração 11, esses apontamentos ficam demonstrados com os seguintes gráficos:



Ilustração 11: Índices de *Turnover* do Mercado Super 01 da Coopermil.  
Fonte: produção da pesquisadora.

A causa provável dessa desconsideração por parte do funcionário é resultado, segundo a gestora de RH, da desmotivação em relação ao setor de trabalho. O relacionamento interpessoal com o restante da equipe também sofre desgastes e grande parte, por não se adaptar aos horários e por serem pessoas novas que buscam oportunidades de estudar, não conseguem conciliação das atividades. Na próxima Ilustração, têm-se os dados do Mercado Santo Cristo:

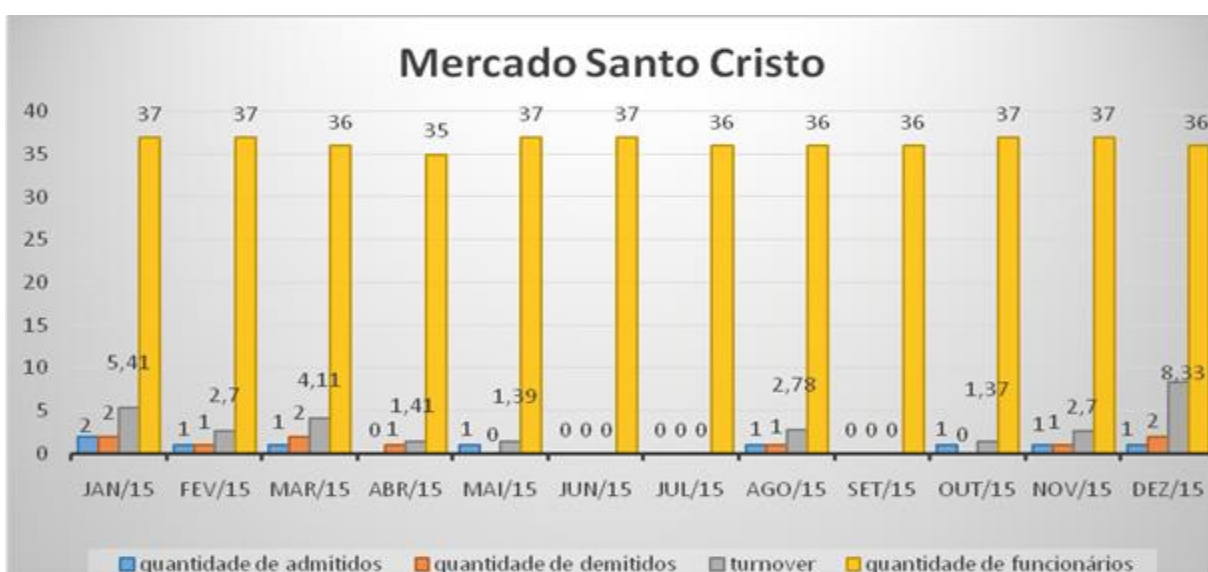


Ilustração 12: Índices de *Turnover* do Mercado Santo Cristo da Coopermil.  
Fonte: produção das pesquisadoras.

O Mercado Santo Cristo, localizado no Município de mesmo nome, tem média de trinta e sete colaboradores e carga horária semanal de segunda a sábado, das 8h30min às 12h e das 14h às 20h. Como se pode notar, na Ilustração 12, os índices de *turnover* são baixos, sendo que as demissões que ocorrem, de acordo com o depoimento da entrevistada, resultam, geralmente, do fato de os colaboradores se mostrarem afeitos a novas oportunidades de crescimento no mercado de trabalho. A próxima unidade em análise é o Mercado da Coopermil localizado na cidade de Tuparendi, em que os índices de rotatividade pessoal aparecem variados. O mercado é de pequeno porte com cerca de trinta e seis funcionários:

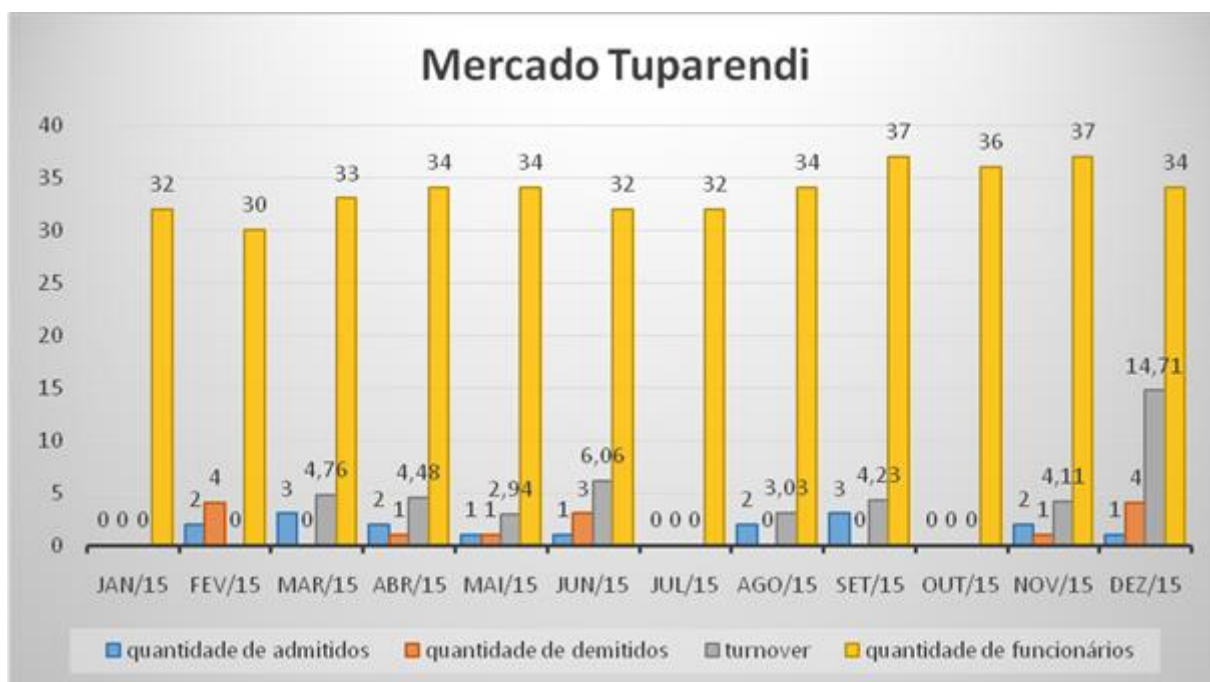


Ilustração 13: Índices de *Turnover* do Mercado Tuparendi da Coopermil.  
Fonte: produção das pesquisadoras.

Esse mercado atua com uma carga horária semanal de segunda a sábados, em turno integral, das 8h30min às 12h e das 14h às 19h30min. Conforme a gestora do RH, possui uma boa equipe de trabalho, embora os índices de *turnover* sejam variados, mas ainda considerados baixos (APÊNDICE A, 2016, p. 169). Mesmo assim, de acordo com a entrevistada, devem ser levados em consideração para que o mercado e sua equipe possam mapear os índices e analisá-los, a fim de realizar os ajustes necessários para um bom desempenho de suas atividades diárias.

Os desligamentos ocorridos nessa unidade no ano de 2015 acontecem em parte pelo término de contrato, em que os desligados não se adaptam ao ambiente e ao trabalho, denotando falta de interesse e de motivação pela atividade que devem realizar, em parte pela oferta de novas oportunidades no mercado.

A partir da descrição das informações geradas, é possível compreender que no Departamento de Recursos Humanos, em se tratando de rotatividade de pessoal, é possível usar fórmulas para mensurar o *turnover*, para avaliar a taxa de índice aceitável. Identifica-se que, na Cooperativa Mista São Luiz, por meio de seu sistema de Gestão de Recursos Humanos, é utilizado o *software* da empresa *Sênior*, para essa análise, gerando-se relatórios de indicadores que possibilitam verificar, nesta pesquisa, os índices de rotatividade de pessoal em seus diversos mercados, foco da investigação.

De acordo com os dados gerados na pesquisa, verificam-se que algumas das filiais não possuem índices de *turnover* e qual a implicação dessa realidade para a gestão organizacional da empresa. Compreende-se que, no caso de não haver índices ou de estes serem baixos, há um alinhamento entre as ações e os objetivos dos indivíduos à finalidade e à missão da organização. Entende-se que os colaboradores sentem-se valorizados, possivelmente alcançando seus objetivos profissionais e individuais, privilegiando a empresa para o atendimento de suas necessidades e colaborando com o potencial dos processos organizacionais.

Também se entende que a rotatividade de pessoal é uma variável dependente, pois ela é estimulada por fatores internos e externos à Instituição, sendo um efeito de um fenômeno organizacional. Infere-se que as situações externas influenciadoras do *turnover* que mais contribuem na empresa para o desligamento é a oferta de melhores oportunidades de emprego, pois 60% dos ex-colaboradores afirmam essa razão para o pedido de demissão. No que tange às situações internas, há ênfase na falta de oportunidades de crescimento profissional que influenciam diretamente na desmotivação e no desalinhamento do colaborador com a organização. Essa afirmação é confirmada por 30% dos entrevistados.

Nesse caso, conforme a análise, os índices de *turnover* servem para a empresa ter um parâmetro de mensuração e, por meio das entrevistas de desligamento, poder-se atuar nas dificuldades demonstradas, procurando oferecer

mais benefícios aos colaboradores com o objetivo de mantê-los, quando for interessante. Assim, o estudo permite, por exemplo, estabelecer estratégias para investir em treinamento dos colaboradores existentes, no intuito de ajustar os processos organizacionais tanto aos anseios da organização como ao dos funcionários.

Contudo, em caso de perfil inadequado do funcionário para a função, é possível investigar possibilidade de enquadrá-lo em outro setor ou, no caso de nova contratação, aprimorar o processo de recrutamento e de seleção, a fim de encontrar profissionais que estejam de acordo com o perfil desejado pela empresa. Neste caso, a vantagem do *turnover* é a inserção de funcionários com novo conhecimento de mundo, novas experiências e abordagens, o que pode ser auspicioso para a instituição (MOBLEY, 1992).

## CONCLUSÃO

Neste artigo, define-se, por meio de estudo bibliográfico e também de entrevistas com a área de Gestão de Recursos Humanos da empresa Coopermil, buscar o conhecimento teórico-empírico acerca do assunto *turnover*, tanto para o entendimento acadêmico sobre a questão, como para a melhoria dos processos da empresa que realiza estudos específicos nesse segmento de mercado.

Assim, a pergunta de pesquisa estabelecida busca responder em que medida a organização estabelecer estratégias para minimizar os possíveis efeitos negativos do *turnover*, quando atingir níveis consideráveis, no segmento de mercado da Cooperativa Mista São Luiz Ltda, podendo afetar os resultados da organização. Responde-se essa questão tanto por meio da teoria acerca da gestão de empresas que se apresenta no trabalho como pelo estudo de caso empreendido.

Os objetivos específicos também são alcançados, uma vez que se desenvolve o estudo da teoria acerca da Gestão de Pessoas; pesquisa-se o processo atual de gerenciamento no Departamento de Recursos Humanos, com foco no *turnover*; e investigam-se as variáveis que condicionam os índices de rotatividade nos setores.

Com efeito, pode-se confirmar que o desenvolvimento deste artigo é importante por refletir acerca das causas que suscitam aos funcionários se desligarem voluntariamente da empresa em estudo, uma vez que a rotatividade de pessoal gera um custo significativo no tocante às demissões e às novas admissões, insegurança dos profissionais quanto a sua permanência, bem como perda da ambiência positiva e saudável de trabalho. Esses fatores podem gerar queda de produtividade laboral.

Para se ter uma diminuição na rotatividade de pessoal em algumas unidades de mercado, entende-se que a empresa deve adotar medidas necessárias, como verificar quais as principais causas dos desligamentos e, por meio desses resultados procurar instigar de cada gestor da área, trabalhar as falhas ocorridas.

Para se obter esse conhecimento a empresa já utiliza algumas ferramentas como questionários ou entrevistas de desligamento com seus empregados no momento da rescisão, identificando os motivos desta. Com efeito, a Gestão de Recursos Humanos precisa promover a socialização desses dados com as equipes gestoras dos mercados que apresentam *turnover* considerável, por meio de uma análise minuciosa de suas causas, com o intuito de ter uma real noção dos custos relativos ao processo seletivo, ao treinamento e à adaptação dos novos profissionais, para prepará-los de forma a estarem aptos às tarefas que devem desenvolver.

Em se tratando de gestores dos mercados, é importante que tenham o conhecimento dos motivos dos desligamentos, estando cientes e preparados para poder: minimizar as falhas que existem no setor quanto ao relacionamento dos colaboradores; saber organizar melhor as escalas de trabalho; mediar o ambiente de trabalho, para que os colaboradores possam sentir-se motivados e não se sintam tão afeitos a novas propostas do mercado.

A partir dos resultados identificados, sugere-se que a empresa continue realizando as entrevistas e buscando os fatos relevantes causadores dos índices de *turnover*, a fim de, com isso, propiciar a melhor preparação dos profissionais e, alcançar a sua satisfação em suas atividades laborais, fomentando a execução do trabalho com êxito e com bons resultados para a empresa.



Com a investigação, é possível afirmar que o *turnover* impacta diretamente na memória das empresas, pois a rotatividade gera um desgaste em relação ao andamento das atividades organizacionais pelo constante movimento de pessoal. O conhecimento dos colaboradores, o seu aprendizado, a sua qualificação são sua força de trabalho e, quando deixam a empresa, levam-nos consigo, prejudicando o processo laboral.

É necessário gerir o *turnover* com inteligência, uma vez que, além de retirar a eficiência operacional, porque se perdem geralmente pessoas treinadas e produtivas, tem alto custo pela necessidade de capacitar novos profissionais. Fica evidente a importância de uma boa Gestão de Recursos Humanos, que privilegie estratégias minimizadoras do *turnover*, atentando para os fatores geradores desse fenômeno organizacional, no intuito de neutralizá-lo o máximo possível.

## REFERÊNCIAS

CARVALHO, Antônio Vieira; SERAFIM, OziléaClen Gomes. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2002. 2. v.

CELLARD, A. A Análise Documental. In: POUPART, J. et al. **A Pesquisa Qualitativa**: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis, Vozes, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**: Fundamentos Básicos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**: como agregar talentos à empresa. 7. ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

COOPERATIVA MISTA SÃO LUIZ LTDA. Institucional. Disponível em: <[www.coopermil.com.br](http://www.coopermil.com.br)>. Acesso em: 10 maio 2016.

COSTA, Carlos Eduardo. Os processos de Gestão de Pessoas. **Portal da Administração**: Administradores. Artigo postado em 11 de fevereiro de 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/os-processos-de-gestao-de-pessoas/21325/>>. Acesso em: 12 fev. 2016.

COTRIM, Gilberto. **Fundamentos da Filosofia**: História e grandes temas. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

DEMO, Pedro. **Metodologia Científica**: em ciências sociais. 3.ed. ver. e ampl.12. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

FERREIRA, Mario Cezar; FREIRE, OdaléaNovaes.Carga de Trabalho e Rotatividade nas Empresas. **Revista de Administração Contemporânea- RAC**, versão on-line, ISSN 1982-7849,5.v.,2.n, maio/ago.2001. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-6552001000200009](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552001000200009)>. Acesso em: 10 mar. 2016.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2001.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2000.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa Social**. Petrópolis: Vozes, 2002.

MOBLEY, William H. **Turnover**: causas, consequências e controle.Tradução de Vânia Conde. Porto Alegre: Ortiz, 1992.

RH PORTAL. Saiba o que é *Turnover*. Disponível em:<<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/rh-esse-desconhecido-saiba-o-que--turnover>>. Acesso em: 10 mar. 2016.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas**. 7. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

SENIOR. Institucional. Disponível em: <<http://www.senior.com.br/senior/>>. Acesso em: 10 mar. 2016.

VERGARA, Sylvia C. **Gestão de Pessoas**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

## APÊNDICE A - Entrevista à Gestão de Recursos Humanos Coopermil

ENTREVISTA À GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS COOPERMIL
Nome do entrevistado: Camila Dias
Cargo exercido: Psicóloga
Tempo de Empresa: 3 anos
Formação profissional: Graduação em Psicologia (2008), MBA em RH (2010), Pós-Graduação em Psicologia Comportamental (em andamento - 2016).
QUESTÕES
<i>1 Descreva as suas atribuições relacionadas à gestão do Departamento de Recursos Humanos na Instituição?</i> A atividade se baseia na Psicologia Organizacional, focando nas atividades de Recrutamento e Seleção de Pessoal, Integração de novos funcionários, acompanhamento com os Gestores do contrato de experiência, entrevista de desligamento, auxílio na organização de treinamentos do RH, acolhimento de funcionários quando necessário, focando na Psicologia do Trabalho, dando os devidos encaminhamentos.

*2 Em que medida sua atuação permite mapear a rotatividade de pessoal na empresa?*

Através da entrevista de desligamento, tendo o contato direto com os funcionários que saem da empresa, seja por pedido de desligamento, término de contrato ou demissão por parte da empresa permite ter essa proximidade com a causa de sua saída. Pois, assim são ouvidas as duas versões, o encaminhamento feito pelo Gestor, e o acolhimento ao ex-funcionário. Permitindo este ter um momento de “desabafo”, detectar melhorias sugerindo ajustes na empresa.

*3 O Departamento de Mercado da Coopermil tem alguma peculiaridade em detrimento dos outros setores da organização?*

Geralmente neste segmento a rotatividade é maior, o perfil que busca estas áreas para atuar, são de pessoas iniciantes, com pouca escolaridade, que almejam em muitas vezes o primeiro emprego, novas descobertas. E pela escassez de oportunidades, acabam se sujeitando por um determinado período a cumprir esta jornada diária visto que, devem ter disponibilidade integral (dia todo e finais de semana) para atuar neste segmento na empresa. Em alguns casos, acabam não se adaptando com a função, ou pouco se comprometendo com suas atribuições, vindo pedir o desligamento ou serem desligadas.

*4 Relate como se caracteriza a rotatividade de pessoal no Departamento de Mercado na empresa?*

A rotatividade na área de mercado, se caracteriza pelo número de contratações solicitadas a área de recursos humanos mensalmente. E o fator predominante, na maioria das vezes são as pessoas que encontram dificuldades em seguir o horário de trabalho diário e as escalas de trabalho dos domingos.

*5 Há reflexos que podem impactar a gestão organizacional em decorrência do turnover?*

Os reflexos percebidos devido ao *turnover*, iniciam com o desgaste da Gestão, em contratar, integrar e treinar este novo funcionário. Há também a aceitação, ou não da equipe, para aprender a lidar e inserir esta nova pessoa no grupo e assim, chegar a evoluir para a o trabalho em equipe e para gerar a produtividade. E os custos elevados gerados a cada contratação ou desligamento, incluindo tempo para seleção, custos com materiais e uniformes e tempo para que dê os retornos necessários.

*6 A rotatividade na área de mercado é relevante?*

Não temos números assustadores, geralmente nos mercados maiores ela se intensifica mas, sempre estamos atuando e vendo alternativas para que a última opção seja o desligamento do funcionário.

*7 Existem fatores externos e internos que influenciam o turnover na empresa?*

Fatores externos: outra oportunidade com horário comercial, não precisar trabalhar aos domingos ou a noite, interesse em retornar os estudos, família demandar mais atenção, querer mudar de segmento, aprender algo novo.

Os fatores internos: horários de trabalho complexos, atividade cansativa ou pesada, relacionamento com colegas ou com Gestão incompatível, desinteresse e desmotivação para realizar a função, atestados, pouca assiduidade.

*8 Na interação com os colaboradores, por meio de entrevista e de questionário, em que medida é possível identificar as razões para se solicitar o afastamento das funções?*

O Gestor é responsável por solicitar ao RH o desligamento, e por entregar o aviso de desligamento ao funcionário, quando este chega ao RH para realizar o acerto de valores e a entrevista, no próprio questionário é pedido se ele identifica o por que está saindo da empresa. E também no próprio discurso são identificados os motivos de sua saída. Alguns funcionários concordam e estão mais conscientes que faltou algo para que sua relação com a empresa pudesse ser mais longa, outros afirmam não imaginar o porquê estão saindo da empresa, o que durante a entrevista é tentado clarear este motivo. Varia de acordo com cada situação.