

Vol. 2, N.º 3  
Janeiro/Junho 2020

**R**ECURSOS **H**UMANOS

*Visão sustentável*

**RH**

*Visão sustentável*

**Gestão de RH Sustentável:  
estratégica, criativa e inovadora**



FACULDADE  
CESGRANRIO

## **FUNDAÇÃO CESGRANRIO**

### **CONSELHO DIRETOR**

Carlos Alberto Serpa de Oliveira — PUC-Rio  
Pe. Pedro Paulo de Carvalho Rosa — UCP  
Eduardo Gonçalves Serra — UFRJ  
Sidney Luiz de Matos Mello — UFF  
Eliane Fagundes Silva — USU  
Ruy Garcia Marques — UERJ  
Luiz Pedro San Gil Jutuca — UNIRIO  
Luiz Eduardo Laranjeira da Silva — CEFET  
José Rogério Moura de Almeida Filho — FAA

### **FACULDADE CESGRANRIO**

Carlos Alberto Serpa de Oliveira  
*Diretor Geral*

Roberto Guimarães Boclin  
*Vice-Diretor*

Paulo Alcântara Gomes  
*Diretor Acadêmico*

Claudino Victor Romeo do Espírito Santo  
*Diretor Administrativo*

Ligia Gomes Elliot  
*Coordenadora do Mestrado Profissional em Avaliação*

Marcelo Pereira Marujo  
*Coordenador do CST em Gestão de Recursos Humanos*

Glauco da Silva Aguiar  
*Coordenador do CST em Gestão de Avaliação*

Vanessa Coelho Garcia  
*Secretária Geral*

**REVISTA**  
**RH Visão Sustentável**

**Presidente:** Carlos Alberto Serpa de Oliveira

**Direção Geral:** Prof. Dr. Paulo Alcântara Gomes

**Editores:** Prof. Dr. Marcelo Pereira Marujo e Prof. Dr. Claudio Burlas de Moura

**Assistente Editorial:** Juliana dos Anjos Silva Abreu

**Comitê Editorial**

Paulo Alcântara Gomes

Roberto Guimarães Boclin

Jean Pierre Marras

Mauro Osório da Silva

Fátima Bayma de Oliveira

Marcelo Pereira Marujo

Claudio Burlas de Moura

Juarez Jonas Thives Junior

Glauco da Silva Aguiar

Paulo de Martino Jannuzzi

Felipe da Costa Brasil

**Conselho Editorial**

Vanessa Coelho Garcia

Cátia Regina França da Silva Gaião e Silva

Reinaldo Faissal

Sandra Redoválío Martins

Mary Neuza Dias Galdino

**Bibliotecária:** Anna Karla Sousa da Silva (CRB: 7/6298)

**Projeto Gráfico:** Juan Carlos Alves Meirino

## SUMÁRIO

<b>ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE DISTRIBUIÇÃO DE ALIMENTOS E PRODUTOS VETERINÁRIOS.....</b>	<b>6</b>
<b>CONSULTORIA DE RECURSOS HUMANOS NO GRUPO BRALI.....</b>	<b>19</b>
<b>ATRAÇÃO E SELEÇÃO E TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO EM UMA ORGANIZAÇÃO CERTIFICADA PELA ISO 9001 .....</b>	<b>35</b>
<b>CONSULTORIA EXTERNA DOS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS EM UM LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS .....</b>	<b>50</b>
<b>PROCESSO DE CONSULTORIA EM UMA EMPRESA DE TRANSPORTE DE VALORES .....</b>	<b>68</b>
<b>SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA PÚBLICA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO .....</b>	<b>83</b>
<b>SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS COMO FERRAMENTA PARA A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>100</b>
<b>OS INSTRUMENTOS DE ACESSO À MORADIA E JUDICIALIZAÇÃO DA REGULARIZAÇÃO FUNDIÁRIA .....</b>	<b>111</b>

## APRESENTAÇÃO

É com imensa satisfação que trazemos a nossos leitores mais uma edição de nossa revista Recursos Humanos: visão sustentável. Comprometidos com a divulgação de artigos relevantes para a área de Recursos Humanos, temos a certeza de que a leitura será de inestimável valia para a formação continuada de nossos caros leitores, visto que abrangem a utilidade prática da teoria estudada nos cursos. Apresentamos nesta edição uma série de artigos voltados para estudos de casos, que revelam as inúmeras contribuições que as questões teóricas trazem para a prática, indicando os pontos que merecem um olhar mais atento por parte da gestão das empresas estudadas. Inicialmente, trazemos um artigo intitulado “Estudo de caso em uma empresa de distribuição de alimentos e produtos veterinários”, seguido do artigo “Consultoria de recursos humanos no grupo Brali”. O terceiro artigo realiza um estudo de caso que aborda as questões de Atração e seleção e Treinamento e desenvolvimento, intitulado “Atração e seleção e treinamento e desenvolvimento em uma organização certificada pela ISO 9001”. O artigo seguinte intitula-se “Consultoria externa dos processos de gestão de pessoas em um laboratório de análises clínicas”. O quinto artigo chama-se “Processo de consultoria em uma empresa de transporte de valores”. O sexto aborda o importante Sistema de Informação Gerencial e é intitulado “Sistema de informação gerencial: estudo de caso em uma empresa pública de tecnologia da informação”. O sétimo artigo, intitulado “Sistema de informações gerenciais como ferramenta para a gestão de recursos humanos” também aborda o Sistema de Informação Gerencial como uma ferramenta de grande valia na área de recursos humanos. Por fim, e não menos importante, temos o artigo “Os instrumentos de acesso à moradia e judicialização da regularização fundiária”, que amplia o eixo temático da revista, trazendo uma contribuição para além da área em preciosa cooperação internacional da professora Doutora Maria Helena Lessa, presidente do Instituto São Vitor, Braga em Portugal, ampliando as relações profissionais entre a Universidade Autônoma de Lisboa e a Faculdade Cesgranrio. Como podemos perceber, a seleção dos artigos desta edição revela a consistência das contribuições que a área de recursos humanos apresenta em empresas de negócios variados, sejam elas privadas ou públicas, de pequeno ou grande porte. Na certeza de que estes artigos irão provocar reflexões importantes em nossos leitores, devido à relevância dos temas tratados, desejamos a todos uma proveitosa leitura.

Editores  
Marcelo Pereira Marujo  
Claudio Burlas de Moura

# ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE DISTRIBUIÇÃO DE ALIMENTOS E PRODUTOS VETERINÁRIOS

*Eloana Caroline de Souza Oliveira  
Maria Vitoria Mauro Duarte*

## RESUMO

O presente trabalho aborda o tema de Consultoria de Recursos Humanos e apresenta a integração de uma Comissão Interna de Prevenção a Acidentes (CIPA) na empresa Pet's EloVi<sup>1</sup>. Como problema de pesquisa coloca-se a seguinte questão: A falta de um profissional especializado em Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional (PCMSO) que possa realizar um acompanhamento efetivo da referida norma regulamentadora de segurança e saúde ocupacional. O objetivo deste estudo é analisar as vantagens que a empresa pode obter com a constituição de uma Comissão de Prevenção a Acidentes (CIPA) e uma manutenção de um programa de segurança no trabalho permanente. O tema foi desenvolvido a partir de uma revisão bibliográfica, um estudo de caso e uma pesquisa de campo. Como instrumento de coleta de dados aplicou-se um questionário e realizou-se uma entrevista com a Gerente de Recursos Humanos. Foram abordados ainda os resultados conseguidos com o aperfeiçoamento do processo de comportamento seguro, evitando-se custos indesejáveis para a organização. Concluímos que a presente pesquisa nos ampliou um vasto conhecimento sobre a importância de se ter uma CIPA e um PCMSO dentro das empresas, visando proteger a saúde, integridade física e mental dos colaboradores.

**PALAVRAS-CHAVE:** Consultoria. Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional. Comissão Interna de Prevenção a Acidentes. Integração.

## 1 INTRODUÇÃO

Esse estudo aborda o tema de consultoria referente aos processos de atração, desenvolvimento, remuneração e Saúde, Qualidade, Meio Ambiente, Segurança e Sustentabilidade.

A empresa Pet'sEloVi é uma distribuidora de alimentos e medicamentos para animais, localizada na zona norte do rio de janeiro e está no mercado há 15 anos. É dirigida por médicos veterinários e conta com uma equipe de vendas formada somente por médicos veterinários. Uma das qualidades que diferencia a empresa no ramo é a armazenagem e conservação especializada dos produtos. A sede fica no Rio de Janeiro, contando também com uma filial em São Paulo, no total conta com 93 funcionários, sendo 151 no Rio de Janeiro e 42 em São Paulo.

A missão da empresa é: Atender com excelência e distribuir produtos de alta qualidade para o mercado veterinário, visando a satisfação dos seus clientes e valorizando os princípios de parceria, respeito, ética e profissionalismo.

A visão da empresa é: Ser empresa de referência em seu ramo de atuação,

---

<sup>1</sup> Nome fictício.

reconhecida como a melhor opção por clientes, colaboradores e fornecedores, pela qualidade de nossos produtos, serviços e relacionamentos. Seus valores são: Ética e honestidade em suas ações; Foco nos clientes e resultados; Valorização dos colaboradores; Qualidade nos serviços; Respeito às pessoas e aos animais; Responsabilidade social e ambiental.

A empresa tem recrutamento interno e externo, oportunizando o crescimento dos funcionários internos. O processo seletivo consta de uma entrevista realizada pela gerente de recursos humanos e pelo gestor da área, através de preenchimento de formulário composto por questões sociais, profissionais e pessoais. A Gerente de Recursos Humanos é formada em psicologia, realiza o recrutamento, faz as entrevistas e contrata os colaboradores.

A empresa conta com treinamento mensal dos funcionários, principalmente nos cargos de telemarketing, visando o crescimento das vendas e do atendimento.

Há um Plano de Cargos Carreiras e Salários (PCCS) na empresa e um número significativo de funcionários promoveram de cargo rapidamente. Alguns vendedores tornaram-se supervisores, auxiliares tornaram-se assistentes, entre outros. Os salários são todos orientados pelo Plano de Cargos Carreiras e Salários.

Os funcionários que trabalham na área da expedição (armazenamento dos produtos) usam Equipamentos de Proteção Individual (EPI's), como cinta, bota e casaco para entrar no frigorífico, já os entregadores utilizam cintas para coluna. Há periodicamente a visita de um técnico em segurança do trabalho para verificar o local e os usos de EPI's.

Há Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) e Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA). O último PCMSO foi realizado em setembro de 2018, com o tema sobre periodicidade dos exames. Por via de regra os exames são bienais, com exceção dos funcionários acima de quarenta e cinco anos e os profissionais de telemarketing que realizam o exame periódico anualmente. O Programa de Prevenção de Riscos Ambientais é feito na mesma data e informa sobre as obrigações da empresa e dos colaboradores, o Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho e deveres a serem cumpridos.

Assim, a presente pesquisa, tem como objetivo principal, propor melhorias para a empresa, visando o crescimento, aumento na produtividade e sustentabilidade. Iniciamos a consultoria visando a qualidade de vida do colaborador, um ambiente de trabalho harmônico, tentando entender também os processos realizados pelos mesmos, para que possamos propor formas melhores de cada um exercer o seu trabalho. Com o atual cenário econômico, o mercado de trabalho está em constante mudança, e com isso é preciso que as empresas consigam reter seus colaboradores, investindo em seu ambiente de trabalho, em motivá-los e em manter os profissionais certos que tenham afinidade com a cultura da empresa.

Visto que os processos de atração e seleção, treinamento e desenvolvimento, plano de cargos e salários, existem e realmente fazem-se presentes em todas as etapas, constatamos que a empresa não possui problemas com motivação, baixa produtividade, benefícios, salário e falta de comunicação. Os funcionários são bem motivados e sentem-se bem e satisfeitos dentro da organização.

Em decorrência do que foi exposto, essa pesquisa apresenta o seguinte problema: A falta de um profissional especializado em Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional (PCMSO) que possa realizar um acompanhamento efetivo da referida norma regulamentadora de segurança e saúde ocupacional. As problemáticas

encontradas são: A empresa possui poucas ações sustentáveis; Desperdício de papel em grande escala; Chão escorregadio, propenso a um acidente de trabalho; Falta de supervisão na área da expedição, onde usa-se EPI; Não há uma boa acessibilidade.

O objetivo geral deste trabalho é analisar as vantagens que a empresa pode obter com a constituição de uma Comissão de Prevenção a Acidentes (CIPA) e manutenção de um programa de segurança no trabalho permanente. Para isso foram definidos os objetivos específicos como: Propor a constituição de uma CIPA para que os funcionários tenham conhecimento dos riscos de acidentes e doenças ocupacionais; Apresentar os benefícios de uma CIPA na organização, visando observar as condições de riscos do ambiente, reduzir e prevenir a saúde e integridade física do funcionário, trabalhando em conjunto com o PCMSO; Apresentar soluções que a empresa possa obter em função do técnico do trabalho; Apresentar os benefícios de ter ações sustentáveis dentro da empresa.

A constituição de uma CIPA dentro de uma organização traz diversos benefícios à empresa e aos seus colaboradores. Visando o bem-estar, a qualidade de trabalho e motivação dos colaboradores, a empresa ganha ao investir na segurança e qualidade de vida do funcionário.

Ao identificarmos a existência do PCMSO na organização, porém sem um efetivo acompanhamento tornou-se necessário e interessante para os autores o desenvolvimento desta pesquisa para se compreender melhor a funcionalidade dos processos e características do PCMSO, agregando conhecimento e salientando a importância da compreensão dos riscos das doenças ocupacionais dentro da organização a fim de se evitar danos maiores à saúde das pessoas de modo geral e, em especial, dos colaboradores.

É um assunto relevante para a ciência porque a utilização do método científico permite meios para investigações e descobertas das práticas nas organizações no que está relacionado aos benefícios que trazem a CIPA para uma organização.

Para os autores o tema é relevante porque fixa o aprendizado teórico através de uma pesquisa de campo onde o tema em questão pode ser observado e desenvolvido *in loco*, induzindo os autores à resolução de problemas sobre a temática abordada.

Já para a sociedade existe o reconhecimento da importância da valorização dos profissionais através da constituição de uma CIPA, motivando e estimulando este profissional a ser mais produtivo, constituindo ganhos sociais a partir do aumento da segurança e qualidade do trabalho do colaborador que será entregue ao público.

## **2 METODOLOGIA**

A presente pesquisa utilizou como metodologia a pesquisa exploratória. Segundo Marconi e Lakatos (2005, p.188):

As pesquisas exploratórias são compreendidas como investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos.

Quanto aos procedimentos de coleta de dados foi realizada uma pesquisa de campo, que segundo Marconi e Lakatos (2005, p.186),



É aquela utilizada como o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.

Foi realizada uma entrevista individual conduzida pelos pesquisadores. Segundo Gil (2002, p. 115), “entrevista é a técnica de coleta de dados em que o investigador se apresenta frente ao entrevistado e lhe formula perguntas, com objetivo de obter os dados que interessam a uma investigação”.

Utilizou-se também como instrumento na coleta de dados um questionário, que segundo Lakatos e Marconi (2005, p.201):

É constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistado. Junto com o questionário deve-se enviar uma nota ou carta explicando a natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade de obter respostas, tentando despertar o interesse do receptor, no sentido de que ele preencha e devolva o questionário dentro de um prazo razoável.

O questionário foi direcionado para uma (1) funcionária (gestora), contendo perguntas objetivas e fechadas, onde o respondente poderia assinalar apenas uma opção e também com perguntas abertas, o que possibilitou os resultados deste estudo.

Para a interpretação dos dados desta pesquisa foi utilizado o método qualitativo. O método qualitativo está orientado para a análise de casos concretos, em sua particularidade temporal e local, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais. O método qualitativo permite melhor obtenção de informação para elucidar o objeto do estudo e elaborar construtos a respeito do assunto em vigor. É um método em que os campos de estudo não são situações artificiais em laboratório, mas sim práticas e interações dos sujeitos na vida cotidiana (FLICK, 2004).

### **3 CATEGORIAS TEÓRICAS**

#### **3.1 ACIDENTE DE TRABALHO**

De acordo com Araújo (2006, p. 191), os conceitos legais de acidente de trabalho e doença do trabalho utilizado atualmente pela Previdência Social brasileira, os definem, respectivamente, da seguinte maneira: o acidente tem como resultado uma resposta repentina, em curto prazo, e, geralmente, associa danos pessoais e perdas materiais, tendo uma ocorrência mais aparente. A doença, por sua vez, apresenta na maioria dos casos uma resposta lenta. Manifesta-se a médio e longo prazo de forma capciosa e sorrateira.

Os acidentes são causados pelos atos inseguros ou pelas condições inadequadas. São as ações indevidas cometidas pelos empregados, podendo gerar acidentes, enquanto as condições inadequadas são fatores ou elementos do entorno presentes no ambiente de trabalho que podem vir a causar um acidente, podendo estar ligada direta ou indiretamente ao trabalhador, ou seja, é uma situação em que o ambiente pode proporcionar riscos de acidentes do trabalho, ao meio ambiente e equipamentos durante

o desenvolvimento das atividades. (DINIZ, 2005).

Os acidentes de trabalho ocorrem com uma frequência maior do que se pode imaginar. Dados do Mundo Sindical apontam que entre 2012 e 2019, o Brasil registrou um acidente de trabalho a cada 49 segundos e uma morte decorrente deles a cada três horas e três minutos. O levantamento foi feito pelo Observatório de Segurança e Saúde no Trabalho. Segundo Ronald Silka, professor do Centro Universitário Internacional Uninter (STIUEG, 2019), podemos dizer que o número é ainda maior, pois algumas ocorrências não são notificadas porque quando ocorrem fora do ambiente de trabalho e, por alguma discrepância, não são, em geral, devidamente classificadas. E segundo Navarro (2013, p. 25). “mais de 40% dos acidentes acontecem por falha de planejamento de ações.”

Os acidentes de trabalho acontecem de várias formas, os principais conceitos de acidentes são:

- Acidentes com Comunicação de Acidente de Trabalho (CAT) registrada: é quando a empresa que comunica o acidente é cadastrada no INSS;
- Acidentes sem CAT registrada: são os acidentes que acontecem, mas não são cadastrados no INSS;
- Acidentes típicos: são os acidentes que acontecem pela característica da atividade profissional desempenhada;
- Acidentes de trajeto: são os acidentes que ocorrem no trajeto residência e trabalho e vice-versa.
- Acidentes devidos à doença do trabalho: são os acidentes ocasionados por qualquer tipo de doença profissional peculiar a determinado ramo de atividade constante (Site da Previdência).

### 3.2 SAÚDE

De acordo com Chiavenato (2004), são as condições ambientais de trabalho que asseguram a saúde física, mental e o bem-estar das pessoas. Nessa perspectiva, as empresas precisam investir na saúde dos colaboradores, para que eles se sintam valorizados e saibam que a empresa se preocupa com sua saúde física e mental. Hoje em dia a questão dos cuidados e preocupação com a saúde do funcionário se tornou uma estratégia da gestão, pois o que impulsiona a empresa a alcançar seus objetivos é o capital humano. E se o ambiente organizacional começar a apresentar um alto índice de doenças pode se chegar ao ponto de um possível afastamento que, dependendo da gravidade, pode ser de longo prazo ou indeterminado, não tendo, por vezes, outro funcionário capacitado e de imediato para substituí-lo, o que pode significar perda e interferência no dia a dia do setor.

É importante garantir o bem-estar e a qualidade de vida do funcionário, porque além das doenças físicas, existem as doenças que desestruturam o funcionário em seu aspecto emocional, influenciando no desempenho da produtividade, seja no setor operacional ou na área administrativa e ocasionando grande transtorno para a gestão. A organização deve promover um ambiente motivador, para que os funcionários saiam de suas casas dispostos a oferecerem o melhor para obter resultados satisfatórios, além de um ambiente harmônico e saudável.

Segundo Chiavenato (2009), qualidade de vida implica em criar, manter e

melhorar o ambiente de trabalho, seja em suas condições físicas – higiene e segurança – seja em suas condições psicológicas e sociais.

### 3.3 MEIO AMBIENTE

A NR9 é o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) da Portaria 3.214/78, implantado pela Secretaria de Segurança do Trabalho. Estabelece obrigatoriedade às empresas que admitem trabalhadores como empregados na CLT, independente do grau de risco e quantidades de funcionários. O PPRA trata-se de um conjunto de ações que visa preservar a saúde e a integridade física do trabalhador, se antecipando, reconhecendo, avaliando e controlando possíveis ocorrências de riscos ambientais, físico, químico, biológico existentes ou que venham acontecer no ambiente de trabalho para elaborar medidas de prevenção, considerando o meio ambiente e os recursos naturais (NORMAS REGULAMENTADORAS, 2016).

O programa de PPRA deve conter uma estrutura mínima, que contém as seguintes implicações:

- Um planejamento anual com estabelecimento de metas, prioridades e cronograma;
- Uma estratégia e metodologia de ação;
- A forma do registro, manutenção e divulgação dos dados;
- Periodicidade e forma de avaliação do desenvolvimento do programa.

### 3.4 SEGURANÇA

A segurança no ambiente de trabalho é algo primordial, pois os acidentes além de causarem sofrimento humano, causam grandes perdas financeiramente. Assim, as empresas estão cada dia mais se preocupando com a segurança dentro do seu ambiente organizacional.

A segurança no trabalho é uma das questões mais preocupantes para as organizações, visto que os acidentes de trabalho fazem parte da rotina de diversos tipos de organizações. Através de uma política bem organizada, focando na prevenção e administração eficiente destas questões, é possível gerar resultados positivos que contribuam para uma organização economicamente viável e saudável. (LACOMBE, 2007).

Ao pensar em um plano de segurança é preciso que a empresa siga algumas normas regulamentadoras, como a NR 4 e NR 9.

As Normas Regulamentadoras (NR) são disposições expedidas pelo Ministério do Trabalho e Emprego, que visam à regulamentação e a definição de parâmetros de observância obrigatória, referentes aos dispositivos de Segurança e Medicina do Trabalho, enunciados pelo Capítulo V do Título II da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), com redação inicial dada pela Lei 6.514 de 1977 e aprovada pela Portaria nº 3.214 de 1978 (SEGURANÇA E MEDICINA DO TRABALHO, 2014).

A NR 4 é a Norma de Serviços Especializados em Engenharia De Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT), com essa norma anualmente a empresa pode ter uma análise conforme as regras da legislação vigente. Com o SESMT a empresa consegue saber quantos especialistas em saúde do trabalho precisará ter dentro da empresa, descobre-se pelo ramo de atuação, com a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) o Grau de Risco (GR) da organização, e com o GR e o número de funcionários, a empresa tem informações para saber quantos profissionais voltados para segurança do trabalho precisará ter em seu quadro.

De acordo com Campos (2014):

A Segurança e Medicina do Trabalho preocupam-se com todas as ocorrências que interfiram em solução de continuidade em qualquer processo produtivo, independente se nele tenha resultado lesão corporal, perda material, perda de tempo ou mesmo esses três fatores conjuntos. A prevenção de acidentes só pode ser bem realizada a partir de um programa consistente, que contenha objetivos muito claros e que leve em conta desde um pequeno incidente até um acidente com graves repercussões.

### 3.5 EQUIPAMENTO DE PROTEÇÃO INDIVIDUAL E COLETIVA

O uso dos EPI's são fundamentais para garantir e preservar a saúde e integridade física do trabalhador, evitando ocorrências negativas em casos de acidentes na unidade de trabalho, além de evitar que os funcionários fiquem expostos aos riscos de doenças ocupacionais, o que pode comprometer a saúde do profissional a um curto e longo prazo.

Para que a empresa conheça e possa fornecer aos seus trabalhadores esses equipamentos de proteção individual, é importante que seja realizado um estudo dos riscos ocupacionais. Esse procedimento vai identificar todos os tipos de perigos aos quais os empregados estão submetidos, possibilitando reduzi-los e neutralizá-los.

Sabe-se que os EPI's são de uso exclusivo dos funcionários que trabalham em áreas que apresentam risco a sua saúde. Os EPI's são determinados por uma Norma Técnica Regulamentadora, da portaria 3.214, de 8 de junho de 1978 - NR6 - a qual estabelece que os equipamentos de proteção devem ser fornecidos gratuitamente pelo empregador e é de responsabilidade da empresa oferecer treinamento adequado de cada item correspondente a área de situação de risco, assim como deve entregá-los em perfeitas condições de uso. O uso dos EPI's é fundamental, principalmente por se tratar da última medida para a proteção do funcionário, e é usado quando as medidas administrativas, por exemplo, quadro de desvios, palestras etc não garantem a proteção absoluta, e os equipamentos de proteção coletiva não são suficientes para evitar os riscos em determinado local de trabalho. O uso adequado evita transtornos para o trabalhador e para a empresa, contribuindo para que venham a desempenhar suas funções de forma segura e eficiente, evitando no futuro uma reclamação trabalhista.

Segundo Peixoto (2011), a Segurança do Trabalho pode ser entendida como um conjunto de medidas adotadas para minimizar os acidentes de trabalho, doenças ocupacionais, proteger a integridade e a capacidade de trabalho das pessoas envolvidas. É papel do gestor junto à organização conscientizar e aplicar aos colaboradores a prática

de segurança no trabalho, tendo em vista a utilização dos EPI'S.

É obrigação do empregador supervisionar e garantir que os funcionários façam o uso dos EPI's durante toda a jornada de trabalho de maneira correta, sendo obrigação do funcionário zelar pelo seu equipamento, em caso de danos, perdas ou em decorrência do tempo de uso ou de forma inadequada, assim como também é obrigação do funcionário comunicar o empregador para que o mesmo faça a substituição imediata. Esses equipamentos só podem ser fornecidos mediante o Certificado de Aprovação (CA) que é emitido pelo órgão do Ministério de Trabalho e Emprego - (MTE), que garante a qualidade e funcionalidade dos EPI'S. No caso do empregador identificar qualquer divergência nos equipamentos devem comunicar ao Ministério de Trabalho e Emprego.

Tendo em vista a necessidade da empresa, é necessário a formação de uma equipe multidisciplinar composta pelos seguintes profissionais: Técnico de Segurança do Trabalho, Engenheiro de segurança do trabalho, médico do trabalho, enfermeiro de segurança do trabalho e auxiliar em enfermagem do trabalho. Esses profissionais formam o que chamamos de SESMT - serviço especializado em engenharia de segurança e medicina do trabalho. Peixoto, (2011 p. 16)

### 3.6 COMISSÃO INTERNA DE PREVENÇÃO A ACIDENTES

A Comissão Interna de Prevenção a Acidentes (CIPA) nada mais é do que um instrumento que todos os trabalhadores dispõem para oferecer garantias diante de riscos, prevenção de acidentes e de doenças no seu ambiente de trabalho.

A formação dessa comissão é obrigatória para as empresas ou instituições que têm empregados contratados com carteira assinada. As empresas que possuem até 20 funcionários não têm a obrigação de construir um grupo de “cipeiros”, mas são ainda obrigados a promover um tipo de treinamento de um funcionário eleito para atender a todas as disposições caso elas aconteçam.

Como atribuições da comissão podemos citar que temos as principais funções da CIPA que estão voltadas à promoção anual da Semana Interna de Prevenção de acidentes, a SIPAT, além de uma realização de cursos, palestras e também treinamentos que são voltados especialmente para a segurança do trabalho, além da elaboração anual dos Mapas de Riscos da empresa que deverá por lei ser afixada em vários lugares estratégicos do ambiente de trabalho. A Semana Interna de Prevenção a Acidentes de Trabalho (SIPAT), é uma semana voltada para conscientização dos colaboradores sobre formas de se prevenir para que não ocorra um acidente de trabalho ou que não adquira uma doença ocupacional.

### 3.7 SUSTENTABILIDADE

O termo Sustentabilidade é de origem latina, vem de *Sustentare*, que significa sustentar, conservar, proteger e manter em equilíbrio.

As empresas ao incorporar práticas sustentáveis adotam uma postura de respeito ao seu próprio negócio, meio ambiente, seus colaboradores, fornecedores e clientes, reduzindo os insumos e os custos. Um processo ambientalmente mais responsável gera mais receitas, a partir de produtos melhores, melhoria nos processos e permitindo a criação de novos negócios.

Conforme Quadros e Tavares (2014, p. 46):

Diversos estudos apontam a sustentabilidade como peça fundamental da inovação. Reduzir a quantidade de matérias primas usadas na produção ou repensar processos para eliminar o impacto ambiental de certas substâncias traduzindo-se, cada vez mais, em melhoria nos indicadores financeiros da empresa. Em um futuro próximo, as empresas que não adotarem práticas sustentáveis não conseguirão mais competir no mercado.

E de acordo com Oliveira (2014):

Liderar uma organização de forma sustentável gera novos desafios para o administrador, cabe a ele difundir o conceito nos mais diferentes níveis da empresa e, o mais importante, é colocar em prática e incorporar a rotina de todos os colaboradores. A sustentabilidade tem que fazer parte do planejamento estratégico da organização, é uma decisão que não pode ficar só no tático e operacional, o profissional dessa área precisa ser qualificado. Outro fato é o desconhecimento do que é uma gestão sustentável.

#### **4 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS E ANÁLISES**

A empresa Pet'sEloVi é uma empresa conhecida no ramo de distribuição de produtos veterinários, comercialização de alimentos, vacinas, medicamentos e produtos para os animais.

A missão da empresa é: Atender com excelência e distribuir produtos de alta qualidade para o mercado veterinário, visando a satisfação dos seus clientes e valorizando os princípios de parceria, respeito, ética e profissionalismo.

A visão da empresa é: Ser empresa de referência em seu ramo de atuação, reconhecida como a melhor opção por clientes, colaboradores e fornecedores, pela qualidade de nossos produtos, serviços e relacionamentos.

Seus valores são: Ética e honestidade em suas ações; Foco nos clientes e resultados; Valorização dos colaboradores; Qualidade nos serviços; Respeito às pessoas e aos animais; Responsabilidade social e ambiental.

Foram realizadas duas visitas à empresa. A primeira composta por uma conversa com a Gerente de Recursos Humanos e na outra, a aplicação de um questionário.

Na primeira visita pudemos observar que a empresa não possui uma entrada com acessibilidade para deficientes. A entrada para o elevador é estreita, dificilmente passa uma cadeira de rodas. Na espera do elevador vimos a parte da expedição, que é onde é feito o armazenamento de rações, vacinas, medicamentos e outros produtos. Vimos que muitos utilizam Equipamentos de Proteção Individual, como bota e cinta, mas vimos também funcionários carregando peso e sem a cinta de segurança.

Na conversa com a gestora ela nos respondeu verbalmente algumas perguntas sobre como é feito a Atração e Seleção, nos mostrando o formulário que é chamado de "Solicitação de Emprego" onde solicita informações básicas como: dados pessoais, grau de instrução, se tem dependentes e as 3 últimas experiências. A gestora nos informou ainda que na empresa há duas Pessoas com Deficiências e 7 (sete) jovens

aprendizes, os treinamentos são mensais e aplicados por um prestador de serviço de um laboratório parceiro da empresa. A mesma tem estruturado um Plano de Cargos Carreiras e Salários e todos os cargos baseados nele possuem adicional por tempo de serviço, premiação aos vendedores e o pagamento é feito por comissão.

No questionário aplicado a gestora, ela respondeu perguntas sobre os subprocessos da área de Recursos Humanos e de acordo com as informações que obtivemos constatamos que não há problemas na área de Atração e Seleção, a gerente de Recursos Humanos sempre contrata em consenso com o gestor da área da vaga, há treinamento mensal, o Plano de Cargos e Salários é seguido à risca. Já na segurança dos empregados, o problema mais evidente é a ausência de um profissional especializado em segurança do trabalho, haja visto não ter uma inspeção nos processos.

## **5 CONCLUSÃO**

A partir do pressuposto em que a organização usada para essa pesquisa de estudos no que tange os subprocessos da Gestão de Recursos Humanos tem seu funcionamento de forma satisfatória, realizamos uma consultoria interna e foi constatado uma instabilidade nos processos pertinentes à saúde ocupacional de seus funcionários. A organização cuida de seus funcionários mas não faz juz a NR5 CIPA que é obrigatória quando se tem 20 funcionários eletivos, logo, entendemos que o não cumprimento da norma pode acarretar no crescimento de doenças e acidentes dentro da empresa.

Em relação ao problema de pesquisa formulado, a saber, “A falta de um profissional especializado em Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional (PCMSO) que possa realizar um acompanhamento efetivo da referida norma regulamentadora de segurança e saúde ocupacional”, podemos supor que a existência desse profissional poderia minimizar os riscos de acidentes de trabalho, bem como, alinhar a empresa de forma efetiva às normas regulamentadoras, considerando que a empresa incorre em riscos de multas trabalhistas e outras questões legais.

Em relação ao objetivo deste estudo, a saber, “analisar as vantagens que a empresa pode obter com a constituição de uma Comissão de Prevenção a Acidentes (CIPA), e uma manutenção de um programa de segurança no trabalho permanente”, podemos afirmar que foi atingido, uma vez que, identificou-se de forma pertinente a ineficiência neste processo, bem como análises profícuas que fundamentaram as conclusões obtidas com essa pesquisa.

Concluimos que a presente pesquisa nos ampliou um vasto conhecimento sobre a importância de se ter ativo dentro de uma organização uma CIPA e um PCMSO, pois todas as atividades laborativas tendem a apresentar algum grau de risco a saúde do funcionário, independente da especificidade da sua atuação, para que tal não ocorra, é necessário a adoção das Normas Regulamentadoras que visam proteger a saúde, integridade física e mental do funcionário.

## **6 RECOMENDAÇÕES**

Considerando os dados obtidos no decorrer da pesquisa bem como fundamentado também no estudo bibliográfico recomenda-se: Elaboração de uma CIPA; Realocação de

um funcionário, que seja integrante da CIPA, para que supervisione o uso de EPI's necessários e faça o mapeamento dos riscos ambientais existentes na organização; A contratação de um técnico em segurança do trabalho; A elaboração de um Mapa de Riscos; A colocação de faixa antiderrapante pela empresa; Usar as folhas que foram usadas apenas no verso para fazer blocos para orfanatos; Pegar as caixas de papelão que não serão mais utilizadas e levar para um lar para animais.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. C. G. de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Ed. Atlas, 2006.

CAMPOS, A. CIPA – **Comissão Interna de Prevenção de Acidentes: uma nova abordagem**. 22ª ed. São Paulo: SENAC São Paulo, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

\_\_\_\_\_. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização?**. São Paulo: Manole, 2009.

DINIZ, A. C. **Manual de Auditoria Integrado de Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SSMA)**. 1. ed. São Paulo: VOTORANTIM METAIS, 2005.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. São Paulo: Bookman, 2004.

GIL, Antônio. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2007



LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MOREIRA, Herivelto. **As perspectivas da pesquisa qualitativa para as políticas públicas em Educação**. In: Revista Ensaio. Rio de Janeiro: Fundação Cesgranrio, nº 35, abril/junho de 2002.

NAVARRO, A. F. **A importância do controle no PCMAT**. 2013. Disponível em <http://pt.scribd.com/doc/137733334/A-Importancia-Do-Controle-No-PCMAT-Eng-AntonioFernando-Navarro>. Acesso em 31/05/2012

NR, Norma Regulamentadora Ministério do Trabalho e Emprego. NR 5 - Comissão Interna de Prevenção de Acidentes. 2014c.

NR, Norma Regulamentadora Ministério do Trabalho e Emprego. NR6 – Equipamento de Proteção Individual. 2014d

NR, Norma Regulamentadora Ministério do Trabalho e Emprego. NR4 - Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho. 2014b.

NR, Norma Regulamentadora Ministério do Trabalho e Emprego. NR-7 - Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional. 2014e.

NR, Norma Regulamentadora Ministério do Trabalho e Emprego. NR-9 - Programa de Prevenção de Riscos Ambientais. 2014f.

OLIVEIRA, M.; SIGGERS, R.; MAC DOWELL, A. **Gestão sustentável: plantar para colher**. Administrador Profissional, São Paulo, ano 37, n. 336, p. 12-13, jun. 2014.

PASCHOAL, Luiz. **Administração de cargos e salários: manual prático e novas metodologias** 3 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2012.

PEIXOTO, Neverton Hofstadler. **Segurança do Trabalho**. Santa Maria - RS Colégio Técnico Industrial, 2011.

QUADROS, R. TAVARES, A.N. **À Conquista do Futuro: sustentabilidade como base da inovação de pequenas empresas**. Ideia sustentável, São Paulo, ano 9, n.36, p.30, jul. 2014.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. Petrópolis: Vozes, 1994.

SALICIO, Celso Furniel (org.). **Sistemas de remuneração, incentivos e carreira / organização SGS Academy**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

SILKA, Ronald - *Brasil registrou um acidente de trabalho a cada 49 segundos entre 2012 e 2019*. Disponível em: <<http://www.mundosindical.com.br/Noticias/39432,Brasil-registrou-um-acidente-de-trabalho-a-cada-49-segundos-entre-2012-e-2019>>. Acesso em: 10 jun. 2019.

SOUZA, Vera Lúcia de. **Retenção de talentos e valorização profissional**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.

# CONSULTORIA DE RECURSOS HUMANOS NO GRUPO BRALI

*Fernanda Santos de Souza  
Karen Cristina Santos dos Prazeres  
Tathiane Cavalcante*

## RESUMO

Aborda-se neste projeto, assuntos variados em relação ao que foi pesquisado na empresa BRALI Terminais que atua no ramo de operações portuárias, e como tema a Consultoria em Recursos Humanos. Através da pesquisa de campo, foi apontado o seguinte problema: Como um departamento de recursos humanos bem estruturado, considerando uma visão sistêmica, pode contribuir para o bom desenvolvimento de uma organização sendo um setor de participação estratégica? O objetivo deste relatório é mostrar a importância da inclusão da Consultoria para a interação dos Recursos Humanos com a terceirização. Realizamos uma pesquisa de campo, com análise qualitativa e quantitativa, uso de questionários e entrevistas com o gestor de RH e colaboradores e um levantamento bibliográfico sobre os temas. Os resultados mostram que a Consultoria torna-se importante para a prática de desenvolvimento organizacional, favorecendo assim a relação do Recursos Humanos com a terceirização, com enfoque na orientação para resultados, delegação de autoridade e tarefas, inovações técnicas e suas relações com o ambiente.

**PALAVRAS-CHAVE:** Recursos Humanos. Recrutamento e Seleção. Treinamento e Desenvolvimento. Consultoria.

## 1 INTRODUÇÃO

No mercado dinâmico externo atual destaca-se a empresa bem estrutura que saiba se adaptar e projetar tendências, desenhando novos cenários e buscando constantemente por soluções inovadoras. Para isso, é fundamental o papel do departamento de recursos humanos atento às mudanças e cuidando da realidade das pessoas que compõem a organização. É imprescindível o posicionamento sistêmico e coerente do RH, de modo a integrar as áreas e potencializar os resultados da empresa através das pessoas.

Para essa pesquisa com o tema de Consultoria foi realizado um levantamento de dados de todos os processos do Grupo Brali Terminais através de seu departamento de recursos humanos, com a finalidade de entender o funcionamento da organização e a efetividade do departamento nas ações cotidianas.

Este estudo está organizado conforme a seguir: na parte I, a Introdução discorre-se sobre o Problema de pesquisa, as Hipóteses, os Objetivos geral e específicos e a Justificativa. Na parte II aborda-se a Metodologia do trabalho. A parte III, o Referencial Teórico apresentando os temas recrutamento e seleção, a importância do recrutamento e seleção para o desenvolvimento sustentável organizacional, fatores críticos de sucesso organizacional na visibilidade para o mercado e treinamento e desenvolvimento.

A parte IV trata da Análise e Discussões de dados. A parte V e VI trata das considerações finais e recomendações.

O problema da pesquisa é: Como um departamento de recursos humanos bem estruturado, considerando uma visão sistêmica, pode contribuir para o bom desenvolvimento de uma organização, sendo um setor de participação estratégica?

As problemáticas encontradas foram: desmotivação devido a terceirização; falta de aderência aos programas de treinamentos e desenvolvimentos; gerentes de cada área com responsabilidades que são do departamento de recursos humanos, gerando divergência de informações e opiniões; ausência de atenção aos processos da organização na concepção sistêmica; disponibilidade de maior atenção para SQS.

Os objetivos dividem-se em geral e específicos. O geral consiste em evidenciar a importância de um departamento estruturado de recursos humanos consciente dos seus impactos e de suas responsabilidades para o desenvolvimento sustentável de uma empresa. Já os específicos são: descrever como uma gestão sistêmica contribui para atingir resultados mais eficazes na organização; evidenciar os benefícios da gestão estratégica de pessoas; analisar como a implantação do programa 5S auxilia na melhora da avaliação e nas tomadas de decisões de maneira mais precisa; ressaltar a contribuição do RH para agregar valores às questões de segurança, qualidade, saúde e meio ambiente.

Este trabalho mostra a importância da inclusão da Consultoria para a interação dos Recursos Humanos com a terceirização. Diante deste cenário, torna-se importante a prática de desenvolvimento organizacional, favorecendo assim a relação de ambos, com enfoque na orientação para resultados, delegação de autoridade e tarefas, inovações técnicas e suas relações com o ambiente.

Por isso, esse estudo justifica-se como um tema relevante para a gestão, permitindo assim aos colaboradores e a todos os envolvidos absorverem e produzirem conhecimento, bem como, contribuir para a geração de valor a suas respectivas organizações, ajudar com a melhora de seus desempenhos, identificar e tratar possíveis problemas que poderão encontrar na área de Recursos Humanos.

O presente trabalho também se mostra importante para a sociedade, pois ajuda a adquirir conhecimentos e conseqüentemente auxiliar futuros formandos e pesquisadores a entenderem e tirar dúvidas sobre o tema, e assim usar o mesmo como base para estudos futuros.

## **2 METODOLOGIA**

De acordo com Gil (1991), o estudo de caso é caracterizado pela apreensão exaustiva e em profundidade de poucos objetos, de forma a permitir conhecimento amplo e específico do mesmo; tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados.

O autor acrescenta que o delineamento se fundamenta na ideia de que a “análise de uma unidade de determinado universo possibilita a compreensão da generalidade do mesmo ou, pelo menos, o estabelecimento de bases para uma investigação posterior, mais sistemática e precisa” (GIL, 1991, p. 79).

Para o desenvolvimento deste projeto, foi realizado um estudo de caso, a partir de uma pesquisa de campo, com uso de questionários e entrevistas com o gestor de RH e funcionários. Também foi realizado um levantamento bibliográfico sobre os temas: Recursos Humanos, Gestão de Pessoas e Consultoria, com a finalidade de agregar contribuições de diferentes autores sobre esse tema.

O estudo de campo permite analisar o local e a situação, observando uma determinada realidade e buscando soluções para o problema.

A pesquisa foi desenvolvida através de entrevistas abertas com funcionários da empresa, funcionários terceirizados, responsáveis pelo RH, DP e membros da equipe, assim captando as problemáticas.

O questionário foi composto de 14 perguntas, sendo a maioria aberta, onde o respondente pode adquirir respostas mais completas o que possibilitou os resultados deste estudo.

Para a interpretação dos dados desta pesquisa foi utilizado o método quantitativo. Também foi utilizado o método qualitativo porque está orientado para a análise de casos concretos, em sua particularidade temporal e local, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais. O método qualitativo permite melhor obtenção de informação para elucidar o objeto do estudo e elaborar construtos a respeito do assunto em vigor. É um método em que os campos de estudo não são situações artificiais em laboratório, mas sim práticas e interações dos sujeitos na vida cotidiana (FLICK, 2004).

### **3 CATEGORIAS TEÓRICAS**

#### **3.1 A IMPORTÂNCIA DOS RECURSOS HUMANOS**

O departamento de Recursos Humanos de uma empresa exerce um papel de suma importância, pois é o elo entre a diretoria e os seus funcionários, tendo a função de mostrar para o funcionário que a empresa em que ele trabalha é um lugar bom para se trabalhar e apontar para a empresa quando um funcionário está se destacando ou quando precisa ser mais capacitado ou auxiliado em algum aspecto.

Esse departamento tem como principais funções: Recrutamento, estruturação, treinamento, instrução, capacitação, qualificação, entre outras.

As empresas que contam com um departamento de RH, agregam valor e demonstram mais status e confiança para seu cliente, tendo em vista que contam com um departamento específico para cuidar, supervisionar e motivar os seus funcionários.

A gestão estratégica hoje é vista como um dos principais instrumentos gerenciais voltados para o desenvolvimento e a valorização das pessoas. É o instrumento mais utilizado para alcançar o bem-estar e assim manter seus funcionários estimulados, não sendo apenas uma ferramenta. Mas, uma ferramenta que move toda uma conjuntura operacional construída. As estratégias devem ser claras, diretas e de simples entendimento, buscando o envolvimento dos colaboradores na Estratégia da Organização.

#### **3.2 SUBSISTEMAS DOS RECURSOS HUMANOS**

##### **3.2.1 Recrutamento e Seleção**

Segundo Faissal e outros (2015), empresas que contribuem para o desenvolvimento dos seus empregados, aos olhos dos que estão fora delas, são mais atraentes aos talentos e mais competitivas na escolha dos melhores. E para ter os melhores, a empresa precisa atraí-los e ser atraente; oferecer-lhes algo que valha a pena. Empresas atraentes não padecem pela falta de bons candidatos: eles vão até elas. Em compensação, os selecionadores dedicarão mais tempo para distingui-los, para escolher, efetivamente, os melhores para o alcance de seus objetivos.

Atrair e selecionar novos empregados são atividades estratégicas para o provimento de competências necessárias à efetividade de um negócio. Configura-se a dimensão organizacional dos processos seletivos (FAISSAL et al, 2015).

De acordo com Faissal e outros (2015), a preocupação em escolher o melhor candidato estende-se pela certeza de que devemos retê-lo. Para isso, no início do processo de seleção, devemos avaliar, antecipadamente, seu potencial de crescimento e prognosticar sua adaptação à cultura organizacional, projetando suas competências para o alcance dos objetivos estratégicos organizacionais traçados. Temos que saber também quais objetivos da organização e quando ela pretende alcançá-los.

Segundo Chiavenato (2014), o recrutamento interno ajuda e acelera a promovabilidade dos funcionários. Ele é feito por meio da movimentação interna de funcionários, seja por planos de carreira, alocação de competências individuais ou ainda substituições em decorrência de planos de expansão do negócio ou situações como desligamento de funcionários.

Para Chiavenato (2014), o recrutamento externo utiliza várias e diferentes técnicas para influenciar e atrair candidatos. Trata-se de escolher meios mais adequados para ir até o candidato desejado – onde quer que ele esteja – e atraí-lo para organização.

Hoje em dia, a capacidade de competição entre as organizações depende do quanto cada uma delas está disposta a apresentar diferenciais e é capaz de trazer estratégias inovadoras ao mercado. Novas ideias e soluções não conhecidas assumem o papel de vantagem competitiva entre as organizações de mesmo segmento.

### **3.2.2 Treinamento e Desenvolvimento**

Segundo Leme (2010), o treinamento é apenas uma “pequena” parte do processo do desenvolvimento do profissional. O treinamento é uma ação de educação que tem como objetivo proporcionar ao participante conhecimento sobre um determinado assunto. O treinamento tem um papel importante e fundamental. Ele pode ser utilizado como uma ferramenta de desenvolvimento em massa, dando agilidade no processo de educação. A educação depende do conteúdo do treinamento, do incentivo e da orientação do gestor e, não menos, do próprio colaborador.

Conforme Leme (2010), é de responsabilidade da área de Recursos Humanos e especialidade do profissional de T&D identificar necessidades de desenvolvimento dos colaboradores, promover ações de autodesenvolvimento dos profissionais e até levar a educação para os colaboradores da empresa. Acrescentando a essa lista de responsabilidades, ainda podemos citar: fomentar o desenvolvimento das competências essenciais do negócio; garantir as instruções básicas de utilização dos recursos de trabalho e tecnologia; apoio à pesquisa, ao desenvolvimento e ao processo de empreendedorismo no local de trabalho; incentivar a busca incansável pela excelência; realizar a integração dos novos colaboradores; promover condições de trabalho, instruções e orientações; fomentar a administração do tempo, um recurso cada vez mais escasso, a orientação ao cliente e foco em resultado, dentre tantas demandas do mundo moderno; promover a busca pelo equilíbrio profissional, físico e espiritual.

Tempos atrás, como assinala Chiavenato (2014), alguns especialistas em RH consideravam o treinamento como um meio para adequar a pessoas ao seu cargo e desenvolver a força de trabalho da organização a partir do simples preenchimento de cargos. Posteriormente, o conceito foi ampliado, e o treinamento passa a ser considerado como um meio para melhorar o desempenho no cargo. Atualmente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornar cada vez mais valiosas.

Assim, segundo o autor:

[...] o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio. Nesses termos, o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e conseqüentemente aos clientes. Enriquece o patrimônio humano das organizações e é o responsável pela formação do capital intelectual das organizações. (CHIAVENATO, 2014, p. 310)

Saber identificar a necessidade de cada indivíduo é muito importante, pois cada pessoa tem expectativas diferentes, é necessário haver uma boa relação entre patrão e funcionário e criar condições favoráveis para que os colaboradores se expressem em relação às suas necessidades, desejos e objetivos, para então, conhecendo-os, o gestor possa entender o que precisa ser treinado, desenvolvido, e como o colaborador poderá ser motivado através de T&D.

### **3.2.3 Plano de Cargos e Salários**

Conforme Chiavenato (2014), administração de salários é o conjunto de normas e procedimentos utilizado para estabelecer e/ou manter estruturas de salários equitativas e justas na organização.

De acordo com Paschoal (2012), o salário para o empregado significa retribuição, sustento, padrão de vida e reconhecimento. Já para o empregador, o salário representa custo e fator influenciador do clima organizacional e da produtividade. Além de a folha de pagamento representar o item mais importante dos custos da organização.

Para Chiavenato (2014), visando o alcance dos objetivos organizacionais e os objetivos individuais a serem satisfeitos, é importante ressaltar que os processos de recompensar as pessoas constituem os elementos fundamentais para o incentivo e a motivação dos funcionários.

Já Paschoal (2012) ressalta que Herzberg desenvolveu uma teoria da motivação pela qual dividiu os fatores relacionados com a satisfação no trabalho em dois grupos distintos: os fatores higiênicos (fatores insatisfacientes/extrínsecos) e os fatores motivacionais (fatores satisfacientes /intrínsecos). Segundo ele, os fatores higiênicos são: boas condições de trabalho; pagamento do salário em dia; justiça na remuneração; padrões claros e estáveis de supervisão e organização; operações bem coordenadas; suficiência de informações; comunicação adequada. Os fatores motivacionais são: realização profissional; reconhecimento das realizações; trabalhos desafiantes; status; definição precisa de responsabilidades; participação nas decisões.

Os planos de cargos e salários tem mais conceito, são delicadas e suscetíveis condições porquanto envolver carreira e remuneração, condições que se associam às necessidades e desejos de todos os seres humanos.

Todo departamento de Recursos Humanos precisa implementar um plano de cargos e salários na empresa, pois a definição de Cargos e Salários estabelecerá uma política salarial eficaz que permitirá a ascensão profissional dos colaboradores de acordo com suas aptidões e desempenhos, além de auxiliar o desenvolvimento do plano de carreiras. O plano de cargos e salários é muito importante para o empregado, pois serve como instrumento para enxergar as oportunidades de trabalho e desenvolvimento na empresa e pode servir como base para um plano de carreira.

### **3.2.4 Saúde, Qualidade, Segurança, Meio Ambiente e Sustentabilidade**

## Segurança, Qualidade, Saúde

A Segurança no trabalho é a maneira mais correta de minimizar os acidentes, doenças ocupacionais, bem como proteger a integridade e a capacidade de trabalho do colaborador, e proporcionar à empresa um ambiente saudável. Um programa de prevenção de acidentes trata-se, portanto, de um programa educativo, de constância e de fixação de valores, o qual deve estar sustentado sob dois aspectos: humano e econômico (MARRAS, 2011).

## Meio Ambiente

Cada vez mais as Organizações vêm se preocupando com o Meio Ambiente. A sociedade por sua vez, vem exigindo cada vez mais um posicionamento das Organizações em relação à integração com o Meio ambiente, não só no âmbito econômico e social, mas sim englobando alguns fatores como os efeitos das práticas lucrativas nas comunidades locais.

De acordo com Epelbaum (2004), a questão ambiental não pode mais ser vista como entrave ou modismo no dia-a-dia da indústria. Degradação ambiental não é o ‘mal necessário’, indispensável para que haja desenvolvimento. Ao contrário, o desenvolvimento sustentável da sociedade deveria coincidir com o crescimento sustentado da economia: a proteção ambiental é intrínseca à vida humana e faz bem aos negócios.

## Sustentabilidade

Segundo Silveira (2018), além de respeitar o meio ambiente, a sustentabilidade empresarial tem a capacidade de mudar de forma positiva a imagem de uma empresa junto aos consumidores. Na atualidade, os consumidores ficaram mais conscientes em relação a importância da defesa do meio ambiente e o aumento dos problemas ambientais gerados pelo crescimento desordenado. Vale ressaltar que, sustentabilidade empresarial não são atitudes superficiais que visem o marketing. Assim, as práticas adotadas por uma empresa devem apresentar resultados práticos.

Segundo Silveira (2018), as vantagens das práticas empresariais sustentáveis são: economia, com redução dos custos de produção; reciclagem, reutilização da água, reaproveitamento de sobras de matéria-prima e medidas de economia de energia elétrica; melhoria nas condições ambientais do planeta; satisfação dos funcionários e colaboradores; o aumento da ética e moral dos colaboradores; processos de negócios mais eficientes; uma boa e forte imagem pública; aumento da lealdade e comprometimento dos colaboradores; e aumento do reconhecimento de marca.

## 3.3 METODOLOGIA 5S

A Implantação do Programa 5S é a forma mais eficiente e produtiva utilizada pelas empresas, sendo de grande praticidade e de fácil compreensão pelo os colaboradores. O programa 5S apresenta resultados positivos, constituindo um recurso organizador com ideias fáceis que trazem melhorias para as empresas. Ele é dividido em 5 etapas: SEIRI-



Senso de Utilização, SEITON-Senso de Organização, SEISO-Senso de Limpeza, SEIKETSU-Senso de Padronização e Saúde, SHITSUKE-Senso de Disciplina ou Autodisciplina.

De acordo com Celio Melim (2016). O 5S pode ser entendido como um modelo de origem japonesa criado para melhorar os resultados e diminuir os custos por meio da cultura da disciplina e da identificação de problemas. Essa prática traz benefícios para o profissional tanto na vida pessoal quanto dentro do seu ambiente de trabalho, pois o colaborador começa a utilizar os ensinamentos nos ambientes em que frequenta.

Ao fim da sua implementação será possível observar a melhoria nos cuidados do ambiente, dos equipamentos, materiais, métodos, medidas e nos colaboradores, que passam a observar, avaliar e tomar decisões de maneira mais precisa.

## **4 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS E ANÁLISES**

### **4.1 A EMPRESA**

A presente pesquisa parte da análise do caso da empresa BRALI Terminais, atuante no ramo de operações portuárias. A empresa desenvolve o serviço de importação e exportação. Em atividade desde 1998, foi o primeiro grupo da América Latina a operar todos os modais.

Com a sua matriz localizada no Caju, são mais de três mil colaboradores (sendo 650 funcionários) trabalhando sob a Cultura BRALI, cujo foco se baseia na excelência na Gestão de Pessoas, na Gestão de Capital e Planejamento e na Gestão Operacional.

O grupo BRALI é um dos maiores operadores portuários e de logística de comércio exterior do Brasil. Em 2011, tornou-se o primeiro grupo do setor na América Latina a operar de forma integrada todos os modais de transporte – portuário, rodoviário, ferroviário, fluvial e aéreo. Tem como visão: Somos apaixonados pela ideia de crescer promovendo o crescimento de todos que se relacionam conosco. Acreditamos no crescimento em harmonia com o meio ambiente, que valoriza a vida, as pessoas e melhora a sociedade. É assim que queremos criar, inovar e fazer a diferença em todos os setores em que atuamos. Sua missão é: prestar serviços de operação portuária com excelência, confiabilidade, transparência de informações e competitividade de custos e promover uma cultura de relacionamento e planejamento de longo prazo para sincronizar demandas e investimentos, garantindo a prestação contínua de serviços capazes de produzir o Bom Crescimento. Seus valores são: paixão; diversidade; agir com ética; empreender; inovar; e excelência.

### **4.2 OS SUBSISTEMAS DE RH NO GRUPO BRALI**

O grupo BRALI possui entre seus diversos setores um departamento de Recursos Humanos que funciona com nove colaboradores (seis funcionários e três terceirizados). Segue abaixo o organograma desse departamento:

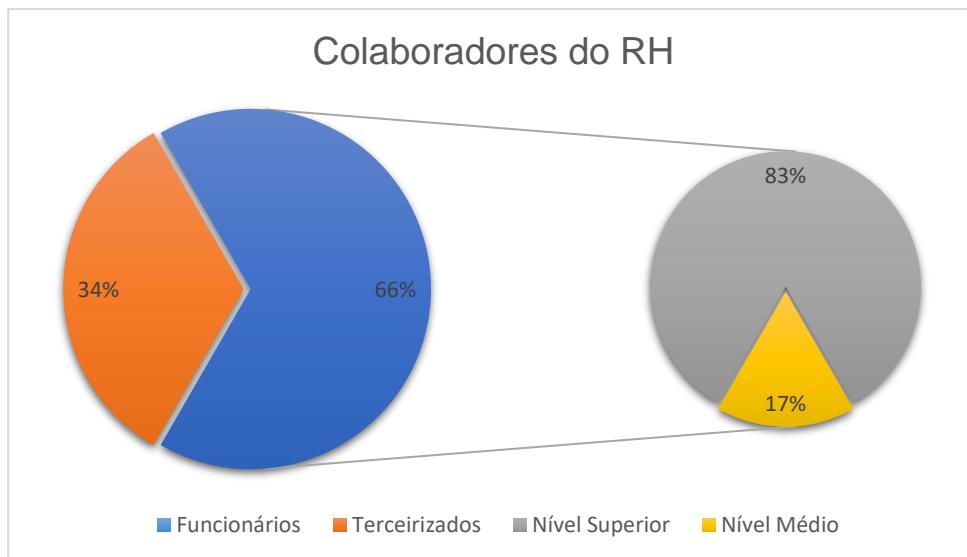
Figura 1: Organograma do Departamento de Recursos Humanos.



Fonte: Elaboração das autoras

Visualizando o organograma acima podemos notar em um primeiro momento que existe uma boa divisão do departamento de Recursos Humanos do Grupo Brali, considerando que ele é composto por nove colaboradores. Porém, analisando a estrutura desse setor, após a coleta de informações sobre a empresa e as aplicações de conceitos teóricos, é notável a ausência da responsabilidade dos Recursos Humanos sobre a questão de saúde, qualidade e segurança.

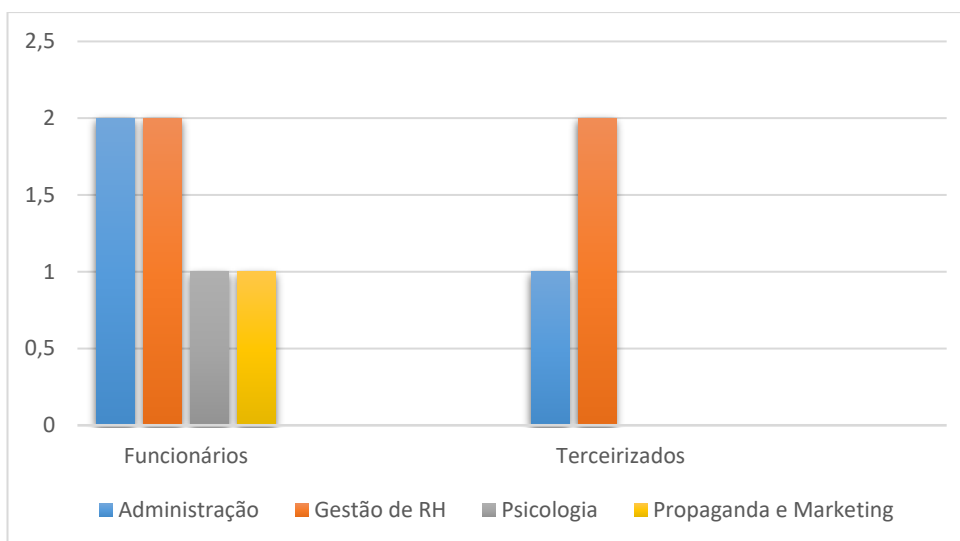
Gráfico 1: Indicadores do Setor de Recursos Humanos



Fonte: Elaboração das autoras

Com base na entrevista não estruturada realizada com o gestor de Recursos Humanos da empresa, onde foi apresentado todo o departamento de RH e as informações necessárias para nortear a pesquisa em questão, foi constatado que 83% da equipe que integra esse setor possui a formação de ensino superior cursando ou completo, salientando que a organização disponibiliza apenas para os seus empregados o programa BRALI Educa que oferece pagar 50% da graduação.

Gráfico 2: Graduações da equipe do departamento de RH.



Fonte: Elaboração das autoras

Conforme o gráfico acima, mesmo não sendo contemplados pelo programa BRALI Educa, os terceirizados que compõem o departamento também são graduados em Gestão de Recursos Humanos e/ou Administração. Já na formação dos funcionários da equipe encontramos graduações como bacharelado em Administração, Psicologia, Gestão de Recursos Humanos e até Propaganda e Marketing.

Um Recursos Humanos bem estruturado e voltado para o bom desenvolvimento da organização necessita de profissionais capacitados. No gráfico apresentado anteriormente, chamou atenção o funcionário com formação em Propaganda e Marketing, não sendo esse profissional totalmente qualificado para o cargo devido suas especificidades.

#### 4.2.1 Recrutamento e Seleção

Ao ser questionado sobre o processo de Recrutamento e Seleção, o gestor esclareceu que o processo tem início após um levantamento interno no departamento solicitante onde são retratadas suas necessidades de pessoal e o perfil e as características que esses novos participantes deverão possuir e oferecer.

Sabendo das opções de recrutamento (interno, externo e misto), o entrevistado ressaltou a prioridade que a empresa atribui ao recrutamento interno que funciona através do programa nomeado de Novos Caminhos. Nesse programa as vagas são expostas nos murais e anunciadas através de e-mail.

Considerando a quantidade bastante representativa de colaboradores terceirizados, fica evidente que por mais que priorize o recrutamento interno, a empresa não tem uma estratégia para desenvolver seus terceirizados com a finalidade de efetivá-los.

Esse tipo de recrutamento pode envolver transferência de pessoal, promoções de pessoal, transferências com promoções de pessoal, programas de desenvolvimento e

planos de carreira de pessoal. Além do recrutamento interno ser mais econômico e mais rápido, é uma fonte poderosa de motivação para os empregados que aproveita os investimentos da empresa em programas de treinamentos e desenvolvimento.

Quando não há potencial para determinadas vagas nos recursos humanos da empresa, o departamento recorre a busca externa por talentos. Os meios utilizados são canais de comunicação como CATHO, LinkedIn, entre outros sites de vagas. Também são consideradas indicações de candidatos por parte de funcionários da empresa.

O recrutamento externo oxigena e agrega novas experiências, mantendo a organização atualizada com o ambiente externo e a par do que ocorre em outras empresas. Além de aproveitar o investimento em treinamentos e desenvolvimento feito por outras empresas em seus novos funcionários. No entanto, demanda mais tempo e tem um custo mais elevado, além de ser menos seguro do que o recrutamento interno em relação a adaptação com a cultura organizacional.

A tarefa de recrutar pessoas passou por uma verdadeira revolução nas últimas décadas. Surgiram as redes sociais, ganharam peso as competências comportamentais, a contratação por valores se intensificou e, em vez de candidatos ansiosos tentando vender suas qualidades aos recrutadores, estão empresas preocupadas em lapidar sua imagem como boas empregadoras.

Ter bons profissionais na equipe pode fazer toda a diferença para que a empresa alcance os resultados planejados. Por isso, é preciso ter muito cuidado na hora de contratar colaboradores. A melhor opção é garantir que os profissionais a serem contratados se ajustam à cultura da empresa e à vaga em questão. Um processo de Recrutamento e Seleção bem feito evita um retrabalho e mais custos futuros e o gestor de RH destacou essa questão na entrevista no grupo BRALI.

É extremamente importante conhecer o tipo de profissional que você deseja atingir com os anúncios das vagas. Dessa forma, se torna muito mais provável que a oportunidade chegue até os talentos que realmente interessam à empresa. É essencial que o foco seja realmente no que você deseja, evitando perda de dinheiro e de tempo com processos desnecessários.

#### **4.2.2 Treinamento e Desenvolvimento**

Um grande desafio para as organizações tem sido conquistar, desenvolver e reter talentos. Para conseguir alcançar esse desafio é preciso que o departamento de Recursos Humanos da empresa esteja sincronizado com o novo conjunto de cuidados especiais exigidos pelos talentos do mercado atual. Dentro desses cuidados estão excelentes relações com funcionários, programas de desenvolvimento de carreira, um ambiente físico, psicológico e social de trabalho agradável e seguro.

Como principais atrativos em uma empresa para os candidatos são as oportunidades oferecidas para o desenvolvimento pessoal e profissional. Os grandes talentos deixaram de ser cativados apenas por bons salários. Os profissionais potenciais buscam um ambiente de trabalho que possa proporcionar construção de carreira.

Abordando sobre desenvolvimento pessoal e profissional, na entrevista feita com o gestor de RH do grupo BRALI foram confirmados diferentes programas de treinamento e desenvolvimento nos quais a empresa investe.

O gráfico abaixo demonstra que 27% dos colaboradores concluíram todos treinamentos operacionais proporcionados pela empresa.

Gráfico 3: Controle de treinamentos operacionais



Fonte: Elaboração das autoras

Na empresa BRALI, o setor de Recursos Humanos é o que solicita e direciona qual treinamento deverá ser realizado para uma determinada função e o setor de treinamento e desenvolvimento faz toda gestão dessa demanda. Esclarecendo um pouco mais, o gestor de RH afirmou que há também a aplicação de um levantamento de necessidades de treinamento (LNT) e/ou uma avaliação de desempenho que são os indicadores e os direcionadores para o planejamento e execução dos treinamentos.

Para os outros programas de treinamento e desenvolvimento não há determinado um prazo para que o funcionário possa participar, já somente um controle do êxito do treinamento. São utilizadas avaliações de reação para os colaboradores participantes, onde eles deixam suas opiniões sobre o treinamento e avaliações de eficácia para os gestores, realizadas três meses após o treinamento, onde há uma análise sobre os resultados gerados pelo colaborador treinado.

A empresa BRALI demonstra investir com frequência em seus recursos humanos e até mesmo para uma economia, o gestor de RH alegou utilizar multiplicadores para o treinamento. Quando um colaborador conclui um curso externo ou qualquer processo dentro do programa de treinamento e desenvolvimento da organização, o mesmo é usado de multiplicador de conhecimentos, transmitindo não só o conteúdo adquirido como também sua experiência para os demais.

Para o grupo BRALI ganhar credibilidade na visão da maioria dos seus colaboradores é necessário para que a organização valorize também o desenvolvimento dos terceirizados que fazem parte da empresa, com a finalidade de estimular a equipe para destacar-se no mercado como uma empresa que agrega na carreira dos profissionais que gostaria de ter em seu quadro de funcionários.

#### 4.2.3 Plano de Cargos e Salários

A coleta de dados deste tema procedeu-se em duas partes. A primeira foi a entrevista na matriz da empresa com o gestor e a segunda foi realizada através de dez questionários distribuídos a alguns colaboradores do Grupo BRALI e ao gestor de RH.

Mesmo existindo um plano de cargos, carreiras e salários na empresa, coordenado pela equipe de recursos humanos, o gestor relatou que devido a situação econômica do país o plano está suspenso temporariamente. Entretanto, quando em prática o plano era revisado anualmente para atualização de valores e outros ajustes e atendia as necessidades dos colaboradores, na opinião do administrador.

Ainda explicando sobre como funcionava o plano de cargos, carreiras e salários da empresa, o gerente de RH alegou que a divulgação do plano para os funcionários era feita individualmente pelo gestor de cada área. Sendo que os colaboradores não têm acesso a todas informações do plano, como informações de todos os cargos existentes e salários, pois o gestor argumentou que são dados pessoais já que só participavam do plano o profissional que possuía um bom resultado na avaliação de desempenho.

E, defendendo o questionamento da existência do favoritismo para alguns funcionários em relação às promoções, o administrador afirmou que há meritocracia em cada promoção. Existe na empresa uma política específica para tratar de recompensas e o RH trabalha com o processo do PPR (participação por produtividade), nesse processo o funcionário recebe recompensas cumprindo metas estabelecidas.

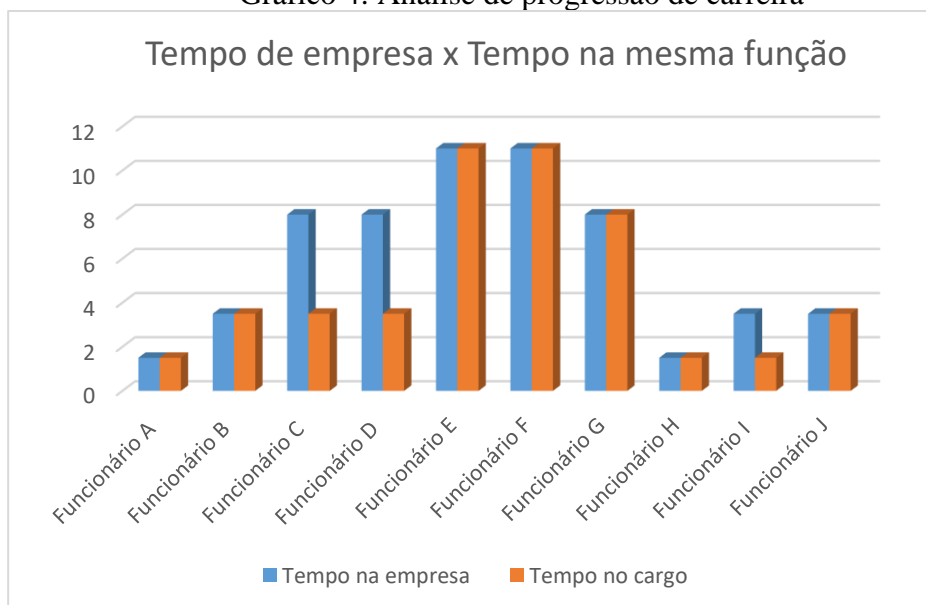
No decorrer da entrevista o gerente de recursos humanos ressaltou que o plano de cargos, carreiras e salários de uma organização motiva os colaboradores a buscarem a melhoria pessoal e profissional constantemente e, efetivamente implantado, propicia um maior comprometimento dos funcionários com a empresa devido às recompensas por um trabalho bem feito.

O gestor do Grupo BRALI transpareceu satisfação com o plano existente na empresa, embora tenha comunicado a suspensão temporária, e afirmou que para ele não tem nenhum ponto nesse processo que deva ser melhorado.

Na segunda parte da coleta de dados foram utilizados questionários com perguntas fechadas que contribuíram para traçar um perfil dos dez colaboradores participantes e a percepção dos mesmos sobre o tema da pesquisa (Plano de Cargos, Carreiras e Salários).

As informações expostas abaixo foram adquiridas após a análise e comparação dos questionários respondidos.

Gráfico 4: Análise de progressão de carreira



Fonte: Elaboração das autoras

Os atuantes dos cargos Planejador de pátio (funcionário C), Mecânico de carretas (funcionário D), Assistente de armazém (funcionário I) são os únicos no grupo de dez colaboradores participantes que mudaram de cargo, embora não sejam os com mais tempo de trabalho na empresa.

Os colaboradores que responderam os questionários consideram importantes alguns aspectos no processo de plano de cargos, carreiras e salários da empresa para a retenção de pessoal: remuneração (2 funcionários); política salarial (4 funcionários); benefícios (1 funcionário) e plano de carreira (3 funcionários).

Em relação a divulgação do plano, as respostas dos empregados apresentaram divergências entre elas e até mesmo entre a resposta do gestor de recursos humanos. As respostas dos colaboradores ficaram divididas, cinco disseram que a propagação do plano é feita pelo gestor direto e os outros cinco disseram que o plano é publicado no departamento de recursos humanos do grupo BRALI. Já o gerente de RH afirmou que a divulgação é feita pelo gestor de cada área. E por consenso, as autoras coletaram as respostas positivas sobre o conhecimento dos critérios do PCS para serem promovidos.

Outra pergunta que provocou respostas distintas foi relacionada a existência de favoritismo em relação as promoções. Embora o gerente de RH e seis funcionários atestam que não há profissionais favorecidos, quatro afirmam que existe vantagens para alguns empregados por critérios indevidos.

Mesmo que todos os participantes tenham respondido que estão satisfeitos com os benefícios, progressão de carreira, gratificações e oportunidades oferecidas pelo plano de cargos, carreiras e salários, dois empregados relataram que não acham justos os critérios de enquadramento e ascensão no quadro funcional de sua carreira.

E, por mais que tenham respondido os questionários sobre o PCS, todos os colaboradores do grupo BRALI tem ciência do congelamento temporário devido a difícil atual situação econômica.

#### **4.2.4 Saúde, Qualidade, Segurança, Meio Ambiente e Sustentabilidade**

A empresa insere o desenvolvimento sustentável em seu modelo de gestão. Alegam que assumem pactos com uma renovação de compromisso com os valores do Grupo Brali e com a vida, e que devem estar refletidos nas decisões e atitudes de todos os colaboradores.

A organização acredita em quatro pilares que apoiam a Visão para a sustentabilidade:

- Atuar de forma ética e transparente: garantindo que as relações sejam pautadas pela ética, transparência e legalidade, disseminando esses conceitos como valores do Grupo Brali;
- Melhorar o aproveitamento dos recursos naturais: investindo para o consumo eficiente de combustíveis fósseis, água e energia; realizando a gestão adequada dos resíduos; monitorando e mitigando a emissão de gases do efeito estufa; e atuando pro ativamente na prevenção ao derramamento de produtos contaminantes;
- Ser parceiro no desenvolvimento das comunidades de entorno: apoiando as comunidades próximas às suas instalações segundo suas necessidades e reduzindo os impactos em ruído, trânsito e poluição causados pelas operações da empresa;
- Evoluir de forma consistente na gestão dos colaboradores: oferecendo as melhores condições de trabalho, saúde e segurança para colaboradores e terceiros; dando a todos,

oportunidades de crescimento pessoal e profissional, em um ambiente do qual possam se orgulhar de fazer parte; implementando um programa de educação para a sustentabilidade, que contemple colaboradores e familiares.

Em 2012, o Grupo Brali assumiu publicamente quatro grandes compromissos com a Sustentabilidade, que passaram a guiar suas ações e investimentos nessa área, formando uma "plataforma de sustentabilidade": redução de emissões de gases de efeito estufa, principalmente do consumo de diesel; redução, tratamento e destinação adequada de resíduos; formação para o primeiro emprego de jovens da comunidade do entorno; e melhoria da segurança do trabalho e capacitação em sustentabilidade para os colaboradores.

Os compromissos passaram a integrar o planejamento corporativo do Grupo Brali e todas as unidades adotaram metas, projetos e investimentos para evolução dos seus índices.

Aprofundando nas questões de SQSMS, as autoras fizeram um levantamento de dados sobre o que grupo Brali implantou e/ou implementou em sua rotina.

A empresa possui uma Comissão Interna de Prevenção de Acidentes com doze representantes do empregador e doze representantes dos empregados, seguindo a NR 5. Na pesquisa de campo foi possível ter acesso as atas das reuniões e ao mapa de risco que não apresenta clareza. A dificuldade de compreensão do mapa de risco pode causar acidentes de trabalho, podendo afetar também a produtividade da organização.

## **5 CONCLUSÃO**

Concluimos neste projeto que a melhoria em alguns processos do RH é um dos principais pilares para que a empresa possa aumentar a sua produtividade, elevando seu grau de eficiência. A inclusão da Consultoria para a interação do Recursos Humanos com a terceirização torna-se importante para a prática de desenvolvimento organizacional.

Os resultados obtidos pela aplicação e análise dos questionários geraram evidências que trouxeram clareza sobre os temas discutidos. No processo de Recrutamento e Seleção, o gestor esclareceu que o processo tem início após um levantamento interno no departamento solicitante onde são retratadas suas necessidades de pessoal, perfil e as características que esses novos participantes deverão possuir. O recrutamento é interno, externo e misto.

Em relação ao plano de cargos, carreiras e salários na Empresa Brali, o gestor relatou que devido a situação econômica do país o plano está suspenso temporariamente. Entretanto, quando em prática o plano era revisado anualmente para atualização de valores e outros ajustes e atendia as necessidades dos colaboradores.

Quanto à Saúde, qualidade, segurança e meio ambiente a empresa possui uma Comissão Interna de Prevenção de Acidentes com doze representantes do empregador e doze representantes dos empregados, seguindo a NR 5.

No que tange a sustentabilidade a empresa insere o desenvolvimento sustentável em seu modelo de gestão e ela acredita em quatro pilares: Atuar de forma ética e transparente, melhorar o aproveitamento dos recursos naturais, ser parceiro no desenvolvimento das comunidades de entorno e evoluir de forma consistente na gestão dos colaboradores.

## **6 RECOMENDAÇÕES**



Considerando o que foi constatado na pesquisa de campo e observando algumas das fragilidades acima descritas na sessão anterior recomenda-se que ao departamento de recursos humanos: priorizar a efetivação dos colaboradores terceirizados em seus processos de R&S e T&D porque por meio dessas ações pode-se obter motivação e mais comprometimento de seu capital humano; capacitação da equipe de RH voltada para estratégia da organização, desenvolvendo nesse setor a visão sistêmica; e implantação do programa 5S para proporcionar o crescimento da empresa. Como utilização, organização, limpeza, padronização e saúde, disciplina. Com a aplicação do 5S a empresa, cria um impacto no desempenho de todo o negócio por envolver processos e comportamentos no gerenciamento da equipe.

## REFERÊNCIAS

CARLOS, Francisco. **RH da Nestlé e a estratégia para continuar sendo uma empresa referência 2016**. Disponível em: < [www.mundorh.com.br](http://www.mundorh.com.br)>. Acesso em: jun, 2019

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP; 2014

CHIAVENATO, Idalberto, **Gestão de Pessoas**, o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Disponível <<https://blog.solides.com.br/rh-estrategico-segundo-chiavenato/>>. Acesso: 07 de julho de 2019.

EPELBAUM, M. **A influência da gestão ambiental na competitividade e no sucesso empresarial**. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo.

FAISSAL et al. **Atração e seleção de pessoas**. 3 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2015.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. São Paulo: Bookman, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. — 3. ed. — São Paulo : Atlas, 1991.

JUNIOR, CELIO, Melim. **Implantar o programa 5S na sua empresa**. Disponível: < <https://actioncoach.com.br/ceiomelim/2016/12/13/aprenda-a-implantar-o-programa-5s-na-sua-empresa/>>. Acesso: 24 de maio de 2019.

LEME, Rogério. **T&D e a mensuração de resultados e ROI de treinamento integrado ao BSC: uma abordagem contemporânea**. 1. ed. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2010.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MOREIRA, Herivelto. **As perspectivas da pesquisa qualitativa para as políticas públicas em Educação.**In: *Revista Ensaio*. Rio de Janeiro, n 35, abr/jun. de 2002.

PASCHOAL, Luiz. **Administração de cargos e salários:** manual prático e novas metodologias. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

PEREIRA, Paulo Teixeira Valle. **5S nas empresas:** dicas para aplicar a metodologia no seu negócio. Disponível :<https://blog.sebrae-sc.com.br/5s-nas-empresas/> Acesso:24 de maio de 2019.

SILVEIRA, Maria do Carmo da Cunha. **Sustentabilidade, Desenvolvimento Sustentável, Ciências Sociais.** Disponível em: <[https://www.suapesquisa.com/ecologiasaude/sustentabilidade\\_empresarial.htm](https://www.suapesquisa.com/ecologiasaude/sustentabilidade_empresarial.htm)>. Acesso: julho 2019.

# ATRAÇÃO E SELEÇÃO E TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO EM UMA ORGANIZAÇÃO CERTIFICADA PELA ISO 9001

*Diego dos Santos Candido  
Flávia Simone Monteiro Vasques  
Juliana dos Anjos Silva Abreu*

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo evidenciar como os processos de Atração e Seleção (A&S) e Treinamento e Desenvolvimento (T&D) agregam valor aos objetivos de qualidade de uma empresa certificada pela ISO 9001, a partir do problema da pesquisa que busca compreender de que maneira esses subprocessos de Recursos Humanos (RH) poderiam contribuir para uma empresa com a certificação, através de análises práticas observadas pelo grupo em conformidade às questões teóricas. A metodologia utilizada foi a pesquisa descritiva e a coleta de dados foi a pesquisa de campo, como instrumento da coleta de dados, uma entrevista individual orientada pelos pesquisadores com a responsável pelo RH da empresa, através da aplicação de um questionário. Os resultados contextualizam a realidade organizacional observada e evidencia problemáticas relacionadas aos subprocessos de A&S e T&D. Conclui-se que para a empresa atingir objetivos de qualidade também é importante investir nas pessoas, recrutando, selecionando e treinando estrategicamente para obter resultados e se desenvolver, tudo em conformidade com os procedimentos da ISO.

**PALAVRAS CHAVE:** Recursos Humanos. Atração e Seleção. Treinamento e Desenvolvimento. ISO 9001.

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, observa-se que os recursos humanos têm importância fundamental para as organizações e o seu desenvolvimento está inteiramente ligado ao investimento no capital humano. E as empresas, em seus diferentes segmentos, precisam buscar pessoas cada vez mais capacitadas para comporem o seu quadro de colaboradores, apropriando-se de técnicas para realizar tal ação, além de pensar em estratégias para treinar e desenvolver esses funcionários para que sejam um recurso fundamental e com isso obter melhores resultados.

Diante disso, a presente pesquisa apresenta um estudo sobre a empresa *DFJ*<sup>2</sup>, uma organização que fabrica e vende paraquedas militares e que está no mercado há 30 anos.

A empresa tem o foco na segurança e desenvolvimento de seus produtos e preza pela qualidade e confiabilidade para satisfazer as necessidades do mercado, sendo certificada pela ISO 9001:2015 desde 2019.

Devido ao seu segmento extremamente específico, esse fato chamou a atenção dos componentes deste grupo para que se fizesse uma pesquisa sob orientação dos subprocessos dos recursos humanos, que são: Atração e Seleção e Treinamento e Desenvolvimento. O objetivo é evidenciar como esses subprocessos agregam valor aos objetivos de qualidade de uma empresa com certificação, ou seja, descrever a importância da gestão de pessoas dentro de uma organização e o que isso pode acarretar para o seu desenvolvimento e resultados.

---

<sup>2</sup> *DFJ* é o nome fictício dado à organização estudada neste projeto.

A questão problemática desta pesquisa centra-se no questionamento de como os subprocessos de A&S e T&D agregariam valor aos objetivos de qualidade de uma empresa certificada pela ISO e como a resolução das problemáticas afetariam a qualidade e melhoria dos processos e produto final da organização.

Para tanto, entende-se que essas condições justificam a relevância da pesquisa para se pensar como a gestão de recursos humanos e seus processos bem orientados, têm influência e capacidade de atingir seus objetivos e afetar a qualidade.

A partir do que foi observado em visita à organização, objeto deste estudo, em composição com a entrevista realizada, a proposta seria pensar o seguinte: De que maneira a atração e seleção e o treinamento e desenvolvimento agregariam valor aos objetivos de qualidade de uma empresa certificada pela ISO 9001?

Diante disso, algumas problemáticas foram observadas: vagas preenchidas por indicação dos próprios colaboradores, gerando problemas interpessoais; falta de compreensão dos colaboradores sobre o papel dos Recursos Humanos na organização; Ambiente/espço físico dos recursos humanos inacessível aos colaboradores da organização; falta de alinhamento com a empresa consultora responsável pelo processo seletivo sobre os métodos utilizados; falta de distinção entre as atividades da área de Recursos Humanos e sua subárea, o Departamento Pessoal; e o foco da qualidade está no produto final e não nos processos da organização e pessoas.

Diante do que foi analisado e depois de pontuar os problemas e problemáticas deste projeto, pretende-se alcançar com a pesquisa analisar como se realizam os processos de Atração e Seleção e Treinamento e Desenvolvimento na organização estudada e desenvolver análises e propostas para cada um destes processos, embasando com fundamentações teóricas e desenvolvendo conteúdo a partir da realidade da organização.

Por isso, o objetivo geral é evidenciar como os processos de Atração e Seleção e Treinamento e Desenvolvimento agregam valor aos objetivos de qualidade de uma empresa certificada pela ISO 9001. Os objetivos intermediários são: descrever a importância de um processo de Atração e Seleção e Treinamento e Desenvolvimento alinhado aos objetivos de qualidade da empresa com certificação ISO 9001; demonstrar a importância do alinhamento com a empresa terceirizada que realiza o processo de Atração e Seleção; apresentar a importância da qualidade dos colaboradores no ambiente de trabalho; e analisar a seção referente aos Recursos Humanos da ISO 9001:2000.

## **2 METODOLOGIA**

Este trabalho foi realizado através de uma pesquisa descritiva. É uma das classificações da pesquisa científica na qual seu objetivo é descrever as características ou experiências para o estudo realizado, levando em conta os aspectos da formulação das perguntas que norteiam a pesquisa, além de estabelecer uma relação entre variáveis propostas no objeto de estudo em análise. A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade. Para Triviños (1987, p. 112):

Os estudos descritivos podem ser criticados porque pode existir uma descrição exata dos fenômenos e dos fatos. Estes fogem da possibilidade de verificação através da observação[...] às vezes não existe por parte do investigador um exame crítico das informações, e os resultados podem ser equivocados; e as técnicas de coleta de dados,

como questionários, escalas e entrevistas, podem ser subjetivas, apenas quantificáveis, gerando imprecisão.

Quanto aos procedimentos de coleta de dados foi realizada uma pesquisa de campo, que segundo Marconi e Lakatos (2005, p.186):

“É aquela utilizada como o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles”.

Como instrumento de coleta de dados foi realizada uma entrevista individual conduzida pelos pesquisadores. Segundo Gil (2010, p. 115), “entrevista é a técnica de coleta de dados em que o investigador se apresenta frente ao entrevistado e lhe formula perguntas, com objetivo de obter os dados que interessam a uma investigação”.

Também foi utilizado como instrumento na coleta de dados o questionário, que segundo Lakatos e Marconi (2010, p.201):

É constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistado. Junto com o questionário deve-se enviar uma nota ou carta explicando a natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade de obter respostas, tentando despertar o interesse do receptor, no sentido de que ele preencha e devolva o questionário dentro de um prazo razoável.

Os dados da pesquisa foram interpretados de forma qualitativa. O método qualitativo está orientado para a análise de casos concretos, em sua particularidade temporal e local, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais. Também permite melhor obtenção de informação para elucidar o objeto do estudo e elaborar construtos a respeito do assunto em vigor. É um método em que os campos de estudo não são situações artificiais em laboratório, mas sim práticas e interações dos sujeitos na vida cotidiana. A meta da pesquisa concentra-se em descobrir o novo e desenvolver teorias empiricamente embasadas (FLICK, 2004).

Foi realizada uma entrevista com a responsável pela área de recursos humanos da organização, objeto deste estudo, em seu local de trabalho. Foi utilizado um questionário constituído por três seções: a primeira de percepções gerais sobre recursos humanos, a segunda de percepções sobre o processo de atração e seleção e por fim, uma sobre as percepções de treinamento e desenvolvimento, tendo sido feito um tratamento qualitativo das informações obtidas. O questionário foi criado na plataforma *Google Forms*<sup>3</sup>, enviado para a responsável previamente, e depois aplicado presencialmente com as anotações dos integrantes do grupo.

### **3 CATEGORIAS TEÓRICAS**

#### **3.1 ATRAÇÃO E SELEÇÃO**

---

<sup>3</sup> O *Google Forms* é um serviço gratuito para criar formulários. É uma plataforma do *Google* que possibilita a criação de pesquisas de múltipla escolha, questões discursivas, avaliações em escala numérica, entre outras opções. (Fonte: Techtudo, acesso em outubro de 2019.)

Diante das mudanças ocorridas na sociedade nos últimos anos, surgiram novas relações de trabalho e as organizações precisaram rever suas práticas de gestão de pessoas, como forma, principalmente, de tirarem vantagens competitivas. O que se discute hoje, no processo dos recursos humanos de atração e seleção, não é mais a pessoa certa para o cargo certo, mas a adaptação do candidato à cultura da organização, um fator essencial presente nas empresas e que pode agregar valor a ela. O foco dentro do processo de atração e seleção passa a ser então, a organização e o colaborador e não apenas o cargo em que se exige um novo profissional.

Selecionar vai além do processo de admissão, é necessário ter um olhar mais clínico para observar os perfis das pessoas para assumirem novos desafios, projetos e equipes de trabalho. Por isso, quando se fala em atração e seleção, não é possível pensar em um modelo que sirva como base para esse processo dos recursos humanos. Todos os procedimentos devem ser estratégicos e pensados de acordo com a complexidade e a variedade da demanda da organização (ALMEIDA, 2004), principalmente nas organizações que prezam pela gestão da qualidade, questão que será apresentada mais adiante.

Diante disso, cada vez mais os processos objetivam a melhor avaliação das competências, habilidades e atitudes das pessoas. Por isso, cabe ao profissional de recursos humanos, agir estrategicamente a fim de melhor captar o profissional que irá agregar para a organização, alinhando os seus objetivos pessoais aos objetivos organizacionais, evitando que haja *turnover*, ou seja, rotatividade dos profissionais e a não permanência na instituição.

Uma questão que se coloca diante dos procedimentos dos recursos humanos é avaliação dos processos de atração e seleção e a forma como isso é demonstrado como valores contábeis e o seu custo para a organização e apesar da área de RH lidar com as pessoas e os seus processos serem ligados a elas é necessário que se demonstre de forma quantitativa os resultados gerados dos seus processos e como essas tomadas de decisões podem influenciar a curto, médio e longo prazo uma organização.

Hoje, o RH deve ser pensado de forma estratégica e suas ações devem estar de acordo com as políticas da organização, adotando uma postura sistemática e criando medidas para avaliar o retorno de suas ações dentro da empresa e o que suas decisões influenciam nas rotinas organizacionais, já que por muito tempo o RH foi visto como uma área que pouco contribui para a organização e que gera muito custo para a mesma, já que pessoas não eram vistas como recursos fundamentais e não se quantificava suas ações numa linguagem contábil.

Diante desse novo cenário, há o termo referente aos talentos da organização, de uma maneira geral, o *talento* é considerado o conjunto de competências de uma pessoa, ou seja, suas capacidades individuais. Muito se fala hoje, em *talentos* nas empresas, mas o ponto central é a capacidade que uma pessoa possui em contribuir para a organização com suas competências. E os colaboradores talentosos desenvolvem competências e aplicam esse conhecimento em prol da organização. Por isso, cabe às organizações compreenderem sua responsabilidade em investir em políticas de valorização do capital humano.

Para Almeida (2004), “pessoas talentosas são as que põem em prática suas capacidades para obter resultados superiores para a organização, desde que essa motive as pessoas e permita a manifestação dos talentos”. Por isso não é possível fazer distinção dos processos de recursos humanos, eles caminham interligados em prol da constante capacitação de seu funcionário. Quando o processo de atração e seleção é realizado, ele

tem por objetivo encontrar um candidato certo para o cargo em questão, mas, mais que isso, é importante atrair e captar as pessoas com competências e objetivos que estejam de acordo com a organização.

É uma etapa fundamental de seleção do talento para a instituição e, por isso, não pode ser pensado isoladamente dos outros processos de recursos humanos, como o treinamento e desenvolvimento, até porque os talentos não dependem somente das características individuais da pessoa, mas do contexto organizacional e todas as condições apresentadas a esse colaborador. Sendo assim, não é possível selecionar um funcionário talentoso, com competências e habilidades excepcionais para a organização e isso não ser constantemente orientado, através de uma política de valorização do capital humano através de treinamentos, aconselhamento e orientação profissional. Segundo Almeida (2014, p. 17):

Quando selecionamos pessoas talentosas, estamos trazendo para a organização competências individuais que, se não forem bem aproveitadas e compartilhadas, não se transformarão em talento organizacional. Muitas organizações possuem em seus quadros verdadeiros talentos que estão ocultos. Ao não criarem oportunidades para a expressão dos mesmos, não agregam valor à missão e aos objetivos institucionais. Com o passar do tempo, essas pessoas, se permanecem na organização, podem tornar-se desmotivadas, descomprometidas e frustradas.

É necessário então, rever os processos de gestão de pessoas, pois isso é uma vantagem competitiva para a organização, assim, além de captar os melhores talentos, desenvolvê-lo.

### 3.2 TERCEIRIZAÇÃO DO PROCESSO DE ATRAÇÃO E SELEÇÃO

Uma realidade presente em muitas organizações – e observada na organização objeto de estudo deste projeto – é a contratação de serviços terceirizados para atender uma necessidade da empresa que não tenha domínio sobre aquele serviço e necessite de suporte para realizar determinadas ações ou porque quer concentrar seus esforços em suas atividades essenciais e por isso, opta por terceirizar algumas funções. Dentro da área de recursos humanos não é diferente, cada vez mais é possível notar o crescimento da terceirização dos processos de RH como resposta ao nicho de mercado que surgiu e ocupou lugar nas organizações. É muito comum observar que atividades de atração e seleção e treinamento, por exemplo, muita das vezes é realizado por empresas desse tipo.

Esse modelo de contrato deve ser realizado de maneira bem planejada e estratégica para que a empresa contratada exerça sua função de forma eficiente, já que é necessário alinhar os objetivos do colaborador ao da organização e para isso, se faz necessário um conhecimento sólido sobre a instituição e sobre tudo que ela deseja e busca em um colaborador, por isso, a importância de um profissional de RH que compreenda as especificidades dos serviços, além de um processo de parceria entre a contratante e a contratada, com uma relação de apoio e interação, baseada na confiança e objetivos convergentes (ALMEIDA, 2004).

Realizado de maneira eficiente e em parceria com RH, o serviço de terceirização é uma excelente ferramenta, que exige especialização e experiência por parte da equipe

técnica, mas que pode gerar melhor qualidade dos serviços na área de recursos humanos, especialmente, se a área não tem habilidades necessárias para a captação do melhor candidato, não isentando o RH de suas obrigações e capacidade estratégica de compreensão sobre os processos da organização, por isso, o acompanhamento nessa relação deve ser periódico para que se estabeleça uma única visão sobre os serviços, pois uma vez que se estabeleça o contrato de trabalho, os processos serão mais bem-sucedidos quanto maior for a aproximação entre as duas organizações.

### 3.3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O treinamento e o desenvolvimento, que fazem parte do processo de *desenvolver pessoas* (CHIAVENATO, 2009) são fundamentais para as organizações. Em geral, as organizações costumam enfrentar diferentes tipos de problema, sejam econômicos, administrativos, jurídicos etc. e em todos os processos há a interferência de pessoas, que precisam lidar, com competência, com as mais variadas situações, e em grande parte desses problemas, as suas causas estão relacionadas com inabilidades e falta de competência para lidar com elas (WALTER, 2006).

O treinamento nas empresas busca melhorar a performance e o rendimento de seus funcionários, através dele o colaborador desenvolve-se para a apresentação de melhores resultados para que exerça da melhor forma sua função. O treinamento é a aquisição sistemática de atitudes, conceitos, conhecimentos, regras ou habilidades que resulta em melhoria de desempenho no trabalho.

Mas para que isso aconteça, é necessário que se defina – assim como também em outros processos de uma organização – os objetivos pretendidos com os treinamentos e o resultado que se espera com eles. Por isso, é importante se pensar de maneira sistemática a forma como os treinamentos são planejados e executados, ou seja, é necessário que sejam elaborados programas consistentes, aplicados aos colaboradores de acordo com os objetivos propostos, relacionados ao seu desempenho nas atividades, como também em seu crescimento profissional para que tenham resultados eficientes na organização (WALTER, 2006).

Assim como um sistema orgânico, as empresas precisam ser dinâmicas e suas ações precisam estar alinhadas umas às outras para que se possa garantir melhores resultados e atingir os objetivos propostos. Assim também é para o RH, não é possível pensar os processos de atrair e selecionar e de treinar e desenvolver, como sendo completamente diferentes um do outro, assim como o primeiro precisa ser estratégico e seu objetivo é captar os talentos compatíveis com a organização, o segundo processo existe como forma de desenvolver esse talento “retido”, e essa ação precisa ser realizada como aliada aos objetivos de qualidade durante todo o seu processo e não como fazendo parte somente do resultado final.

O treinamento diferencia-se de “educação” e “desenvolvimento”, pois é uma aprendizagem relacionada à tarefa atual do empregado, além de exigir um treino básico por um ofício, ocupação ou profissão, os avanços tecnológicos e a competitividade do mundo moderno exigem que os trabalhadores atualizem constantemente suas habilidades ao longo de toda sua vida profissional.

O desenvolvimento, ao contrário do treinamento que é mais focado no momento presente, considera uma perspectiva de carreira futura. É um processo de longo prazo, diferente do treinamento que ocorre de curto ou médio prazo, visando suprir uma necessidade atual. Segundo Freire (2014, p. 135), “o desenvolvimento visa aperfeiçoar



capacidades e motivações dos empregados, preparando-os para exercerem novas posições estratégicas dentro da organização em um futuro próximo”. É um processo contínuo de desenvolvimento pessoal e está relacionado à carreira, e independente se a organização lida com colaboradores, em sua maioria, operacionais, o desenvolvimento gera mudança nas atitudes, gerando assim, clima mais satisfatório, aumentando motivação e tornando-as mais receptivas às técnicas de supervisão e gestão (MARUJO, 2019).

Muitas habilidades podem ser desenvolvidas nos treinamentos, e não somente aquelas relacionadas ao trabalho específico do colaborador, como aborda Marujo (2019), como habilidades de linguagem, gerenciais, vendas, comunicação, interpessoais, relações com clientes etc. Esses são exemplos de como o treinamento pode desenvolver o colaborador dentro da sua organização e também fora dela, com o aprendizado que leva para sua vida pessoal e profissional, por isso o desenvolvimento está relacionado à carreira e a qualquer cargo que esse profissional vier a exercer.

### 3.4 A ISO 9001 E OS RECURSOS HUMANOS

A qualidade, deve ser encarada como uma questão maior da empresa e não apenas voltada somente ao setor de produção (MAEKAWA *et al.*, 2013). A vantagem competitiva está ligada à sua busca por excelência contínua e na busca em atingir níveis mais elevados, e diante do cenário atual de competitividade e mudanças em diversos setores, as empresas passaram a adotar o Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ) para alcançarem seus objetivos organizacionais, ele funciona como um instrumento para ajudar o gestor a encontrar e corrigir processos ineficientes dentro da organização. É aí que se encaixa a ISO 9001, que é um sistema de gestão com o intuito de garantir a otimização de processos, maior agilidade no desenvolvimento de produtos e produção mais ágil a fim de satisfazer os clientes e alcançar o sucesso sustentado. É uma forma de documentar a cultura da organização, permitindo que o negócio cresça mantendo a qualidade dos bens e serviços prestados.

Espera-se que após a implementação da ISO 9001, as empresas tenham mais recursos para enfrentar a concorrência, entender e satisfazer seus clientes, aumentar a performance de sua operação, reduzir custos com erro e aumentar o lucro. Ao melhorar a eficiência dos processos, a motivação da equipe aumenta, melhorando a qualidade do atendimento e a empresa passa a ter mais facilidade para atrair melhores clientes. Em termos práticos, a ISO 9001 é um roteiro passo a passo para ajudar as empresas a analisar e aprimorar todas as atividades que devem ser realizadas para atender seus clientes.

E não somente isso, a ISO 9001 acrescentou uma seção referente à gestão de recursos, incluindo os recursos humanos, abordando como as competências afetam a qualidade do produto, demonstrando a necessidade dos treinamentos e como as atividades do pessoal contribuem para alcançar os objetivos de qualidade. Afinal, a gestão de pessoas age como suporte à qualidade, ajudando a garantir a competência dos colaboradores para executar os processos e trazer resultados efetivos para a organização.

*ISO 9001:2000*

#### *SEÇÃO 6 GESTÃO DE RECURSOS*

*6- Gestão de recursos*

*6.1 - Provisão de recursos*

*A organização deve determinar e prover recursos necessários para:*

- *Implementar e manter o SGQ e melhorar continuamente a sua eficácia;*
- *Aumentar a satisfação dos clientes mediante o atendimento aos seus requisitos.*

## *6.2 - Recursos humanos*

### *6.2.1 – Generalidades*

*O pessoal que executa atividades que afetam a qualidade do produto (conformidade com as especificações) deve ser competente com base em educação (instrução adequada), treinamento, habilidades e experiência apropriados.*

*Nota: A conformidade com as especificações do produto poderá ser direta ou indiretamente afetada pelos funcionários que executarem alguma função dentro do SGQ.*

## *6.2 - Recursos humanos*

### *6.2.2 - Competência, conscientização e treinamento*

*A organização deve:*

- *Determinar as competências necessárias para o pessoal que executa trabalhos que afetam a qualidade (conformidade com as especificações) do produto;*
- *Quando aplicável, fornecer treinamento ou tomar outras ações para satisfazer essas necessidades de alcançar a competência necessária;*
- *Avaliar a eficácia das ações tomadas para garantir que a competência necessária tenha sido alcançada;*
- *Assegurar que seu pessoal está consciente quanto à pertinência e importância de suas atividades e de como elas contribuem para atingir os objetivos da qualidade;*
- *Manter registros apropriados de educação, treinamento, habilidades e experiência.*

## *6- Gestão de Recursos*

### *6.3 – Infraestrutura*

*A organização deve determinar e prover recursos a infraestrutura necessária para alcançar a conformidade com os requisitos do produto. A infraestrutura inclui, quando aplicável:*

- *Edifícios, espaço de trabalho e instalações associadas;*
- *Equipamentos de processo (tanto materiais e equipamentos quanto programas de computador);*
- *Serviços de apoio (tais como transporte, e comunicação ou sistemas de informação).*

## *6- Gestão de Recursos*

### *6.4 – Ambiente de trabalho*

*A organização deve determinar e gerenciar as condições do ambiente de trabalho necessárias para alcançar a conformidade com os requisitos do produto.*

*Nota: O termo “ambiente de trabalho” se refere às condições sob as quais o trabalho é executado, incluindo fatores físicos, ambientais e outros (tais como ruído, temperatura, umidade, iluminação ou clima).*

### 3.5 O 5S E GESTÃO DE QUALIDADE

O 5S consiste no empenho das pessoas em organizar o local de trabalho, mantendo apenas o que é necessário, mantendo o local limpo, padronizado e por meio da disciplina na realização do trabalho com o mínimo de supervisão possível (CAMPOS *et al.*, 2005).

Essa metodologia surgiu no Japão em meados do século XX e segundo Tavares *et al.* (2004):

O objetivo principal do 5S é melhorar a qualidade de vida das pessoas, construindo um ambiente saudável e acolhedor para todos. Este objetivo somente será alcançado se todos praticarem alguns dos valores básicos como, respeito a cada pessoa, trabalho em equipe, qualidade e excelência no trabalho, responsabilidade, organização e empenho, defesa da vida, satisfação e alegria de todos.

Diante das análises, foi observado nesse trabalho, a função dos 5S, como uma ferramenta para atingir o nível desejado de qualidade nas organizações, “por meio de um aprendizado contínuo e da geração de um ambiente favorável ao desenvolvimento dos processos empresariais” (CAMPOS, 2005). Essa metodologia consiste no empenho das pessoas em organizar o ambiente de trabalho, facilitando na disciplina, padronização e realização do seu trabalho. Os cinco S são atribuídos, segundo Campos (2005) ao Senso de utilização, arrumação, organização e seleção (Seiri), Senso de ordenação, sistematização, classificação (Seiton), Senso de limpeza, zelo (Seiso), Senso de asseio, higiene, saúde, integridade (Seiketsu) e Senso de autodisciplina, educação e compromisso (Shitsuke). O Programa 5S prepara o ambiente de trabalho e desperta o espírito participativo, que favorecem a implantação da Gestão pela Qualidade Total, o GQT na Empresa, que é considerada uma opção para a reorientação gerencial das organizações. Segundo Longo (1996):

A GQT valoriza o ser humano no âmbito das organizações, reconhecendo sua capacidade de resolver problemas no local e no momento em que ocorrem, e busca permanentemente a perfeição. Precisa ser entendida como uma nova maneira de pensar, antes de agir e produzir. Implica uma mudança de postura gerencial e uma forma moderna de entender o sucesso de uma organização. É uma nova filosofia gerencial que exige mudanças de atitudes e de comportamento. Essas mudanças visam ao comprometimento com o desempenho, à procura do autocontrole e ao aprimoramento dos processos. Implica também uma mudança da cultura da organização. As relações internas tornam-se mais participativas, a estrutura mais descentralizada, e muda o sistema de controle.

E pensando a realidade da empresa em questão e sua ambição em políticas e objetivos de qualidade torna-se necessário pensar essas metodologias e ferramentas para otimização de suas ações, que tragam benefícios para seus colaboradores e resultados para a organização.

## 4 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS E ANÁLISES

A organização *DFJ*, objeto deste estudo, é uma empresa que fabrica e vende paraquedas militares, certificada pela ISO 9001:2015 desde 2019 e conta em média com 120 funcionários, em sua maioria, mulheres, por conta das tarefas relacionadas à costura do material.

A partir do questionário, foi realizada uma entrevista com a gestora dos recursos humanos da instituição sobre as temáticas de atração e seleção e treinamento e desenvolvimento. Os processos da gestão de Recursos humanos são tratados pelo departamento de pessoal da empresa.

### ***Atração e Seleção***

Com relação à execução dos processos de Atração e Seleção, informou-se que primeiro há o recebimento do Formulário de Requisição de Pessoal por uma área em específico e conseqüentemente, a aprovação da vaga pela diretoria, com isso, é verificado se existe alguma indicação para a vaga e se o candidato está apto para o cargo proposto. Esse ponto, em observação realizada pelo grupo de trabalho, observou-se uma problemática, já que isto estaria gerando problemas nas relações interpessoais, entre partes e entre chefia e subordinado, já que se impossibilitaria determinados tratamentos, ou o fato de desligamento de um colaborador, enquanto seu familiar ainda permanece na empresa. Informou-se que há pretensão de mudar tal prática.

### ***Treinamento***

Com relação à realização dos treinamentos, o Departamento de RH é responsável pela capacitação e treinamento de novos funcionários através do treinamento de integração, conhecido institucionalmente como *Treinamento de Boas Vindas*. Esse processo tem como proposta a integração do novo colaborador, apresentando-lhe um conjunto de informações sobre o histórico da instituição, missão, valores, políticas, manual de boas vindas, normas e procedimentos em vigor, tudo isso com o objetivo de facilitar a adaptação à cultura organizacional e suas atividades de trabalho.

Os novos funcionários para a área de produção ficam em treinamento prático por 45 dias do período de experiência, após o qual tem que ser avaliado através de um formulário do regimento interno. Não sendo aprovado, o mesmo é dispensado e novo processo de seleção é iniciado. Observou-se que nesse processo inicial, são os próprios colaboradores da empresa que realizam o treinamento dos novos colaboradores da produção, o trabalho somente é realizado em duplas, em que o mais antigo é que ensina ao recém contratado, no seu período de experiência. Ao mesmo tempo que é uma oportunidade do colaborador repassar os conhecimentos que já aprendeu, há uma falta de supervisão quanto a isso, já que em sua maioria, os trabalhadores são os que tem contato com máquinas e que necessitam de maior atenção, principalmente, se tratando de um produto que necessite de segurança e qualidade na sua confecção.

A empresa informa que qualquer necessidade de treinamento tem que ser solicitada ao RH, através de e-mail, com justificativa para tal solicitação. Logo após, é realizada uma busca no mercado de instituição e valores, os dados são lançados no plano de treinamento para aprovação da diretoria. E o RH em conjunto com os gestores das áreas, ao longo do ano, avisa aos participantes, a confirmação dos treinamentos previstos, e quando não ocorrer, deverá ser remarcado. Ao final de cada treinamento, o funcionário

deve entregar uma cópia do certificado recebido ao RH que arquiva na pasta dos colaboradores e todo treinamento é registrado através da lista de presença.

Nesse sentido, os treinamentos parecem não ter integração entre eles, e são realizados esporadicamente, de acordo com as necessidades e com as exigências de cada função.

Como verificação da eficácia do treinamento, este é examinado através de análise pelas chefias, a partir de ações diárias, se o colaborador demonstra ou não ter assimilado, em seu cotidiano, as questões debatidas durante os cursos e capacitações.

Essa análise, de verificar a eficácia, demonstrou ser superficial quanto à sua proposta, já que a observação do trabalho dos colaboradores, posterior ao treinamento, é limitado já que permite visualizar somente o aprendizado do treinamento em si, não há uma avaliação, nem feedback quanto ao desempenho naquela atividade. Somente tem um retorno quando o treinamento é no período de experiência, porque aí define ou não a sua permanência na organização, é um critério eliminatório.

### ***Desenvolvimento***

O processo de desenvolver pessoas, como já observado, não envolve somente treinamentos, mas também o desenvolvimento do colaborador enquanto carreira profissional. O que se observou é que há somente intenções com o resultado prático no manuseio dos equipamentos utilizados no processo de criação dos produtos, por exemplo, que é o segmento principal da empresa, mas esse processo se encerra por aí, não sendo observado políticas de desenvolvimento para os colaboradores e treinamentos que desenvolvam outras habilidades e competências que não só operacionais. Inclusive, na citação dos valores da organização, há somente uma fala referente aos colaboradores, onde é abordado o comprometimento dos mesmos, mas não há efetividade em tal ação. Principalmente, pelo fato do certificado de qualidade está como meta para a empresa, as ações pontuais são voltadas para esse objetivo.

Por isso a problemática relacionada ao foco da qualidade estar no produto final e não nos processos da organização e pessoas. O que se espera é um resultado benéfico para a empresa na qualidade na entrega do seu produto, e o que a gestão de pessoas tem como princípio, é que as pessoas são dotadas de conhecimento e por isso, são o capital intelectual das organizações e devem ser consideradas protagonistas dos processos e importantes para os objetivos de qualidade, principalmente, quando se trata de uma empresa com características peculiares e um ramo tão específico como essa, em que os erros são cruciais e podem trazer prejuízos incalculáveis para a organização.

### ***Área de Recursos Humanos na empresa***

Com relação à área de Recursos Humanos dentro da organização, é a função de Departamento Pessoal que prevalece. Em sua maioria, os funcionários são da área de Administração e a entrevistada percebe a necessidade de se ter alguém pensando os Recursos Humanos e seus processos mais sistematicamente, por isso, optou pela contratação de um Jovem Aprendiz que faz graduação em Gestão de Recursos Humanos. Nesse formato de área, informou-se que os gestores compreendem os processos, mas que nem todos os colaboradores compreendem os Recursos Humanos, estes enxergam somente como a estrutura de Departamento Pessoal, como um local que cuida das tarefas e atividades específicas de cada funcionário e que por isso, é um local de atendimento e

solicitação às demandas desses colaboradores.

Em contrapartida, há uma problemática referente à posição física do RH dentro da estrutura da empresa. Não é uma posição estratégica e ocupa um lugar de difícil acesso, já que a organização tem uma área extensa e o RH localiza-se em uma parte afastada dos outros setores administrativos e se apresenta em um ambiente não favorável para os empregados, considerada, como uma forma de distanciamento dos colaboradores da empresa e demonstrando cada vez mais dificuldades em se relacionar com todas as outras áreas, impossibilitando a comunicação e a possibilidade de um processo sistemático, já que é o papel do RH dentro de uma organização, pensar ações estratégicas que favoreçam os funcionários e o coletivo, para se alcançar os objetivos.

## **5 CONCLUSÃO**

Diante do contexto pesquisado, este projeto buscou entender de que maneira o processo de atração e seleção e o treinamento e desenvolvimento agregariam valor aos objetivos de qualidade de uma empresa certificada pela ISO 9001. A partir disso, foi criado como objetivo, evidenciar como esses subprocessos dos Recursos Humanos influenciam a empresa analisada.

Buscou-se detalhar os subprocessos de A&S e T&D, a fim de associar à realidade da organização e contribuir para sua evolução e de seus colaboradores, através de processos eficientes em sua rotina e de acordo com os objetivos de qualidade, auxiliando, inclusive, na ISO 9001 e na melhoria dos processos referentes à essa certificação. Tornando-se então, necessário rever os processos de gestão de pessoas, já que estes são considerados vantagem competitiva e estratégicos, principalmente para empresas com certificação ISO em que se encontra, inclusive, uma seção específica para os recursos humanos, se tornando imprescindível para o seu desenvolvimento.

É importante pensar os Recursos Humanos como uma área estratégica para a organização e fundamental para atrair e selecionar melhores pessoas que contribuam para o desenvolvimento da empresa. E estratégico também, no sentido de treinar e desenvolver os colaboradores de acordo com os objetivos da organização para que se obtenha resultados não somente no produto final, mas nos processos dentro da empresa e nas pessoas, através do seu desenvolvimento de carreira.

A pesquisa pode, inclusive, contribuir para orientação da gestora de RH da empresa em suas tomadas de decisões relativas aos colaboradores e conseqüentemente, a alinhar os objetivos de qualidade com as ações da organização para o desenvolvimento de seus funcionários, para que estes contribuam de fato para os resultados esperados. Além disso, um processo estratégico de atração e seleção, de acordo com competências e habilidades, facilitaria nos procedimentos internos da organização, facilitando no treinamento e no resultado dos trabalhos realizados, tudo em conformidade com a qualidade que os produtos exigem.

Conclui-se que os Recursos Humanos têm relevância para uma organização que preza pela qualidade de seus serviços e produtos, e além disso, tem influência direta para os seus resultados. Foi demonstrado neste projeto como os subprocessos de RH podem ser utilizados como vantagem competitiva no mercado e com relevância para a certificação da ISO 9001, através de um sistema, em que os subprocessos estejam interligados, para obtenção de melhores resultados, onde o colaborador esteja em processo de desenvolvimento e a empresa enxergue isso como investimento para sua sobrevivência e permanência no mercado tão específico na qual está inserida.

## 6 RECOMENDAÇÕES

De acordo com o que foi observado na pesquisa realizada, sugere-se alinhar os objetivos da organização com a empresa terceirizada de atração e seleção e concentrar todas as contratações da empresa por esse meio, a fim de evitar problemas nas relações interpessoais e selecionando os novos funcionários por habilidades e competências através da empresa especializada e não mais por indicações, como vem acontecendo, já que observou-se que as pessoas não tinham habilidades específicas para os cargos na qual eram contratadas. O problema não está somente na indicação feita pelos próprios funcionários, mas também na falta de habilidades para realizarem determinadas tarefas que não eram condizentes ao cargo, por exemplo.

Além disso, a certificação na ISO 9001 sugere qualidade em suas atividades e tarefas dentro da organização e um processo de atração e seleção bem elaborado com o objetivo de atrair pessoas competentes para o cargo, traria benefícios e mais segurança no desenvolvimento das tarefas da organização, principalmente, naquelas em que são necessários procedimentos de segurança na confecção dos produtos. Isso tudo em conformidade com a descrição da ISO 9001, no ponto 6.2.2, que diz que: deve-se determinar as competências necessárias para o pessoal que executa trabalhos que afetam a qualidade dos produtos, de acordo com as especificações, aplicando treinamentos, quando necessário e assegurando que o pessoal esteja consciente quanto à pertinência e importância de suas atividades.

Desta forma, manteria o formato que já ocorre na empresa, já que possuem uma terceirização especializada. A diferença estaria no volume de trabalhos em que ela se envolveria dentro dessa organização.

Sobre a incompreensão dos colaboradores sobre os Recursos Humanos na organização, acredita-se que a reorganização do local físico do departamento seja uma opção válida e necessária para se reafirmar os laços e a compreensão sobre o papel do RH dentro de uma instituição e sua relação com os funcionários. Recomenda-se que o departamento esteja em local de fácil acesso para criar ou reestabelecer a comunicação com os colaboradores, já que essa mudança foi realizada há pouco tempo, por isso, sugere-se uma recolocação do seu espaço de trabalho.

Já que é necessário trabalhar com outros subprocessos da área de gestão de pessoas que não somente o departamento pessoal, recomenda-se que haja essa diferenciação entre os setores para que se crie um ambiente favorável e de qualidade para a empresa e para os colaboradores. Além disso, observou-se que existe essa necessidade e a organização já começou a dar os primeiros passos nesse sentido, contratando um profissional com essas características e que compreenda os demais subprocessos da gestão de pessoas.

Devido a não existência de um manual de descrição de cargos, então, recomenda-se fazer descrições de cargos existentes e revisão das atribuições das tarefas de cada cargo. E, além disso, indicar uma nova descrição evidenciando as atividades que cada cargo tem que realizar, para dividir as tarefas referentes ao RH e ao DP, que é fundamental para a organização e para o controle dos colaboradores.

Nesse sentido, também aproveitaria o profissional de RH, que é o jovem aprendiz, e definiria suas tarefas baseado em seus conhecimentos na gestão de pessoas para que se torne um funcionário e contribua para a área futuramente.

A empresa preza por qualidade e menciona esse fator em sua missão, visão e valores, tendo, inclusive, objetivos de qualidade específicos. Diante disso, recomenda-se:

a apresentação e o aprofundamento no método 5S para aplicação nos processos e melhores resultados. Mesmo sendo atribuídos ao ambiente físico, o que tem relevância na empresa, o método 5S tem por objetivo criar ambientes favoráveis para a relação de trabalho no dia-a-dia e promover mudanças nos hábitos das pessoas, facilitando os processos e resultando em produtos de boa qualidade e serviços bem prestados para os clientes, principalmente no espaço onde estão as áreas administrativas da empresa, em específico, a área de Recursos Humanos.

Por isso, recomenda-se o estudo de viabilidade do Programa 5S na organização, pois não faz parte do nosso projeto calcular o custo da implementação desse método pela dimensão da proposta e o que impacta na empresa, por isso, cabe aos gestores avaliarem se valerá a pena, diante de tudo que foi apresentado neste trabalho.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Walnice. **Captação e seleção de talentos**. São Paulo: Atlas, 2004.

APPOLINARIO, Fábio. **Metodologia da Ciência: filosofia e prática de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CAMPOS, Renato. **A Ferramenta 5S e suas Implicações na Gestão da Qualidade Total**. ResearchGate. São Paulo, 01/11/2005. Disponível em <[https://www.researchgate.net/profile/Renato\\_Campos/publication/268011854\\_A\\_Ferramenta\\_5S\\_e\\_suas\\_Implicacoes\\_na\\_Gestao\\_da\\_Qualidade\\_Total/links/56b347d508ae3d06a2664086.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Renato_Campos/publication/268011854_A_Ferramenta_5S_e_suas_Implicacoes_na_Gestao_da_Qualidade_Total/links/56b347d508ae3d06a2664086.pdf)>

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. São Paulo: Bookman, 2004.

FREIRE, Denilson A. L. **Treinamento e desenvolvimento em recursos humanos: encenando e efetivando resultados** [livro eletrônico]. Curitiba: InterSaberes, 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LONGO, R.M.J. **Gestão da Qualidade: Evolução Histórica, Conceitos Básicos e Aplicação na Educação**. Brasília, 1996. Disponível em: <[http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1722/1/td\\_0397.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1722/1/td_0397.pdf)>. Acesso em: Outubro, 2019.



MAEKAWA, R., CARVALHO, M. M., OLIVEIRA, O. J. **Um estudo sobre a certificação ISO 9001 no Brasil:** mapeamento de motivações, benefícios e dificuldades. São Paulo, 2013. Disponível em: <[http://www.scielo.br/pdf/gp/2013nahead/aop\\_gp0334\\_ao.pdf](http://www.scielo.br/pdf/gp/2013nahead/aop_gp0334_ao.pdf)> Acesso em: Outubro, 2019.

MARUJO, Marcelo Pereira. **Recursos Humanos:** atração e desenvolvimento. 2. ed. revisada e ampliada. Rio de Janeiro: Programa Editorial Faculdade Cesgranrio, 2019.

TAVARES, D., FERREIRA, J., KROM, V. **Programa da qualidade – 5S.** VIII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e IV Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba. São Paulo. 2004. Disponível em: <[http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC\\_2004/trabalhos/inic/pdf/IC6-75.pdf](http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2004/trabalhos/inic/pdf/IC6-75.pdf)>. Acesso em: Outubro, 2019.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VANTI, Nadia. **Ambiente de qualidade em uma biblioteca universitária:** Aplicação do 5S e de um estilo participativo de administração. Scielo. Brasília. Set./dez./1999. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/ci/v28n3/v28n3a11.pdf>>. Acesso em: Outubro, 2019.

SALVETTI, T., Scapin, W. **Treinamento 2015 – Módulo 1 – ISO 9001.** <[https://intranet.ipen.br/portal\\_por/conteudo/Arquivos/3071\\_110\\_Recilcagem%202015\\_mod1.pdf](https://intranet.ipen.br/portal_por/conteudo/Arquivos/3071_110_Recilcagem%202015_mod1.pdf)>. Acesso: Setembro, 2019

**ISO 9001:** O que é? Para que serve? Benefícios? Disponível em: <<https://certificacaoiso.com.br/iso-9001/>>. Acesso: Setembro, 2019.

WALTER, Antônio. **Treinamento e desenvolvimento na capacitação profissional:** erros, acertos e soluções. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

# CONSULTORIA EXTERNA DOS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS EM UM LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS

*Fernanda Gonçalves Machado Rodrigues  
Juan Carlos Alves Meirino  
Kátia Gonçalves de Paula*

## RESUMO

Este trabalho aborda a importância da Consultoria em Recursos Humanos no que tange aos processos como Recrutamento Seleção (R&S), Treinamento e Desenvolvimento (T&D), Planos de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS), Saúde, Qualidade, Segurança, Meio ambiente e Sustentabilidade (SQSMS). Como problema de pesquisa apresenta a seguinte questão: Como o Departamento de Recursos Humanos pode atuar de forma mais integrada visando alcançar maior transparência nas ações e processos ligados a gestão de pessoas? O objetivo do estudo consiste em verificar a atuação do departamento de recursos humanos da organização em estudo, investigando os processos da gestão de pessoas, buscando sugestões para aumentar a sua eficiência. Os procedimentos metodológicos constaram de uma pesquisa exploratória de análise qualitativa com base em um estudo de campo. Para a coleta de dados foi realizada uma entrevista e aplicação de questionários com questões fechadas e abertas.

**PALAVRAS CHAVE:** Consultoria. Gestão de Pessoas. Recursos Humanos.

## 1 INTRODUÇÃO

Este estudo tem como finalidade compreender a relevância da Consultoria em Recursos Humanos no que tange aos processos como Recrutamento Seleção (R&S), Treinamento e Desenvolvimento (T&D), Planos de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS), Saúde, Qualidade, Segurança, Meio ambiente e Sustentabilidade (SQSMS).

A pesquisa foi conduzida em uma unidade hospitalar, a qual faz parte de uma rede de 35 unidades no Brasil, contando 14 unidades no Rio de Janeiro. A Unidade em estudo foi a 2ª a ser inaugurada, em maio de 2000, do desejo de criar um novo modelo de atendimento hospitalar no Rio de Janeiro; que reunisse tecnologia de ponta, profissionais altamente qualificados e serviços de alto padrão.

Localizado na Zona Sul do Rio de Janeiro, é identificado como um dos mais importantes centros de medicina do país e possui atualmente mais de 2.000 funcionários na unidade hospitalar.

A empresa em questão apresenta como Missão, Visão e Valores respectivamente: Prestar atendimento médico-hospitalar de alta eficácia, com equipes qualificadas e motivadas, respeitando a ética e o indivíduo em seu contexto social. Como visão: ser referência em gestão hospitalar e na prestação de serviços médicos com base nos mais elevados padrões técnicos. E valores: Humanização, Credibilidade, Respeito, Desenvolvimento, Competência e Integridade.

Este estudo está organizado conforme a seguir: na parte I, a Introdução discorre sobre o Problema de pesquisa, as Problemáticas, os Objetivos geral e específicos e a Justificativa. Na parte II, a Metodologia do trabalho. A parte III aborda o Referencial Teórico apresentando os temas a pesquisa empreendida. A parte IV trata da Análise e

Discussões de dados. A parte V trata das considerações finais e a parte VI, as recomendações.

O problema de pesquisa formulado consiste em investigar como o Departamento de Recursos Humanos pode atuar de forma mais integrada visando alcançar maior transparência nas ações e processos ligados à gestão de pessoas?

As problemáticas apresentadas são: ausência de PCS, uma vez que existe descrição de cargos; recrutamento e seleção repartidos; realizado pelo RH Corporativo e pela área Técnica da unidade, onde se contrata apenas profissionais com experiência; não existe treinamento para recém-formados; pouco interesse na promoção de Desenvolvimento, por parte de empregados e supervisores; e ergonomia inadequada/imprópria ao ambiente.

O objetivo geral proposto nesta pesquisa tem por finalidade verificar a atuação do departamento de recursos humanos da organização em estudo, investigando os processos da gestão de pessoas, buscando sugestões para aumentar a sua eficiência.

Como objetivos específicos apresenta-se: demonstrar a importância da criação e apresentação do PCS como uma proposta de desenvolvimento organizacional; analisar as normas regulamentadoras sobre Segurança, Meio Ambiente, Qualidade, Saúde e sustentabilidade específicas às atividades organizacionais da empresa; abordar como o investimento em ações sustentáveis pode provocar e afetar a imagem da organização junto ao público externo e interno; e descrever como ofertar e acompanhar processos de treinamento podem proporcionar mudanças e alcance dos objetivos organizacionais previstos e almejados.

Assim, nesta pesquisa busca-se abordar a importância de um processo de consultoria na área de recursos humanos, visto que para qualquer organização que pretenda valorizar a permanência de seus colaboradores deve considerar os recursos humanos como estratégico na consecução dos objetivos organizacionais.

Logo, pretende-se, por meio deste estudo, apresentar subsídios que permitam apontar os pontos positivos e negativos da organização em foco, podendo assim contribuir para estruturá-la de forma mais eficaz.

Através deste trabalho procura-se ainda, contribuir para a Ciência com por meio de uma pesquisa realizada em campo, assim como também em estudos baseados em autores consagrados sobre o assunto, podendo auxiliar futuros formandos a entenderem e tirar dúvidas sobre o tema e usar o mesmo como importante base constituinte em sua formação.

Torna-se constante a prerrogativa de quão atual e necessário é compreender e aplicar os processos e subprocessos dos recursos humanos para a sociedade empresarial contemporânea. No tocante ao âmbito do conhecimento, formar gestores capazes de mensurar os impactos do planejamento da gestão de pessoas no negócio e que atendam às realidades empresariais, transformando em um diferencial para os futuros gestores de recursos humanos.

Assim, é possível por meio desta pesquisa enriquecer o conhecimento básico a respeito da temática abordada de modo específico e da sociedade de modo geral em relação a valorização do colaborador e da gestão de recursos humanos em uma determinada organização.

## **2 METODOLOGIA**

A presente pesquisa utilizou como metodologia a pesquisa exploratória. Segundo Marconi e Lakatos (2005, p.188):

As pesquisas exploratórias são compreendidas como investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos.

Quanto aos procedimentos de coleta de dados foi realizada uma pesquisa de campo, que segundo Marconi e Lakatos (2005, p.186),

É aquela utilizada como o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.

Como instrumento de coleta de dados foi realizada uma entrevista individual conduzida pelos pesquisadores. Segundo Gil (2002, p. 115),

[...] entrevista é a técnica de coleta de dados em que o investigador se apresenta frente ao entrevistado e lhe formula perguntas, com objetivo de obter os dados que interessam a uma investigação.

Além da entrevista foi também aplicado um questionário, que segundo Lakatos e Marconi (2005, p.201):

É constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistado. Junto com o questionário deve-se enviar uma nota ou carta explicando a natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade de obter respostas, tentando despertar o interesse do receptor, no sentido de que ele preencha e devolva o questionário dentro de um prazo razoável.

O questionário foi composto de dezenove (19) perguntas: objetivas, fechadas e abertas direcionadas à gerente operacional e ao gestor administrativo e qualidade. Também foi elaborado um questionário com (9) perguntas: objetivas, fechadas e abertas direcionadas para um (1) colaborador onde o respondente poderia assinalar mais de uma opção e também com respostas mais completas, o que possibilitou os resultados deste estudo.

Para a interpretação dos dados desta pesquisa foram utilizadas as análises quantitativa e qualitativa. A análise quantitativa, segundo Moreira (2002, p.237):

Os métodos de pesquisa quantitativa envolvem tipicamente mensurações precisas, controle rígido de variáveis (normalmente em laboratório) e a análise estatística. Tendem a focar na análise (examinar as partes dos componentes de um fenômeno), enquanto que a pesquisa qualitativa busca entender o significado de uma experiência para os participantes em um cenário particular e como os componentes deste fenômeno se articulam para formar um todo.

A análise qualitativa está orientada para a análise de casos concretos, em sua particularidade temporal e local, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais. O método qualitativo permite melhor obtenção de informação para elucidar o objeto do estudo e elaborar construtos a respeito do assunto em vigor. É um método em que os campos de estudo não são situações artificiais em laboratório, mas sim práticas e interações dos sujeitos na vida cotidiana (FLICK, 2004).

### **3 CATEGORIAS TEÓRICAS**

As organizações são formadas por pessoas que trabalham em prol da mesma, sendo assim estes colaboradores precisam de especial atenção por parte dos Gestores de Recursos Humanos trabalhando diretamente e resolvendo problemas e possibilitando a melhor organização da empresa. Através de estudos dos processos ligados à área é possível aperfeiçoar ou reorganizar as disciplinas necessárias ao bom funcionamento da empresa.

#### **3.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

Segundo Chiavenato, o processo de recrutar é um método de atração de indivíduos preparados a assumir determinado cargo ou função. Ele conceitua este processo como: “processo pelo qual a organização atrai candidatos” (2014, p.101).

As pessoas e as organizações estão engajadas em um contínuo imperativo processo de atrair uns aos outros. Da mesma forma como os indivíduos atraem e selecionam as organizações, informando-se e formando opiniões a respeito delas, as organizações procuram atrair indivíduos e obter informações a respeito deles para decidir sobre o interesse de admiti-los ou não. (Chiavenato, 2009. p.154)

#### **3.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

É importante treinar e habilitar as pessoas como uma estratégia para a entrega de serviços de qualidade. Treinar é capacitar, melhorar o ambiente e auxiliar na motivação apresentando informações importantes ao empregado. A organização deve oferecer o treinamento ministrado por profissionais apropriados, que possuam o necessitado conhecimento.

O treinamento é uma responsabilidade de linha e função e staff. Do ponto de vista da administração, o treinamento constitui uma responsabilidade administrativa. Em outros termos, “as atividades de treinamento repousam numa política que reconhece o treino como responsabilidade de cada administrador e supervisor, que devem receber a assistência especializada a fim de enfrentar essa responsabilidade. Para realizar a política, pode-se providenciar treinadores de staff e divisões de treino especializadas.” (Chiavenato, 2009, P. 390)

#### **3.3 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS**

O Plano de Cargos e Salários (PCS) é resolutivo para obter estabilidade, verticalidade e horizontalidade, determinando as atribuições, deveres e responsabilidades de cada posto e também os seus níveis de remuneração. O plano é benéfico para que o empregado conheça o real plano de carreira existente dentro da organização, as possíveis promoções e o tempo que precisará para alcançá-los.

Paschoal (2012) cita algumas das atividades geralmente realizadas pela área Administração de Cargos e Salários:

- Identificação, levantamento, descrição, análise e titulação dos cargos;
- Hierarquização dos cargos em classes ou níveis, mediante algum processo de avaliação;
- Levantamento dos salários, benefícios e políticas de remuneração praticadas pelo mercado;
- Análise e comparação com a situação da organização.

Além disso, Paschoal (2012, p.13) também cita:

A Administração de Cargos e Salários deve buscar sempre um alto padrão de atuação. Para o profissional da área poder avaliar sua atuação, deve estabelecer padrões e objetivos permanentes a serem perseguidos e validá-los com seus superiores.

### **3.3.1 Clima Organizacional**

O Clima Organizacional está ligado ao ambiente interno das organizações, o qual se relaciona com o nível de motivação de seus colaboradores. Para que se tenha pessoas motivadas em um ambiente de trabalho são necessários investimentos, além de benefícios como salário, férias e etc.

O ser humano está continuamente engajado no alinhamento de uma de uma série de situações, no intuito de satisfazer suas necessidades e equilibrar seu emocional. Quando as organizações mantêm um funcionário desmotivado seja por frustração ou não consegue satisfazer suas necessidades acaba facilitando a baixa do nível de clima organizacional, caracterizando-se estados de depressão e desinteresse.

Chiavenato (2003) afirma que nas organizações, cada função ou cada cargo tem seu valor individual. Contudo, só se pode remunerar com precisão e igualdade o ocupante de um cargo se conhecer o seu valor em relação aos demais cargos da organização e à situação existente no mercado. Tendo a organização um conjunto de cargos integrados em diferentes níveis hierárquicos e em diferentes setores de especialidade, a administração de cargos e salários é um assunto que deve abranger a organização como um todo, repercutindo em todos os seus níveis e setores

## **3.4 CONSULTORIA**

Pressões por resultados imediatos tendem a esconder outros aspectos ligados à mudança. Um exemplo acontece em treinamento, quando se espera que um simples curso resolva problemas de performance originados por outras variáveis mais complexas. (Leite, 2009. p. 55)

São etapas para elaboração de um projeto de consultoria segundo Leite (2009):

- Levantamento;
- Diagnóstico e desenvolvimento;
- Implantação e implementação.

### 3.5 SEGURANÇA, MEIO AMBIENTE, QUALIDADE, SAÚDE E SUSTENTABILIDADE

A preocupação hoje em dia com a segurança do trabalho é um fator preponderante para as organizações em um mercado altamente competitivo, fazendo com que atingir e demonstrar um bom desempenho, agindo dentro do contexto da legislação, seja um bom indicador de desempenho. É uma disciplina que possui como objetivo prevenir acidentes relacionados aos mais diversos tipos de ocupações, pois ainda que não seja percebido, os empregados podem estar expostos à muitas circunstâncias que podem ameaçar sua saúde ou integridade.

Segurança do trabalho pode ser entendida como os conjuntos de medidas que são adotadas visando minimizar os acidentes de trabalho, doenças ocupacionais, bem como proteger a integridade e a capacidade de trabalho do trabalhador. (AREASEG, 2019)

#### 3.5.1 Normas Regulamentadoras

A busca pela garantia de segurança e saúde do trabalhador deve ser uma das prioridades de qualquer organização. O não cumprimento dos códigos apontados pelas Normas Regulamentadoras de Segurança e Saúde no Trabalho, do Ministério do Trabalho e Emprego, pode gerar punições.

Em 8 de junho de 1978 o Ministério do Trabalho e Emprego publicou a portaria 3.124 que trata das Normas Regulamentadoras de Segurança e Saúde no Trabalho (NR's), que vem sendo atualizadas, revogadas e adicionadas de anexos ao longo dos anos.

Existem regras que tratam de temas relacionados a todas as organizações, enquanto outras são específicas a setores. Um laboratório de análises é um ambiente onde funcionários estão expostos a agentes químicos, físicos, biológicos e ergonômicos, os quais constituem riscos de acidentes.

São estabelecidas as seguintes NR's para a empresa pesquisada, com suas devidas descrições (SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA, 2008):

**NR 1** – Disposições gerais: estabelece o campo de aplicação de todas as Normas Regulamentadoras de Segurança e Medicina do Trabalho Urbano, bem como os direitos e obrigações do governo, dos empregados e dos trabalhadores.

**NR 2** – Inspeção prévia: Estabelece a obrigatoriedade de solicitar a aprovação das instalações antes do início das atividades ao Ministério do Trabalho.

**NR 3** – Embargo e interdições: estabelece as situações em que as empresas se sujeitam a sofrer paralisação de seus serviços, máquinas ou equipamentos, bem como os procedimentos a serem observados pela fiscalização trabalhista, na adoção de tais medidas punitivas, no tocante à segurança e à medicina do trabalho.

**NR 4** – Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT): estabelece a obrigatoriedade das empresas públicas e privadas que possuam empregados regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) de organizar e manter em funcionamento os Serviços Especializados em Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT), com a finalidade de promover a saúde e proteger a integridade do trabalhador, no local de trabalho.

**NR 5** – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) – Estabelece a obrigatoriedade de constituir e conservar a CIPA, que será composta por representantes dos empregados e do empregador, com o objetivo de averiguar as espécies de risco e tomar parte das soluções para o controle das mesmas.

**NR 6** – Equipamentos de proteção individual (EPI): Estabelece a obrigatoriedade de fornecimento gratuito, dos EPIs adequados ao risco ao quais os funcionários estão expostos.

**NR 7** – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO): estabelece a obrigatoriedade de elaboração e implantação do PCMSO, por parte de todos os empregadores e instituições, com o objetivo de monitorar, individualmente, aqueles trabalhadores expostos aos agentes químicos, físicos e biológicos definidos pela NR 9 Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA).

**NR 8** – Edificações: dispõe sobre os requisitos técnicos mínimos que devem ser observados nas edificações para garantir segurança e conforto aos que nelas trabalham. No caso de um laboratório de análises devem ser observados pisos, paredes, teto, portas e janelas, armazenamento de reagentes, instalações elétricas, hidráulica, de gases, contra incêndio, ventilação e exaustão, iluminação, bancada e mobiliária.

**NR 9** – Programa de prevenção de riscos ambientais (PPRA): Institui a obrigatoriedade e implementação do PPRA que visa o cuidado e prevenção da saúde e integridade dos funcionários, através das técnicas de higiene ocupacional para controlar a ocorrência de riscos ambientais existentes ou que venham a existir no ambiente laboral.

Para fins de sua elaboração, os riscos ambientais são os agentes físicos, químicos e biológicos existentes nos ambientes de trabalho que, em função de sua natureza, concentração ou intensidade e tempo de exposição, são capazes de causar danos à saúde dos trabalhadores. O PPRA deve incluir as seguintes etapas:

- Antecipação e reconhecimento dos riscos;
- Estabelecimento de prioridades e metas de avaliação e controle;
- Avaliação dos riscos e da exposição dos trabalhadores;
- Implantação de medidas de controle e avaliação de sua eficácia;
- Monitoramento da exposição aos riscos;
- Registro e divulgação dos dados.

**NR 10** – Segurança em Instalações e Serviços em Eletricidade: Institui os requisitos e condições mínimas exigíveis para garantir a segurança e a saúde dos trabalhadores que interajam direta ou indiretamente em instalações elétricas.



A norma estabelece prescrições complementares para as empresas que operem em instalações ou equipamentos integrantes do sistema elétrico de potência ou que realizem trabalhos em proximidade desse sistema.

**NR 11** – Transporte, Movimentação, Armazenagem e Manuseio de Materiais: Constitui os requisitos de segurança a serem observados nos locais de trabalho, no que se refere ao transporte, à movimentação, à armazenagem e ao manuseio de materiais, tanto de forma mecânica, quanto manual, de modo a evitar acidentes no local de trabalho.

**NR 12** – Máquinas e Equipamentos: Estabelece as medidas preventivas de segurança e higiene do trabalho a serem adotadas na instalação, operação e manutenção de máquinas e equipamentos, visando à prevenção de acidentes do trabalho.

Existem alguns documentos complementares que auxiliam esta norma:

- ABNT NB 033 - Uso, cuidados e proteção das ferramentas abrasivas: código de segurança.
- ABNT NBR 13760 - Segurança de Máquinas - Folgas mínimas para evitar esmagamento de partes do corpo humano.
- ABNT NBR 13761 - Segurança de máquinas - distâncias de segurança para impedir o acesso a zonas de perigo pelos membros superiores.
- Capítulo V do Título II da CLT - Refere-se à Segurança e Medicina do Trabalho.

**NR 13** – Caldeiras e vasos sob pressão: Estabelece os requisitos mínimos para instalação, operação, manutenção, inspeção de caldeiras e vasos sob pressão e suas interfaces. Caldeiras a vapor são equipamentos destinados a produzir e acumular vapor sob pressão superior à atmosférica, utilizando qualquer fonte de energia.

**NR 15** – Atividades e Operações Insalubres: Definem os agentes insalubres, limites de tolerância e os critérios técnicos e legais para avaliar e caracterizar as atividades e operações insalubres.

De acordo com a CLT (CONSOLIDAÇÃO DAS LEIS DE TRABALHO, 1943), atividade ou operação insalubre é aquela prestada em condições que expõem o trabalhador aos agentes nocivos à saúde, acima dos limites de tolerância fixados em razão da sua natureza, intensidade ou concentração do agente e tempo de exposição aos seus efeitos sem as devidas medidas de controle de ordem individual, coletiva ou administrativa.

**NR 16** – Atividades e Operações Perigosas: Define os critérios técnicos e legais para avaliar e caracterizar as atividades e operações perigosas.

Atualmente, estão inseridos dentro da questão da periculosidade:

- Líquidos Inflamáveis e Explosivos.
- Radiações Ionizantes.
- Eletricidade.

**NR 17** – Ergonomia: Visa estabelecer parâmetros que permitam a adaptação das condições de trabalho às condições psicofisiológicas dos trabalhadores, de modo a proporcionar um máximo de conforto, segurança e desempenho eficiente.

Ergonomia é a disciplina científica que diz respeito ao entendimento das interações entre os homens e os outros elementos de um sistema e a profissão que aplica teorias, princípios, dados e métodos para projetar de modo a otimizar o bem-estar dos homens. A análise ergonômica do trabalho, também conhecida pela sigla AET, deve conter as seguintes etapas:

- Análise da demanda e do contexto;
- Análise global da empresa no seu contexto das condições técnicas, econômicas e sociais;
- Análise da população de trabalho;
- Definição das situações de trabalho a serem estudadas;
- Descrição das tarefas prescritas, das tarefas reais e das atividades;
- Análise das atividades - elemento central do estudo;
- Diagnóstico;
- Validação do diagnóstico;
- Recomendações;
- Simulação do trabalho com as modificações propostas;
- Avaliação do trabalho na nova situação.

**NR – 23** Proteções contra incêndios: estabelece as medidas de proteção contra incêndios de que devem dispor os locais de trabalho, visando à prevenção da saúde e da integridade física dos trabalhadores.

**NR 24** – Higiene e conforto: trata sobre as instalações elétricas, vestiários, refeitórios e todas as questões pertinentes sobre higiene e conforto.

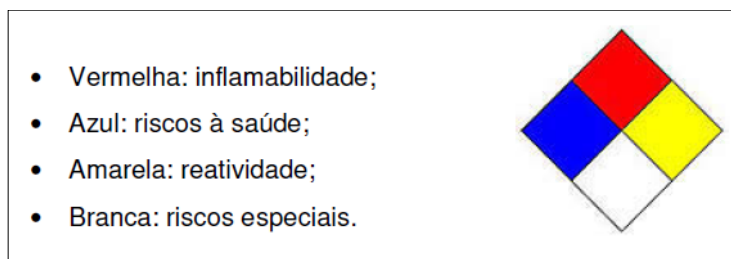
**NR 25** – Resíduos: Estabelece as medidas preventivas a serem observadas pelas empresas sobre o destino final a ser dado aos resíduos industriais resultantes dos ambientes de trabalho, visando à prevenção da saúde e da integridade física dos trabalhadores.

De uma forma geral, os resíduos podem ser definidos como substâncias ou partículas sólidas, semi-sólidas, líquidas ou gasosas resultantes dos processos industriais. Um resíduo é considerado perigoso em função de suas propriedades físico-químicas ou infecto-contagiosas que pode apresentar, por exemplo:

- Risco à saúde, provocando ou acentuando, de forma significativa, um aumento da mortalidade ou incidência de doenças;
- Risco ao meio ambiente, quando manuseado ou destinado de forma inadequada.

**NR 26** – Sinalização de Segurança: Estabelece a padronização das cores a serem utilizadas como sinalização de segurança nos ambientes de trabalho.

Cores são utilizadas para identificar o potencial de risco das substâncias químicas através do Diamante de Hommel. Ele quantifica e qualifica em uma mesma identificação as propriedades do produto químico com relação à saúde, inflamabilidade e reatividade. O quadro possui quatro cores básicas (azul, vermelha, amarela e branca) sendo preenchido por números de 0 a 4 para determinar a gradação do risco.



Além de ser um elemento imprescindível na composição de um ambiente, a cor é, também, um auxiliar valioso para a obtenção de uma boa sinalização, seja delimitando áreas, fornecendo indicações ou advertindo condições inseguras.

**NR 27** – Registro Profissional do Técnico de Segurança do Trabalho no Ministério do Trabalho.

**NR 32** – Segurança e saúde no trabalho em serviços de saúde: estabelece as diretrizes básicas para a implementação de medidas de proteção à segurança e à saúde dos trabalhadores dos serviços de saúde, bem como daqueles que exercem atividades de promoção e assistência à saúde em geral.

Com a finalidade de garantir a segurança do trabalho nos laboratórios clínicos, a Anvisa e a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) criaram padrões e normas de condutas a serem seguidas. São chamadas de Resoluções de Diretoria Colegiada (RDC). O laboratório pesquisado segue/atende as seguintes RDC's:

- **RDC 50/2002** - Ela dispõe sobre o Regulamento Técnico para planejamento, programação, elaboração e avaliação de projetos físicos de estabelecimentos assistenciais de saúde.
- **RDC 302/2015** - Regulamento Técnico para funcionamento dos serviços que realizam atividades laboratoriais, tais como Laboratório Clínico e Posto de Coleta Laboratorial.

Exemplos:

- Alvará sanitário/Licença de funcionamento/Licença sanitária
  - Biossegurança
  - Amostras
  - Coletas
  - Equipamentos
- **RDC 222/2018** - Dispõe sobre os requisitos de Boas Práticas de Gerenciamento dos Resíduos de Serviços de Saúde.

Exemplos:

- Acondicionamento.
  - Armazenamento.
  - Manejo e gerenciamento de resíduos.
- **RDC 29** - Requisitos de segurança sanitária para o funcionamento de instituições que prestem serviços de atenção a pessoas com transtornos decorrentes do uso, abuso ou dependência de substâncias psicoativas (SPA), em regime de residência.

Exemplos:

Alojamentos  
Setores de convivência

Setor administrativo.

Setor de apoio.

- **RDC 204** - Determina a padronização referente aos insumos farmacêuticos a serem utilizados na manipulação de medicamentos
- **RDC 20/2015** - Estabelece os critérios para a prescrição, dispensação, controle, embalagem e rotulagem de medicamentos à base de substâncias classificadas como antimicrobianos de uso sob prescrição, isoladas ou em associação.

### 3.6 MEIO AMBIENTE

A preocupação com o meio ambiente ocupa cada vez mais espaço dentro das organizações, dependendo de qual ocupação, torna-se uma exigência por leis e normas.

Legislações federais e estaduais cada vez mais rígidas, a crescente pressão da sociedade por empreendimentos mais sustentáveis e a necessidade das grandes empresas de possuírem Sistemas de Gestão Ambiental para conseguirem novos mercados (REIS, 2005 p. 6).

#### 3.6.1 Qualidade da Água

Dentro de um laboratório a análise é muito utilizada para verificação da qualidade da água.

A qualidade da água, muitas vezes, é comprometida ainda nos mananciais, uma vez que, ocorre despejo de efluentes e resíduos em rios e lagos, a chuva promove o carreamento de defensivos agrícolas para os corpos hídricos, entre outras atividades antrópicas (BRASIL, 2005, p.20)

E ainda,

Devido a estas ações é necessário realizar a caracterização da água por meio de diversos parâmetros, que determinam a qualidade e os componentes impuros que estão presentes na mesma, sendo eles classificados como químico, físico e biológico (MOTA, 2006, p. 141)

### 3.7 QUALIDADE

A qualidade de vida no trabalho é o conjunto de ações que a empresa apresenta, envolvendo diagnósticos e implantação de melhorias e inovações dentro e fora do ambiente de trabalho.

Um processo pelo qual a organização tenta revelar o potencial criativo dos trabalhadores, envolvendo-os em decisões que afetam suas vidas no trabalho. Uma característica que distingue esse processo é que os objetivos não são simplesmente extrínsecos, focando aumento da produtividade e eficiência em

si; eles também são intrínsecos, referindo-se ao que o trabalhador vê como auto realização e auto engrandecimento (GUEST, 1979, p.76)

Pensar a respeito da qualidade de vida das pessoas no trabalho é uma maneira das organizações se distinguir das demais empresas e desenvolver cargos.

A gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, referindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas (FERNANDES, 1996, p. 45)

### 3.8 SUSTENTABILIDADE

Sustentabilidade é um termo derivado do latim *sustentare* que significa sustentar ou conservar, quer dizer tudo aquilo que se pode manter com um bom uso.

[...] um conceito sistêmico que visa suprir todas as necessidades sociais, econômicas, culturais e ambientais para garantir um futuro melhor. [...]. É com a sustentabilidade que os recursos naturais são utilizados de forma inteligente, e são protegidos pensando na geração futura (CAMPOS; ESTENDER; MACEDO, 2015, p. 2)

Promover o crescimento econômico concomitantemente à preservação do meio ambiente pode ocasionar o desenvolvimento sustentável como uma oportunidade atrativa para novos e bons negócios, tornando-se uma estratégia para bons resultados.

Nesse aspecto, as empresas têm um papel social e ambiental extremamente relevante. Através de uma prática empresarial sustentável, provocando mudança de valores e de orientação em seus sistemas operacionais, estarão engajadas a ideia de desenvolvimento sustentável e preservação do meio ambiente, com responsabilidade social (TINOCO, 2008, p. 139)

E também:

As sociedades nascem e se desenvolvem por meio de organizações, instituições e empresas que operam para atender às necessidades das pessoas. Erigir um desenvolvimento sustentável pode significar organizações, instituições e empresas atuando em suas regiões para satisfazerem as necessidades da população presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações em satisfazerem suas próprias necessidades (VELLANI, 2009, p. 188).

## 4 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS E ANÁLISES

Este estudo objetivou entender os processos de gestão de pessoas dentro de um laboratório de Análises Clínicas que é gerenciado por um Departamento de Recursos Humanos Corporativo que fica localizado da cidade do Rio de Janeiro.

Foi realizada uma entrevista com a supervisora do laboratório em uma sala de reuniões dentro das dependências da instituição pesquisada. Procedeu-se uma entrevista informal e foi aplicado um questionário respondido pela supervisora e por uma auxiliar administrativa.

A princípio, a primeira a ser entrevistada foi a supervisora do laboratório e a seguir foi convidada a auxiliar administrativa para que pudessem responder aos questionários.

Nas perguntas respondidas pela supervisora foram informadas as seguintes respostas que nos permitem observar que em relação ao processo de recrutamento a empresa privilegia candidatos externos em detrimento de candidatos interno, estando em desacordo com o que a literatura prescreve 20% voltado para o recrutamento externo e 80% voltado para o recrutamento interno (CHIAVENATO, 2014). Esta posição assumida pode conduzir a uma insatisfação ou desmotivação por parte dos colaboradores por não se verem valorizados e por não terem oportunidade de crescimento profissional. Esta observação reforça esta questão relativa à desmotivação, pois a resposta dada pela supervisora em relação ao desenvolvimento, onde ao ser perguntada se há processos de desenvolvimento e se existe a possibilidade de funcionários serem promovidos, ela afirma que sim, mas não explicita como ocorre o desenvolvimento, apenas afirma haver promoção. A oportunidade e desenvolvimento na carreira é um dos principais fatores para retenção, satisfação e motivação dos colaboradores. (CHIAVENATO, 2014). Quando a supervisora argumenta que “Quando necessário ‘chama’ especialista para ministrar” esse processo não está correto, uma vez que desenvolvimento é um programa que oportuniza aos colaboradores ascender em sua trajetória e carreira profissional, prescindindo de agentes externos promotores deste desenvolvimento.

Existe um organograma, abaixo apresentado, entretanto não foi disponibilizado apenas foi permitido a divulgação dos cargos existentes no laboratório.



Quando questionada sobre a existência de um programa de Cargos e Salários, como e quem define, ela relata que não existe um PCS e sim um DDC (Descrição de Cargos) e os salários são definidos mediante pesquisa de mercado realizada pelo RH corporativo.

No que se refere às práticas salariais, pode se perceber que não existe uma padronização salarial, e tampouco uma política de progressão salarial e funcional. Segundo uma colaboradora que também foi entrevistada, existem divergências entre os salários, funcionários que exercem a mesma função recebem valores diferentes, alguns funcionários que já trabalham há mais de 20 anos de casa ganham menos que uns que entram recentemente. E quando questionam o RH, o mesmo não tem explicação e chegam a sofrer ameaças de demissão.

Com isso foi percebido que existe uma insatisfação referente aos salários, pois compreende-se que estão em desequilíbrio se comparadas às empresas do mesmo porte e

segmento e que poderiam passar por reajuste, como uma forma de fomento à qualidade de vida dos colaboradores.

Relatou também que não existe um controle efetivo de um banco de horas, o colaborador é solicitado para trabalhar mais do que o combinado, principalmente na parte dos plantonistas, e que só podem se ausentar após a chegada da pessoa que irá substituí-lo.

Quando o funcionário está com o banco de horas cheio ele automaticamente acaba se transformando em folgas ou quitado periodicamente através de horas extras.

No que se diz respeito ao relacionamento entre os colaboradores das várias áreas do laboratório foi informado que o administrativo fica cada um em seu setor e o contato é cotidiano com os técnicos, já o pessoal do RH só mantém contato quando o funcionário precisa resolver algum problema.

Referente à ergonomia, foi percebido que não existe muita preocupação na forma como os colaboradores trabalham, pois foi visto que as cadeiras utilizadas por alguns dos colaboradores são completamente desconfortáveis, sem braços e encostos podendo criar possíveis problemas de saúde, como dores nas costas.

No laboratório existem ações voltadas para Responsabilidade Socioambiental, visando o respeito ao meio ambiente e à comunidade ao seu entorno. As ações realizadas são:

- Prevenção ao desperdício de água potável;
- Economia de energia elétrica;
- Destinação de resíduos para reciclagem (papel, papelão, caixotes, óleo);
- Destinação de resíduos químicos

O laboratório é certificado pela ISO 9001 e por um organismo de acreditação de unidades de saúde, baseada nos Estados Unidos, o *The Joint Commission International*. Adota as normas regulamentadoras (NR) e atende aos critérios de Segurança, Qualidade e Saúde (SQS) e também realiza as rotinas burocráticas relacionadas à Saúde, como exames admissionais, periódicos, de retorno ao trabalho, para mudança de função e demissional para emissão de Atestado de Saúde Ocupacional. Observou-se na visita à empresa, que possuem extintores de incêndio espalhados pelo estabelecimento, o necessário para o tamanho do ambiente e o mapa de risco estava exposto num mural.

Tratando-se de uma empresa com atividades com riscos evidentes, não resta dúvida de que o uso do EPI's é fundamental para manter a saúde no ambiente de trabalho. Entretanto, durante a visita na instituição não foi exigido o uso de máscaras, jalecos e luvas nas áreas de riscos, e foi observado que nem todos utilizam os equipamentos.

## **5 CONCLUSÃO**

A pesquisa teve como objetivo verificar a atuação do departamento de recursos humanos da organização em estudo, investigando os processos da gestão de pessoas, buscando sugestões para aumentar a sua eficiência.

Em relação ao treinamento e desenvolvimento, vimos que a instituição pesquisada não dá a devida importância para esta questão e nenhuma preocupação com seus funcionários, apenas se preocupam única e exclusivamente que eles realizem suas tarefas, emuitas técnicas poderiam ser melhoradas com a adoção de um treinamento contínuo e atualizado, inclusive, aumentando a motivação dos funcionários, valorizando-os.

No que tange à sustentabilidade econômica, os gestores utilizam métodos básicos, que aparentemente dão certo, quanto à sustentabilidade ambiental, diretamente não vimos práticas contundentes, apenas algumas boas práticas com a tentativa de agredirem menos o meio ambiente ao evitarem jogar resíduos no meio ambiente.

Diante das exposições, corrobora-se que com a pesquisa e com tudo o que se conseguiu apresentar sobre a relevância da Consultoria em Recursos Humanos no que tange aos processos como Recrutamento Seleção (R&S), Treinamento e Desenvolvimento (T&D), Planos de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS), Saúde, Qualidade, Segurança, Meio ambiente e Sustentabilidade (SQSMS) que estas condições são importantes para a capacitação e qualificação de todos envolvidos na instituição pesquisada.

Pois são estas variantes que contribuirão para o desenvolvimento das organizações, por intermédios de pessoas e profissionais, capazes de favorecerem as metas e os resultados satisfatórios para a organização.

Face ao exposto, pode-se concluir que um sistema de gestão de recursos humanos é um aliado fundamental para o desenvolvimento sustentável da instituição.

A gestão de pessoas é um tema atualmente em foco. Assim, espera-se que este estudo desperte o interesse para que outras pesquisas sejam realizadas com o intuito de aprimorar os processos de recursos humanos independente do porte ou o segmento do empreendimento.

Embasado pelo referencial teórico adotado pelas observações realizadas na pesquisa empreendida, foi diagnosticada a relevância da aplicação de uma Consultoria em RH à organização estudada. Como medidas de intervenção aos problemas identificados, recomenda-se então os seguintes pontos.

A implantação de um plano de cargos e salários realizando uma avaliação das reais necessidades em todas as funções existentes na instituição, procurando sempre um consenso entre a opinião da diretoria e os gestores de cada área e aprimorando as políticas da administração salarial contidas no PCCS. É necessário que sejam analisadas as particularidades e processos de cada área específica e suas rotinas dentro de cada situação.

É preciso que se estabeleça regras claras de aumentos salariais e promoções, levando-se em conta a meritocracia, tempo de casa, desempenho, feedback, qualificação acadêmica, dentre outras. Identificando as competências desejáveis.

Após análises das atribuições de cada cargo especificamente, faz-se necessário uma avaliação de mercado para que se possa verificar quais são os benefícios e valores que estão sendo aplicados, observar tabelas de sindicatos e pesquisas de salários, a fim de dirimir dúvidas e buscar um equilíbrio com aquilo que o mercado oferece.

O foco no processo de recrutamento e seleção, visando melhorar sua imagem no mercado atual para atrair talentos potenciais exige um profundo conhecimento da empresa e do cargo disponível. A escolha de como divulgar a vaga também deve ser levada em conta uma vez que se busca o melhor profissional.

Ainda foi possível identificar que a empresa não possui um programa de T&D sistematizado, desta forma recomenda-se a criação de um programa interno visando o crescimento pessoal e profissional proporcionando uma maior aderência da equipe.

O objetivo do treinamento é fazer com que os funcionários acompanhem as transformações, principalmente as tecnológicas e de novos aprendizados técnicos, realçando que a qualidade desta aquisição de conhecimento exige uma mudança de mentalidade de todos os integrantes dos setores talvez da organização. O programa de desenvolvimento vai precisar se adaptar à demanda, que é diversificada, porém



desenvolvimento não se limita ao conhecimento técnico, mas na mudança de comportamentos, uma promoção da integração das equipes, sendo trabalhada a mudança de atitudes nos relacionamentos interpessoais e por consequência no clima organizacional. Palestras e workshops são boas saídas para buscar de forma rápida estes impactos e manter a continuidade nos processos.

Em relação à sustentabilidade, no âmbito ambiental a empresa demonstra uma preocupação com o tema, porém, não possui nenhuma política voltada para esta questão. Apenas adota algumas ações, visando o respeito ao meio ambiente e à comunidade ao seu entorno.

Para que qualquer tipo de negócio possa se destacar no mercado atual, um dos pontos que se deve levar em consideração é a sustentabilidade. Sabe-se que o público consumidor está cada vez mais exigente quanto a atuação das empresas para diminuir os impactos causados por elas no meio ambiente. Quando se adquire um selo ecológico, toda a instituição acaba se destacando perante a concorrência, essa atitude torna-se um diferencial no mercado fortalecendo e agregando credibilidade e valores à marca

Adotar valores sustentáveis por sua vez não significa apenas se ater a contribuir com o meio ambiente, mas também se preocupar com o bem estar das pessoas, reduzir desperdícios, prestar-se a uma boa gestão financeira, cuidar de seu marketing e, no caso da gestão da qualidade procurar realizar compras dentro de uma cadeia também sustentável.

## **6 RECOMENDAÇÕES**

Recomenda-se o uso obrigatório dos EPI's a todos os colaboradores e visitantes, priorizando a saúde e segurança de todos. É importante lembrar que o não cumprimento das NR's pode acarretar multas e o cumprimento às NR's permite uma relação de mútuo benefício, tanto para o trabalhador quanto para a empresa, pois um ambiente organizado com menos risco de acidentes, gera maior credibilidade junto ao mercado e boa relação com funcionários mais motivados e seguros

Referente à ergonomia sugere-se que sejam adquiridas cadeiras mais adequadas, pois são essenciais no ambiente de trabalho. Os funcionários costumam passar diversas horas sentadas nelas e é lá que executam boa parte de seus serviços. O assento deve ter regulagem de altura, para que atenda pessoas de todas as estaturas. Os braços também merecem atenção e os modelos devem contar com o apoio adequado para eles, minimizando o risco de danos como as LER (Lesões por Esforço Repetitivo) através do manuseio constante de teclados e mouse.

## **REFERÊNCIAS**

AREASEG. **Introdução em segurança do trabalho em perguntas e respostas** Disponível em: <<http://www.areaseg.com/seg/>> acesso em: 12/06/2019. Acesso em: 05/07/2019.

BRASIL. Ministério da Saúde. Portaria n. ° 2.914, de 12 de dezembro de 2011. **Dispõe sobre os procedimentos de controle e de vigilância da qualidade de água para consumo humano e seu padrão de potabilidade.** Diário Oficial da União República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 2011. Disponível em:

<[http://bvsmis.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2011/prt2914\\_12\\_12\\_2011.html](http://bvsmis.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2011/prt2914_12_12_2011.html)>.  
Acesso em: 10 maio 2019.

AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA. 2019. Disponível em:  
<<http://portal.anvisa.gov.br/legislacao#/>>. Acesso em: 30 de junho de 2019

CAMPOS, Ana Carolina Souza. ESTENDER, Antônio Carlos. MACEDO, Daniela. **O Ambiente e a Sustentabilidade no Ramo Hoteleiro**. In: Revista de Administração do UNISAL – v.5, n.7. 2015. Disponível em:<http://www.revista.unisal.br/sj/index.php/RevAdministracao/issue/download/32/pdf>  
Acesso em: 14 de junho 2019.

CHIAVENATO, Idalberto, 1956. **Remuneração, Benefícios e Relações de Trabalho**. São Paulo, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP; 2014

CONSOLIDAÇÃO DAS LEIS DO TRABALHO. Disponível em:  
<<http://www.trt02.gov.br/geral/tribunal2/LEGIS/CLT/INDICE.html>>. Acesso em: 31 de junho de 2019.

Escola Nacional da Inspeção do Trabalho. **Segurança e Saúde no Trabalho – NR**. Disponível em: <https://enit.trabalho.gov.br/portal/index.php/seguranca-e-saude-no-trabalho/sst-menu/sst-normatizacao/sst-nr-portugues#>  
Acesso em: 26 de abril de 2019.

FERNANDES, Eda. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade. 1996

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. São Paulo: Bookman, 2004.

GIL, Antônio. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUEST, R. H. **Quality of working life – learning from tarrutown**. Harvard Business Review, Vol 57, no. 4, p. 76, 1979

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LEITE, Luiz Augusto Mattana da Costa. **Consultoria em gestão de pessoas**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009

MOREIRA, Herivelto. **As perspectivas da pesquisa qualitativa para as políticas públicas em Educação**. In: *Revista Ensaio*. Rio de Janeiro, n 35, abr/jun. de 2002.

MOTA, Suetônio. **Introdução à Engenharia Ambiental**. 4. ed. Rio de Janeiro: ABES – Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental, 2006.

PASCHOAL, Luiz. **Administração de cargos e salários**: manual prático e novas metodologias 3ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2012.

REIS, F. A. G. V. et al. **Contextualização dos cursos superiores de meio ambiente no Brasil**: engenharia ambiental, engenharia sanitária, ecologia, tecnólogos e sequenciais. Engenharia Ambiental: Pesquisa e Tecnologia, v. 2, n. 1, 2005.

SESI, Serviço Social da Indústria. **Legislação Comentada**: Normas Regulamentadoras de Segurança e Saúde do Trabalho. SESI. Departamento Regional da Bahia. Salvador, 2008.

TINOCO, João Eduardo Prudêncio. KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. **Contabilidade e Gestão Ambiental**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

VELLANI, Cassio Luiz; RIBEIRO, Maisa de Souza. **Sustentabilidade e Contabilidade**. In: Revista Contemporânea de Contabilidade. UFSC, Florianópolis/SC, ano 6, v.1, n.11, Disponível em: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/762/76219797009.pdf> Acesso em: 22 março 2019.

# PROCESSO DE CONSULTORIA EM UMA EMPRESA DE TRANSPORTE DE VALORES

*Fábio Santos Oliveira  
Filipe Albérico de Oliveira Alves  
Isabela Leandro Cardoso*

## RESUMO

O referente estudo visa tratar os impactos causados pela ausência do plano de cargos e salários que não é extensivo a todos os funcionários, não contemplando as primeiras camadas do organograma. O objetivo deste projeto é apresentar as competências necessárias à Gestão de Recursos Humanos para o desenvolvimento sustentável no ramo de transportes de valores. Como metodologia utilizamos os procedimentos de pesquisa de campo, visita técnica, entrevista com o gerente da filial do Rio de Janeiro e pesquisa exploratória. Após aplicação dessas ferramentas identificamos o problema na organização, devido à falta de estruturação dos processos de planos de carreira e salários aos funcionários das atividades principal e final da empresa. Diante desse panorama, as práticas de Recursos Humanos (RH) atuam como o fator de suma importância na equiparação da competitividade. Os resultados comprovam que, ao não estar devidamente comprometido com a extensão de todas as camadas do organograma, geram efeitos negativos aqueles que têm o anseio de prosseguir evoluindo na empresa. No tocante aos gestores foram identificados indícios de ausências de competências relacionadas à gestão de recursos humanos; seguidos de má gestão aplicada, constatado em nível local, e não global, pois a empresa é muito forte no mercado, inclusive global. Portanto, foram sugeridos expressivos procedimentos de gestão de pessoas capazes de contribuir para a melhoria no desenvolvimento e competitividade da empresa no mercado e de funcionários no que concerne a ampliação dos seus conhecimentos técnicos e crescimento profissional; por conseguinte, são apresentadas algumas sugestões para a melhoria da performance da empresa, em especial, de sua gestão de recursos humanos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Consultoria. Gestão de Pessoas. Recursos Humanos. Plano de Cargos, Carreiras e Salários.

## 1 INTRODUÇÃO

Essa pesquisa tem o cunho de consultoria, onde serão avaliadas as rotinas, os processos da gestão de pessoas e seus respectivos subprocessos, a saber, treinamento e desenvolvimento, recrutamento e seleção, plano de cargos e salários, políticas de sustentabilidade, ética e responsabilidade socioambiental.

Entender as necessidades e especificidades das organizações é uma tarefa primordial na atuação de consultoria, e também agregando competência profissional e acadêmica no sentido de aprender, conhecer e principalmente, compreender os problemas constantes nas organizações alvo de uma consultoria, sendo assim, levando às possibilidades de melhorias no desempenho das pessoas em suas empresas.

Pode-se definir consultoria como sendo o conjunto de atividades com o objetivo de identificar as principais necessidades na busca por um redimensionamento do desempenho, sua produtividade, competitividade e reposicionamento de seu

desenvolvimento organizacional, tendo seus processos de atuação um papel dinâmico e desenvolvedor para a capacidade de se adquirir o conhecimento do cotidiano empresarial, suas operações, atualizações e demandas empresariais.

Logo, se faz necessário a utilização de cada processo estudado, entendido e adquirido dentro do conceito de consultoria, analisando o negócio, identificando suas necessidades e definindo intervenções.

A consultoria externa se dá pela utilização de um profissional autônomo capacitado com a finalidade de identificar os problemas da empresa e assim ajudar a levar mudanças positivas na busca por aumentar seus resultados e lucros. Já a consultoria interna se dá pelo aproveitamento ou utilização de um funcionário de sua própria organização atribuído dos valores, culturas, processos e demandas organizacionais também com o objetivo de apoiar, ajudar a propor ideias e soluções na busca por uma maior ou melhor desempenho competitivo empresarial.

A presente pesquisa foi feita em uma empresa de transporte de valores multinacional fundada em 1859 na cidade de Chicago, nos EUA. Segundo informações obtidas no *site* da própria empresa, a transportadora de valores foi a primeira em todo o mundo a oferecer transporte seguro para clientes que desejavam proteger seus recursos mais valiosos. Presente em mais de 100 países, possui filiais na América do Norte, América Latina, África, Ásia, Austrália, Europa e Oriente Médio e tem acima de 70 mil colaboradores ao redor do mundo.

No Brasil, são responsáveis pela gestão de bilhões de reais com segurança e profissionalismo. Com uma equipe com cerca de 8 mil profissionais no atendimento aos clientes, chegaram a cerca de 2 mil municípios. Para a realização deste trabalho, usou-se como base de pesquisa a filial do Rio de Janeiro que fica instalada no bairro de São Cristóvão e conta com 700 funcionários.

Ainda, no âmbito desse estudo, serão abordadas as temáticas relativas ao Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Plano de Cargos e Salários e Sustentabilidade de acordo com esse segmento de atuação.

Este trabalho será dividido da seguinte forma, em um primeiro momento abordaremos os elementos estruturantes da pesquisa, problema, problemáticas, objetivos, justificativa e metodologia. Em um segundo momento apresentaremos as categorias teóricas que fundamentam o estudo. A seguir serão expostos os resultados e as análises. Finalizando, será apresentado a considerações finais e recomendações.

A empresa dispõe de um setor de Recursos Humanos (RH) dinâmico, contemporâneo, atuante e que valoriza seus colaboradores. Tem seus processos de Recrutamento e Seleção (R&S) e Treinamento e Desenvolvimento (T&D) de maneira que atende as demandas de cada setor de trabalho junto a seus respectivos gerentes, porém, não foi identificado plano de cargo e salários voltado aos funcionários que desenvolvem sua principal atividade, acarretando desmotivação e descomprometimento com a busca por melhorias pessoais e profissionais aos seguranças de carro forte. Logo, pode-se afirmar que o problema encontrado é: Falta de estruturação dos processos de planos de carreira e salários aos funcionários das atividades principal e final da empresa.

As problemáticas identificadas foram: fragilidade do setor de recursos humanos em não identificar a falta de inclusão dos seus funcionários das principais atividades da empresa em relação ao plano de cargos, carreiras e salários; política internas não inclusas e extensivas de forma a manter o foco na constante capacitação; ausência de políticas claras do percurso que seu funcionário precisa delinear para ter o crescimento da carreira

desejado; e incapacidade em detectar a falta de motivação de seus colaboradores do setor de transporte de valores e que fazem a segurança do carro forte.

Conforme o problema identificado, o objetivo desta pesquisa é: analisar os benefícios que a implementação do Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS) pode vir a trazer a organização pesquisada, de forma a atender a todos os colaboradores de maneira igualitária e oferecer subsídios a todas as áreas de seu contingente. E os objetivos específicos são: propor a empresa pesquisada a criação de PCCS, visando permitir ao colaborador obter uma clara percepção da trajetória profissional e o respectivo crescimento na carreira desejado; analisar os impactos causados pela implementação de PCCS aos colaboradores de sua atividade principal e final; descrever o processo de implantação de um PCCS aplicado à empresa pesquisada; e desenvolver uma pesquisa em fontes bibliográficas e em campo, visando gerar subsídios para empreender as análises das categorias teóricas aqui pesquisadas.

A dinâmica do conhecimento no mundo depende de pesquisas e técnicas que vêm sendo estudadas para o desenvolvimento físico e intelectual da sociedade. Especificamente, temos a pesquisa científica, definida como uma atividade desenvolvida por investigadores, visando novas descobertas e contribuindo, assim, para a qualidade da vida intelectual.

A pesquisa exige do pesquisador métodos e técnicas de intervenção científicas para que o mesmo não elabore conclusões equivocadas, precipitadas sem uma análise minuciosa das informações ou dados que ele coleta.

Assim, o presente estudo e pesquisa da organização, agregará conhecimento, desenvolvimento intelectual e métodos de aprimoramento no que se refere às utilizações das ferramentas de gestão de pessoas. Ademais, agregará conceitos eficientes de consultoria adquiridos e desenvolvidos no processo acadêmico por meio da possibilidade em se deparar com o fator realidade, podendo ser colocado em prática os conhecimentos adquiridos e competências desenvolvidas, resultando em experiência para seus desenvolvedores.

É possível por meio desta pesquisa enriquecer o conhecimento básico de uma sociedade em relação a valorização do colaborador em uma determinada organização e conseqüentemente a motivação dos seus colaboradores, que poderão contribuir com crescimento da empresa e de todos os envolvidos no processo da mesma.

## **2 METODOLOGIA**

A presente pesquisa utilizou como metodologia a pesquisa exploratória. Segundo Gil (2002, p.41):

Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que "estimulem a compreensão".

Quanto aos procedimentos de coleta de dados foi realizada um estudo de campo, que segundo Gil (2002, p.186) focaliza uma comunidade de trabalho, de estudo, de lazer ou voltada para qualquer outra atividade humana. Basicamente é desenvolvido por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar suas explicações, percepções e interpretações do que ocorre no grupo. No estudo de campo, o pesquisador realiza a maior parte do trabalho pessoalmente por meio de uma experiência direta com a situação de estudo (GIL, 2002). Nessa perspectiva, foi realizada uma entrevista individual conduzida pelos pesquisadores com o Gerente da Empresa. Utilizou-se, ainda, como instrumento na coleta de dados, o questionário, que Segundo Lakatos e Marconi (2005, p.201), “É constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistado”.

O questionário foi composto de 15 perguntas objetivas, fechadas e abertas, onde o respondente poderia assinalar mais de uma opção e também com respostas mais completas o que possibilitou os resultados deste estudo.

Para a interpretação dos dados desta pesquisa foi utilizado o método qualitativo porque está orientado para a análise de casos concretos, em sua particularidade temporal e local, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais. O método qualitativo permite melhor obtenção de informação para elucidar o objeto do estudo e elaborar constructos a respeito do assunto em vigor. É um método em que os campos de estudo não são situações artificiais em laboratório, mas sim práticas e interações dos sujeitos na vida cotidiana. (FLICK, 2004)

### 3 CATEGORIAS TEÓRICAS

#### 3.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

França Filho (2002) define recrutamento como uma fase inicial, em que a empresa procura empregados para preencher uma vaga. Segundo o mesmo autor, o recrutamento é diretamente influenciado pelo mercado de trabalho. Isso significa que, quando a economia está em ascensão, a disputa pela mão-de-obra cresce, e em momentos de crise, a mão-de-obra é bem maior do que as vagas, o que pode interferir diretamente na decisão estratégica e condução da ferramenta.

Segundo Chiavenato (2014), o recrutamento interno é quando, havendo determinada vaga, a empresa procura preenchê-la através do remanejamento de seus empregados, que podem ser promovidos (movimentação vertical), ou transferidos (movimentação horizontal), ou ainda transferidos com promoção (movimentação diagonal).

O recrutamento interno ajuda e acelera a promovabilidade dos funcionários. Ele é feito por meio da movimentação interna de funcionários, seja por planos de carreira, alocação de competências individuais ou ainda substituições em decorrência de planos de expansão do negócio ou situações como desligamento de funcionários (CHIAVENATO, 2014).

Ainda, de acordo com Chiavenato (2014), o recrutamento externo funciona com candidatos vindos de fora da empresa. Havendo uma vaga, a organização procura preenchê-la com pessoas estranhas, ou seja, com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento. Após o recrutamento, começa a seleção de candidatos que aparentam maior afinidade ao cargo, para que depois de várias etapas, seja definido o ideal para a vaga.

A seleção de pessoal não pode ser feita apenas pela avaliação da experiência e do conhecimento do trabalho a ser realizado. Conhecer aspectos relacionados à personalidade do candidato é fundamental para verificar se a contratação será positiva para a empresa e para o empregado. Todos os métodos psicométricos preveem uma margem de acerto e erro, por isso não são a expressão do futuro, mas a predição. A utilização de diversas técnicas que se complementam pode diminuir a possibilidade de erro na escolha do candidato. Algumas delas são: entrevistas, provas, conhecimento, testes psicológicos, técnicas vivenciais e avaliação de saúde (FRANÇA; ARELLANO, 2002).

Recrutamento e seleção é a primeira fase de uma série de procedimentos que envolve a gestão de recursos humanos. Segundo Chiavenato (2014) recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É um procedimento importante que é preciso estar alinhado com as estratégias da empresa, para a uma melhor escolha de pessoas com as características especializadas para fazer parte da organização. Ser assertivo nesse momento é traduzir a eficiência do setor de RH, além disso, trará pessoas realmente comprometidas com a cultura da empresa. Segundo Chiavenato:

O recrutamento é feito a partir das necessidades presentes e futuras de recursos humanos das organizações. Consiste na pesquisa e intervenção sobre as fontes capazes de fornecer à organização um número suficiente de pessoas necessárias à consecução dos seus objetivos imediatos de



atrair candidatos, dentre os quais serão selecionados os futuros participantes da organização (CHIAVENATO, 2006, p.166).

### 3.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O treinamento são ações educacionais de curta e média duração, tendo como objetivo ampliar a aprendizagem entre os membros de uma organização, propiciando melhoria em tarefas desenvolvidas.

O treinamento começa como uma oportunidade em um ambiente organizacional. Os resultados de um treinamento são satisfatórios e obtidos a curto e médio prazo, por isto, devendo, em decorrência, haver maior aceitação por parte das empresas e dos colaboradores.

Segundo Boog (2006), o processo de treinamento inicia-se pela análise das necessidades do treinamento, existem variáveis que determinam quando e como um treinamento deve ocorrer, como: metas e objetivos da organização ou mudanças de mercado.

É necessária uma análise de todas as dificuldades das equipes, avaliar constantemente as pessoas para aplicar o melhor treinamento de acordo com cada área. O treinamento pode ser uma resposta a uma necessidade da empresa ou oportunidade identificada no ambiente organizacional. Na época atual, o mercado de trabalho está exigindo cada vez mais do funcionário em sua organização. As empresas precisam treinar, ajudar a obter novos conhecimentos, enriquecer a cultura e habilidades. O treinamento deve sempre estimular o empregado a se desenvolver.

Segundo Boog (1999, p.17), o treinamento de pessoas é fundamental na administração de todas as organizações. O autor ressalta também que,

Esse papel generalizadamente reconhecido deve-se à correlação entre competência e otimização de resultados, e que coloca a competência profissional como elemento-chave da eficácia empresarial (BOOG, 1999, p. 17).

É importante destacar, que há uma grande diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas. Apesar dos métodos serem parecidos, a sua perspectiva de tempo é diferente. O treinamento está focado para o cargo atual, buscando melhorar as capacidades exigidas para desenvolvimento imediato do cargo, o desenvolvimento objetiva os cargos a serem ocupados no futuro. O desenvolvimento define-se como um processo de longo prazo que intervém positivamente nas capacidades dos empregados, bem como em sua motivação, tornando-os figuras valiosas para a empresa, neste contexto, o desenvolvimento inclui o treinamento, a carreira e outras experiências.

O desenvolvimento em uma organização precisa ter comprometimento de cada pessoa, para autodesenvolver só depende dela mesma. Segundo Lacombe (2002, p. 393), cada pessoa é responsável por seu próprio crescimento e desenvolvimento, seu planejamento de carreira. Se o funcionário tem interesse em desenvolver competências para determinada atividade, ele terá chance, a qual será concedida pela empresa, porém, quem desejar “ser desenvolvido” não conseguirá. A decisão deve ser tomada pelo funcionário a desenvolver novas competências.

Ainda segundo Lacombe (2011, p. 381), as empresas que não treinam e não desenvolvem seus funcionários, podem enfrentar dificuldades competitivas por falta de gente preparada para seus cargos.

### 3.3 PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

Um Plano de Cargos e Salários bem detalhado vai além da simples facilidade na verificação de ações e resultados. Ele ajuda no alinhamento de longo prazo entre as expectativas dos funcionários e da organização. Existem muitos profissionais que não fazem ideia das possibilidades de crescimento existentes nas suas empresas, ou não sabem como alcançá-los. Isso acontece principalmente porque as companhias não comunicam com clareza essas oportunidades.

O plano de cargos e salários é uma ferramenta utilizada para determinar ou sustentar as estruturas de cargos e salários de forma justa dentro da organização. Esse plano tem como objetivo alcançar os equilíbrios internos e externos, através da definição das atribuições, deveres e responsabilidades de cada cargo e os seus níveis salariais. (SILVA, 2002, p. 85)

A construção do Plano de Cargos e Salários é extremamente difícil, requer planejamento estratégico. Algo a ser considerado também, e que, a partir da implantação do plano de cargos e salário deve-se atentar ao comprometimento de metas, pois é um processo que causa grande impacto nas pessoas. Segundo Silva, (2002) o plano de cargos e salários tem como objetivo alcançar os equilíbrios internos e externos, através da definição das atribuições, deveres e responsabilidades de cada cargo e os seus níveis salariais. E para Pontes (2002), manter um equilíbrio salarial interno e externo deve ser a principal preocupação da Administração de Cargos e Salários. O equilíbrio interno é conseguido pela correta avaliação dos cargos, de forma a manter uma hierarquia.

Franco (2008, p.20), traz a concepção de que “a área de cargos e salários, assim como os outros departamentos dentro de Recursos Humanos de uma organização, pode ser definida como um dos seus subsistemas”.

Compreender a importância da gestão de cargos e salários nas organizações, como também conhecer suas técnicas e métodos são fatores que proporcionam soluções para alguns problemas corporativos.

### 3.4 SEGURANÇA, QUALIDADE, SAÚDE E GESTÃO AMBIENTAL

A Qualidade de Vida no Trabalho sugere uma interação do indivíduo e da empresa em relação a fatores físicos, sociais, psicológicos, organizacionais com resultados positivos tanto para as organizações quanto para as pessoas que fazem parte da empresa.

Para Vieira (1990, p. 45), “[...] a QVT tem como objetivo central gerar uma organização mais humanizada para resultar dela uma relação entre o capital e trabalho não conflitante, mas sim cooperativa.”

A segurança no trabalho tem como finalidade, garantir a integridade física do trabalhador, a prevenção de acidentes e a eliminação de causas de acidentes de trabalho.

Embora seja um dever de todos a manutenção de um ambiente de trabalho seguro, é necessário que alguém determine e oriente as diretrizes que devem ser seguidas e praticadas diariamente pelos trabalhadores. Prevenir é conscientizar o trabalhador a proteger a própria vida e a dos companheiros, por meio de ações seguras e reflexões constantes sobre a existência da condição de (in)segurança no trabalho.

Montenegro e Santana (2012), relatam que além de orientações sobre os equipamentos de trabalho e a atividade a serem exercidas, também devem ser feitos treinamentos sobre os Equipamentos de Proteção individuais (EPI's) para uma melhor compreensão por parte dos trabalhadores da funcionalidade de tal equipamento.

A segurança do trabalho é baseada nas Leis que são regulamentadas por Normatizações (Normas Regulamentadoras) previstas na consolidação das leis de trabalho e prescritas pelo Ministério do trabalho, com um assunto específico que aborda cada área de atuação do trabalhador. Portanto veremos agora algumas NRs e suas especificações segundo mais utilizadas pelas organizações.

A Norma Regulamentadora NR 4, do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) estabelece critérios para organização dos Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho (SESMT). As exigências dos SESMT, por sua vez, estão na CLT. A quantidade de profissionais exigida pela NR 4 para fazer parte dos SESMT muda de acordo com o número de trabalhadores da empresa e o risco das atividades, com a finalidade de promover a saúde e proteger a integridade do trabalhador no local de trabalho. A higiene do trabalho tem caráter eminentemente preventivo, pois busca a saúde e o conforto do trabalhador, evitando que ele adoça e se ausente do trabalho provisória ou definitivamente.

A Higiene e Medicina do Trabalho, por sua vez, é a área que se relaciona direta e indiretamente com proteção à saúde do trabalhador no que diz respeito à aquisição de patologias tipicamente relacionadas ao trabalho, ou a agentes resultantes dele, tais como ergonomia, insalubridade, toxicologia e controles clínicos. (MARRAS, 2011).

Abaixo estão listadas as principais normas regulamentadoras que atendem as especificidades da empresa pesquisada:

**NR5** – CIPA: estabelece a obrigatoriedade de as empresas organizarem e manterem em funcionamento uma comissão constituída exclusivamente por empregados, com o objetivo de prevenir infortúnios laborais, eliminando as possíveis causas de acidentes do trabalho e doenças ocupacionais. A fundamentação legal, que dá embasamento jurídico, são os artigos 163 a 165 da Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT.

**NR6** – EPI: estabelece e define os tipos de EPI's a que as empresas estão obrigadas a fornecer a seus empregados, sempre que as condições de trabalho o exigirem, a fim de resguardar a saúde e a integridade física dos trabalhadores. A fundamentação legal, que dá embasamento jurídico, são os artigos 166 e 167 da Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT.

**NR7** – PCMSO: estabelece a obrigatoriedade de elaboração e implementação, por parte de todos os empregadores e instituições que admitam trabalhadores como empregados, do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional – PCMSO, com o objetivo de promoção e preservação da saúde do conjunto dos seus trabalhadores.

**NR10** – Instalações elétricas e serviços com eletricidade: estabelece os requisitos e condições mínimas objetivando a implementação de medidas de controle e sistemas preventivos, de forma a garantir a segurança e a saúde dos trabalhadores que, direta ou indiretamente, interajam em instalações elétricas e serviços com eletricidade.

### 3.5 SUSTENTABILIDADE

De acordo com Maimon (1996), o desenvolvimento sustentável é mais do que um novo conceito, onde a exploração de recursos, a orientação dos investimentos, os rumos do desenvolvimento ecológico e a mudança institucional devem considerar as necessidades das gerações futuras.

Sabendo que, as pessoas são os principais ativos de uma organização, detentoras da capacidade em tomar decisões em todos os âmbitos dos processos, torna-se evidente a necessidade, aos líderes de tais organizações, da conscientização acerca da importância da sustentabilidade, até uma política de responsabilidade socioambiental, orientando, capacitando, desenvolvendo e acima de tudo levando a compreensão de uma sociedade mais sustentável.

## 4 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS E ANÁLISES

### 4.1 SOBRE O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O procedimento de recrutar e selecionar na empresa pesquisada, é feito por uma profissional especializada, a Gerente de Talentos, encarregada pelo recrutamento interno, e para o recrutamento externo é contratado uma empresa de consultoria, visando a busca de talentos externos.

A empresa primeiramente procura talentos internos, dando a oportunidade das vagas aos próprios colaboradores. Desta forma, é elaborado um cartaz com o perfil do cargo esperado e as pessoas internas que estão estudando ou tem as características específicas para aquele cargo, podem se candidatar. Feito isso, o candidato realiza uma entrevista individual com a Gerente de Talentos Internos, passando por um teste psicológico e por fim uma entrevista com o chefe da área. A administração estratégica da empresa é a utilização do potencial das atividades de recursos humanos alinhada às metas, objetivos e valores estratégicos da organização, com o objetivo de estimular a participação de todos os funcionários e melhorar o desempenho da organização.

No atual cenário e mercado competitivos em que as organizações estão inseridas, percebe-se uma necessidade cada vez maior de processos de Recrutamento e Seleção mais eficazes e eficientes, objetivando a atração de talentos, sua respectiva retenção e evitando a rotatividade e, assim, reduzindo custos e retrabalho. O recrutamento consiste na procura e atração de candidatos para uma determinada função e a seleção na escolha e tomada de decisão do candidato que ocupará o cargo disponível. Tanto os recrutamentos quanto a seleção fazem parte de um processo maior que é o de suprir e prover a organização de talentos e competências necessários à sua continuidade e sucesso em um contexto altamente dinâmico e competitivo (CHIAVENATO, 2009). Portanto a empresa pesquisada goza de um processo de Recrutamento e Seleção e Treinamento e Desenvolvimento alinhado ao conceito contemporâneo no tocante ao capital

humano, priorizando o recrutamento interno de maneira que tal processo possa agregar valores, comprometimento e crescimento à cultura organizacional.

#### 4.2 SOBRE PROCESSO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Segundo o Gerente da empresa pesquisada, o forte da empresa é o treinamento para os seus funcionários, e para todos os cargos existem treinamentos específicos. A empresa conta com um departamento específico para treinamentos. Quando um funcionário não está fazendo o serviço no tempo esperado ou não está conseguindo concluir todas as tarefas, é feito treinamento somente com aquele funcionário para conseguir resolver o problema.

Como é uma empresa de transporte de valores, os seguranças do carro forte precisam ter muitos treinamentos, para evitar acidentes na rua e evitar assaltos. Segundo o Gerente esses treinamentos são periódicos, atribuindo competência crescente e diferenciada para o desenvolvimento das tarefas específicas a cada cargo além das reciclagens necessárias ao cargo de segurança armado com objetivo de capacitar e licenciar ao uso de armas de fogo.

#### 4.3 SOBRE O PROCESSO DE PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS

O gerenciamento eficaz das políticas de remuneração, significa o alinhamento e implementação de Plano de Cargos e Salários às estruturas e perfis de cargos e estratégias de recursos humanos nas organizações.

Recrutar e manter pessoas capacitadas nas organizações requer um desafio diferenciado através de conceitos contemporâneos relacionados a recursos humanos. Estabelecer políticas de Plano de Cargos e Salários bem estruturada trará vantagens competitivas às empresas e assim passará a agregar benefícios na busca dos objetivos para as organizações e seus funcionários.

O plano de cargos e salários é uma ferramenta utilizada para determinar ou sustentar as estruturas de cargos e salários de forma justa dentro da organização. Esse plano tem como objetivo alcançar os equilíbrios internos e externos, através da definição das atribuições, deveres e responsabilidades de cada cargo e os seus níveis salariais. (SILVA, 2002, p. 148).

A partir das visitas às dependências, entrevista ao gestor da filial e das respostas ao questionário por parte dos funcionários da empresa alvo de tal consultoria, detectou-se uma fragilidade no tocante a gestão de pessoas. Pode-se perceber a falta de competência ao se verificar os cargos da base das atribuições da organização, que são eles: os motoristas e os guardas de transporte de valores, no que se diz respeito ao plano de cargos e salários, pois tais funcionários não gozam do mesmo processo de plano de cargos e salários que as demais funções na empresa.

Nota-se a falta de entendimento da importância que se tem os funcionários de base da empresa, aqueles que de fato fazem a organização acontecer, pois são esses que na prática entregam o principal serviço e produto da empresa, o transporte de valores.

Por meio de tal deficiência é possível mensurar os efeitos negativos acarretados e transpassados ao ânimo e motivação que perpassa da execução direta de suas atribuições até a busca por melhores capacitação, aprendizado e desenvolvimento não só nas atividades cotidianas como também no crescimento pessoal e intelectual de cada colaborador. Percepções estão expressadas através das respostas no questionário elaborado por essa consultoria.

Para os funcionários, contribui na visualização do seu momento atual, suas perspectivas futuras, indicadores de desempenho em que são avaliados e o que necessita realizar, buscar mais conhecimento ou se aprimorar para conquistar outras posições ou cargos. Além disso, o plano de cargos e salários contribui na motivação, valorizando a experiência do colaborador com a organização.

#### 4.4 SOBRE SEGURANÇA, QUALIDADE, SAÚDE E GESTÃO AMBIENTAL

A segurança no trabalho é uma das questões mais preocupantes para as organizações, visto que os acidentes de trabalho fazem parte da rotina de diversos tipos de organizações. Através de uma política bem organizada focando na prevenção e administração eficiente destas questões, é possível gerar resultados positivos que contribuam para uma organização economicamente viável e saudável. (LACOMBE, 2007, p. 28).

Não é novidade o entendimento de que acidentes acarretam grandes prejuízos às organizações, além de perdas financeiras, pode-se contabilizar o tempo, desgaste com clientes e desvalorização da marca, imagem, nome, etc. Porém, de todas as perdas possíveis, a empresa poderá sofrer com perdas fatais ou afastamentos de seu principal ativo que são as pessoas. Através desse entendimento verifica-se cumprimento com todos os critérios pré-estabelecidos pelas Normas Regulamentadoras e diretrizes das legislações vigentes.

Constatou-se a observância à legislação de segurança do trabalho e suas normas regulamentadoras, leis complementares, como portarias e decretos, e também as convenções internacionais da organização internacional do trabalho, ratificadas pelo Brasil e assim constituindo a equipe de segurança do trabalho exigidos por lei.

#### 4.5 SOBRE SUSTENTABILIDADE

Acredita-se que a precípua função da gestão sustentável é a construção e o consequente redesenho de organizações que funcionam, em especial, a médio e longo prazo. Sendo assim, baseada em teoria e ferramentas, informações globais, em todo conhecimento especializado, no compromisso com a melhoria contínua do desempenho que tanto altera a economia e nossas vidas. Por estes motivos que, apesar de tudo, a gestão é necessária e interessa, sim, a todos. Outra preocupação com a gestão sustentável está em suas lideranças. As lideranças precisam compreender melhor o quanto a sustentabilidade é fator potencial para o desenvolvimento dos sistemas e sobrevivência dos mercados e, ainda, que esta condição é irreversível às políticas globais. (MARUJO, 2019, p.113).

Baseando-se na entrevista e também a uma exploração pelas dependências da organização, pode-se analisar e entender a preocupação com a sustentabilidade não só por parte da gestão como também dos colaboradores em geral, pois se faz necessário o engajamento de profissionais de visão empreendedora com comprometimento em desenvolver recursos e performance das pessoas no sentido de responsabilidade socioambiental.

Pensar sustentável é pensar a longo prazo e não apenas no que tange a internalidade das atividades organizacionais, mas também pensar em sua circunvizinhança, seus aspectos e necessidades nas diversas dimensões tais como meio ambiente, política, social, econômica e cultural. Pensar assim determina responsabilidade na maneira em que a organização está ou estará interferindo direta ou indiretamente no meio em que se vive.

A empresa dispõe de coletas seletivas de cores onde existe um padrão de cores e símbolos que facilitam a separação dos materiais para reciclagem. Não se sabe qual o critério usado na criação dos padrões, mas a diferenciação por cores é um sistema para a coleta seletiva em todo o mundo. Vários países já reconhecem esse padrão como um parâmetro oficial a ser seguido por qualquer modelo de gestão de programas de coleta seletiva.

Além disso, a organização conta com a coleta de água da chuva para uso gerais de consumo não potável, gerando assim uma economia de mais de 140.000 litros de água por dia.

## 5 CONCLUSÃO

De acordo com o que se foi discutido e baseado neste trabalho, assim como por meio de pesquisa bibliográfica empreendida a autores conceituados e referência em seus assuntos pertinentes a cada tema aqui abordado, pode-se constatar enorme capacidade gerencial fazendo-se uso de conceitos contemporâneos, visão sistêmica e sustentável ao que se refere a Gestão de Pessoas na empresa aqui enfocada. A organização defende tanto o recrutamento quanto a seleção interna e externa além da utilização de *Headhunter* na busca por um processo estruturado e dinâmico com o objetivo de suprir e prover a empresa de profissionais competentes necessários à sua sustentabilidade.

A empresa tem como um de seus principais critérios de crescimento profissional e pessoal de parte de seus colaboradores, o investimento em treinamento e desenvolvimento de pessoas, fator propulsor para o ganho de competitividade no mercado de trabalho, e importante para manter, ampliar e fortalecer a organização. A organização percebe a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento da maioria de seus recursos humanos, para atingir seus objetivos e consolidar suas estratégias. Existe grande consciência a nível cultural organizacional no que tange a qualificar pessoas de específicos setores com o intuito de se tornarem profissionais de sucesso, isso é chamado de desenvolvimento, contudo, não se deixa de valorizar o treinamento, onde se aprende como a empresa funciona e como executar seu trabalho, além de, os colaboradores, aprender a se manterem atualizados com as mudanças que ocorrem.

Porém a questão mais contundente, de acordo com todo estudo e pesquisa realizado desta consultoria, pode-se destacar o não comprometimento com a base da pirâmide da organização em face da necessidade em igualar as oportunidades de progressão na empresa. O fato de se constatar que os funcionários responsáveis por entregar o principal serviço da organização não são contemplados com o Plano de Cargos

e Salários, traz consequências desfavoráveis e envolve toda estrutura organizacional, onde se detecta desânimo pessoal e profissional ao longo da carreira dos profissionais mais antigos, fazendo com que esses afetem o clima organizacional e possam contagiar negativamente os novos ativos humanos da empresa.

É imprescindível o papel do gestor contemporâneo e comprometido em desenvolver colaboradores empreendedores, capazes de alavancar seus objetivos pessoais e organizacionais; gestor que tenha a competência e a capacidade em se utilizar de uma visão sistêmica que será o caminho para o diferencial que ascenda ao sucesso diante as constantes mudanças e competitividade no mercado de trabalho.

Logo, evidencia-se a fragilidade ao gerenciamento de recursos humanos referente a percepção de fatores propulsores de diferenciais operacionais e sustentável a organização, citados como as problemáticas deste estudo, como a falta de inclusão do PCS aos colaboradores responsáveis pela segurança armada dos transportes de valores, assim como a incapacidade em detectar ou relacionar irrelevante a desmotivação de seus colaboradores pela falta de oportunidade de progressão na organização. Tal conjunto de problemáticas, não só aparece nas análises iniciais da pesquisa em geral (exploratória, de campo, questionário e entrevista), citada neste trabalho, como também se confirma após contraposta as bases teóricas abordadas pelos autores.

Testifica-se por tal pesquisa, através de criteriosa análise objetivamente no capítulo em que se aborda as fundamentações teóricas e análise e discussão dos resultados, os benefícios e vantagens competitivas o meio organizacional cultural e mercado de trabalho, onde “o gerenciamento eficaz das políticas de remuneração, significa o alinhamento e implementação de PCS as estruturas e perfis de cargos e estratégias de recursos humanos nas organizações”. Analisando as deficiências relacionadas a motivação e falta de ânimo por parte dos funcionários da empresa pesquisada já citada nesta obra, pode-se perceber o alinhamento teórico que embasa tal trabalho no tocante ao objetivo deste estudo.

## **6 RECOMENDAÇÕES**

É preciso que se equipare os funcionários de base a todo contingente colaborativo da empresa relacionado ao Plano de Cargos e Salários da empresa. Nessa perspectiva, recomenda-se:

1) uma análise criteriosa através de uma consultoria financeira externa, para assim adquirir o levantamento das finanças da empresa com o objetivo de se estudar e viabilizar novos níveis salariais dos cargos relacionados. Propõe-se outros tipos de níveis hierárquicos aos cargos de motorista de transporte de valores e segurança de carro forte também, tais como: níveis por antiguidade e níveis por metas alcançadas;

2) oportunizar programas de Treinamento e Desenvolvimento já presente nas estruturas da empresa, no que se refere aos cargos de base, com o intuito de se alcançar novos e maiores cargos, que tenham requisitos mais intelectuais e lhes proporcionem além de um salário melhor, um cargo de liderança;

3) se faz necessário a adoção ou expansão do plano de cargos e salários mais efetivo (e que atenda aos anseios de todos os colaboradores) por ser uma ferramenta de gestão capaz de mensurar os impactos do planejamento da gestão de pessoas, atribuindo competência ao gestor de recursos humanos e possibilitando uma administração eficaz, tendo em vista a sustentabilidade do negócio;



4) elaborar um desenho de progressão de carreira principalmente aos funcionários dos carros forte, pois atualmente a empresa julga não ser necessário por esperar que a iniciativa de progressão dentro de cada cargo parta de cada colaborador para assim poder crescer em seus respectivos cargos;

5) propõe-se o incentivo a capacitação não só profissional, como também intelectual por parte e protagonizado independentemente da organização, dos próprios funcionários, atrelado a condições de progressão de níveis de cargo ao mesmo setor de trabalho (esses criados com o fim de recompensar tais atitudes).

## REFERÊNCIAS

BOOG, Gustavo G (coord). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**: um guia de operações – manual oficial da ABTD. São Paulo: Makron Books, 2001.

BOOG, Gustavo G (Coordenador); **Manual de Treinamento e Desenvolvimento** – ABTD, 3ª ed. São Paulo, Makron Books, 1999.

BRINK'S NO BRASIL. 2019. Disponível em:  
<<https://www.brinks.com.br/BrinksBrasil/Institucional.aspx>> Acesso em: 07/06/2019.

CHIAVENATO, Idalberto, **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Disponível <<https://blog.solides.com.br/rh-estrategico-segundo-chiavenato/>>; Acesso: 25 de Agosto de 2019.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP; 2014.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos na organização. 3.ed. Rio de Janeiro: Elzevier, 2010.

\_\_\_\_\_; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. São Paulo: Bookman, 2004.

FRANÇA, A. C. L.; ARELLANO, E. B. **Os processos de recrutamento e seleção**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As pessoas na organização**. 11. ed. São Paulo: Gente, 2002. p. 63-72

FRANCO, S. **Recrutamento e seleção**: a hora da verdade. In: BOOG, M.; BOOG, G. (Coord.). **Manual de gestão de pessoas**. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos Princípios e Tendências**. Ed. Saraiva, 2ª edição, 2011.

\_\_\_\_\_. **Dicionário de Administração**, São Paulo: Saraiva, 2007.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MAIMON, D. **Passaporte verde: gestão ambiental e competitividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MARUJO, M. P. et al. **Recursos Humanos: consultoria**. Rio de Janeiro: Faculdade Cesgranrio, 2019.

MARRAS, j, p. **Administração de Recursos Humanos**. Do Operacional ao Estratégico. 3 ed. São Paulo: Futura, 2011.

MONTENEGRO, Daiane Silva; SANTANA, Marcos Jorge Almeida. **Resistência do Operário ao Uso do Equipamento de Proteção Individual**. Disponível em: <[http://info.ucsal.br/banmon/Arquivos/Mono3\\_0132.pdf](http://info.ucsal.br/banmon/Arquivos/Mono3_0132.pdf) >Acesso em 25 de Agosto de 2019.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**. 11. ed. São Paulo: LTr, 2005.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertações**. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2000.

SILVA, Mateus de Oliveira. Cargos e salários. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena (Coord.). **Manual de gestão de pessoas e equipes**. São Paulo: Gente, 2002.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

VIEIRA, D. F. B., **Qualidade de Vida no Trabalho dos Enfermeiros do Hospital de Ensino**. Porto Alegre. Dissertação de Mestrado URS, 1990.

# SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA PÚBLICA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

*Ana Lys Oliveira da Silva  
Fernanda Cruz Vasques  
Vitória Souza Nunes*

## RESUMO

Esse estudo tem como tema o Sistema de Informação Gerencial no que tange aos processos de Atração e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Plano de Cargos e Salários, Saúde, Qualidade, Meio Ambiente, Segurança e Sustentabilidade. Como problema de pesquisa coloca a seguinte questão: Como um Sistema de Informação Gerencial pode contribuir operacional e funcionalmente para a melhoria dos processos de uma empresa pública do segmento de Tecnologia da Informação? Como objetivo propõe analisar a funcionalidade de um Sistema de Informação Gerencial em uma empresa pública do segmento de Tecnologia da Informação. A metodologia constou de um estudo em campo, uma pesquisa exploratória e descritiva, além da pesquisa bibliográfica. O instrumento de coleta de dados constou de uma entrevista realizada com o Gestor da Recursos Humanos e conduzida pelas pesquisadoras com objetivo de obter os dados que interessam à investigação, contando com a presença e participação do professor orientador da presente pesquisa. Conclui-se que o Sistema de Informação Gerencial, de forma estruturada, oferece condições para que as empresas públicas ou privadas reajam às mudanças do mercado e se sintam alicerçadas por um processo decisório forte o suficiente para garantir a resolução dos problemas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Sistema de Informação Gerencial. Recursos Humanos. Gestão de Pessoas. Empresa Pública.

## INTRODUÇÃO

Esse artigo aborda a temática do Sistema de Informações Gerenciais (SIG), considerando possíveis benefícios e vantagens no que tange aos processos de Atração e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Plano de Cargos e Salários, Saúde, Qualidade, Meio Ambiente, Segurança e Sustentabilidade em uma empresa pública de Tecnologia da Informação da cidade do Rio de Janeiro.

Diante do cenário atual de constantes transformações e inovações tecnológicas, o mercado exige cada vez mais uma gestão estratégica e eficiente, e para que isso aconteça o SIG se torna um grande aliado na gestão, pois este é capaz de auxiliar na gestão de informações gerenciais de suma importância para as organizações, facilitando o uso de instrumentos tecnológicos e computacionais, além de propiciar a administração a maximizar o conhecimento e desenvolvimento dos segmentos existentes da empresa, desde a produtividade dos funcionários até as tomadas de decisão gerencial. Dessa forma o SIG provê as informações necessárias para gerenciar com eficácia as organizações.

A equipe de pesquisadoras realizou um estudo de campo na Empresa ALPHA onde observaram questões passíveis de investigações a respeito do uso e funcionalidade do SIG no plano da Gestão de Recursos Humanos e no seu atravessamento com os

processos de Atração e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Plano de Cargos e Salários, Saúde, Qualidade, Meio Ambiente, Segurança e Sustentabilidade.

A ALPHA é uma empresa municipal responsável pela administração dos recursos de Tecnologia da Informação da cidade do Rio de Janeiro. A empresa é responsável por prover serviços de Tecnologia da Informação aos órgãos municipais do Rio de Janeiro, dentre eles, empresas públicas, autarquias e fundações.

Após uma visita técnica e um primeiro contato exploratório com a realização de entrevista com gestor de Recursos Humanos, contatou-se as seguintes Problemáticas em relação às temáticas abordadas neste estudo na empresa investigada:

- SIG: Integração deficitária dos dois sistemas operacionais da empresa. Há dois sistemas operacionais que, apesar de “conversarem” entre si, carece de maior integração, pois alguns dados importantes são disponibilizados apenas isoladamente.

- Atração e Seleção: Carência de concursos, visando a atração de novos colaboradores. Há muitos anos a empresa não realiza concurso. A maioria das contratações é feita com processo seletivo como o de qualquer outra empresa privada, ou seja, o sistema de atração e seleção não está sendo realizado por edital (chamada pública) e as vagas que surgem são preenchidas por indicação, carecendo de maior rigor seletivo.

- Treinamento e Desenvolvimento: Carência de treinamentos estruturados e sistematizados sem utilização do processo de diagnóstico e avaliação dos treinamentos realizados.

Em decorrência das problemáticas elencadas, identificou-se o seguinte problema de pesquisa: Como um Sistema de Informação Gerencial pode contribuir estrategicamente para a melhoria dos processos da gestão de pessoas em uma empresa pública do segmento de Tecnologia da Informação?

Propõe-se para esta pesquisa como objetivo final, analisar a funcionalidade do Sistema de Informação Gerencial do setor de Recursos Humanos de uma empresa pública do segmento de Tecnologia da Informação. Visando a consecução deste Objetivo, formula-se como Objetivos Específicos:

- Descrever como a implantação de um sistema de informação gerencial é capaz de aprimorar a gestão de Recursos Humanos em uma empresa pública do segmento de Tecnologia da Informação.

- Descrever a funcionalidade e usabilidade do sistema em relação aos processos de Atração e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Plano de Cargos e Salários.

- Identificar a percepção do gestor em relação ao atendimento das suas necessidades com o uso do sistema de informações atual.

- Identificar se as informações do sistema contribuem para o processo de tomada de decisão pelo gestor.

Empresas produzem dados e informações que geram conhecimento. É preciso haver o gerenciamento destes dados e informações de forma integrada, visando obter maior celeridade dos processos, com maior acurácia e efetividade, proporcionando ao gestor melhorias na capacidade de tomada de decisões. O SIG, se usado corretamente, evita redundância, aprimora a consulta por meio de relatórios mais eficazes e possibilitam informações mais relevantes, aumentando o grau de sinergia dos processos organizacionais. Portanto, consiste em uma ferramenta estratégica de redução de incertezas e decisões assertivas.

Por intermédio desta pesquisa espera-se contribuir para o aprofundamento deste tema de relevância no atual cenário competitivo e complexo em que as organizações se encontram inseridas. Ainda que o estudo tenha sido empreendido em uma empresa

pública, acredita-se que na atualidade as demandas apresentadas a uma empresa pública, em termos de eficiência dos processos de gestão, as tornam alvo de ações que buscam modernizar sua estrutura funcional. Nesta perspectiva, o SIG é uma dessas ferramentas que pode proporcionar às empresas, de modo geral, maior eficiência em seus processos.

## **2 METODOLOGIA**

Os procedimentos metodológicos constaram de uma pesquisa exploratória, onde realizou-se um primeiro levantamento, objetivando proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito, considerando os variados aspectos relativos ao fenômeno estudado (GIL, 2010). Visando ainda a realização do objetivo proposto neste estudo a presente investigação apresenta também uma pesquisa descritiva, consistindo na descrição das características deste fenômeno estudado e o estabelecimento de relações entre suas variáveis (GIL, 2010).

A pesquisa desenvolveu-se por meio de um estudo de campo, focalizando o contexto de uma comunidade de trabalho, tendo sido realizada com observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com o Gestor de Recursos Humanos, considerando suas percepções, explicações e interpretações do que ocorre nesta comunidade de trabalho (GIL, 2010). No estudo de campo, os pesquisadores realizaram a investigação pessoalmente, tendo uma experiência direta com a situação do estudo. Assim, o estudo de campo proporcionou aos pesquisadores a vantagem de ser desenvolvido no próprio local em que ocorrem os fenômenos, apresentando um maior nível de participação e resultados mais fidedignos (GIL, 2010).

Concomitantemente, com o objetivo de fundamentar o estudo desenvolvido realizou-se também uma pesquisa bibliográfica elaborada com base em material de consulta constituído de livros e artigos científicos. A pesquisa bibliográfica permitiu elaborar as informações científicas já existentes, sistematizando o conhecimento já produzido (BARROS; LEHFELD, 2000, p. 70).

O instrumento de coleta de dados constou de uma entrevista realizada com o Gestor da Recursos Humanos e conduzida pelas pesquisadoras com objetivo de obter os dados que interessam à investigação, contando com a presença e participação do professor orientador da presente pesquisa.

A interpretação dos dados obtidos foi de natureza qualitativa. A análise qualitativa se caracteriza como uma abordagem por meio de reflexão e análise, para a compreensão detalhada do objeto de estudo (OLIVEIRA, 2010, p. 37) e prioriza as análises interpretativas em detrimento das análises estatísticas.

## **3 CATEGORIAS TEÓRICAS**

### **3.1 SISTEMAS DA INFORMAÇÃO**

Primeiramente, apresenta-se a definição de sistema, que é, para Oliveira (1993), um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função.

De acordo com o próprio conceito de sistema, é difícil conceber qualquer sistema que não gere algum tipo de informação, independentemente de seu nível, tipo e uso.

Para O'Brien (2001, p.17) podemos definir sistema simplesmente como um grupo de elementos inter-relacionados ou em interação que formam um todo unificado. Um sistema dessa ordem (às vezes chamado sistema dinâmico), possui três componentes ou funções básicas em interação:

- a) Entrada envolve a captação e reunião de elementos que entram no sistema para serem processados;
- b) Processamento envolve processos de transformação que convertem insumo (entrada) em produto;
- c) Saída envolve a transferência de elementos produzidos por um processo de transformação até seu destino.

Um sistema deve agregar também o feedback, que são dados sobre o desempenho do sistema, e o controle, que segundo o autor, “envolve monitoração e avaliação do feedback para determinar se um sistema está se dirigindo para a realização de sua meta (O'BRIEN, 2001).

Segundo Oliveira (1993), deve-se distinguir dado de informação. Para o autor, dado é qualquer elemento identificado em sua forma bruta que por si só não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação. Informação é o dado trabalhado que permite ao executivo tomar decisões. Também, informação é o produto da análise dos dados existentes na empresa, devidamente registrados, classificados, organizados, relacionados e interpretados dentro de um contexto para transmitir conhecimento e permitir a tomada de decisão de forma otimizada.

Informação é todo o dado trabalhado, útil, tratado, com valor significativo atribuído ou agregado a ele e com um sentido natural e lógico para quem usa a informação. O dado é entendido como um elemento da informação, um conjunto de letras, números ou dígitos, que, tomado isoladamente, não transmite nenhum conhecimento (REZENDE, 2003, p. 60).

Quando a informação é “trabalhada” por pessoas e pelos recursos computacionais, possibilitando a geração de cenários, simulações e oportunidades, pode ser chamada de conhecimento. O conceito de conhecimento contempla o de informação com valor relevante e de propósito definido.

Segundo Laudon e Laudon (2006, p. 7),

Um sistema de informação pode ser definido tecnicamente como um conjunto de componentes inter-relacionados que coleta (ou recupera), processa, armazena e distribui informações destinadas a apoiar a tomada de decisões, à coordenação e ao controle.

Os autores acrescentam ainda que “esses sistemas também auxiliam os gerentes e trabalhadores a analisar problemas, visualizar assuntos complexos e criar novos produtos”.

Os sistemas de informação contêm informações sobre pessoas, locais e coisas significativas para a organização ou para o ambiente que a cerca. No caso, informação quer dizer dados apresentados em uma forma significativa e útil para os seres humanos. Dados, ao contrário, são correntes de fatos brutos que representam eventos que estão ocorrendo nas organizações ou no ambiente físico, antes de terem sido organizados

e arranjados de uma forma que as pessoas possam entendê-los e usá-los (LAUDON; LAUDON, 2006).

A definição de O'Brien (2001, p. 6) para sistema de informação é: “um conjunto organizado de pessoas, *hardware*, *software*, redes de comunicações e recursos de dados que coleta, transforma e dissemina informações em uma organização”.

Segundo Pereira e Fonseca (1997, p.241)

Os sistemas de informação são mecanismos de apoio à gestão, desenvolvidos com base na tecnologia da informação e como suporte da informática para atuar como condutores das informações que visam facilitar, agilizar e otimizar o processo decisório nas organizações.

Já Gil (1995, p.14) explica como sendo “um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros agregados segundo uma sequência lógica para o processamento dos dados e a correspondente tradução em informações”.

Os Sistemas de Informação, independentemente de seu nível ou classificação, têm como maior objetivo auxiliar os processos de tomada de decisões na empresa. Se os Sistemas de Informação não se propuseram a atender a esse objetivo, sua existência não será significativa para a empresa (REZENDE, 2003).

Ainda, segundo Rezende (2009, p.41) “O foco dos Sistemas de Informação está direcionado para o principal negócio empresarial. O caso contrário seria se os esforços dos Sistemas de Informação estivessem direcionados aos negócios secundários ou de apoio”.

- a) Grande volume de dados e informações;
- b) Complexidade de pensamentos;
- c) Muitos clientes e/ou usuários envolvidos;
- d) Contexto abrangente, mutável e dinâmico;
- e) Interligação de diversas técnicas e tecnologias;
- f) Suporte à tomada de decisões empresariais;
- g) Auxílio na qualidade, produtividade e competitividade organizacional.

Dessa forma, será preciso planejamento, organização e qualidade nos Sistemas de Informação para atender a todas essas características e dar conta dos objetivos, foco e inteligência empresarial das organizações.

### 3.2 IMPORTÂNCIA DE UM SISTEMA DE INFORMAÇÃO

Nos dias atuais, muitas organizações conhecem a importância dos sistemas de informação, acreditando que o mesmo agrega benefícios como a melhoria nos processos decisórios. Apesar disso muitas organizações implementam sistemas de informação somente para atender a legislação, não percebendo benefícios que serão apresentados a seguir.

Um Sistema de Informações Gerenciais provê suporte aos gerentes para alcançar suas metas corporativas, suprimindo-os com feedback e informações para entender melhor as operações regulares da organização. Possibilita a comparação de resultados para se estabelecer as metas da companhia e a identificação de áreas com problemas e oportunidades de aprimoramento (STAIR, 1998 p. 282)

Um Sistema de Informação eficiente pode ter um grande impacto na estratégia corporativa e no sucesso da empresa. Esse impacto pode beneficiar a empresa, os clientes e/ou usuários e qualquer indivíduo ou grupo que interagir com os Sistemas de Informação. Stair (1998 *apud* REZENDE 2009, p. 41).

Ainda, Rezende (2009 p. 42) destaca que entre os benefícios que as empresas procuram obter por meio dos sistemas de informação estão:

- a) Suporte à tomada de decisão profícua;
- b) Valor agregado ao produto (bens e serviços);
- c) Melhor serviço e vantagens competitivas;
- d) Produtos de melhor qualidade;
- e) Oportunidade de negócios e aumento da rentabilidade;
- f) Mais segurança nas informações, menos erros, mais precisão;
- g) Aperfeiçoamento nos sistemas, eficiência, eficácia, efetividade, produtividade;
- h) Carga de trabalho reduzida;
- i) Redução de custos e desperdícios;
- j) Controle das operações.

Segundo Oliveira (2008, p.31) “pode-se afirmar que o Sistema de Informações Gerenciais, sob determinadas condições, proporciona os seguintes benefícios para as empresas”:

- a) Redução dos custos das operações;
- b) Melhoria no acesso às informações, propiciando relatórios mais precisos e rápidos, com menor esforço;
- c) Melhoria na produtividade, tanto setorial quanto global;
- d) Melhoria na tomada de decisões, através do fornecimento de informações mais rápidas e precisas;
- e) Estímulo de maior interação entre os tomadores de decisão;
- f) Melhoria na estrutura organizacional, por facilitar o fluxo de informações;
- g) Redução do grau de centralização das decisões na empresa;
- h) Melhoria na adaptação da empresa para enfrentar os acontecimentos não previstos, a partir das constantes mutações nos fatores ambientais ou externos;
- i) Melhoria nas atitudes e nas atividades dos profissionais da empresa;
- j) Redução de funcionários em atividades burocráticas.

Dessa forma, um SIG efetivo pode fornecer à organização uma vantagem competitiva e, no mínimo, uma margem temporária sobre outra organização carente de tal tipo de sistema. (STAIR,1998 p. 283).

### 3.3 CLASSIFICAÇÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Os sistemas de informação podem ser classificados pela natureza das atividades a que eles dão suporte. Os principais são: Sistemas de Informação Operacional; Sistemas de Informação Gerencial; Sistemas de Informação Estratégico; Sistemas Especialistas; Sistemas de Apoio à Decisão.

Os sistemas operacionais lidam com operações do dia a dia das empresas, como determinar quem executará determinada tarefa e registrar o número de horas trabalhadas, ou encaminhar o pedido de compras. Quem utiliza os sistemas são os supervisores (gerentes da linha de frente), operadores e funcionários administrativos (TURBAN, 2004)

Os sistemas operacionais, também chamados de Sistemas de Apoio as Operações Empresariais, Sistemas de Controle ou Sistemas de Processamento de Transações.



Contemplam o processamento de operações e transações rotineiras quotidianas, em seu detalhe, incluindo seus respectivos procedimentos (REZENDE, 2003).

Ainda segundo Rezende (2003), “Controlam os dados detalhados das operações das funções empresariais imprescindíveis ao funcionamento harmônico da empresa, auxiliando a tomada de decisão do corpo técnico das unidades departamentais”.

Nos Sistemas de Informações Operacionais, cada transação empresarial envolve a entrada e a alimentação de dados, o processamento e o armazenamento, e a geração de documentos e relatórios. Com suas inúmeras características, como grande volume de dados, muitas saídas de informações, envolvendo alto grau de repetição e computação simples. As edições, validações, consistências e auditorias são comuns nesses sistemas, devido ao envolvimento de inúmeras pessoas e respectivas coletas de dados e alimentações nos mesmos, significando impactos grandes e negativos se houver falhas de operação, cálculos, seleções, ordenações, conciliações e reprocessamentos, com bases de dados diversas (REZENDE, 2003).

Os sistemas gerenciais, também chamados de sistemas táticos, lidam com atividades da gerência de médio escalão, como planejamento, organização e controle de curto prazo. Os sistemas gerenciais computadorizados são desenhados para sintetizar os dados e preparar relatórios (TURBAN, 2004).

Também chamados de Sistemas de Apoio à Gestão Empresarial ou Sistemas Gerenciais. Contemplam o processamento de grupos de dados das operações e transações operacionais, transformando-os em informações agrupadas para gestão. Trabalham com os dados agrupados (ou sintetizados) das operações das funções empresariais da empresa, auxiliando a tomada de decisão do corpo gestor ou gerencial das unidades departamentais, em sinergia com as demais unidades (REZENDE, 2003).

Para Oliveira (1993, p.39) “Sistema de Informações Gerenciais é o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, bem como proporcionam a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados”.

Sistema de Informações Gerenciais é um método organizado de prover informações passadas, presentes e futuras, relacionadas com as operações internas e o serviço de inteligência externa. Serve de suporte para as funções de planejamento, controle e operação de uma empresa através do fornecimento de informações no padrão de tempo apropriado para assistir o tomador de decisão (OLIVEIRA, 2005, p. 39).

O propósito básico de um Sistema de Informações Gerenciais é ajudar a empresa a alcançar suas metas, fornecendo a seus gerentes detalhes sobre as operações regulares da organização, de forma que possam controlar, organizar e planejar com mais efetividade e com maior eficiência. Em suma, um SIG provê aos gerentes, não só informação e suporte para a efetiva tomada de decisão, bem como as respostas às operações diárias, agregando, assim, valor aos processos da organização (STAIR, 2002).

Também chamados de Sistemas de Informação Executivos ou Sistemas de Suporte à Decisão Estratégica, ou ainda, são conhecidos por sua sigla em inglês EIS ou *Executive Information Systems*. Contemplam o processamento de grupos de dados das operações operacionais e transações gerenciais, transformando-os em informações estratégicas. Trabalham com os dados no nível macro, filtrados das operações das funções empresariais da empresa, considerando, ainda, o meio ambiente interno e /ou externo, visando auxiliar o processo de tomada de decisão da alta administração (REZENDE, 2003).

Os sistemas de informação estratégicos são aqueles que dão suporte ou modelam a estratégia competitiva de uma unidade de negócios. Um SIE tem como característica principal a capacidade de modificar significativamente a maneira de conduzir um negócio. Pode também modificar os objetivos, processos, produtos e relações ambientais para ajudar uma organização a ganhar vantagem competitiva. Um sistema de informação estratégico ajuda a organização a obter vantagem competitiva mediante sua contribuição para a concretização dos objetivos estratégicos da organização e/ou por sua capacidade de melhorar significativamente o desempenho e a produtividade (TURBAN, 2004).

Os sistemas especialistas são os sistemas ligados ao campo de inteligência artificial, que utiliza o computador para assistir, ou mesmo substituir, os tomadores de decisão. Compõem-se de *softwares* que pretendem adquirir conhecimentos em domínios limitados, com o intuito de obter “conhecimento” e “experiência” dos seres humanos para aplicá-los na solução de problemas (BATISTA, 2006 p. 26).

Os sistemas especialistas são desenvolvidos para diagnosticar problemas, prever eventos futuros e resolver problemas de energia. Também são empregados para projetar novos produtos e sistemas, determinar o melhor uso para sobras de madeira, estabelecer limites de créditos e aumentar a qualidade dos serviços médicos. Podem explorar novas oportunidades de negócio, aumentar a lucratividade geral, reduzir custos e fornecer serviços de maior qualidade aos clientes e consumidores (STAIR, 2002 p. 347).

Sistemas especialistas podem ser usados para resolver problemas em todos os campos e disciplinas, podendo assistir todos os estágios do processo de solução do problema. São eficientes em ajustar metas estratégicas, no planejamento, no projeto, na tomada de decisão, no controle e no monitoramento e em diagnósticos (STAIR, 2002 p. 349).

Podemos citar os sistemas especialistas, definidos como ferramentas computacionais que modelam o raciocínio e as ações de um humano ou grupo especialista em uma determinada área do conhecimento (FLORES, 2003).

Segundo Turban (2004, p. 370) a definição para sistema de apoio à decisão (SAD) é de “sistema de informação baseado em computador que combina modelos e dados, em uma tentativa de solucionar problemas semiestruturados com grande envolvimento por parte do usuário”.

Podem ser considerados os sistemas que possuem interatividade com as ações do usuário, oferecendo dados e modelos para a solução de problemas semiestruturados e focando a tomada de decisões. Constituindo o principal exemplo de tomadas de decisão auxiliadas pelo computador, esses sistemas devem possuir grande interação com os profissionais táticos da empresa, além de uma fácil flexibilidade, adaptabilidade e capacidade de resposta rápida (BATISTA, 2006 p. 25).

Os sistemas de apoio à decisão são uma das principais categorias de sistemas de apoio gerencial. São sistemas de informação computadorizados que fornecem aos gerentes apoio interativo de informações durante o processo de tomada de decisão (O’Brien, 2001 p.253).

Ainda, segundo o autor, o (SAD) utiliza modelos analíticos, bancos de dados especializados, apreciações do tomador da decisão e um processo de modelagem

computadorizado para apoiar a tomada de decisões semiestruturadas e não estruturadas por parte de cada gerente.

### 3.4 SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL: TIPOS E FERRAMENTAS EXISTENTES NO MERCADO

Para cada nível organizacional existe um tipo específico de Sistema de Informação. No nível operacional há o Sistema de Processamento de Transações (SPT). Esse sistema tem como objetivo monitorar, coletar, armazenar e processar dados gerados em todas as transações da empresa. Tais dados são considerados a entrada para o banco de dados da Organização. WOLF (2001) diz que: Os STPs devem capturar, processar, armazenar transações e produzir uma variedade de documentos relacionadas às atividades comerciais rotineiras, como por exemplo, manter um alto grau de precisão, assegurar a integridade dos dados e da informação, ou seja, ter um sistema seguro para que tais dados não sejam perdidos, produzir documentos e relatórios em tempo ágil e aumentar a eficiência do trabalho. Quanto ao nível tático existe o Sistema de Informações Gerenciais (SIG) este tem como objetivo gerar informações que apoiam na tomada de decisão da administração.

Siqueira (2005) afirma que o SIG é um sistema de informações gerenciais que possui todas as funções, procedimentos, dados e equipamentos da empresa em um único sistema, para produzir as informações mais necessárias para todos os níveis dentro da Organização.

O SIG tem como finalidade ajudar a empresa a atingir suas metas, fornecendo aos diretores uma visão das operações da empresa, de modo que elas possam estar se atualizando da real situação da empresa e assim tomar as decisões corretas para manter a empresa em uma situação regular (WOLF, 2011)

E o Sistema de Apoio a Decisão (SAD), este Sistema é responsável por auxiliar na tomada de decisões mais complexas, amplifica o entendimento do decisor, fornecendo informações relevantes para que o gerente possa tomar a decisão correta.

Como cita o autor WOLF (2011), o objetivo do SAD é ajudar e não substituir o decisor, os utilizadores finais devem ser capazes de construir e modificar sistemas simples, um SAD utiliza modelos para analisar situações de tomada de decisão onde a capacidade de modelização permite experiências com diferentes estratégias sob diferentes configurações, e os SAD devem permitir o acesso a várias fontes, tipos e formatos de dados.

No nível estratégico há o Sistema de Apoio ao Executivo (SAEs). Esse Sistema auxilia na tomada de decisões não rotineiras, que exigem uma avaliação e percepção complexa e analítica, e envolvem a visão e objetivos de longo prazo.

Para Meireles (2001), os SAEs formam o conjunto de sistemas que foram desenvolvidos para ajudar os gestores das empresas a tomarem suas próprias decisões.

Segundo Laudon e Laudon (2005) “Um SAE pode ajudar a alta administração a monitorar o desempenho organizacional, rastrear as atividades de concorrentes, localizar os problemas, identificar oportunidades e prever tendências”.

O SIG possibilita o desenvolvimento de estratégias que podem vir a constituir vantagens competitivas, tais como:

- Controle e customização da demanda;
- Maior eficiência por meio da otimização de processos e programas, eliminação de desperdícios; e

- Aprimoramento e melhor eficácia no uso de recursos materiais, humanos e procedimentais.

Nesse sentido, o SIG contribui para estabelecer diferenciações do produto/serviço no mercado, estabelecer nicho de mercado, otimizar relação com clientes e fornecedores, tudo isso por meio da identificação de informações geradas e conhecimentos adquiridos. Por exemplo:

- Uso de informações para se obter custos operacionais mais baixos ou aumentar qualidade da oferta de produtos/serviços. Aumentar ou diminuir escala de produção, atingindo melhores preços e atendendo necessidades específicas do usuário antes desconhecidas; (MOURA, 2019).

O Sistema de Informações Gerenciais (SIG) não traz desvantagens para a organização, porém erros de atualização de dados podem acarretar relatórios equivocados e resultar em planejamento sem confirmação nos dados apresentados. Dessa forma, o esforço manual para a atualização e movimentação correta das informações é imprescindível.

O uso do SIG possibilita ao gestor de Recursos Humanos a obtenção de informações detalhadas e precisas para a tomada de decisões, tanto para o nível tático, quanto para o nível operacional, com rapidez, permitindo análise de dados de forma eficiente, utilizando ferramentas e estatísticas, com menor subjetividade do que se fossem reduzidos de forma manual.

O Sistema de informações gerenciais tem como função primordial orientar o gestor, para que este tome a melhor decisão possível, visando sempre o bem da empresa como um todo (MOURA, 2019).

#### **4 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS E ANÁLISES**

Esta pesquisa abordará as funcionalidades do Sistema de Informações Gerenciais como importante elemento estratégico para a empresa investigada.

A ALPHA é a empresa pública municipal responsável pela administração dos recursos de Tecnologia da Informação e Comunicação da cidade do Rio de Janeiro.

Criada por meio da Lei nº 140 de 14/11/1979, sua estrutura organizacional atual é composta por Diretorias e Assessorias Técnicas, além de Unidades Funcionais, denominadas Gerências Técnicas de Informática Setorial, que atuam de forma personalizada com os clientes: órgãos e entidades municipais.

Reinventando a Prefeitura do Rio de Janeiro com o poder da inovação – projetos idealizados e desenvolvidos pela ALPHA, em parceria com os clientes, com foco nas atividades da Prefeitura e com o objetivo principal de tornar mais eficiente a prestação de serviços públicos ao cidadão carioca.

No que diz respeito aos produtos oferecidos, estes apresentam-se em duas naturezas distintas: produtos de sistemas - produtos ligados à criação e ao desenvolvimento de sistemas de informação – e produtos de tecnologia - produtos ligados às questões de prestação de serviços em informática e à parte física dos sistemas de informação.

Entre os produtos de sistema destacam-se: anteprojetos de sistemas, modelagem de dados, manutenção do modelo de dados, projetos básicos, construção de “websites”, gerenciamento de projetos e consultoria em Tecnologia da Informação.

##### **4.1 SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS**

Constatou-se que na empresa pesquisada há mais de um sistema de informações utilizados, os *softwares* Ergonrio e o GenteIplan. Por ser uma empresa pública provedora de tecnologia da informação, algumas de suas necessidades e demandas são provisionadas pela própria empresa e seus colaboradores com algumas soluções no campo da tecnologia da informação se produzindo internamente na empresa, como por exemplo o GenteIplan, mas outras soluções são obtidas no mercado externo, como por exemplo, o Ergonrio.

O Ergonrio é um sistema utilizado pela empresa por meio de um contrato com seu desenvolvedor. “O Ergonrio é um sistema que faz folha de pagamento e outras rotinas de Departamento Pessoal, além de armazenamento de dados e informações pertinentes a esta rotina” (sic). Consiste em um sistema que, embora seja prioritariamente para suporte à pagamentos, apresenta funcionalidades extras, e sendo utilizado somente pelo Departamento Pessoal. O GenteIplan é um sistema criado pela própria empresa para atender as necessidades do RH. Segundo o gestor, apenas o RH “alimenta” o sistema GenteIplan. O GenteIplan é um sistema customizado que permite maior flexibilidade em termos de alterações estruturais e funcionais, adaptando e atualizando-se no intuito de possibilitar sempre melhores resultados aos seus usuários. “O Ergonrio é um sistema mais engessado (sic), por ser *copyright* não permite alterações em sua funcionalidade, já o GenteIplan, que pertence à empresa, permite que se vá implantando funcionalidades nele, o que o torna um sistema de multitarefas” (sic).

Em ambos os softwares utilizados, GenteIplan assim como o Ergonrio é possível extrair relatórios, o que consiste em uma das principais características de um SIG (MOURA, 2019). Os dois sistemas são integrados, mas não da forma como o gestor gostaria. Os sistemas apresentam uma integração apenas parcial, e deveria, na opinião do gestor, “dialogar mais entre si” (sic). A maior integração do sistema facilitaria os processos de gestão, mas a operacionalização desta integração é dificultada em razão de algumas peculiaridades, como por exemplo, o fato de ser uma empresa pública e não “possuírem uma mobilidade no *software*” (sic) como desejariam porque há questões contratuais, “a empresa tem uma autonomia controlada” (sic).

Em relação aos relatórios que um SIG deve disponibilizar, o gestor afirma que ambos os sistemas geram análises que subsidiam decisões a partir dos dados que se extrai deles. A partir destes relatórios o gestor encaminha as análises para a presidência para a tomada de decisões. Constata-se aqui que o sistema funciona, nessa dimensão, caracteristicamente como um SIG, conforme podemos confirmar em Moura (2019), quando afirma que o SIG tem como função primordial orientar o gestor, para que este tome as melhores decisões possíveis, visando sempre o bem da empresa como um todo. Moura (2019) afirma ainda que o gestor é, antes de tudo, um agente tomador de decisões e que estas decisões precisam ser cada vez mais rápidas e certeiras. Nessa perspectiva, o gestor precisa de elementos que subsidiem suas decisões e o SIG é uma das ferramentas que possibilita isso.

Sobre a questão da autonomia do próprio gestor, este afirma que sendo a empresa pública e financiada pelo tesouro municipal, seu direito de escolha é menor. Ele segue as regras impostas pelo poder executivo. Assim, deve se submeter a operar com o sistema Ergonrio, contratado pelo executivo, e que gostaria de implantar mais funcionalidades no GenteIplan, como por exemplo, incluir a questão de talentos, atualizar a escolaridade etc. Por meio do GenteIplan os funcionários podem solicitar férias e outros benefícios sem a necessidade de um papel ou ir presencialmente ao RH. Em relação ao GenteIplan, o gestor afirma que recentemente criou-se uma agenda de contatos, onde o colaborador pode atualizar dados dele, como número da mesa, localidade dentre outros.

Há programa de segurança de trabalho, mas não está integrado ao sistema. A empresa possui um médico do trabalho e um técnico de segurança do trabalho. “A empresa faz "coisas" espetaculares para fora, mas não para a gente, estamos um pouco atrasados” (sic). Percebe-se aqui, nas palavras do gestor, certo inconformismo com o fato de serem uma empresa de soluções de tecnologias, mas que estas soluções não podem, devido ao engessamento burocrático e contratual, atenderem às próprias necessidades e demandas internas que existem na empresa. Ainda assim, o gestor afirma que pretende desburocratizar algumas funções na medida do possível, fazendo com que os colaboradores possam interagir com o RH pelo sistema de forma mais ampla e sem a necessidade de estar presencialmente no RH.

## 4.2 FUNCIONALIDADES DO SISTEMA GENTEPLAN

Abaixo descrevemos o sistema GenteIplan e suas funcionalidades:

### - DADOS CADASTRAIS:

Nos dados cadastrais o funcionário pode inserir, matrícula, nome, e-mail corporativo, telefone comercial (da sala onde o funcionário realiza suas atividades), celular corporativo e localização (prédio onde trabalha). Ainda nos dados cadastrais pode ser inserido as informações pessoais como: telefone particular, celular particular, tipo sanguíneo e adicionar até três contatos informando grau de parentesco para casos de eventuais emergências.

### - AGENDA DE CONTATO:

Aqui está inserido os nomes de todos os colaboradores da empresa, assim como o setor, e-mail, telefone e celular corporativo, data de aniversário e a sua localização.

### - FÉRIAS:

Aqui o colaborador poderá solicitar férias, acompanhar a solicitação de férias e ter o relatório de todas as solicitações.

### - BENEFÍCIOS:

Nesta parte está disponibilizado em arquivos de *word* onde o colaborador poderá fazer a solicitação ou alteração no seu vale-refeição, vale-transporte, seguro de vida, seguro funeral, e desconto no Imposto de Renda. O colaborador poderá preencher a ficha disponibilizada com a solicitação desejada, entretanto, o sistema não fornece a funcionalidade de digitalizar e anexar os arquivos para que os mesmos sejam inseridos com as alterações feitas pelo colaborador, sendo assim, é preciso imprimir e preencher a ficha e ir se dirigir até o setor de RH com a ficha preenchida.

### - REEMBOLSO:

- *Cadastrar creche/ Babá*: o auxílio creche ou baba é um reembolso, previsto na CLT – Consolidação das Leis do Trabalho. É um valor que a empresa repassa diretamente as empregadas como forma de proteção à maternidade. A empresa repassa o valor, que não é integrado ao salário do empregado, no prazo de até 3 dias úteis após a entrega do comprovante das despesas efetuadas. A organização em questão repasse do valor de R\$650 para mães com filhos de até 7 anos de idade.

Esta ficha deverá ser apresentada mensalmente à Coordenadoria Técnica de Gestão de Pessoas - CTP para a comprovação dos valores pagos e assim, solicitar o reembolso.

- *Desvincular plano de saúde* – aqui o colaborador pode solicitar a sua desvinculação do plano de saúde custeado pela empresa, optando pelo reembolso correspondente ao valor pago pela empresa para custeio integral ou parcial do plano de saúde particular do colaborador. O funcionário precisa estar ciente de que, mensalmente, enquanto durar a opção, terá que encaminhar à CTP a cópia do comprovante de pagamento.

- *Ressarcimento de taxa de inscrição*: a empresa oferecer ressarcimento nas taxas de inscrições de concursos públicos a nível municipal que o servidor venha a se inscrever.

#### - EMPRÉSTIMOS:

- *Material escolar*: a ALPHA emprestará, por semestre, aos seus empregados o valor de R\$ 1.052,80 (um mil e cinquenta e dois reais e oitenta centavos), por semestre, dividido em 2 (duas) parcelas de R\$ 526,40 (quinhentos e vinte e seis reais e oitenta centavos), por estudante, para aquisição de material escolar do próprio empregado-estudante e de filho/filha estudante, até 24 anos, que seja seu dependente.

- Parágrafo Primeiro: A primeira parcela será paga como adiantamento, mediante apresentação pelo empregado da lista de material fornecida pelo estabelecimento de ensino, em papel timbrado devendo constar nome, endereço e telefone do empregado e a segunda por reembolso, mediante comprovação do empregado através de apresentação de nota fiscal contendo a discriminação do material adquirido.

- Parágrafo Segundo: Até o dia 10 (dez) do mês subsequente ao adiantamento da primeira parcela, o empregado estará obrigado a comprovar os gastos com aquisição de material, sob pena, de ser descontado de uma única vez, o valor do adiantamento, relativo à 1ª (primeira parcela) e de não ser concedida a 2ª (segunda) parcela do empréstimo.

- Parágrafo Terceiro: Comprovado o gasto, o valor do empréstimo será descontado em folha, em 6 (seis) parcelas iguais e sucessivas, nos meses subsequentes.

- *Recém-nascido*: a ALPHA emprestará, aos seus empregados o valor de R\$ 764,86 (setecentos e sessenta e quatro reais e oitenta e seis centavos), de uma só vez e por dependente com até 6 (seis) meses de idade, para aquisição de material de higiene, vestuário, medicamento.

- Parágrafo Único: Comprovado o nascimento da criança, com a entrega da Certidão de Nascimento na Coordenadoria Técnica de Gestão de Pessoas, será deferido o empréstimo que será descontado em folha, em 6 (seis) parcelas iguais e sucessivas, nos meses subsequentes.

#### - TELETRABALHO:

Aqui o colaborador poderá solicitar exercer suas atividades em *Home Office*.

## 5 CONCLUSÃO

A partir deste estudo foi possível perceber a importância de um Sistema de Informações Gerenciais especificamente no setor de Recursos Humanos, onde este pode ajudar na sistematização de seus processos.

Conclui-se que o Sistema de Informação Gerencial tem como objetivo a resolução de problemas organizacionais internos, e a conseqüente preparação para enfrentar as tendências da crescente competitividade de mercado. De forma estruturada, os sistemas de informação dão condições para que as empresas públicas ou privadas reajam às mutações do mercado e se sintam alicerçadas por um processo decisório forte o suficiente para garantir a resolução dos problemas. A respeito dos relatórios extraídos do SIG da empresa pesquisada, constatou-se que os mesmos auxiliam o gestor de RH no que tange os processos da gestão de pessoas, assim como obter melhor controle sobre as informações pessoais e corporativas de cada colaborador, e na tomada de decisões acertadas, assim como também auxiliam na percepção do que ainda pode ser melhorado dentro do SIG.

A questão problematizadora que fundamentou essa pesquisa foi: *como um Sistema de Informação Gerencial pode contribuir estrategicamente para a melhoria dos processos da gestão de pessoas em uma empresa pública do segmento de Tecnologia da Informação?* – constatou-se que o SIG tem a finalidade gerar informações para a tomada de decisões, a partir dos dados coletados, processados e transformados em informação. Mas, este precisa de uma implementação de melhorias.

Em relação ao objetivo proposto, *analisar a funcionalidade do Sistema de Informação Gerencial do setor de Recursos Humanos de uma empresa pública do segmento de Tecnologia da Informação*, pode-se afirmar que o mesmo foi atingido, uma vez que a pesquisa elucidou e as especificidades e as funcionalidades aludidas nos Resultados e Análises desta pesquisa.

## 6 RECOMENDAÇÕES

Analisando a entrevista realizada com o gestor de Recursos Humanos da Empresa Municipal de Informática – ALPHA especificamente sobre Sistema de Informações Gerenciais, verificou-se algumas problemáticas passíveis de atenção por parte dos gestores.

Sendo assim, considerando o estudo realizado e com base na pesquisa em campo e revisão efetuada em literatura temática específica, recomenda-se:

➤ Adequar o sistema de segurança aos critérios previstos na ABNT NBR ISO/IEC 17799, uma vez que a empresa opera com segurança da informação.

➤ Por ser uma empresa de tecnologia, recomenda-se que a ALPHA possa aderir a certificação da ISO 27001. Esta norma regulamentadora define os requisitos para um Sistema de Gestão da Segurança da Informação (SGSI). O SGSI é descrito como um sistema parte do sistema de gestão global da organização, com base em uma abordagem de risco do negócio, para estabelecer, implementar, operar, monitorar, revisar, manter e melhorar a segurança da informação. O SGSI inclui estrutura organizacional, políticas, atividades de planejamento, responsabilidades, práticas, procedimentos, processos e recursos. Desta forma, a ALPHA poderia exigir ou sugerir aos seus fornecedores ou parceiros a certificação ISO 27001, providenciando assim aos seus clientes e parceiros um nível extra de confiabilidade no que concerne à Segurança da Informação.

➤ Promoção de maior integração entre os sistemas informatizados utilizados na empresa, uma vez que engessam alguns processos estratégicos por terem algumas funcionalidades operadas de forma desintegrada.



- Implementar dentro do sistema GenteIplan a funcionalidade de anexar as todas as fichas que precisam ser preenchidas pelo servidor, afim de economizar tempo e evitando que o mesmo se desloque de sua sala, do prédio ou de sua residência (para aqueles que trabalham em teletrabalho) para ir até o setor de RH para entregar as fichas preenchidas. Esta seria uma forma de sistematizar ainda mais os processos realizados pelo RH da empresa pesquisada.
- Criação de um processo de Treinamento mais estruturado e sistematizado de forma a compor permanentemente o calendário e programa de atividades existentes na empresa.
- Implementar dentro do sistema GenteIplan as informações referentes a treinamentos oferecidos pela empresa, como por exemplo: área onde os gestores possam solicitar treinamento para suas equipes; informações sobre datas e prazos para inscrição de treinamentos, informação sobre data, hora e local de realização do treinamento; opção onde o servidor possa inserir o certificado do treinamento realizado afim de que tanto a empresa quanto o servidor possam acompanhar os treinamentos concluídos.
- Implementar dentro do GenteIplan um formulário de avaliação de desempenho dos treinamentos realizados pelos colaboradores, onde os resultados do formulário preenchido possam ser mensurados afim de que a empresa acompanhe o desempenho do servidor nos treinamentos e que este possa colocar em prática os ensinamentos adquiridos a assim possa oferecer melhores resultados no desempenho de suas atividades.
- Inserir um espaço dentro do GenteIplan onde os funcionários tenham acesso a deixar suas opiniões, sugestões e ter acesso direto ao presidente da empresa, com a intenção e deixar todos os servidores e gestores integrados de todas as atividades da organização, fazendo com que todos se sintam parte do negócio.
- Inserir dentro do GenteIplan um espaço onde apenas o setor de RH ou mesmo a presidência da empresa possa ter acesso, nesse espaço o setor de RH poderia informar o número de vagas que a empresa dispõe, dessa forma, quando for planejado a abertura de um novo edital para concurso da empresa em questão, os gestores já teriam o número de vagas a serem publicadas no edital. Anexado neste mesmo espaço, aqui também poderia ser inserir o desenho de cargos, com suas atribuições, requisitos e competências necessárias para preencher a vaga.
- Com relação ao PCS dentro do GenteIplan, poderia ser inserido um espaço onde cada servidor pudesse acompanhar seu desenvolvimento de carreira dentro da empresa. Aqui o servidor saberia o próximo nível de cargo ao qual será alcançado, assim como, salário e benefício.

## REFERÊNCIAS

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**: um guia para a iniciação científica. 2 ed. ampl. São Paulo: Pearson Makron Books, 2000.

BATISTA, Emerson. **Sistemas de Informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento**. São Paulo: Saraiva, 2006.

BAZZOTTI, Cristiane; GARCIA, Elias. A importância do sistema de informação gerencial na gestão empresarial para tomada de decisões. **Ciências sociais aplicadas em revista**. n. 11, v. 6, p. 1-18. 2006. Disponível em: < <file:///C:/Users/Ana%20Lys/Downloads/368-1223-1-PB.pdf>>. Acesso em: 22 de junho de 2020.

FLORES, C. D. **Fundamentos dos sistemas especialistas, em ‘Sociedades Artificiais: a nova fronteira da inteligência nas máquinas’**, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Pulo: Atlas, 2010.

GIL, Antônio de Loureiro. **Sistemas de informações contábil/financeiros**. São Paulo: Atlas, 1995.

ISO 27001. **Sistema de Gestão de Segurança da Informação**. Disponível em: < <https://www.27001.pt/> >. Acesso em 20 de junho de 2020.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Sistemas de informação gerenciais: administrando a empresa digital**. 5. ed. 2006.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Sistemas de informação gerenciais: administrando a empresa digital**. 5. Ed. São Paulo: Person 2005.

MEIRELES, M. **Sistema de Informação**. São Paulo: Villipress, 2001.

MOURA, Claudio Burlas de. **Sistema de Informações Gerenciais - SIG**. Apostila do curso de Tecnologia Superior em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade Cesgranrio. Rio de Janeiro, 2019.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na Era da internet**. 9 ed. São Paulo: saraiva, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de P.R. **Sistemas de Informações Gerenciais**. 12 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Excelência na administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Sistema de informações gerenciais: estratégicas, táticas, operacionais**. 10. ed. São Paulo: Atlas 2005.

\_\_\_\_\_. **Sistemas de Informações Gerenciais**. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 3 ed. rev. ampl. Perrópolis – RJ: Vozes, 2010.

OLIVEIRA, Sílvio L. de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa**. São Paulo: Pioneira, 1997.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretãs; FONSECA, João Gabriel Marques. **Faces da Decisão: As mudanças de paradigmas e o poder da decisão.** São Paulo: Makron Books, 1997.

PORTAL SGTI. **O que é ISO 27001 e 27002?.** Disponível em: <<https://www.portalgsti.com.br/iso-27001-iso-27002/sobre/>>. Acesso em 20 de junho de 2020.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França de. **Tecnologia da Informação aplicada a sistemas de Informação Empresariais.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Tecnologia da Informação aplicada a sistemas de Informação Empresariais.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

SIQUEIRA, M.C. **Gestão estratégica da informação.** Rio de Janeiro: Brasport. 2005

STAIR, Ralph M. **Princípios de sistemas de informação.** Rio de Janeiro: LTC, 1998.

\_\_\_\_\_; REYNOLDS. **Princípios de sistemas de Informação.** 4 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

TURBAN, Efraim. **Comércio eletrônico: estratégia e gestão.** São Paulo: Prentice Hall. 2004

WOLF, A. **Informática Aplicada.** Disponível em: <<http://ensino.univates.br/-felipesc/tps.htm>> Acesso em: 20 jun 2020.

# SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS COMO FERRAMENTA PARA A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

*Fernanda Gonçalves Machado Rodrigues*

*Juan Carlos Meirino*

*Kátia Gonçalves de Paula*

## RESUMO

Este trabalho aborda o tema de Sistema de Informações Gerenciais na Gestão de Recursos Humanos. Apresenta como problema de pesquisa a seguinte questão: A ausência de treinamento específico para utilização do SIG durante os processos de implantação/migração de dados pode prejudicar a eficiência dos resultados dos processos instituídos? O objetivo proposto é abordar as características e vantagens do Sistema de Informações Gerenciais em Recursos Humanos. Os procedimentos metodológicos constaram de pesquisa bibliográfica e uma pesquisa de campo com tratamento qualitativo e quantitativo dado aos dados coletados. O instrumento de coleta de dados constou de um questionário para análise da percepção do papel predominante em Recursos Humanos no enfoque do gestor. Conclui-se que o Sistema de Informações Gerenciais como Gestão Estratégica em Recursos Humanos é passível de influenciar não apenas o desempenho individual, bem como toda a organização, oferecendo estratégias viáveis capazes de produzir resultados palpáveis em todos os níveis organizacionais.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão Estratégica. Recursos Humanos. Sistema de Informações Gerenciais.

## 1 INTRODUÇÃO

Este artigo objetiva analisar reflexivamente os impactos ocasionados pela utilização de um sistema de informações gerenciais, pois existem muitas organizações que gerenciam suas empresas de forma informal, com pouco planejamento que acarretam decisões equivocadas, logo geram prejuízos para a empresa e levam ao caos administrativo. Para ajudar o gestor existe o Sistema de Informações Gerenciais (SIG).

O sistema de informações gerenciais, ou SIG, é uma ferramenta estratégica voltada ao aprimoramento de todos os processos de uma organização. Ele se propõe a ser um avanço nas melhorias de produção e resultados, permitindo ganho de tempo e produtividade.

Com um mercado altamente competitivo e seus mais diversos ramos, a clientela procura cada vez mais por credibilidade e confiabilidade, as empresas então buscam se destacar pela qualidade de seus serviços. Um destes meios de diferenciação está no investimento em tecnologia e aperfeiçoamento de seus processos. Para tanto, as organizações investem em ferramentas ligadas a Gestão de pessoas e propiciam treinamentos para a utilização adequada destes novos meios.

Porém, um problema encontrado é a necessidade de resultados rápidos, ocasionando treinamentos enxutos, provocando falhas na constituição desta habilidade no profissional; aliado a falta de oportunidades de desenvolvimento continuado com poucos, ou até mesmo ausência de realimentação em questionamentos aos gestores. A necessidade

de apresentar uma resposta breve ao cliente acaba acarretando falhas, desvios nos processos e gerando custos maiores a organização.

Este trabalho propõe-se em apresentar as dificuldades encontradas na empresa na instituição pesquisada no sentido de medir a qualidade da informação dos resultados apresentados com a implantação/migração para o novo software, apresentados aqui com o nome fantasia SINTEC de maneira a servir de base para avaliação e melhorias na produção dos resultados.

O problema de pesquisa condutor deste estudo indaga se a ausência de treinamento específico para utilização do SIG durante os processos de implantação/migração de dados pode prejudicar a eficiência dos resultados dos processos instituição pesquisada?

As problemáticas identificadas foram:

- A migração para o novo sistema apresenta imprecisão em suas fases de implantação, gerando ruídos entre a equipe e a gerência;
- O SIG antigo não possuía ampla abrangência sobre todos os setores;
- O sistema de informações gerenciais utilizado na instituição pesquisada não atendia as necessidades dos usuários.

Essa pesquisa tem como objetivo geral verificar como a implantação de um sistema de informação gerencial pode ser uma ferramenta de gestão capaz de mensurar os impactos do planejamento da gestão de pessoas, atribuindo competência ao gestor, possibilitando uma administração eficaz e tendo em vista a sustentabilidade do negócio.

E os objetivos específicos são:

- Verificar se as políticas de treinamento da organização garantem o planejamento assertivo na gestão de pessoas com a implantação de um novo sistema;
- Apurar como a implantação de um novo sistema de informações pode gerar mais vantagem competitiva;
- Conferir as etapas de implantação do sistema.

Esta pesquisa está sendo realizada com a perspectiva de compreender melhor a relevância dos sistemas de Informações Gerenciais envolvidos numa organização. O processo de implantação ou de implementação de sistemas pode vir acompanhado de práticas sustentáveis não somente naquelas que visem à redução de custos, mas também numa diminuição de impactos ambientais, na melhoria na qualidade e visibilidade da empresa, gerando reconhecimento por suas mudanças, e conscientizando a todos os envolvidos no processo proporcionando conhecimento. O estudo se justifica também por favorecer um acréscimo de uma nova fonte para pesquisas sobre o tema e suas variáveis, colaborando assim para ampliar as informações disponíveis sobre o assunto em questão.

Logo, pretende-se, por meio deste estudo, apresentar subsídios que permitam apontar os pontos positivos e negativos da organização em foco, podendo assim contribuir para estruturá-la de forma mais eficaz.

Através deste trabalho procura-se ainda, contribuir para a Ciência por meio de uma pesquisa realizada em campo, assim como também em estudos baseados em autores consagrados sobre o assunto, podendo auxiliar futuros formandos a entenderem e tirar dúvidas sobre o tema e usar o mesmo como importante base constituinte em sua formação.

Torna-se constante a prerrogativa de quão atual e necessário é compreender e aplicar os processos e subprocessos dos recursos humanos e para a sociedade empresarial contemporânea. No tocante ao âmbito do conhecimento, formar gestores capazes de mensurar os impactos do planejamento da gestão de pessoas no negócio e que atendam

às realidades empresariais, transformando em um diferencial para os futuros gestores de recursos humanos.

Assim, é possível por meio desta pesquisa enriquecer o conhecimento básico a respeito da temática abordada de modo específico e da sociedade de modo geral em relação a valorização do colaborador e da gestão de recursos humanos em uma determinada organização.

## **2 METODOLOGIA**

A presente pesquisa utilizou como metodologia a pesquisa exploratória. Segundo Lakatos e Marconi (2005, p.188):

As pesquisas exploratórias são compreendidas como investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos.

Aos procedimentos de coleta de dados foi realizada uma pesquisa de campo, que segundo Lakatos e Marconi (2005, p.186),

É aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.

Também foi realizada uma pesquisa bibliográfica, visando fundamentar as argumentações apresentadas neste estudo. Neste tipo de pesquisa a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

O instrumento utilizado na coleta de dados foi o questionário, que Segundo Lakatos e Marconi (2005, p.201):

É constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistado. Junto com o questionário deve-se enviar uma nota ou carta explicando a natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade de obter respostas, tentando despertar o interesse do receptor, no sentido de que ele preencha e devolva o questionário dentro de um prazo razoável.

## **3 CATEGORIAS TEÓRICAS**

Com base nas características dos sistemas de informação gerencial avaliado, nas especificidades do contexto e na sua implementação, procurou-se demonstrar como se orientou esta pesquisa.

### **3.1 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO GERENCIAL**

O processo natural de desenvolvimento de novas tecnologias trouxe para a realidade a reunião de serviços de relevância para a sociedade, dentre os quais a Informação, que se tornou um ativo valioso e estratégico. Ela é importante para as organizações por contribuir, de forma significativa para o alcance das metas e objetivos almejados, com a utilização eficiente dos recursos disponíveis. Desta maneira, a Informação é fundamental para a organização por permitir um método diligente, possibilitando ao gestor uma tomada de decisão mais ajustada para o seu desempenho. A informação deve ser tratada como qualquer outro serviço que esteja disponível para uso e deve ser desejada, para ser necessária; para ser necessária, deve ser útil (MAGALHÃES;LUNKES, 2000, p. 36). É um dos maiores desafios dos sistemas de informações é assegurar de forma confiável a qualidade e agilidade da informação que é imprescindível para as organizações e seus gestores. (LEAL,2008)

Stair (1998) afirma que os sistemas de informação são partes que interagem com um único objetivo: gerar informações que visam melhorar o desempenho das empresas.

Para Norton (1996) um sistema de informações é um conjunto de regras e procedimentos, para o fornecimento preciso e oportuno de informações às pessoas de uma organização. Nesse sentido, as ações formalizam o processo de capturar, armazenar, reunir e relatar informações, de maneira precisa e oportuna para que se constitua de força vital na organização. Além disso, também explica que é importante que as informações sejam concisas, completas e relevantes, para que sejam apresentadas a tempo aos seus organizadores e planejadores da empresa a não resultar em perda de produtividade e oportunidades.

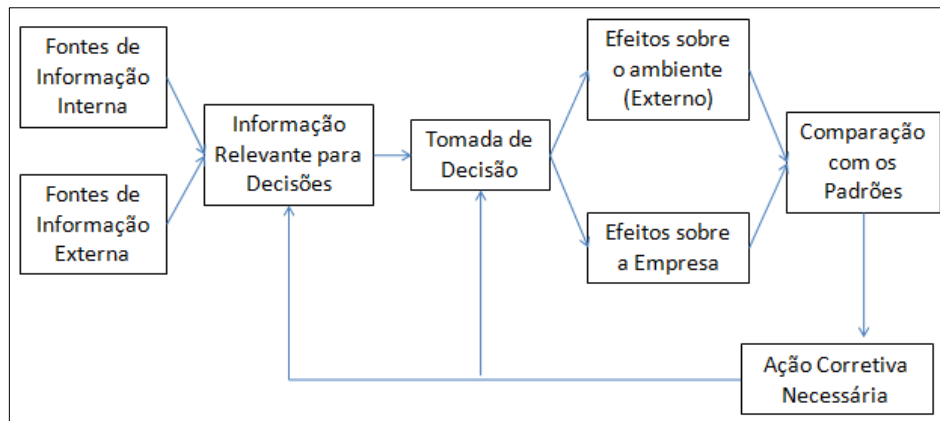
### 3.2 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO SIG

Pode-se analisar que a principal função dos sistemas de informações gerenciais é fornecer relatórios que possuam informações sobre o funcionamento das empresas por completo. Com estas informações produzidas os gestores conseguem controlar e delinear as melhores direções para a organização ser competitiva no ramo que atua. Os sistemas dão suporte em todas as partes das empresas, analisando e desenvolvendo o produto, e podem antecipar e prevenir o que pode ocorrer nos próximos anos. Os sistemas podem fazer isso porque eles são programados para buscar dados e processá-los com o desígnio de fornecer informações úteis para o gestor então tomar decisões a partir do que foi gerado.

Sistemas de informações gerenciais podem ser definidos como um conjunto de informações úteis à tomada de decisões (planejamento e controle das atividades da empresa e gerenciamento de seus negócios). (Magalhães e Lunkes,2000, p. 26)

Os sistemas de informações gerenciais propiciam informações para a tomada de decisões e auxiliam no controle e gerenciamento das atividades empresariais através de diversos tipos de relatórios.

Figura 1: Fluxograma do SIG  
Fonte: Oliveira, 2008. P. 27



Norton (1996, p. 439) assinala que o Sistema de informação é um conjunto de regras e procedimentos para o fornecimento de informações precisas e oportunas às pessoas de uma organização, particularmente os gerentes. Estes sistemas de informações gerenciais formalizam o processo de capturar, classificar, resumir e relatar informações.

Oliveira (2001) menciona alguns dos melhoramentos que o SIG proporciona nas organizações:

- Melhoria na tomada de decisões, através do fornecimento de informações mais rápidas e precisas;
- Redução do grau de centralização de decisões na empresa;
- Melhoria na adaptação da empresa para enfrentar os acontecimentos não previstos, a partir das constantes mutações nos fatores ambientais;
- Otimização na prestação dos serviços aos clientes;
- Melhor interação com os fornecedores;
- Melhoria nas atitudes e atividades dos funcionários da empresa;
- Aumento do nível de motivação das pessoas envolvidas;
- Redução dos custos operacionais;
- Redução da mão-de-obra burocrática;
- Redução dos níveis hierárquicos.

### 3.2.1 Estruturação do SIG

Oliveira (2002) aponta que a estruturação do SIG deve estar condicionada a fatores como:

- Simplicidade. Um sistema bem definido, simples de ser compreendido;
- Flexibilidade. Deve obter e absorver as mudanças de forma satisfatória;
- Economia. Relação custo benefício;
- Confiabilidade. O sistema transforma suas entradas em saídas de maneira adequada e segura;
- Aceitação. A não concordância pode provocar deformações por quem está utilizando o SIG, assim como ineficiência do sistema;



- Produtividade. Relação entre os resultados apresentados e todos os recursos destinados ao seu desenvolvimento;

### 3.3 DESLIGAMENTO DO SIG

O fim de um sistema de informação nem sempre é declarado, ocorre quando o sistema já não atende mais às necessidades da empresa ou dos usuários. Há casos que a empresa mantém o sistema apenas para consulta de dados antigos ou para operações básicas.

O planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência (OLIVEIRA, 1998, p. 33).

### 3.4 EDUCAÇÃO

A forma como a organização trata o processo educativo de seus funcionários deve ser vista de uma perspectiva de transformação, de construção permanente, levando em conta que um processo só é um processo educativo quando apresenta fundamentos para o desenvolvimento de todas as dimensões do ser humano.

Trabalho, em um sentido geral, é a maneira como o homem se relaciona com a natureza que o cerca com a intenção de transformá-la e adequá-la a suas necessidades de sobrevivência. É pelo trabalho que o homem interage com a natureza modificando-a, produzindo conhecimento sobre a mesma, modificando a si mesmo (FREITAS, 1995, p.97).

Entendemos por processo educativo todos os aspectos de organização e da organicidade dos espaços pensados para tal, e a organização destes processos tem como pano de fundo uma visão de mundo que carrega uma concepção de educação e de ser humano que emerge do contexto histórico, que se desenvolve e se aperfeiçoa na dinâmica social, econômica, política e cultural.

[...] é necessário reforçar que, por trás de toda prática educativa há uma pedagogia. Podemos dizer, então, que a pedagogia só existe quando é transformada em prática. Caso contrário, podemos ter um grande acúmulo teórico, pensar e estrategiar grandes ações, porém, se não for posto em prática aquilo que foi formulado, temos uma pedagogia morta, que não chega a nascer, como se fosse possível ficar sempre em processo de gestação. Mais do que isso, é uma pedagogia abstrata, separada do mundo do trabalho [...] (MACHADO, 2008. p. 28).

### 3.5 GAMIFICAÇÃO

Gamificação é um termo que possui como fundamento a ação de se pensar como em um jogo, empregando as sistemáticas e mecânicas do ato de jogar em uma conjuntura fora de jogo, como em um estudo ou em treinamentos por exemplo.

[...] a aplicação da gamificação aponta para circunstâncias que envolvam criação ou adaptação da experiência do usuário a determinado produto, serviço ou processo; intenção de despertar emoções positivas, explorar aptidões pessoais ou atrelar recompensas virtuais ou físicas ao cumprimento de tarefas. À exceção dos chamados Jogos Sérios e, de acordo com sua definição mais aclamada, submeter-se a um processo de gamificação não significa necessariamente participar de um jogo, mas sim apoderar-se de seus aspectos mais eficientes (estética, mecânicas e dinâmicas) para emular os benefícios que costumam ser alcançados com eles (VIANNA et al., 2013, p.17).

A necessidade de motivar as pessoas e de provocar maior envolvimento nos trabalhos induz muitas empresas a adotarem táticas e elementos motivacionais (lúdicos) no seu planejamento estratégico.

Ensinar e aprender são os desafios maiores que enfrentamos em todas as épocas e particularmente agora em que estamos pressionados pela transição do modelo de gestão industrial para o de informação e de conhecimento. (MORAN, 2000, p.12).

#### **4 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS E ANÁLISES**

Depois de analisar as respostas da entrevista realizada verificou-se que existe insuficiência no processo de treinamento, principalmente na utilização do novo sistema SINTEC, por parte dos usuários. Aparentemente pela falta de tempo na aplicação das práticas de instrução para a correta utilização da ferramenta.

A fase de planejamento do sistema se deu início há um ano com a realização de um cronograma, onde seria implantado aos poucos e por módulos em cada setor da empresa. Para isso foram realizadas várias reuniões do desenvolvedor com o responsável de cada setor para a coleta de dados acerca das necessidades específicas e alinhamentos de seus processos.

O desenvolvimento do sistema, por ser realizado em módulos condicionados, ou seja, o andamento do projeto depende do módulo anterior a ser concluído, acaba esbarrando em conflitos com constantes incrementos e ajustes, acarretando atrasos no seu cronograma.

O objetivo da empresa com a implementação do sistema é de otimizar as tarefas com processos bem definidos, possibilitando a inserção de todos os processos de uma forma que possa ser usado por todos os setores.

Os benefícios desse novo sistema são muitos, entre eles estão às reduções com os custos, pois o novo sistema é bem mais em conta do que o antigo e muito mais abrangente. Todos os processos serão realizados através do sistema não havendo gastos com correios, pois existirá um campo para se enviar relatórios de despesas diretamente para o Centro

de Custo validar e o financeiro realizar os pagamentos, assim como também todos os documentos enviados e recebidos.

Isso faz com que se tenha uma Gestão Eletrônica de Documentos eficaz, auxiliando na organização, redução de papéis (sustentabilidade) e preservação da informação, ficando disponível no lugar certo e na hora certa. Todos os indicadores, compilações de avaliações dos serviços prestados, que medem a satisfação dos clientes estarão disponíveis de forma automatizada no SIG.

Além do fácil acesso às informações essenciais, o sistema oferece um aumento na confiabilidade das informações, uma vez que na etapa de implantação do sistema de informações gerenciais, todas as fontes de dados e, conseqüentemente, todos os dados, são validados, garantindo a sua fidedignidade.

Outro benefício que o sistema de informações gerenciais oferece à empresa é a disponibilidade das informações, uma vez que pode ser acessado pela internet, o que permite aos gestores acessarem as informações da empresa mesmo durante viagens. Dessa forma também há um incremento no aspecto segurança, pois as informações não ficam gravadas nos *laptops* utilizados pelos gestores.

É necessária uma boa base de dados capaz de gerar informações úteis e conhecimentos relevantes à gestão. Mesmo estando no início da migração do sistema de informações gerenciais, já há uma percepção da gerente no que se diz respeito ao aumento da velocidade em todos os processos da empresa.

Faz-se necessário ressaltar que a empresa optou pela troca de sistema que utilizava por mais de 10 anos, porque o que já existe na empresa além de não englobar todos os processos, não tinha um suporte adequado para atender as crescentes mudanças nos processos e crescimento dos eventos.

Outra questão a ser considerada é que o desenvolvedor não conseguiu se adaptar às necessidades atuais da instituição. O sistema antigo precisava de um servidor para que pudesse funcionar e não oferecia a possibilidade de ser utilizado ou acessado fora da instituição. Era um sistema fechado e desintegrado e ao emitir relatórios eles saiam desconfigurados, misturando alguns dados. Quando era solicitada a inclusão de um módulo novo ou melhoria de algum já existente a demora era muito grande e quando realizada sempre apresentava falhas.

Durante a entrevista também foi percebida que a gerente apresentava dificuldades no manuseio do novo sistema, já que o treinamento é feito por videoconferência. Existe um suporte de 24 horas, caso se precise ajustar algo de imediato. Desta forma percebe-se a importância da Tecnologia da Informação (TI), dando suporte por meio da automação dos processos e gerando assim uma infraestrutura eficaz.

As dificuldades enfrentadas no uso do novo sistema são grandes, pois existe uma resistência por parte dos funcionários à aderência ao novo. Na visão da gerência isso se deve ao fato dos funcionários não perceberem os benefícios que irão ter em seus processos. Algumas informações terão ligações integradas com o site facilitando ainda mais os processos e diminuindo o tempo de trabalho, podendo deixar esse tempo para ser direcionado a outros processos.

## 5 CONCLUSÃO

Por meio desta pesquisa, pode-se constatar que os Sistemas de Informação têm assumido cada vez mais um papel essencial para a sobrevivência das organizações para

que se mantenham em vantagem competitiva. Nesse contexto é demonstrado que as empresas devem se tornar cada vez mais flexíveis e abertas a essas mudanças nascidas com a evolução tecnológica; evolução essa que passa a ser vista como uma ferramenta estratégica para a organização.

A eficácia da organização, bem como sua sustentabilidade diante do competitivo mercado na atualidade encontra-se na dependência de desenvolver ou empreender pessoas como uma tarefa estratégica, criando assim, uma vantagem competitiva.

Com a utilização do SIG no trato das informações, é possível aperfeiçoar importantes resultados organizacionais como gestões de carreiras e talentos, desenvolvimento de competências e lideranças, devolvendo aos usuários informações mais elaboradas, completas e contextualizadas que são condutoras na formação do conhecimento, e acabam proporcionando táticas capazes de assegurar frutos concretos em todos os graus da organização.

De modo geral compreendeu-se com este estudo que a opção pela mudança de sistema foi uma decisão necessária e acertada por parte da empresa, ainda com o enfrentamento de diversos problemas, incluindo a resistência dos funcionários.

Com o novo SIG, além da melhora das rotinas da empresa e dos funcionários, ele aperfeiçoou também a imagem da organização perante seu público, pois o atendimento é realizado de forma mais rápida, com opções à disposição dos clientes.

Entretanto, o trabalho tem limitações relativas ao levantamento de dados para a formação denexo causal mais contundente. Durante a pesquisas existem ocasiões onde funcionários se contradizem que fica manifesto no momento alegado da falta de informações sobre o novo sistema, e logo depois na afirmação de as dúvidas terem se dissipado por ser o sistema autoexplicativo. Dados estes que são proeminentes, pois se trata de uma ampla mudança.

As empresas encontram-se em um ambiente competitivo e acirrado, em busca de novos clientes, de novos produtos e de reduzir custos operacionais.

O desenvolvimento dos profissionais para atuar de forma integrada e por consequência no mercado globalizado, frente às constantes inovações e tecnologias estabelece um constante desafio às organizações. É necessário investir em práticas que melhorem a qualidade e a estrutura do trabalho e de forma conjunta a estabelecer a participação de todos como uma forma incentivadora.

Ao decorrer dos anos são criados métodos que ajudam ao gestor tomar decisões para o melhor andamento da organização, sendo que nas últimas décadas os sistemas de informação foram essenciais para auxiliar o gestor neste processo decisório. Os sistemas de informações têm o objetivo de aproximar o gestor das situações que a empresa está sujeita no seu ambiente. Sugere-se que a melhor compreensão de todos os processos de recursos humanos seja condição fundamental para a aplicação de métodos para adequada abordagem aos funcionários, assim propiciando o alcance de metas e consequentes resultados.

O presente estudo, por meio da análise, possibilitou identificar informações que podem se somar ao programa de treinamento e desenvolvimento da organização. Os estudos indicam que fatores como autonomia, clima, qualidade do trabalho, estímulos a formação continuada influenciam o compromisso e estimulam o empregado mesmo diante de algumas dificuldades.

Seria importante, como estudo futuro, verificar as formas que a empresa pode adotar para a otimização dos processos de gestão de informação, agora já implantado com o novo SIG, e o treinamento contínuo dos seus colaboradores, gestores e tomadores de

decisões como estratégia para se sustentar no negócio com vantagem, de forma estável à frente aos seus concorrentes.

## **6 RECOMENDAÇÕES**

A partir de identificação da carência de treinamento intensivo nas peculiaridades do novo sistema, recomenda-se novos procedimentos que serão aliados necessários para se atingir um melhor resultado ao uso da nova plataforma.

Sinaliza-se que essas condições estão relacionadas à maior integração dos processos de gestão de pessoas, ou melhor, a partir do momento que se conseguir treinar mais os funcionários esses resultados surgirão por consequência da melhoria da gestão.

Nos processos de adequação ao novo sistema é importante que se leve em conta qual o tipo de profissional que atenderá melhor a empresa nesta demanda. Desta maneira, devem-se objetivar os treinamentos de todos que irão utilizar o sistema na organização, evitando assim uma insatisfação dos colaboradores e o treinamento devem ser prestados por pessoas qualificadas, devem ser frequentes e focados nas respectivas áreas da empresa. A pessoa responsável pelos processos deve ter a objetividade quando der retorno das informações necessárias ao profissional para que as mesmas contribuam para a melhoria do funcionamento.

Acreditamos que formas de treinamento como:

- Aulas expositivas. Com a apresentação dos conteúdos e a participação dos funcionários, contextualizando a teoria e articulando as estruturas práticas do sistema, de modo que o ponto focal dessa estratégia é o diálogo entre o instrutor e os funcionários.
- Palestras. Para criar um maior engajamento e espírito colaborativo, a associação de palestras motivacionais com palestras técnicas pode criar maior satisfação e aumento da produtividade.
- Reuniões técnicas. Um método para a troca de informações e experiências, interação e transmissão de conhecimentos.
- Discussão em pequenos grupos. Podem-se ouvir melhor as necessidades dos componentes e acabar retirando dúvidas.
- Simulação, jogos. Esta ação busca desenvolver e testar a capacidade de gerenciamento e construção de estratégias, desenvolvendo a tomada de decisões através da experiência de um exercício

De forma geral as estratégias de treinamento podem ser muito variadas, dependendo da decisão do gestor, que deve pesar os prós e contras de cada uma delas. Acreditamos que novos métodos podem auxiliar a minimizar o problema de adaptação ao novo sistema dentro da empresa, aproveitando para também direcioná-los ao desenvolvimento das pessoas, nos mais variados níveis, auxiliando na progressão da carreira.

Como ideia de investigação futura, sugere-se pesquisas que procurem verificar se tais abordagens contribuíram para mudanças melhorando o processo e o resultado almejado pela organização.

## **REFERÊNCIAS**

FREITAS, Luiz Carlos de. **Crítica da Organização do Trabalho Pedagógico e da Didática**. Papirus: Campinas, 1995.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LEAL, Tiago Anderson Carneiro e Silva. **Sistemas de informações gerenciais e sua importância para tomada de decisões**. Administradores.com, 2008. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/sig-e-sua-importancia-para-tomada-de-decisoes>> Acesso em: 29 de maio de 2019.

MACHADO, Carmem Lúcia Bezerra; CAMPOS, Christiane Senhorinha Soares; Paludo, Conceição. **Teoria e prática da educação do campo: análise de experiências**. Brasília: MDA, 2008.

MAGALHÃES, Antonio de Deus F., LUNKES, Irtes Cristina. **Sistemas contábeis: o valor informacional da contabilidade nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2000

MORAN, J.M. **Ensino e aprendizagem inovadores com tecnologias audiovisuais e telemáticas**. In: MORAN, J. M.; MASETTO, M.T.; BEHRENS, M.A. *Novastecnologias e mediação pedagógica*. São Paulo: Papirus, 2000

NORTON, P. **Introdução a Informática: novas aplicações com microcomputadores**. 1 edição São Paulo: Makron Books, 1996.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas de Informações Gerenciais: estratégicas, táticas, operacionais**. 7. ed São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Sistemas, organização e métodos – uma abordagem gerencial**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Sistemas de Informações Gerenciais: Estratégicas Táticas Operacionais**. 12ª Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

STAIR, M.R. **Princípios de Sistemas de Informação**. Uma Abordagem Gerencial. Rio de Janeiro. Copyrigh, 2º ed. 1998.

VIANNA, Y. VIANNA, M.; MEDINA, B.; TANAKA, S. Gamification, Inc. **Como reinventar empresas a partir de jogos**. Rio de Janeiro: MJV Press, 2013.

# OS INSTRUMENTOS DE ACESSO À MORADIA E JUDICIALIZAÇÃO DA REGULARIZAÇÃO FUNDIÁRIA

*Maria Helena Lessa*

## RESUMO

O presente artigo tem como objetivo analisar criticamente a atuação do Poder Judiciário Brasileiro na interpretação e aplicação de norma específica no tocante ao tema regularização da posse (usucapião e direito de laje) – direito de moradia e a implementação de intervenção estatal, pelo poder legislativo, na efetivação de direitos positivados no sistema legal brasileiro. Neste contexto, são analisados os limites constitucionais, a função do Poder Judiciário sob o tema e a omissão/ação do Estado na execução das políticas sociais, em especial, o direito à moradia.

**PALAVRAS-CHAVE:** Poder Judiciário; Direito de moradia; ação/omissão estatal; usucapião, direito de laje.

## INTRODUÇÃO

A moradia<sup>4</sup>, o sistema de distribuição e a ocupação de terras visando sistematizar a função social da posse, através de instrumentos jurídicos que conduzem à efetividade desse direito, tem sido objeto de diversos trabalhos acadêmicos, discussões legislativas e políticas no Brasil.

A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, em seu artigo 6º, alterado pela Emenda Constitucional nº 26, de 14 de fevereiro de 2000, prevê que “são direitos sociais a educação, a saúde, a alimentação, o trabalho, a moradia, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição”,<sup>5</sup> estabelecendo o direito de moradia como um direito social da pessoa humana e que necessita de instrumentos de direito material e processual que o efetive, sob pena de torná-lo inócuo.

O amparo legal à posse é manifesto na Constituição Federal de 1988 e nas legislações civil e processual codificadas; porém, em relação às delimitações da função social da posse, estas não são esclarecedoras. A definição da função social do instituto na contemporaneidade ainda passa por outro instituto, que é o da propriedade.

Ricardo Luís Maia Loureiro<sup>6</sup> cita a teoria objetiva da posse do jurista alemão Rudolf von Jhering, que é adotada no Código Civil brasileiro de 2002 como teoria para reconhecimento da posse. A doutrina, até os dias atuais, não apresenta uma noção de aplicação da função social da posse distanciada da propriedade.

A problemática proposta explora o reconhecimento da posse como instituto jurídico capaz de conduzir à moradia; no entanto, esse instituto jurídico depende do reconhecimento do preenchimento dos requisitos da função social?

---

<sup>4</sup> Na definição De Plácido e Silva (1998:541), “é empregado no mesmo sentido de morada [...] que exprime o local que se demora ou que se habita”.

<sup>5</sup> BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. São Paulo: Saraiva, 2017.

<sup>6</sup> LOUREIRO, Ricardo Luís Maia. **Posse e ações possessórias**. São Paulo: Livraria e Editora Universitária do Direito, 2006.

A posse é um instituto jurídico capaz de conduzir ao direito à moradia e, como consequência, atender à função social e ser capaz de assegurar ao ser humano um direito que é garantido na Constituição Federal de 1988, de ter uma moradia, um teto, um lar.

A posse como fato social é um tema de grande relevância para os estudiosos do direito civil e tem importância para a efetivação de um dos direitos e garantias constitucionais: o direito à moradia. Ricardo Pereira Lira<sup>7</sup>, na XX Conferência Nacional dos Advogados em Natal/RN, ressaltou que “o direito, contemporaneamente, não é apenas um singelo instrumento de composição de conflitos intersubjetivos, mas sim um significativo e relevante instrumento de transformação social” evidenciando que o direito como instrumento há de atender às necessidades do indivíduo, entre elas o direito à moradia.

Por essa razão, e sempre em busca de melhoria e efetividade desse direito (o direito à moradia) e do assentamento urbano, o tema mostra-se a cada dia mais importante e atual, merecendo profunda atenção quando se apresenta em números no Brasil: uma população de 207,7 milhões, concentrada a grande maioria nos centros urbanos, cerca de 80<sup>8</sup>%. Ressalta-se, desde logo, que não há qualquer pretensão em exaurir o tema. O que se busca por meio deste trabalho é mostrar que há pontos importantes que devem ser considerados na aplicação do reconhecimento da função social da posse em face do direito de moradia, aplicáveis às áreas urbanas e o papel do judiciário em face da omissão do Estado.

O exame da posse e dos instrumentos jurídicos capazes de efetivá-la não pode ser feito sem a apresentação de parâmetros interpretativos e dos objetivos perseguidos com o reconhecimento do instituto da usucapião e do direito de laje, que dão efetividade ao direito à moradia.

Nesse sentido, a efetividade desses instrumentos, no âmbito do Estado democrático de direito, assegurando ao homem o pleno exercício de cidadania e a sua dignidade, necessita ativamente da atuação do Estado na implantação de políticas públicas de moradia ou habitação. A estrutura normativa por si só não é capaz de solucionar a efetivação do direito à moradia.

Assim, na tentativa de contribuir para o estudo da função social da posse em face do direito à moradia, o presente artigo acontece no momento em que novos desafios surgem para o Estado no campo das políticas públicas de desenvolvimento para a urbanização das cidades, como sua organização, o crescimento populacional e os assentamentos urbanos irregulares com o manejo de instrumentos legais e processuais capazes de proporcionar o direito à moradia ao cidadão e à própria sociedade como um todo.

Para tanto, a omissão do Poder Executivo em implementar programas específicos de regularização para tal fim, fez avançar o Poder Judiciário, no contexto brasileiro, através do reconhecimento da aquisição da posse originária pela usucapião e o Poder Legislativo com a criação e publicação de instrumentos legislativos para a efetividade desse direito.

## **1 OS INSTRUMENTOS JURÍDICOS DE EFETIVIDADE DO DIREITO À MORADIA**

---

<sup>7</sup> LIRA, Ricardo Pereira. A questão urbano-ambiental. In: **XX Conferência Nacional dos Advogados**. Rio Grande do Norte, 2008, p. 8.

<sup>8</sup> Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/cidadania-e-justica/2017/08/populacao-brasileira-passa-de-207-7-milhoes-em-2017>>. Acesso em: 16 out. 2017.



O direito de moradia, reconhecido e consagrado no artigo 6º. da Constituição do Brasil de 1988, como um dos direitos sociais incluído pela Emenda Constitucional nº 26, de 14 de fevereiro de 2000, para dar cumprimento às proposições da Agenda Habitat II de 1996, constante em diversos instrumentos internacionais dos quais o Brasil é signatário, ratificados e recepcionados como norma constitucional, tornando-se direito fundamental da pessoa humana, assegurando a todos os cidadãos brasileiros um dever do Estado, a sua implementação.

Em relação à Agenda Habitat II afirma Ricardo Pereira Lira<sup>9</sup>:

Na Agenda Habitat II, de seu turno, fruto da Conferência das Nações Unidas sobre Assentamentos Humanos, realizada em Istambul, em 1996, os signatários estabeleceram metas universais de dar abrigo adequado a todos e tornar os assentamentos humanos mais seguros, saudáveis e habitáveis, mais igualitários, sustentáveis e produtivos. Seu ponto-chave é tratar os problemas ambientais urbanos segundo o enfoque da sustentabilidade, trazendo novos paradigmas ao discurso sobre política ambiental urbana: descentralização e fortalecimento do poder local, co-gestão ou parcerias com entidades sociais, participação da sociedade, sustentabilidade e qualidade ambiental e combate à pobreza e ao desemprego.

Importante frisar que o Brasil subscreveu a Agenda 21<sup>10</sup>, adotada durante a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento do Rio de Janeiro em 1992, que dispõe sobre o direito de moradia<sup>11</sup> ao tratar dos assentamentos humanos, porém a sua inclusão na Constituição entre os direitos sociais só ocorreu em 2000.

Ricardo Pereira Lira<sup>12</sup> esclarece:

---

<sup>9</sup> LIRA, Ricardo Pereira. A questão urbano-ambiental. In: **XX Conferência Nacional dos Advogados**. Rio Grande do Norte, 2008, p. 10.

<sup>10</sup> “A Organização das Nações Unidas – ONU realizou, no Rio de Janeiro, em 1992, a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (CNUMAD). A CNUMAD é mais conhecida como Rio 92, referência à cidade que a abrigou, e também como “Cúpula da Terra” por ter mediado acordos entre os Chefes de Estado presentes. 179 países participantes da Rio 92 acordaram e assinaram a Agenda 21 Global, um programa de ação baseado num documento de 40 capítulos, que constitui a mais abrangente tentativa já realizada de promover, em escala planetária, um novo padrão de desenvolvimento, denominado “desenvolvimento sustentável”. O termo “Agenda 21” foi usado no sentido de intenções, desejo de mudança para esse novo modelo de desenvolvimento para o século XXI”. Disponível em: < [http://www.bage.rs.gov.br/agenda21/?page\\_id=37](http://www.bage.rs.gov.br/agenda21/?page_id=37)> Acesso em: 21 de fev. de 2012.

O capítulo 7 da Agenda 21 afirma que, “o acesso à habitação segura e saudável é essencial para o bem-estar físico, psicológico, social e econômico das pessoas e que o objetivo dos assentamentos humanos é melhorar as condições de vida e de trabalho de todos, especialmente dos pobres, em áreas urbanas e rurais. Essa menção especial aos mais pobres se deve ao fato de que estes tendem a estar nas áreas ecologicamente mais frágeis ou nas periferias das grandes cidades. Moradores instalados em assentamentos precários estão mais sujeitos a problemas como falta de saneamento e de serviços públicos adequados e a desastres naturais, como inundações e deslizamentos de terra. O déficit habitacional do Brasil é de 5,8 milhões de domicílios”. Disponível em:< <http://www.agenda21comperj.com.br/temas/ordem-fisica/habitacao>> Acesso em: 21 de fev. de 2012.

<sup>11</sup> SAULE JR., Nelson (coord.). **Direito à cidade: trilhas legais para o direito a cidades sustentáveis**. São Paulo: Pólis, 1999.

<sup>12</sup> LIRA, Ricardo Pereira. A questão urbano-ambiental. In: **XX Conferência Nacional dos Advogados**. Rio Grande do Norte, 2008, p. 10.

A Agenda 21, desenvolvida durante a Conferência das Nações Unidas para o Meio-Ambiente e Desenvolvimento (Rio 92), introduziu um novo olhar sobre a Cidade, associando a questão urbana à problemática ambiental, resumindo aquela à melhoria da qualidade de vida nos países pobres, através do enfrentamento da pobreza e da degradação ambiental e de intervenções públicas que possam melhorar as condições de vida nos assentamentos populares.

No que refere aos direitos sociais para Vicente Paulo<sup>13</sup>, esses são denominados “direitos fundamentais de segunda geração”, inseridos entre eles o direito à moradia, característico no Estado social:

Correspondem aos direitos de participação, requerendo uma política ativa dos Poderes Públicos (atuação positiva), destinada a garantir seu exercício, sendo realizados por intermédio da implementação de políticas e serviços públicos. Arelados ao princípio da igualdade, são, por isso, denominados “direitos positivos”, “direitos do bem-estar”, “liberdades positivas” ou “direitos dos desamparados”.

Assim, um dos grandes desafios em relação ao direito à moradia é a sua efetividade, ou seja, a concretização do direito à habitação, que exige a realização da função social da posse e da propriedade, reconhecidas pelo direito e que são um dos requisitos para a realização dos direitos fundamentais.

Importa afirmar que há muito tempo no Brasil se convive com um grande déficit habitacional<sup>14</sup>. Em 2008, “o déficit estimado corresponde a 5.546 milhões de domicílios, dos quais 4.629 milhões, ou 83,5% estão localizados em áreas urbanas [...], desse total 36,9% localizam-se na região Sudeste, o que corresponde a 2.046 milhões de unidades”. O estudo também aponta para a concentração desse déficit habitacional por ganhos familiares, na faixa de “até 3 salários mínimos”: 89, 6%, “mais de três a cinco” compreende 7,0% das famílias, “mais de cinco a dez” 2,8% e “ mais de dez” 0,6%, totalizando 96,6% do déficit urbano<sup>15</sup>.

A concretização do direito à moradia, pelo Direito da Cidade, pela maior proximidade das demandas sociais e em face do papel de gestor municipal, em especial das áreas urbanas, tem no Município o seu responsável e, no Plano Diretor, previsto no Estatuto da Cidade, um instrumento facilitador do atendimento das políticas públicas de moradia.

---

<sup>13</sup> PAULO, Vicente. **Aulas de direito constitucional de Vicente Paulo**. Org. Juliana Maia – 5ª. ed. – Rio de Janeiro: Impetus, 2005, p. 104-105.

<sup>14</sup> Por déficit habitacional deve ser entendida “a necessidade de construção de novas moradias para a solução de problemas sociais específicos de habitação”. Por “inadequação de moradias” reflete problemas na qualidade de vida dos moradores, suas dimensões internas, visando ao delineamento de políticas complementares à construção de moradias, voltadas para a melhoria dos domicílios. Ministério das Cidades – Secretaria Nacional de Habitação – 2008, p. 16 –Disponível em: <<http://www.fjp.gov.br/index.php/indicadores-sociais/deficit-habitacional-no-brasil>> Acesso em: 21 de fev. de 2012.

<sup>15</sup> Dados do Ministério das Cidades – Secretaria Nacional de Habitação – Disponível em: <<http://www.fjp.gov.br/index.php/indicadores-sociais/deficit-habitacional-no-brasil>> Acesso em: 21 de fev. de 2012.

Ademais, importante refletir a moradia na área urbana como um direito de habitar<sup>16</sup>, viver com dignidade, com cidadania.

Por tal fundamento é importante analisar, não de forma exaustiva, dois instrumentos acolhidos recentemente no ordenamento jurídico brasileiro de efetividade a esse direito: o Direito de superfície em 2º. grau ou sobrelevação e a Usucapião extrajudicial.

### 1.1 A justificativa dos instrumentos legais

No Brasil, por longo período o planejamento urbano foi negligenciado e no último século, “o poder público limitou-se a, de maneira errática e assistemática, regulamentar o parcelamento do solo urbano e o negócio da construção, venda e financiamento de imóveis, além de outras medidas<sup>17</sup> isoladas de menor importância”<sup>18</sup>.

A partir do início do século XXI, a questão da habitação passa a ser objeto de atenção por parte do Estado<sup>19</sup>, com a criação de um sistema de assistência social para moradia popular, Sistema Nacional de Habitação de Interesse Social – SNHIS, pela Lei nº 11.124, de 16 de junho de 2005, cujo objetivo foi subsidiar o custo da construção e aquisição de moradia popular. Apesar de bem estruturada, não foi capaz de atender à demanda de habitação da população de baixa renda, porém importante destacar que abriu perspectivas para o futuro<sup>20</sup>.

Afirma Melhim Namem Chalhub<sup>21</sup>:

Essa legislação, entretanto, não cuidou da questão fundamental do planejamento urbano e da correção das deficiências de urbanização e de regularização fundiária nas áreas faveladas e loteamentos irregulares já

---

<sup>16</sup> Na definição De Plácido e Silva (1998:392), “Derivado do latim *habitatio, de habitare* (residir, morar, trazer habitualmente), em sentido geral quer exprimir o *local*, em que se mora ou reside, ou em que, habitualmente, se encontra a pessoa, significando, praticamente, a *morada*, a *casa*, a *vivenda*, em que alguém habita”.

<sup>17</sup> Podemos citar entre essas medidas “a Lei de Loteamento de 1937, o Decreto-lei 271/1967, que trata de condomínios de lotes e concessão de uso, a reformulação da Lei de Loteamento - Lei 6.766/1979, a Lei do Sistema Financeiro de Habitação - Lei 4.380/1964, a Lei das Incorporações Imobiliárias – Lei 4.591/1964, a Lei 9.514/1997, que trata do mercado de financiamento imobiliário, e a Lei 9.785/1999, que altera as regras de desapropriação para fins de implantação de loteamentos populares”. CHALHUB, Melhim Namem. **A propriedade pela via da legitimação da posse**, p. 3.

<sup>18</sup> Ibid., p. 3.

<sup>19</sup> “O primeiro governo federal a atentar para a problemática foi o governo do Marechal Eurico Gaspar Dutra, que criou a Fundação da Casa Popular. Basicamente o programa consistia no subsídio concedido pelos institutos de previdência, que estavam segmentados por categorias, como por exemplo o instituto de aposentadorias e pensões dos bancários, o instituto dos comerciários, dos industriários, etc...Consistia na realocação dos ocupantes em conjuntos residenciais, subsidiados por financiamentos especiais, que possibilitassem a aquisição das unidades pelas categorias de menor renda. O programa não prosperou, pois esses conjuntos se refavelizaram, seguramente porque foram construídos em locais muito distantes de onde estavam localizadas as populações assistidas, que, assim, ficavam muito distantes dos locais que ocupavam e dos locais em que trabalhavam. Não se deu a devida atenção ao problema fundamental da mobilidade urbana. Governos outros tentaram soluções tópicas, mas nenhuma delas rendeu o que delas se esperava”. LIRA, Ricardo Pereira. **Entre o Legal e o Ilegal: direito e Cidade**. Palestra proferida em 25 de maio de 2011, no XIV Encontro Nacional de Pós Graduação em Planejamento Urbano e Regional – ANPUR, p. 6.

<sup>20</sup> Ibid., p. 3.

<sup>21</sup> Ibid., p. 3.

consolidados, disso resultando “a anemia do direito urbanístico, enredado na contradição entre cidade legal e cidade ilegal”.

A partir da demarcação dos princípios da política urbana pela Constituição do Brasil de 1988, da função social e da função pública implícita no texto constitucional a questão urbanística mereceu atenção. Associados a esses princípios constitucionais estão, “os direitos sociais, relacionados às necessidades vitais básicas dos trabalhadores e suas famílias, tais como o direito fundamental à moradia e à qualidade de vida”. Com a definição de tais princípios e a fixação de parâmetros urbanísticos capazes de dar sustentabilidade às cidades, para atender à função social da propriedade e das cidades, bem como o direito fundamental de moradia, essas questões poderão vir a ser tratadas de forma adequada pelo legislador<sup>22</sup>.

Ricardo Pereira Lira<sup>23</sup> sobre o tema regularização fundiária afirma:

A regularização fundiária das áreas de assentamento das populações carentes é hoje uma imposição constitucional, por isso que está ligada ao princípio da preservação da dignidade da pessoa. Referimo-nos não só à titulação dessas áreas em favor de seus ocupantes, bem como à sua urbanização, com o oferecimento de todos os serviços públicos essenciais.

## **1.2 Considerações sobre o Direito de superfície em 2º grau ou direito de sobrelevação**

Costumeiramente presente em áreas urbanas denominadas comunidades ou favelas, a cessão de laje de moradores a terceiros, “o puxadinho”, na informalidade, gera o chamado “direito de laje”, que comercializa o espaço para moradia, “que está acima da superfície, como meio indispensável à sobrevivência da população, de seus familiares e da participação na comunidade local<sup>24</sup>”. Essa situação cotidiana nos centros urbanos, em suas metrópoles, merece análise do instituto da superfície como forma de regularização fundiária.

O direito de superfície contemplado no ordenamento jurídico brasileiro, tanto no Estatuto da Cidade, artigo 21, como no Código Civil brasileiro, artigo 1.369, permite no primeiro diploma legal, que o proprietário urbano conceda ao superficiário para que esse “edifique, sobre o seu terreno, no subsolo ou no espaço aéreo relativo a ele, não cogitando da espécie em que o superficiário conceda a outrem essa faculdade sobre a sua propriedade superficiária<sup>25</sup>”. Já o Código Civil, semelhante ao diploma anterior, “cuida da possibilidade de o proprietário do terreno conceder a outrem o direito de nele construir

---

<sup>22</sup> Ibid., p. 3.

<sup>23</sup> LIRA, Ricardo Pereira. **Entre o Legal e o Ilegal: direito e Cidade**. Palestra proferida em 25 de maio de 2011, no XIV Encontro Nacional de Pós Graduação em Planejamento Urbano e Regional – ANPUR, p. 6.

<sup>24</sup> CORREA, Claudia Franco. **Direito de laje: O Direito na vida e a vida no Direito**. Trabalho publicado nos Anais do XVII Congresso Nacional do CONPEDI, realizado em Brasília - DF nos dias 20,21 e 22 de novembro de 2008, p. 1006.

<sup>25</sup> LIRA, Ricardo Pereira. **Entre o Legal e o Ilegal: direito e Cidade**. Palestra proferida em 25 de maio de 2011, no XIV Encontro Nacional de Pós Graduação em Planejamento Urbano e Regional – ANPUR, p. 7.

ou plantar<sup>26</sup>”. Em ambos não havia até 2017 a previsão do superficiário fazer a concessão em relação a sua propriedade superficiária.

Ricardo Pereira Lira<sup>27</sup> esclarece que, “a faculdade de o superficiário conceder a outrem o direito de construir sobre a sua propriedade superficiária é o que se chama de sobrelevação”.

Classificam essa faculdade de concessão do direito de superfície, Cristiano Chaves de Farias e Nelson Rosenthal,<sup>28</sup> como uma espécie de superfície em segundo grau, onde contratualmente, o superficiário transmite a terceiro o direito de construir sobre o imóvel. Assim, ocorrerá a tripartição de propriedades autônomas: a propriedade do solo, de titularidade do proprietário-concedente; a propriedade da superfície, pertencente ao superficiário; e a propriedade da sobrelevação, que pertenceria ao segundo concessionário.

Carlos Roberto Gonçalves<sup>29</sup> afirma antes da alteração legislativa de 2017:

O novo diploma não contempla também a possibilidade da *sobrelevação* ou da superfície em segundo grau, autorizada no direito português, francês (*surélévation*) e suíço (*superficie au deuxième degré*) e que consiste na concessão feita a terceiro, pelo superficiário, do direito de construir sobre a sua propriedade superficiária, ou seja, sobre a sua laje.

Na legislação alienígena, merece análise o instituto no direito suíço, por contemplar, entre os direitos estrangeiros, reconhecimento da sobrelevação no artigo 675 do Código Civil suíço<sup>30</sup>, assim concebido:

“Artigo 675. Direito de Superfície

1. As construções e outras obras realizadas abaixo ou acima de um imóvel, ou a ele ligadas de qualquer maneira duráveis, pode ter um proprietário distinto, à condição de estarem inscritas como servidões no Registro Imobiliário.

.....  
.....

§6º. O superficiário poderá conceder o direito de superfície sobre a sua propriedade superficiária, observada a legislação urbanística”<sup>31</sup>.

<sup>26</sup> Ibid., p. 7.

<sup>27</sup> Ibid., p. 7.

<sup>28</sup> CHAVES DE FARIAS, Cristiano; ROSENVALD, Nelson. **Direitos Reais**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2007. p. 405.

<sup>29</sup> GONÇALVES, Carlos Roberto. **Direito Civil Brasileiro**. São Paulo: Saraiva, volume V, 2006, p. 413.

<sup>30</sup> Código Civil suíço – “Artigo 675 – *Droit de superficie*. 1 *Les constructions et autres ouvrages établis au-dessus ou au-dessous d’un fonds, ou unis avec lui de quelque autre manière durable, peuvent avoir un propriétaire distinct, à la condition d’être inscrits comme servitudes au registre foncier*. 2 *Les divers étages d’une maison ne peuvent être l’objet d’un droit de superficie*”. Disponível em: <[http://www.ligiera.com.br/codigos/cc\\_suico\\_%28em\\_frances%29.pdf](http://www.ligiera.com.br/codigos/cc_suico_%28em_frances%29.pdf)> e <[http://www.loisuisse.ch/fra/sr/2\\_10/210\\_062.htm](http://www.loisuisse.ch/fra/sr/2_10/210_062.htm)> Acesso em: 22 de fev. de 2012.

<sup>31</sup> LIRA, Ricardo Pereira. **Entre o Legal e o Ilegal: direito e Cidade**. Palestra proferida em 25 de maio de 2011, no XIV Encontro Nacional de Pós Graduação em Planejamento Urbano e Regional – ANPUR, p. 7.

Portanto, para o direito suíço, o direito de superfície é modalidade de servidão, conforme esclarece Ricardo Pereira Lira<sup>32</sup>:

No direito suíço, onde o direito de superfície é modalidade de servidão, ele é formulado de maneira que se pode admitir a existência da sobrelevação, pois não se alude a que o concedente seja o proprietário do terreno, mas sim à realização de construções em geral, abaixo ou acima do imóvel, e a ele ligadas permanentemente.

No mesmo sentido Marise Pessoa Cavalcanti<sup>33</sup> pontua que “[..], neste diploma legal, se atribui ao direito de superfície natureza jurídica de servidão”.

Assim, a solução apontada para a regularização fundiária dessas moradias, na opinião de Ricardo Pereira Lira<sup>34</sup> é, a aplicação do direito de superfície de 2º. grau ou sobrelevação:

Dessa maneira, ao fazer-se a demarcação urbanística, quando se apresentasse uma hipótese de direito de laje, poder-se-ia aplicar a sobrelevação. Legitimar-se-ia a posse do primeiro ocupante, bem como as dos ocupantes sucessivos, pela via da sobrelevação. Passado o prazo, que já agora seria de dois anos, as posses legitimadas de cada unidade se convolariam em domínio. Essas superposições de propriedades seriam possíveis até o limite do gabarito previsto na área.

A relevância deste instituto no direito pátrio defendido e reconhecido por parte da doutrina dependia de aprovação legislativa, que ocorreu com medida provisória 759, de 22 de dezembro de 2016 e convertida na lei número 13.465 de 11 de julho de 2017. A disposição legal no ordenamento jurídico brasileiro do instituto da sobrelevação foi incluída no rol do artigo 1.225<sup>35</sup> do Código Civil brasileiro. Aliás, tal rol é taxativo, portanto, impossível era a sua aplicação entre os direitos reais sem a alteração legislativa.

O instituto da superfície de 2º. grau ou sobrelevação justifica sua adoção no ordenamento jurídico brasileiro pelas razões acima expostas, inclusive, como ferramenta importante na regularização fundiária de situações, a margem do direito, de imóveis em face do sistema registral brasileiro, Lei de Registros Públicos no. 6.015/73<sup>36</sup> e, o acesso à moradia, além da circulação econômica.

---

<sup>32</sup> Ibid., p. 7.

<sup>33</sup> CAVALCANTI, Marise Pessoa. **Superfície compulsória: instrumento de efetivação da função social da propriedade**. Rio de Janeiro: Renovar. 2000, p. 23.

<sup>34</sup> LIRA, Ricardo Pereira. **Entre o Legal e o Illegal: direito e Cidade**. Palestra proferida em 25 de maio de 2011, no XIV Encontro Nacional de Pós Graduação em Planejamento Urbano e Regional – ANPUR, p. 8.

<sup>35</sup> Art. 1.225. São direitos reais: I - a propriedade; II - a superfície; III - as servidões; IV - o usufruto; V - o uso; VI - a habitação; VII - o direito do promitente comprador do imóvel; VIII - o penhor; IX - a hipoteca; X - a anticrese. XI - a concessão de uso especial para fins de moradia; ([Incluído pela Lei nº 11.481, de 2007](#)) XII - a concessão de direito real de uso; e XIII – a laje ([Incluído pela Lei nº 13.465, de 2017](#)) NEGRÃO, Theotonio. **Código Civil e legislação civil em vigor**. 35. Ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

<sup>36</sup> Marco Aurélio Bezerra de Melo afirma: “O Código Civil não regulamenta os efeitos do chamado “direito de laje”, fartamente utilizado em comunidades de baixa renda. Melhor seria que o legislador dispusesse sobre o tema e modificasse a Lei de Registros Públicos (Lei 6.015/73) a fim de conferir maior segurança às transações que importem em “alienação da laje” em favor de determinada pessoa. A respeito do direito de sobrelevação que vem a ser a possibilidade de se estabelecer um direito real de superfície sobre a própria propriedade superficiária, mister considerar o anteprojeto de lei elaborado pelo eminente Professor Ricardo

Pelas justificativas acima foi relevante à criação de novel legislativo recepcionando a sobrelevação<sup>37</sup>, a aplicação deste instituto, tão essencial ao direito de moradia, “como instrumento de concretização da função social da propriedade, preenchendo espaços em relações jurídicas em que não há instituto exato para o fim<sup>38</sup>”.

Assim, amplia-se o rol dos direitos reais, em especial sobre coisa alheia, mas que não se confunde, pois este fica limitado à unidade imobiliária erigida de uma construção original de propriedade de outrem.

### 1.3 Considerações sobre a Usucapião extrajudicial ou administrativa

Ao tratar de política urbana, a Constituição Federal de 1988, em seu artigo 183<sup>39</sup>, reconhece a posse como instrumento jurídico capaz de conduzir ao domínio, atendidos os requisitos, entre eles o de moradia e não ser proprietário de outro imóvel. O instituto é a Usucapião especial urbana e rural. A usucapião especial urbana tem previsão legal nos artigos 9º. ao 14º do Estatuto da Cidade, além do Código Civil Brasileiro.

Para Marco Aurélio Bezerra de Melo<sup>40</sup>:

A Usucapião Urbana ingressou no ordenamento jurídico brasileiro pela Constituição da República no artigo 183 como resultado de uma emenda popular que contou com a reivindicação de cerca de 140 mil assinaturas, fato que parece demonstrar o interesse de significativa camada da população pela titulação das terras utilizadas para fins de moradia nas cidades brasileiras, tendo na visão de José dos Santos Carvalho Filho uma dupla natureza jurídica: a de instrumento de reconhecimento da propriedade pela posse prolongada no tempo e como instrumento de política urbana pela justiça social.

A usucapião especial urbana, também conhecida como pró-moradia, tem previsão

---

Pereira Lira que continha um dispositivo nos seguintes termos: “ *as disposições precedentes se aplicam à concessão para construir em subsolo alheio, bem como a constituição do direito de superfície sobre a propriedade superficiária*” Em tese, a falta de regra expressa para o direito de superfície sobre a propriedade superficiária não impede a sua utilização, mas o ideal era que o novo Código Civil contemplasse a possibilidade, como fez, [...] em relação ao subsolo”. **Novo Código Civil anotado**. 2 ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2003, v.5 , p. 226.

<sup>37</sup> Para Ricardo Pereira Lira, alterar o Estatuto da Cidade e o Código Civil brasileiro para incluir no direito de superfície, o direito de sobrelevação ou superfície de 2º. grau, similar ao Código Civil suíço, com a possibilidade da constituição da superfície nos demais graus, é reconhecer a função do direito como instrumento transformador da realidade social. LIRA, Ricardo Pereira. Regularização fundiária urbana e os novos caminhos do direito urbanístico brasileiro. In: **Palestra proferida na Ordem dos Advogados do Brasil**. Rio de Janeiro, 29 de jul. de 2011.

<sup>38</sup> MAZZEI, Rodrigo. O Direito de Superfície e a sobrelevação ( o direito de construir na edificação alheia ou direito de laje). In: DELGADO, Mário Luiz; ALVES, Jonas Figueiredo (Coords.). **Novo Código Civil: questões controvertidas: direito das coisas**. São Paulo: Método, 2008. v. 7: Grandes temas de direito privado, p. 239.

<sup>39</sup> Art. 183 da CF/88. “Aquele que possuir como sua área urbana de até duzentos e cinquenta metros quadrados, por cinco anos, ininterruptamente e sem oposição, utilizando-a para sua moradia ou de sua família, adquirir-lhe-á o domínio, desde que não seja proprietário de outro imóvel urbano ou rural: § 1º - O título de domínio e a concessão de uso serão conferidos ao homem ou à mulher, ou a ambos, independentemente do estado civil. § 2º - Esse direito não será reconhecido ao mesmo possuidor mais de uma vez. § 3º - Os imóveis públicos não serão adquiridos por usucapião.” **BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. São Paulo: Saraiva, 2011.

<sup>40</sup> MELO, Marco Aurélio Bezerra de. **Legitimação de posse dos imóveis urbanos e o Direito à Moradia**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2008, p. 94.

legal no Estatuto da Cidade em duas modalidades: individual ou singular e coletiva. Os requisitos<sup>41</sup> da usucapião especial urbana individual ou singular para aquisição da propriedade são que o possuidor ocupe o imóvel situado em área urbana de até duzentos e cinquenta metros quadrados, ininterruptamente e sem oposição, ali permaneça para sua moradia ou de sua família pelo prazo de cinco anos e não seja proprietário de outro imóvel urbano ou rural, assim adquirir-lhe-á o domínio. Aliás, tal modalidade contempla no artigo 9º. do Estatuto da Cidade o termo “edificação”<sup>42</sup>, incluindo unidades autônomas em condomínio edilício, reiterado o requisito metragem do imóvel que não pode ultrapassar os duzentos e cinquenta metros quadrados a área, totalmente construída ou não.

Já a usucapião coletiva positivada no artigo 10º. ao 14º. do Estatuto da Cidade traz a inovação legal aplicada tanto para os loteamentos<sup>43</sup> irregulares<sup>44</sup> e clandestinos<sup>45</sup>, como para as favelas<sup>46</sup> como forma de proteção a posse e garantia do direito à moradia. Para José dos Santos Carvalho Filho a usucapião coletiva objetiva “a proteção de *direitos sociais urbanísticos coletivos*, diversamente da modalidade comum de usucapião, na qual são tutelados direitos sociais individualizados” (grifo do autor)<sup>47</sup>. Os requisitos da modalidade são: áreas urbanas maiores de duzentos e cinquenta metros quadrados; a ocupação por pessoas de baixa renda; fins de moradia para a família do possuidor ou para o próprio; impossibilidade de identificar o terreno de cada possuidor e o prazo de cinco anos ininterruptos e sem oposição.

Embora as áreas de posses não tenham a mesma metragem e a lei assim reconheça,

---

<sup>41</sup> José dos Santos Carvalho Filho em palestra proferida na EMERJ – Escola da Magistratura do Estado do Rio de Janeiro em 2007, sobre o tema esclarece que as modalidades de usucapião prevista no Estatuto da Cidade exigem alguns pressupostos especiais: *temporal*, em razão do lapso de tempo que são de cinco anos; *territorial*, em relação a metragem exigida; *finalístico*, tem que ser pro moradia do possuidor ou da família e *patrimonial* que é a exigência legal do possuidor não ser proprietário de outro imóvel urbano ou rural (grifo nosso).

<sup>42</sup> Enunciado **85 da I Jornada de Direito Civil do Conselho Nacional de Justiça** – “Art. 1.240: Para efeitos do art. 1.240, *caput*, do novo Código Civil, entende-se por “área urbana” o imóvel edificado ou não, inclusive unidades autônomas vinculadas a condomínios edilícios”. Disponível em: <<http://www.cjf.jus.br/revista/enunciados/IJornada.pdf>>. Acesso em: 18 jan. 2012.

<sup>43</sup> A definição de loteamento esta na lei federal 6766/79 em seu artigo 2º. ‘O parcelamento do solo urbano poderá ser feito mediante loteamento ou desmembramento, observadas as disposições desta Lei e as das legislações estaduais e municipais pertinentes. § 1º - Considera-se loteamento a subdivisão de gleba em lotes destinados a edificação, com abertura de novas vias de circulação, de logradouros públicos ou prolongamento, modificação ou ampliação das vias existentes’. Disponível em:<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L6766.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6766.htm)>. Acesso em: 23 jan. 2012.

<sup>44</sup> Por loteamentos irregulares podem ser entendido aqueles que apesar de requerido a respectiva regularização, em conformidade com a lei federal 6766/79, ainda em tramite o procedimento não obtiveram êxito.

<sup>45</sup> O loteamento clandestino é aquele que “é feito por pessoas que não são donas da área que foi loteada não podendo ser regularizado”, em conformidade com a lei federal 6766/79. Disponível em:<<http://www.consumidorbrasil.com.br/consumidorbrasil/textos/ebomsaber/loteamento/dicas.ht>>. Acesso em: 23 jan. 2012.

<sup>46</sup> O termo “favela em português brasileiro, ou bairro de lata em português europeu, ou musseque em português angolano, como definido pela agência das Nações Unidas, UN-HABITAT, é uma área degradada de uma determinada cidade caracterizada por moradias precárias, falta de infraestrutura e sem regularização fundiária”. Disponível em:<<http://www.pt.wikipedia.org/wiki/Favela>>. Acesso em: 23 jan. 2012.

<sup>47</sup> CARVALHO FILHO, José dos Santos. O Princípio da Efetividade e os Direitos Sociais Urbanísticos, p. 322. *apud* MELO, Marco Aurélio Bezerra. **A legitimação de posse dos Imóveis Urbanos e o Direito à Moradia**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2008. p. 97.



“mas a regra é a atribuição da mesma fração ideal para cada usucapiente”<sup>48</sup> e uma vez “julgado procedente a usucapião coletiva, temos um “condomínio especial indivisível, salvo para a consecução de projeto de urbanização por autoridade pública competente e mesmo assim por aprovação de dois terços dos condôminos”<sup>49</sup>, conforme artigo 10, § 5º. do Estatuto da Cidade.

A questão do reconhecimento da posse pela usucapião esbarra na questão processual. Embora o procedimento seja o comum sumário existe a obrigatoriedade de citação pessoal dos indivíduos que constem como titular da propriedade no Cartório de Registro de Imóveis, bem como a citação dos confinantes, citação editalícia dos eventuais interessados, apresentação das plantas das áreas a serem usucapidas bem como a oitiva do Ministério Público<sup>50</sup> e das Fazendas Federais, Estaduais e Municipais<sup>51</sup>.

Leonardo Greco<sup>52</sup> esclarece que:

[...] ambas as modalidades dessa usucapião especial constituem instrumentos de uma política urbana de regularização fundiária e de urbanização de áreas ocupadas por população de baixa renda (Lei 10.257/2001, art. 2º, inciso XIV), tendo como beneficiárias pessoas que integram a chamada "população de baixa renda", o que é expressamente mencionado no artigo 10 em relação à modalidade coletiva, mas também se aplica à modalidade individual, como consequência das limitações impostas pela lei quanto à área usucapível e quanto à impossibilidade de utilização por proprietário de outro imóvel ou por quem já tenha anteriormente feito uso do benefício.

Todavia é importante ressaltar que, entre os requisitos para a usucapião especial pro moradia, na modalidade individual, da Lei 10.257/2001, não há qualquer exigência em relação à população de baixa renda, como o faz para a modalidade coletiva, portanto, atendido os requisitos legais a esta modalidade não se aplica a exigência de baixa renda.

A ação de usucapião é uma ação real imobiliária que visa a um provimento jurisdicional de natureza preponderantemente declaratório. O pedido é a declaração da aquisição da propriedade pelo decurso do tempo e pelo preenchimento dos demais pressupostos de direito material exigido pela lei. Em ambas as modalidades, individual ou coletiva, a sentença proferida pelo juízo é meramente declaratória, pois a usucapião é forma de aquisição originária da propriedade. Ademais, a usucapião pode ser arguida

---

<sup>48</sup> MELO, Marco Aurélio Bezerra. **A legitimação de posse dos Imóveis Urbanos e o Direito à Moradia**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2008. p. 97.

<sup>49</sup> Ibid., p. 97.

<sup>50</sup> Em ambas as modalidades da usucapião, individual ou coletiva, prevista no Estatuto da Cidade, a intervenção do Ministério Público é obrigatória e decorre do disposto no o artigo art. 129 da Constituição Federal de 1988. “São funções institucionais do Ministério Público: IX - exercer outras funções que lhe forem conferidas, desde que compatíveis com sua finalidade, sendo-lhe vedada a representação judicial e a consultoria jurídica de entidades públicas” (grifo nosso). Entre as finalidades do Ministério Público esta a de intervir como fiscal da lei de acordo com o artigo 127 da Constituição Federal de 1988. “Art. 127. O Ministério Público é instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, incumbindo-lhe a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis”. **BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. São Paulo: Saraiva, 2011.

<sup>51</sup> Ibid., p. 98.

<sup>52</sup> GRECO, Leonardo. **A ação de usucapião urbana do estatuto da cidade**. In Revista Eletrônica de Direito Processual, Volume II, 2008, p. 3. Disponível em: <<http://www.arco.org.br/periodicos/revista-eletronica-de-direito-processual/volume-ii/a-acao-de-usucapiao-urbana-do-estatuto-da-cidade#topo>> Acesso em 17 de jan. de 2012.

como matéria de defesa, quando o proprietário reivindica a sua propriedade e em sua defesa o possuidor alega a usucapião, esta reconhecida pelo juízo, servirá a sentença como instrumento hábil declaratório para o registro de imóveis.

A respeito do instituto e sua previsão no Estatuto da Cidade opina Ricardo Pereira Lira<sup>53</sup>:

É instrumento que consubstancia profundo espírito de justiça social, contudo, no Poder Judiciário contra ele ainda se antepõem inúmeros preconceitos e dificuldades desarrozadas. Não vemos como possa ele servir utilmente em uma verdadeira e emergente reforma urbana.

Tal afirmativa é reiterada por Marco Aurélio Bezerra de Melo<sup>54</sup>:

O fato é que o “uso campeão”, como é simpaticamente chamado o instrumento de reconhecimento da propriedade a partir da posse, seja na sua versão individual ou coletiva, não tem tido fôlego suficiente para ganhar o jogo da regularização fundiária ante ao seu procedimento judicial medieval e dificuldades cartorárias e jurídicas de toda a ordem. Por outro lado, a desapropriação com a outorga de títulos aos moradores exige gastos públicos que seriam melhormente alocados na colocação de equipamentos urbanos e comunitários que é a etapa final e extremamente importante da regularização fundiária.

Em razão de tais afirmativas, o trâmite processual para a ação de usucapião parece longe de alcançar a necessidade da sociedade e mais especificamente a dos interessados possuidores. Aliás, como questiona Marco Aurélio Bezerra de Melo<sup>55</sup>:

[...] acerca da necessidade ou não da ritualística decorrente das ações de usucapião: Em se tratando de favelas com posses longevas consolidadas no tempo e o exercício social da posse suplantou completamente o conteúdo econômico da propriedade? [...] esse modelo processual parece não atender aos reclamos da própria sociedade moderna e dos interessados diretos que pugnam por um procedimento menos burocrático e mais ágil, preservadas as garantias constitucionais típicas de um procedimento administrativo de atribuição de domínio de imóvel por meio da legitimação da posse.

Ricardo Pereira Lira<sup>56</sup> sempre entendeu necessárias à introdução de algumas flexibilizações na legislação federal para a consumação do processo de usucapião:

[...] como, por exemplo, eliminar a necessidade de citação dos confinantes, eliminar a necessidade de plantas elaboradas por arquitetos ou engenheiros – que seriam substituídas por simples configurações do

---

<sup>53</sup> LIRA, Ricardo Pereira. **Entre o Legal e o Ilegal: direito e Cidade**. Palestra proferida em 25 de maio de 2011, no XIV Encontro Nacional de Pós Graduação em Planejamento Urbano e Regional – ANPUR, p. 3.

<sup>54</sup> MELO, Marco Aurélio Bezerra. *Direito das Coisas*. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2008. p. 159 *apud* **A legitimação de posse dos Imóveis Urbanos e o Direito à Moradia**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2008. p. 100.

<sup>55</sup> *Ibid.*, p. 100.

<sup>56</sup> LIRA, Ricardo Pereira. A questão urbano-ambiental. In: **XX Conferência Nacional dos Advogados**. Rio Grande do Norte, 2008, p. 22.

local elaboradas pelos próprios interessados, e, se contestadas, verificadas (sic) pelo próprio julgador em inspeção pessoal, e adoção de formula jurídica permitindo que os locatários das moradias pudessem no bojo do mesmo processo, adquirir também o domínio, pois de outra maneira a eles não se poderia conceder o benefício, por isso que o locatário não pode usucapir.

A alteração legislativa com a criação do instituto da usucapião administrativa ou extrajudicial no novo Código de Processo Civil de 2015, cujo objetivo era a desjudicialização das relações sociais se mostrou inócua, em face dos requisitos legais que a lei concebeu. Todavia, as alterações trazidas pela recente Lei 13.465/2017<sup>57</sup> busca dar efetividade e celeridade ao instituto, anteriormente fadado ao esquecimento, por razões óbvias de dificuldades de instrumentalização.

Entre as principais alterações legais em vigência à partir de setembro de 2017 é que o silêncio do antigo proprietário e dos vizinhos, após a notificação pelo cartório de Registro de Imóveis ou por edital em jornal de grande circulação, deve ser interpretado como concordância. Ademais, nos casos de unidade a ser usucapida em condomínio, basta a notificação do síndico, não sendo necessária a notificação dos demais condôminos confinantes.

A alteração legislativa traz a possibilidade de que tal instituto possa realmente ser um instrumento capaz de atingir o fim previsto pela norma, a regularização fundiária, assim é o esperado.

## **2 A JUDICIALIZAÇÃO DAS RELAÇÕES SOCIAIS: A INTERVENÇÃO DO JUDICIÁRIO NA EFETIVIDADE DO DIREITO À MORADIA**

Ao enfrentar a discussão entre a teoria e a prática e direitos sociais é importante compreender o termo ativismo judicial na teoria do direito, em especial, no Brasil. Para os autores em referência<sup>58</sup> o termo ativismo judicial é inadequado. Entendem que, as decisões judiciais ditas como tal, na realidade objetivam proteger direitos fundamentais em face da inércia/omissão do Estado.<sup>59</sup>

A formulação das políticas públicas, em especial e no que tange à proteção dos direitos humano-sociais, possuem respaldo constitucional e devem, portanto, serem delineadas de modo a se efetivarem.<sup>60</sup>

A necessidade dessa transformação e a justificativa do direito à cidade existir, com a correção das desigualdades sociais e a efetivação do direito à moradia são esclarecidos por Maria Celina Bodin de Moraes<sup>61</sup>: em referência ao artigo 3º. da Constituição Federal e os princípios nele contidos:

---

<sup>57</sup> LIRA, Ricardo Pereira. A questão urbano-ambiental. In: **XX Conferência Nacional dos Advogados**. Rio Grande do Norte, 2008, p. 22.

<sup>58</sup> STRAPAZZON, Carlos Luiz. GOLDSCHMIDT, Rodrigo – **Teoria Constitucional e Ativismo Político: problemas de teoria e de prática com direitos fundamentais sociais**. Medellín – Colômbia: *Revista Facultad de Derecho y Ciencias Políticas*. ISSN 0120-3886. Vol. 43 (jan.-jun. 2013), nº 119, p. 567-624.

<sup>59</sup> *Ibid.*, p. 574.

<sup>60</sup> LIBERATI, Wilson Donizeti - **Políticas Públicas no Estado Constitucional**. São Paulo: Atlas, 2013, p. 73-74.

<sup>61</sup> MORAES, Maria Celina Bodin. **Danos à Pessoa Humana: Uma Leitura Civil-Constitucional dos Danos Morais**. Rio de Janeiro: Renovar, 2003, p.110.

Assim é que os incisos do artigo 3º. conclamam os Poderes a uma atuação promocional, através da concepção de justiça distributiva, voltada para a igualdade substancial, vedados os preconceitos de qualquer espécie. Não há lugar, no projeto constitucional, para a exclusão; mas também não há espaço para a resignação submissa, para a passiva aceitação da enorme massa de destituídos com que (mal) convivemos. De acordo com que estabelece o texto da Lei Maior, a configuração de nosso Estado Democrático de Direito tem por fundamentos a dignidade humana, a igualdade substancial e a solidariedade social, e determina, como sua meta prioritária, a correção das desigualdades sociais e regionais, com o propósito de reduzir os desequilíbrios entre as regiões do País, buscando melhorar a qualidade de vida de todos os que aqui vivem.

Cabe destacar a concepção de justiça de John Rawls<sup>62</sup>, calcada em dois princípios (i) princípio da liberdade e (ii) princípio da diferença. A liberdade assegura que os indivíduos tenham as mesmas possibilidades para acessar aos bens primários ofertados pelo Estado (noção contratualista); não sendo possível os indivíduos devem ter a oportunidade de alcançar o maior número de bens que deseje em condições de igualdade com os demais.

A concepção de justiça no Brasil passa pela posição, em alguns momentos, intervencionista do Poder Judiciário na medida em que, ao atender as demandas individuais e/ou coletivas, ou através de atendimento as comunidades, utilizando de instrumentos promocionais<sup>63</sup>, na busca de efetivar o direito à moradia, proporcionando o exercício dos direitos fundamentais e de serem tratados de maneira digna.

A intervenção judicial nesse contexto ocorre nas relações sociais, interpretando a norma positivada de modo a dar ao ser humano a dignidade de ter um teto, um lar.

Ademais, cumpre destacar que, a omissão estatal na implementação de políticas públicas que atendam de maneira efetiva o direito à moradia, das minorias, impulsiona medidas expansionista por parte do judiciário, na aplicabilidade do reconhecimento desse direito, como forma de alcance da dignidade humana.

### **3 DIREITO À MORADIA E O ATIVISMO JUDICIAL**

O ativismo judicial pode ser entendido como a “violação” do princípio da separação dos poderes, no tocante as atividades (funções) do Legislativo e do Executivo, pelo Poder Judiciário<sup>64</sup>, todavia, como esclarece Luís Roberto Barroso sobre o tema:

<sup>62</sup> RAWLS, John. **Uma teoria da justiça**. Trad. Almiro Pisetta e Lenita M. R. Esteves. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

<sup>63</sup> Destaca-se aqui: “(...) fundamental importância destacar a alteração de paradigma quanto à legitimidade do Poder Judiciário como legislador positivo, principalmente na efetivação do direito à moradia às famílias em condições de vulnerabilidade social, não elaborando políticas públicas, mas construindo soluções no núcleo das políticas já existentes; - da análise da jurisprudência do TJRS, extrai-se que o seu atual posicionamento é no sentido de que, em havendo provas de que as famílias se encontrem em situação de vulnerabilidade social, o município deverá conceder, em um primeiro momento, o benefício assistencial do aluguel social e, em um segundo momento, uma moradia digna, baseado no fato de que o direito previsto no artigo 6º da Constituição Federal confere ao cidadão em condição de vulnerabilidade social um direito imediato a uma prestação efetiva, diretamente aplicável e exequível por si mesmo”. Disponível em: <<https://online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/efpd/article/download/15021/3642>>. Acesso em: 24 out. 2017.

<sup>64</sup> Vale destacar o conceito positivo de ativismo “(..)Mais importante do que estabelecer uma definição

A judicialização é um fato, uma circunstância do desenho institucional brasileiro. Já o ativismo é uma atitude, a escolha de um modo específico e proativo de interpretar a Constituição, expandindo o seu alcance. Normalmente, ele se instala – e este é o caso do Brasil – em situações de retração do Poder Legislativo, de um certo descolamento entre a classe política e a sociedade civil, impedindo que determinadas demandas sociais sejam atendidas de maneira efetiva. O oposto do ativismo é a *autocontenção judicial*, conduta pela qual o Judiciário procura reduzir sua interferência nas ações dos outros Poderes. A principal diferença metodológica entre as duas posições está em que, em princípio, o ativismo judicial legitimamente exercido procura extrair o máximo das potencialidades do texto constitucional, inclusive e especialmente construindo regras específicas de conduta a partir de enunciados vagos (princípios, conceitos jurídicos indeterminados). Por sua vez, a autocontenção se caracteriza justamente por abrir mais espaço à atuação dos Poderes políticos, tendo por nota fundamental a forte deferência em relação às ações e omissões desses últimos<sup>65</sup>.

Como aplicar o ativismo judicial em face do direito de moradia? É possível vislumbrar tal aplicação no sistema brasileiro?

No tocante a questão de moradia no Brasil é certa que, há um grande déficit habitacional, que é fato notório que grande parte da população vive em locais precários. Ademais, as políticas públicas habitacionais são inócuas, em nada corroborando para a redução de tal déficit. A ausência de atuação efetiva da Administração Pública bem como do Legislador em alocar recursos financeiros para política habitacional justifica para Paulo Afonso Cavichioli Carmona a aplicação do ativismo judicial e conclui:

Qual o risco do ativismo judicial sugerido? O risco que ocorram distorções, que pessoas sem consciência social judicializem sua postulação em prejuízo de outros, realmente necessitados. É possível e, infelizmente, é provável que isso ocorra no Brasil. Ainda assim, seria melhor a judicialização da política pública habitacional, tal como ocorreu com a saúde (com o fornecimento de remédios de alto custo, por exemplo), do que continuar o estado atual de coisas, com milhares de pessoas (cidadãos?) vivendo nas ruas ou em moradias precárias (favelas, cortiços etc.). Só assim, o indivíduo exigirá do Estado atuações positivas a seu favor, por meio da oferta de bens e serviços, dando efetividade e eficácia necessárias ao status positivo ou civitatis,

---

conceitual dogmaticamente precisa de ativismo judicial ou então bradar contra toda e qualquer espécie sua, devemos reconhecer que se trata de uma patologia constitucional cada vez mais necessária - desde que seja na sua vertente positiva -, para a proteção do indivíduo contra omissões ou excessos do Estado. Hipoteticamente, a partir de um critério de negação, o que ocorreria se também o Judiciário decidisse abandonar uma postura ativista e passasse a se omitir diante das ofensas aos direitos fundamentais que muitas vezes são perpetradas pelo próprio Estado? A quem restaria recorrer?" . Cf. TEIXEIRA, Anderson Vichinkeski. Ativismo judicial: nos limites entre racionalidade jurídica e decisão política. Rev. direito GV [online]. 2012, vol.8, n.1 [cited 2013-07-09], pp. 037-057 . Available from: 02<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1808-24322012000100002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1808-24322012000100002&lng=en&nrm=iso)>. ISSN 1808-2432. <http://dx.doi.org/10.1590/S1808-2432201200010000>. Acessado em 24 de Out de 2017.

<sup>65</sup> BARROSO, Luís Roberto. O novo direito constitucional brasileiro: contribuições para a construção teórica e prática da jurisdição constitucional no Brasil. Belo Horizonte: Fórum, 2013. p. 246-247

proposto pela Teoria dos Quatro Status de Jellinek<sup>66 67</sup> .

Justifica-se assim, a atuação do Poder Judiciário em analisar as contas do orçamento municipal (ou distrital) e caso necessário estadual ou federal, para compelir o Poder Público , condenando-o ao cumprimento da obrigação de dar, moradia digna, com a efetivação do direito fundamental social<sup>68</sup> .

## CONCLUSÃO

Ao fim da realização deste trabalho de pesquisa, revelam-se cabíveis destacar as seguintes considerações e apresentar algumas conclusões:

A compreensão e a efetividade do direito à moradia no século XXI ganha novos contornos, tendo o Estado e a sociedade um papel essencial na efetivação das políticas públicas de regularização urbanística.

É certo que a distribuição de terras no Brasil ocorreu pelo sistema de sesmarias<sup>69</sup> e da legitimação de Posse, o que permitiu a formação de latifúndios até os dias de hoje e, a propriedade privada, advindas desses sistemas é originária de propriedades públicas.

O acesso à moradia, em se tratando de um direito fundamental, como integrante do princípio da dignidade da pessoa humana, passa a ser entendido como o mais básico dos direitos humanos; o direito à moradia que, no caso brasileiro, incluído pela Emenda Constitucional no. 26, de 14 de fevereiro de 2000, tem como base expressa no artigo 6º. da Constituição Brasileira de 1988, “ São direitos sociais a educação, a saúde, a alimentação, o trabalho, a moradia, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição”. Tal dispositivo consagra o princípio e há de nortear a realização dessa garantia.

Verificou-se que essa garantia para sua efetividade, instrumentalização e exercício desse direito passa pelo princípio da função social da posse e da propriedade. Ambos recepcionados na Constituição do Brasil de 1988, além das questões urbanísticas e de regularização fundiária. Na lição de Marcos Alcindo de Azevedo Torres:

Um novo contexto se apresenta na hipótese de confronto entre propriedade e a posse decorrente da ocupação de imóveis que não

---

<sup>66</sup> CARMONA, Paulo Afonso Cavichioli. A tutela do direito de moradia e o ativismo judicial. Revista Brasileira de Políticas Públicas, Brasília, v. 5, Número Especial, 2015 p. 264-289

<sup>67</sup> Ibid., p. 287. Esclarece que: Sob a ótica da dimensão subjetiva, os direitos fundamentais cumprem diferentes funções na ordem jurídica, de acordo com Georg Jellinek: a) status passivo ou subjectionis – o indivíduo aparece em posição de subordinação ao Estado, que lhe impõe mandamentos e proibições; b) status negativo – o Estado não se intromete em algumas escolhas do indivíduo, permitindo um espaço de liberdade de atuação; c) status positivo ou civitatis – o indivíduo aparece em situação de exigir do Estado atuações positivas a seu favor, por meio da oferta de bens e serviços; d) status ativo – o indivíduo aparece com competência para influenciar a formação da vontade do Estado, por meio dos direitos políticos, principalmente pelo direito ao sufrágio. In: JELLINEK, Georg. Teoría general del Estado. Trad. De Fernando de Los Rios. Buenos Aires: Albatros, 1981. p. 306 e ss

<sup>68</sup> Ibid., p. 287.

<sup>69</sup> As terras dadas em sesmarias não pertenciam nem ao capitão nem ao colono, ou seja, eles não eram proprietários, pois continuavam sob o domínio da Coroa portuguesa e, ainda, como senhores das sesmarias, tinham determinadas condições resolutive para cumprirem, como a cultura permanente da terra e moradia, além dos encargos de medição, demarcação das terras e dos pagamentos dos tributos<sup>69</sup>. Em caso de não cumprimento dessas condições, as sesmarias caíam em comisso, retornando para a Coroa e posteriormente sendo distribuídas a outros. LIRA, Ricardo Pereira. **Elementos do direito urbanístico**. Rio de Janeiro: Renovar, 1997, p. 316 -318.

cumprem a função social – a posse para a sobrevivência. A posse-necessidade, a posse-moradia, a posse-trabalho. Deve-se reconhecer, tal qual ocorreu com a propriedade, uma multiplicidade possessória, considerando a natureza do bem, sua localização e finalidade da ocupação.

Por outro lado há uma mudança de paradigma impulsionada pela força normativa da Constituição. O paradigma anterior era o indivíduo, como proprietário, senhor, aliado à utilização do mais largo possível do bem objeto de sua titularidade, num sentido egoístico. O paradigma atual continua a ser o indivíduo, mas agora como pessoa, numa visão antropocêntrica, atendendo aos princípios fundantes do sistema constitucional<sup>70</sup>.

A Constituição do Brasil de 1988, portanto, concedeu ao direito de moradia o status de direito fundamental. Aliás, os direitos fundamentais não são tão somente aqueles que a Constituição literalmente explicita no seu artigo 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: [...]”, porém, sim, aqueles que seu conteúdo invoca quando da construção da liberdade do ser humano. O ordenamento jurídico não mais se satisfaz apenas com a proteção da vida, na forma até então empreendida. Atualmente, sabe-se que a vida é considerada tão importante quanto a sua manutenção, quanto à garantia que lhe é atribuída de ser dotada de um mínimo de dignidade. Assim, o ordenamento jurídico determina o respeito ao princípio da dignidade da pessoa humana.

Gustavo Tepedino<sup>71</sup> afirma:

O ordenamento, portanto, diante do Texto Constitucional, não mais agasalha a visão da propriedade privada como espaço imune a ingerência do Poder Público, espécie de salvo-conduto para a liberdade individual.

Ao contrário, se o ordenamento é unitário, e se tais deveres constitucionais são vinculantes –n sob pena de não se preservar a própria noção de ordenamento–, a função social da propriedade, como expressão da prioridade constitucional aos valores da solidariedade, igualdade e dignidade da pessoa humana, torna-se elemento interno do domínio, de tal maneira que as liberdades individuais devem ter por função, ao lado da legítima preocupação com os interesses do seu titular, o alcance de interesses socialmente relevantes atingidos por seu exercício, no âmbito dos quais se situa a promoção do meio ambiente equilibrado.

Constata-se que o direito à moradia, próximo ao seu trabalho, com acesso aos direitos sociais é uma extensão do direito à vida, sem a qual nenhum ser humano pode reivindicar proteção aos próprios direitos fundamentais violados. A inserção do tema “moradia” na esfera de proteção dos direitos humanos decorreu da percepção de que as

---

<sup>70</sup> TORRES, Marcos Alcino de Azevedo. **A função social da posse**. Rio de Janeiro: Uerj, 2004, p. 505.

<sup>71</sup> TEPEDINO, Gustavo. A função social da propriedade e o meio ambiente. In: DELGADO, Mário Luiz; ALVES, Jonas Figueiredo (Coords.). **Novo Código Civil**: questões controvertidas: direito das coisas. São Paulo: Método, 2008. v. 7: Grandes temas de direito privado, p. 55.

questões ligadas à proteção desse direito não se limitam à proteção da propriedade, uma vez que ela abrange um universo muito mais complexo, que envolve as Cidades.

Escreveu Marco Aurélio Bezerra de Melo<sup>72</sup> na sua dissertação sobre a Legitimação de posse dos imóveis urbanos e o Direito à moradia:

[...] a formação de assentamentos humanos populares de modo desordenado e sem infra-estrutura básica não foi uma escolha, mas sim o único meio encontrado para assegurar o direito à moradia e, por isso, já se disse alhures que antes de um problema, a favela é considerada uma solução para a falta de habitações nas cidades brasileiras.

Demonstrou-se que essa situação marginal e irregular atenta contra um dos fundamentos do Estado Democrático de Direito que é a tutela da dignidade da pessoa humana e seus corolários da igualdade e da solidariedade que são princípios constitucionais de grande densidade axiológica. Constatou-se também que a transformação dessa realidade vai ao encontro de um grupo importante de objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil que vem a ser a construção de uma sociedade livre, justa e solidária, além de funcionar como uma contribuição relevante na luta contra a galopante violência urbana.

Considerado como um direito de segunda geração, a moradia encontra-se no rol dos direitos de solidariedade, voltados para a proteção da coletividade. Trata-se de direitos humanos que hão de materializar poderes de titularidade coletiva.

Sob tal perspectiva, o fortalecimento do Estado Democrático de Direito perpassa pelo amplo acesso à justiça e ao devido processo legal para as questões sociais, informando uma profunda transformação em várias áreas do direito e viabilizando a tutela jurisdicional do acesso à moradia.

Nesse desenvolvimento defende-se que alguns instrumentos de efetividade desse direito merecem efetividade, apesar da recente reforma ou inclusão legislativa, como forma de atender de modo mais célere as demandas sociais de moradia, o reconhecimento e a inclusão no ordenamento jurídico brasileiro do direito de superfície em 2º. Grau ou sobrelevação, similar ao direito suíço e a usucapião extrajudicial, ambos os institutos recém inseridos no ordenamento jurídico brasileiro.

Defende-se a importância de instrumentos capazes de atenuar as desigualdades sociais e econômicas entre seus cidadãos, com a regularização fundiária e a oferta de serviços públicos, “pois para exercer a cidadania é preciso ser cidadão e para ser cidadão é necessário o sentimento de pertencimento da cidade”<sup>73</sup>

Buscou-se, enfim, ao longo desse estudo, sem pretensões exauríveis, compreender o significado do direito de moradia e pontuar dois dos principais instrumentos jurídicos para a efetividade desse direito (direito de laje e usucapião). Entende-se que isto servirá para demonstrar o quanto evoluímos a esse direito e, o quanto ainda pode evoluir, para que esse direito fundamental, no Brasil, no futuro, torne-se uma realidade de todos e não de poucos.

No tocante a judicialização do direito à moradia, interpretando a norma positivada (aplicação das funções precípuas) o Poder Judiciário, de modo a dar ao ser humano a

---

<sup>72</sup> MELO, Marco Aurélio Bezerra de. **Legitimação de posse dos imóveis urbanos e o Direito à Moradia**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2008, p. 163.

<sup>73</sup> MELO, Marco Aurélio Bezerra de. **Legitimação de posse dos imóveis urbanos e o Direito à Moradia**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2008, p. 164.



dignidade de ter um teto, um lar, em face da omissão estatal na implementação de políticas públicas que atendam de maneira efetiva o direito à moradia, das minorias, justifica-se e impulsiona medidas expansionistas por parte do judiciário, na aplicabilidade do reconhecimento desse direito, como forma de alcance da dignidade humana. Entre estes instrumentos de reconhecimento da posse e da sua função social surge o direito real de laje e a usucapião extrajudicial, embora embrionário ambos os Institutos já eram pleiteados e utilizados de forma clandestina.

Importante destacar que, a expansão do Poder Judiciário (ressalta-se em face a omissão estatal) tem amparo nos fins sociais constitucionalmente previstos. A rigidez do interpretar as normas constitucionais é contraditória as suas finalidades, ao direito fundamental à moradia, a judicialização da vida<sup>74</sup>.

É cediço que, a tarefa do Estado, entre outras previstas na Constituição de 1988, é o direito à moradia, todavia, na ausência de políticas públicas capazes de atender as camadas mais necessitadas da sociedade, a judicialização estabelece a interface entre o jurídico e político<sup>75</sup>, concretizando direitos fundamentais.

## REFERÊNCIAS

BARROSO, Luís Roberto. **O novo direito constitucional brasileiro: contribuições para a construção teórica e prática da jurisdição constitucional no Brasil**. Belo Horizonte: Fórum, 2013. p. 246-247

\_\_\_\_\_. – **Judicialização, ativismo judicial e legitimidade democrática**. Madri: *Anuário Iberoamericano de Justiça Constitucional*. ISSN 11384824. (2009). Nº 13.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. São Paulo: Saraiva, 2017

CARMONA, Paulo Afonso Cavichioli. **A tutela do direito de moradia e o ativismo judicial**. *Revista Brasileira de Políticas Públicas*, Brasília, v. 5, Número Especial, 2015.

CAVALCANTI, Marise Pessoa. ***Superfície Compulsória, Instrumento de Efetivação da Função Social da Propriedade***, Rio de Janeiro: Renovar, 2000.

CHALHUB, Melhim Namem. **A propriedade pela via da legitimação da posse**. Memo oferecido pelo orientador.

\_\_\_\_\_. **Propriedade imobiliária: função social e outros aspectos**. Rio de Janeiro: Renovar, 1999.

CHAVES DE FARIAS, Cristiano; ROSENVALD, Nelson. **Direitos Reais**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2007.

---

<sup>74</sup> BARROSO, Luís Roberto – Judicialização, ativismo judicial e legitimidade democrática. Madri: *Anuário Iberoamericano de Justiça Constitucional*. ISSN 11384824. (2009). Nº 13, p.19.

<sup>75</sup> *Ibid.*, p. 27.

CORREA, Claudia Franco. **Direitos de laje: O Direito na vida e a vida no Direito.** Palestra proferida em 25 de maio de 2011, no XIV Encontro Nacional de Pós Graduação em Planejamento Urbano e Regional – ANPUR, p. 7.

GAMA, Guilherme Calmon Nogueira. **Função social no Direito Civil.** São Paulo: Atlas, 2007.

GONÇALVES, Carlos Roberto. **Direito Civil Brasileiro.** São Paulo: Saraiva, volume V, 2006.

GRECO, Leonardo. **A ação de usucapião urbana do estatuto da cidade.** In Revista Eletrônica de Direito Processual, Volume II, 2008.

LIBERATI, Wilson Donizeti - **Políticas Públicas no Estado Constitucional.** São Paulo: Atlas, 2013, p. 73-74.

LIRA, Ricardo César Pereira. A questão urbano-ambiental. In: **XX Conferência Nacional dos Advogados.** Rio Grande do Norte, 2008.

\_\_\_\_\_. **Elementos do direito urbanístico.** Rio de Janeiro: Renovar, 1997.

\_\_\_\_\_. **Entre o Legal e o Ilegal: direito e Cidade.** Palestra proferida em 25 de maio de 2011, no XIV Encontro Nacional de Pós Graduação em Planejamento Urbano e Regional – ANPUR.

LOUREIRO, Ricardo Luís Maia. **Posse e ações possessórias.** São Paulo: Livraria e Editora Universitária do Direito, 2006.

MATTOS, Liana Portilho. **Nova ordem jurídico-urbanística: função social da propriedade nas práticas dos Tribunais.** Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2006.

MAZZEI, Rodrigo. **O Direito de Superfície e a sobrelevação** (o direito de construir na edificação alheia ou direito de laje). In: DELGADO, Mário Luiz; ALVES, Jonas Figueiredo (Coords.). **Novo Código Civil: questões controvertidas: direito das coisas.** São Paulo: Método, v. 7: Grandes temas de direito privado, 2008.

MELO, Marco Aurélio Bezerra de. **Legitimação de posse dos imóveis urbanos e o Direito à Moradia .** Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2008.

\_\_\_\_\_. **Novo Código Civil anotado.** 5 ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, v.5, 2003.

MORAES, Maria Celina Bodin. **Danos à Pessoa Humana: Uma Leitura Civil-Constitucional dos Danos Morais.** Rio de Janeiro: Renovar, 2003.

PAULO, Vicente. Aulas de direito constitucional de Vicente Paulo. Org. Juliana Maia – 5ª. ed. – Rio de Janeiro: Impetus, 2005.

RAWLS, John. **Uma teoria da justiça**. Trad. Almiro Pisetta e Lenita M. R. Esteves. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

SAULE JR., Nelson (coord.). **Direito à cidade: trilhas legais para o direito a cidades sustentáveis**. São Paulo: Pólis, 1999.

SILVA, De Plácido. **Dicionário jurídico**. Rio de Janeiro: Companhia Forense, 1998.

STRAPAZZON, Carlos Luiz. GOLDSCHMIDT, Rodrigo – **Teoria Constitucional e Ativismo Político: problemas de teoria e de prática com direitos fundamentais sociais**. Medellín – Colômbia: *Revista Facultad de Derecho y Ciencias Políticas*. ISSN 0120-3886. Vol. 43 (jan.-jun. 2013), nº 119.

TEPEDINO, Gustavo. A função social da propriedade e o meio ambiente. In: DELGADO, Mário Luiz; ALVES, Jonas Figueiredo (Coords.). **Novo Código Civil: questões controvertidas: direito das coisas**. São Paulo: Método, v. 7: Grandes temas de direito privado, 2008.

TEPEDINO, Gustavo, BARBOZA, Heloísa Helena, MORAES, Maria Celina Bodin de. **Código Civil interpretado**. Rio, São Paulo, Recife: Editora Renovar, v. II. 2006.

TORRES, Marcos Alcino de Azevedo. **A função social da posse**. Rio de Janeiro: Uerj, 2004.

VENOSA, Sílvio de Salvo Venosa. **Direito Civil: direitos reais**. São Paulo: Atlas. 2007.

#### **Fontes:**

<<http://www.brasil.gov.br>>

<<http://www.planalto.gov.br>>

<<http://www.cjf.jus.br/revista/enunciados/IJornada.pdf>>

<<http://www.consumidorbrasil.com.br/consumidorbrasil/textos/ebomsaber/loteamento/dicas>>

<<http://www.pt.wikipedia.org/wiki/Favela>>

<<http://www.arcos.org.br>>

<<http://www.tjrj.jus.br>>

<<http://www.unicef.org>>

<<http://www.bage.rs.gov.br>>

<<http://www.fjp.gov.br>>

<<https://online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/efpd/article/download/15021/3642>>

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S180824322012000100002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S180824322012000100002&lng=en&nrm=iso)>. ISSN 1808-2432>

<<http://bibliotecadigital.fgv.br>>

**R**ECURSOS **H**UMANOS

*Visão sustentável*

**RH**

*Visão sustentável*



FACULDADE  
CESGRANRIO