

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

Rafael Oliveira de Almeida

**A influência da gestão de pessoas na entrada de reclamações trabalhistas:
um estudo de caso**

Porto Alegre

2017

Rafael Oliveira de Almeida

**A influência da gestão de pessoas na entrada de reclamações trabalhistas:
um estudo de caso**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção de grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. César Augusto Tejera De Ré

Porto Alegre

2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

Reitor: Prof. Dr. Rui Vicente Oppermann

Vice-Reitor: Prof. Dr^a. Jane Fraga Tutikian

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Chefe: Prof. Takeyoshi Imasato

Chefe Substituto: Prof. Guilherme Kirch

FICHA CATALOGRÁFICA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Almeida, Rafael Oliveira de.

A influência da gestão de pessoas na entrada de reclamações trabalhistas: um estudo de caso /
Rafael Oliveira de Almeida --- 2017

76 f.

Orientador: César Augusto Tejera De Ré

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola
de Administração, Curso de Administração, Porto Alegre, BR-RS, 2017.

1. Gestão de pessoas. 2. Reclamação Trabalhista. 3. Justiça do Trabalho. I. De Ré, César
Augusto Tejera. II. Título.

Catalogação: Stella Müller Leite – Bibliotecária - CRB 10/2481

Departamento de Ciências Administrativas

Rua Washington Luiz, 855 - Centro Histórico – Porto Alegre – RS

CEP: 90010-460

Rafael Oliveira de Almeida

**A influência da gestão de pessoas na entrada de reclamações trabalhistas:
um estudo de caso**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção de grau de Bacharel em Administração.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. César Augusto Tejera De Ré

Prof^a Dr^a Silvia Generali da Costa

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço aos meus pais, o senhor Vlademir Rosa de Almeida e a senhora Marli Juçara Oliveira de Almeida, por todo o suporte e dedicação aos meus estudos sempre se mostrando solícitos e presentes durante toda essa caminhada, sem eles não seria possível ter chegado até aqui.

Agradeço também aos meus amigos que me ampararam em momentos difíceis e me ajudaram sempre que solicitados, mesmo alguns distantes vocês sempre serão lembrados com carinho.

Ao Doutor César Augusto Tejera De Ré por ter me orientado e ajudado durante toda a execução deste projeto, mostrando-se disponível e interessado. À Universidade Federal do Rio Grande do Sul que me apresentou profissionais incríveis os quais me proporcionaram uma educação de qualidade, assim como colegas muito especiais que se tornaram grandes amigos em especial a Gabriel Guadagnin e Karina Delfino que estiveram desde 2013 acompanhando essa caminhada.

Um agradecimento especial a empresa de refeitórios coletivos que durante todo esse projeto se mostrou solícita me ajudando com todos os dados que precisei, assim como seus profissionais que me ajudaram se disponibilizando a conceder entrevistas e dados, em especial à senhora Jacqueline D. por ter participado deste processo durante toda sua execução.

RESUMO

O aumento de reclamações trabalhistas nas mais diversas empresas têm se mostrado um desafio para a gestão de pessoas. Estudos indicam que as práticas de recursos humanos das organizações têm um papel importante no controle da insatisfação dos trabalhadores, o que pode influenciar a decisão destes em ajuizarem ou não uma reclamação trabalhista. Sendo assim, o objetivo deste trabalho foi verificar como as práticas de gestão de pessoas como recrutamento, treinamento, avaliação de uma empresa de refeitórios coletivos influenciam na entrada das novas reclamações. A pesquisa teve natureza qualitativa descritiva. O método utilizado nesse trabalho foi o estudo de caso e as técnicas de análise foram: entrevistas com funcionários e análise documental. Os resultados indicam que, para a maior parte dos entrevistados, o que mais influencia alguém a entrar com uma reclamação contra a empresa é uma liderança mal preparada, abusiva, aliada a falta de capacitação de alguns gestores diretos. Com isso, foram propostas quatro sugestões para solução para o problema: capacitação presencial das lideranças, competição entre gestores para diminuição de processos das suas áreas de atuação, treinamento para a organização de documentos e reuniões entre o contencioso trabalhista, RH e os gestores visando aprimoramentos em conjunto.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de pessoas, reclamação trabalhista, Justiça do Trabalho.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Aumento na quantidade de processos recebidos em 1º grau no TRT- RS na década de 2010.....	31
Figura 2 – Divulgação semana de conciliação trabalhista TRT19	35
Figura 3 – Exemplo de documentação que estava desorganizada na unidade (à esquerda) e após a organização no arquivo central em Porto Alegre (à direita).....	67

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Vantagens e desvantagens do recrutamento interno e externo	20
Quadro 2 – Exemplo de método de escolha forçada	26
Quadro 3 – Matriz de análise do conteúdo das entrevistas	40

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Quantidade de processos ativos na diretoria sul em 2017 por números.	43
Tabela 2 – Entrada de novos processos região sul em 2017 por números.....	44
Tabela 3 – Processos encerrados unidades do sul em 2017 por números.....	45

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Quantidade de processos ativos nas unidades do sul.....	43
Gráfico 2 – Entrada de processos novos na região sul no ano fiscal de 2017.....	44
Gráfico 3 – Processos encerrados nas unidades do sul no ano fiscal de 2017.....	45
Gráfico 4 – Absenteísmo na unidade A a cada 200 funcionários.....	47
Gráfico 5 – Absenteísmo na unidade B a cada 200 funcionários.....	48
Gráfico 6 – Absenteísmo na unidade C a cada 200 funcionários.....	49
Gráfico 7 – Absenteísmo na unidade D a cada 200 funcionários.....	49
Gráfico 8 – Absenteísmo na unidade E a cada 200 funcionários.....	50
Gráfico 9 – Horas extras na unidade A a cada 200 funcionários.....	51
Gráfico 10 – Horas extras na unidade B a cada 200 funcionários.....	52
Gráfico 11 – Horas extras na unidade C a cada 200 funcionários.....	52
Gráfico 12 – Horas extras na unidade D a cada 200 funcionários.....	53
Gráfico 13 – Horas extras na unidade E a cada 200 funcionários.....	53
Gráfico 14 – Rotatividade na unidade A a cada 200 funcionários.....	54
Gráfico 15 – Rotatividade na unidade B a cada 200 funcionários.....	55
Gráfico 16 – Rotatividade na unidade C a cada 200 funcionários.....	56
Gráfico 17 – Rotatividade na unidade D a cada 200 funcionários.....	56
Gráfico 18 – Rotatividade na unidade E a cada 200 funcionários.....	57

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 JUSTIFICATIVA DO TEMA.....	16
1.2 OBJETIVOS.....	16
1.2.1 Objetivo geral	16
1.2.2 Objetivos específicos	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 O HISTÓRICO DA GESTÃO DE PESSOAS NO BRASIL.....	18
2.2 OS SUBSISTEMAS DE RH NA MODERNIDADE E SUA IMPORTÂNCIA NA PREVENÇÃO DA LITIGÂNCIA TRABALHISTA.....	19
2.2.1 Recrutamento e seleção	19
2.2.2 Treinamento de desenvolvimento	21
2.2.3 Remuneração e benefícios	23
2.2.4 Avaliação de desempenho	25
2.3 A SEGURANÇA NO TRABALHO COMO FATOR DE CONTENÇÃO NAS RECLAMATÓRIAS.....	27
2.4 A CULTURA ORGANIZACIONAL BRASILEIRA E SUA INFLUÊNCIA NO LITÍGIO TRABALHISTA BRASILEIRO.....	28
2.5 A JUSTIÇA DO TRABALHO NO BRASIL.....	30
2.6 A RECLAMATÓRIA TRABALHISTA, SEUS CUSTO E ALTERNATIVAS PARA RESOLUÇÃO DO CONFLITO.....	33
2.7 A LEI DE MODERNIZAÇÃO TRABALHISTA 2017.....	36
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	38
3.1 SUJEITOS DA ANÁLISE E CRITÉRIOS DE ESCOLHA.....	39
3.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	40
3.3 DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	41
4 RESULTADOS DA ANÁLISE	42
4.1 VOLUME DE PROCESSOS NA REGIÃO SUL, ANÁLISE DA ENTRADA DE NOVOS PROCESSOS E ENCERRAMENTOS DE LITIGÂNCIAS.....	42
4.2 UNIDADES DO SUL COM MAIS PROCESSOS ATIVOS.....	46
4.2.1 Levantamento da relação entre absenteísmo e a quantidade de reclamatórias nas unidades com maior litigância no sul	47

4.2.2 Levantamento da relação entre o volume de horas extras realizadas e a quantidade de reclamações nas unidades com maior litigância no sul.....	50
4.2.3 Levantamento da relação entre rotatividade e a quantidade de reclamações nas unidades com maior litigância no sul.....	54
4.2.4 Síntese do impacto de fatores como absenteísmo, horas extras e rotatividade nas litigâncias do sul.....	57
4.3 OS SUBSISTEMAS DE RH NA EMPRESA E SUA IMPORTÂNCIA NA PREVENÇÃO DA RECLAMAÇÃO TRABALHISTA.....	58
4.3.1 Recrutamento e seleção e sua importância na prevenção de reclamações trabalhistas na empresa de refeitórios coletivos.....	59
4.3.2 Treinamento e desenvolvimento e sua importância na prevenção de reclamações trabalhistas na empresa de refeitórios coletivos.....	60
4.3.3 A remuneração e sua importância na prevenção de reclamações trabalhistas na empresa de refeitórios coletivos.....	60
4.3.4 Avaliação de desempenho e sua importância na prevenção de reclamações trabalhistas na empresa de refeitórios coletivos.....	61
4.4 A SEGURANÇA DO TRABALHO E SEU IMPACTO NO CONTENCIOSO TRABALHISTA.....	62
4.5 A CULTURA ORGANIZACIONAL E SEU PAPEL NA CONTENÇÃO TRABALHISTA.....	63
4.6 OS PRINCIPAIS MOTIVOS PARA ALGUÉM ENTRAR COM UMA RECLAMAÇÃO TRABALHISTA SEGUNDO OS ENTREVISTADOS.....	64
4.7 SUGESTÕES DE MELHORIAS NA GESTÃO DE PESSOAS A FIM DE DIMINUIR A ENTRADA DE NOVOS PROCESSOS.....	65
4.7.1 Capacitação presencial de gestores.....	65
4.7.2 Competição entre os gerentes de área da região sul.....	66
4.7.3 Organização de documentos.....	66
4.7.4 Reunião contencioso e gestores.....	67
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	69
REFERÊNCIAS.....	71
Apêndice A – Perguntas feitas ao jurídico trabalhista.....	75
Apêndice B – Perguntas feitas a consultora de RH.....	76

1 INTRODUÇÃO

Desde os primórdios, o trabalho está presente na sociedade. Algumas visões o retratam na Idade Antiga como uma *maldição* imposta ao homem por seus pecados (BROWN, 1975). Por isso, existem poucos estudos laborais desta época.

Séculos depois, a Revolução Industrial modificou as formas e o jeito de interpretar o trabalho. Antes, predominantemente agrícola e descentralizado, foi em grande parte substituído e centralizado pelo labor nas fábricas. Isto, por consequência, influenciou na urbanização das cidades devido à grande concentração de pessoas em uma mesma área dando início a um novo modelo de empregabilidade e sociedade. Os trabalhadores dessas indústrias eram concentrados no mesmo local tendo uma disciplina e padronização na execução de seus afazeres, com isso surge a figura do capataz, que tinha como objetivo disciplinar o labor e aplicar penalidades àqueles que não se enquadravam nos padrões organizacionais.

Tendo em vista esse novo desenho do mercado de trabalho na Revolução Industrial, as fábricas necessitavam de um controlador que gerisse horas trabalhadas, contratasse, selecionasse, demitisse e pagasse o salário dos funcionários. Estava então criada a função de ‘chefe de pessoal’, prelúdio do gestor de pessoas, cargo com certo grau de frieza, que via os funcionários como um recurso meramente contábil, de certa forma uma máquina, o que perdurou por anos (MARRAS, 2001).

Já na virada do século XX, a indústria, em especial a americana, expandiu-se aceleradamente, o que aumentou a necessidade de maior eficiência nos processos produtivos. Taylor (apud. MARRAS, 2001) escreve “Os princípios da administração científica”, no qual defende a necessidade uma *ciência* para a administração de empresas. Seus princípios para a organização racional do trabalho partem do pressuposto que o homem é um ser movido por recompensas materiais, sem preocupação com a dimensão psicológica do trabalhador.

Em oposição às ideias tayloristas, surge a escola de relações humanas que mudou o foco dos administradores passando a considerar o sistema sociocultural do indivíduo e sua influência na produção (MASCARENHAS, 2009). Acreditava-se, então, que algumas pessoas poderiam gostar do trabalho, antes visto como uma *maldição*:

Admite-se que algumas pessoas – Por exemplo, administradores, profissionais e artesãos- Podem gostar do trabalho, que a melhoria do ambiente de trabalho pode ter uma denotação mais ampla do que se pensava antes e que os incentivos podem também incluir bem-estar e atividades sociais (BROWN, 1975, p. 170).

Nessa época, as empresas foram confrontadas com os sentimentos individuais dos empregados influenciando no ambiente de trabalho e nas suas relações com os colegas o que poderia prejudicar ou auxiliar na produção, pois as pessoas eram motivadas pelo fator emocional, se gostassem do que faziam, produziriam mais sem tanta importância ao ganho financeiro, já se não gostassem, poderiam trabalhar menos e influenciar outros trabalhadores a fazerem o mesmo.

A escola de relações humanas definiu as bases para a compreensão da organização como um complexo sistema social no qual os indivíduos se aliam a outros espontaneamente, produzem interpretações culturais que divergem das intenções da administração, tendo assim sua produtividade mediada por diversos fatores até então ignorados pelos teóricos clássicos (MASCARENHAS, 2009, p. XXIV).

Em 1945, surgem os primeiros estudos sobre liderança e autocracia. Nessa fase, a função de chefe de pessoal passa a ter a alcunha de cuidado com as pessoas e deixa de ter um papel secundário para se tornar parte do mais alto nível de gerência associado ao financeiro e produção (MARRAS, 2001). É criado assim o gestor de pessoas, cuja função além de coordenar é desenvolver e cuidar dos recursos humanos na organização trazendo benefícios que vão além do monetário e não os tratando mais como um mero número contábil.

Já no Brasil, as denominações relativas aos gestores de pessoas sob a perspectiva de desenvolvimento e cuidado com os funcionários não são tão presentes, pois há um distanciamento entre eles e os empregados (TANURE, EVANS e PUCIK, 2007) de certa forma influenciado pela justiça, uma vez que, na visão do autor, as negociações de benefícios se dão, na maioria das vezes, sob juízo e não por diálogos diretos entre as partes. Isso os afasta e dificulta o trabalho do gestor em desenvolver e cuidar de seus profissionais.

Em todo caso, essa judicialização das causas trabalhistas se explica, pois existe uma relação de poder assimétrica entre os trabalhadores e as empresas no Brasil, por este motivo as relações trabalhistas em nosso país têm que ter um tratamento jurídico especial que vise balancear o poder entre as partes. São necessárias regras especiais como forma de proteger o trabalhador e o bem-estar

social já que o labor é, muitas vezes, forma de sustento e identidade social para o indivíduo.

Visando equilibrar as relações assimétricas entre patrões e empregados, foi criada a Justiça do Trabalho que está à disposição do funcionário. Porém, infere-se que a sua procura só deveria se dar como última instância na resolução de conflitos, mas não é o que ocorre no Brasil. Segundo dados divulgados pelo Tribunal Regional do Trabalho da 4ª região, que cuida dos processos do estado do Rio Grande do Sul, em 2015 houve a entrada de 186.616 novas ações, o número é 9,5% maior que 2014 (SECOM/TRT4, 2016).

Esse grande número de processos muito se deve ao fato de que a lei ordenava o pagamento de algumas custas pela empresa, como exemplo os honorários periciais, tornando o custo de oportunidade aceitável a quem reclamava, pois se tinha muito pouco a perder entrando com uma reclamatória solicitando insalubridade ou periculosidade. O artigo 790-B da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), que rege a onerosidade das perícias, foi modificado pela Lei de Modernização Trabalhista e, a partir de novembro de 2017, os honorários serão pagos pela parte reclamante (Lei 13.467 de 13 de julho de 2017, art. 790-B), o que talvez diminua o número de novos processos. De qualquer forma, vemos que inúmeras dessas litigâncias poderiam ser evitadas com maior aprimoramento do RH na resolução e prevenção de conflitos, se tivessem sido dados treinamentos corretos para as lideranças da organização explicando a legislação trabalhista, provavelmente não haveria motivos de contestação da empresa na justiça, pois os direitos seriam conhecidos por esses líderes evitando erros no gerenciamento do capital humano como falta de controle nas horas extras, falta de supervisão ao uso de equipamentos de proteção, desvios de função, dentre outros.

Este trabalho se propõe a verificar as práticas de RH de uma empresa de serviços no ramo de refeitórios coletivos presente em todo o Brasil, assim como a entrada das reclamatórias trabalhistas conforme suas unidades no sul do país, verificando os modelos da organização que visam contingenciar os processos, buscando responder a seguinte pergunta: **como as práticas de gestão de pessoas na empresa de refeitórios coletivos influenciam na entrada de reclamatórias trabalhistas?**

1.1 JUSTIFICATIVA DO TEMA

O grande volume de reclamações trabalhistas e os motivos que levam alguém a reclamar direitos na Justiça do Trabalho têm se mostrado como pontos importantes de estudo e gerenciamento de pessoas dentro das empresas. Grandes organizações procuram verificar o que pode estar ocorrendo para que seus funcionários e ex-funcionários se sintam insatisfeitos ao ponto de procurar o judiciário para resolução de conflitos que poderiam ter sido resolvidos anteriormente sem prejuízo a nenhuma das partes.

Além disso, o passivo trabalhista gerado pelos processos costuma ser uma das maiores despesas das empresas, ocasionando déficits no balanço de organizações que podem vir a entrar em estado de atenção financeira caso não intervenham e verifiquem as causas do que está levando aos processos.

Dessa forma, entender os motivos que levam as pessoas a entrar em litigância trabalhista é importante e nos proporciona indicadores que mostram quais práticas de RH adotadas pelos gestores de pessoas das organizações podem estar erradas, diminuindo assim o número de processos ou atenuando fatores que costumam ser reivindicados nas reclamações como horas extras, danos morais e insalubridade.

1.2 OBJETIVOS

Nesta seção será exposto o objetivo geral pretendido com este trabalho e seus respectivos objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo geral

O presente estudo busca identificar e descrever como as atuais práticas de cada subsistema de RH influenciam na entrada de reclamações trabalhistas contra a empresa de refeitórios coletivos.

1.2.2 Objetivos específicos

Os objetos específicos aqui apresentados são as etapas a serem cumpridas

para alcançar o objetivo geral deste projeto.

1º - Levantar o volume de reclamações ajuizadas contra a empresa e suas unidades no sul do país.

2º - Identificar as unidades da região sul com mais processos trabalhistas ativos no ano de 2017.

3º - Verificar os motivos preponderantes para o ajuizamento das reclamações.

4º - Apresentar sugestões de melhoria da gestão de pessoas nas unidades da empresa visando a diminuição na entrada de reclamações.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo terá como objetivo explicar os conceitos fundamentais para o entendimento deste trabalho. Através da revisão literária serão abordados: a história da gestão de pessoas no Brasil, os subsistemas de recursos humanos que influem na motivação ou desestímulo do trabalhador, a cultura organizacional, a segurança laboral e, por fim, serão analisados estes elementos com o ingresso de reclamações trabalhistas na Justiça do Trabalho.

2.1 O HISTÓRICO DA GESTÃO DE PESSOAS NO BRASIL

No Brasil, a gestão de pessoas começa a se estruturar no ano de 1930 principalmente devido a legislação que se instaurava. O governo brasileiro criou leis trabalhistas para regularizar o mercado (TOSE, 1997), visando criar um ambiente mais harmonioso aos trabalhadores tendo em vista a importância do trabalho e a posição de poder inferior do empregado frente a empresa, dona do capital.

Entre as décadas de 30 e 50 o cargo de chefe de pessoal, um prelúdio do gestor de pessoas, era exercido por advogados e juristas (MARRAS, 2001) que entendiam as novas leis regulatórias, sendo assim havia pouco espaço para administrador que era visto como chefe geral da empresa ou de setores mais sistêmicos.

A partir de 1950 a entrada de empresas estrangeiras trouxe uma nova roupagem ao RH nacional. Passa a fazer parte do dia-a-dia destes profissionais estudos de fatores motivacionais e de conflitos. Todavia, a preocupação com as leis trabalhistas não se altera exigindo ao gestor de pessoas conhecimento jurídico prévio sobre o assunto (TOSE, 1997).

Nos anos 70, consolidou-se a figura do administrador de RH como profissional da administração de empresas que precisa ter uma visão ampla da organização assim como dos mais diversos setores (MARRAS, 2001).

Ao final dos anos 70, saber se relacionar com os sindicatos e entender os enfrentamentos da nova classe trabalhadora virara objeto de grande apreciação do RH brasileiro, por esse motivo algumas organizações, nessa época, ainda optavam pelo profissional jurídico na coordenação do RH (MARRAS, 2001).

Passada a fase de auge sindical, o administrador de empresas virou peça

fundamental nos recursos humanos, a preocupação com o humanismo voltou a voga nas organizações e o trabalhador jurídico ficou a parte do setor de recursos humanos sendo exercido por especialistas na área (MARRAS, 2001).

A modernidade das relações trabalhistas tem trazido novos desafios aos gestores de RH, novas formas de contratação, remuneração e incentivos têm sido estudadas e aprimoradas afim de que o trabalhador continue nas empresas se sentindo prestigiado, evitando assim ações trabalhistas e a perda de mão de obra qualificada. Os subsistemas que fazem parte do RH como: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração e benefícios, higiene e segurança do trabalho, têm sido de grande importância para melhor gerenciamento do capital humano e sua modernização, principalmente no Brasil em que existe uma cultura autocrática (TANURE, EVANS e PUCIK, 2007), tornando a gestão mais difícil, pois formas de inovação muitas vezes não são bem aceitas.

2.2 OS SUBSISTEMAS DE RH NA MODERNIDADE E SUA IMPORTÂNCIA NA PREVENÇÃO DA LITIGÂNCIA TRABALHISTA

Devido à grande judicialização dos processos de recursos humanos na história do Brasil os subsistemas na área de recursos humanos são um modo moderno para atender de forma específica as diversas necessidades da empresa aliada ao controle dos processos trabalhistas. Eles procuram oferecer condições justas ao empregado, pois estudam melhorias nos processos comportamentais, motivacionais, seletivos, dentre outros na empresa. Nessa seção, serão elencados os principais subsistemas diretamente relacionados a área de RH para entendermos como falhas em suas estruturas podem causar o descontentamento do empregado com o empregador.

2.2.1 Recrutamento e seleção

O recrutamento e seleção é um dos subsistemas de RH mais importantes para qualquer organização. Através dele serão colocadas novas pessoas na empresa, por isso os candidatos analisados pelo recrutador devem estar em consonância com os requisitos do cargo e ter competência para desenvolvê-lo.

Resumindo em uma frase: “é um subsistema que pretende colocar o homem certo no lugar certo” (STORMI e OLIVEIRA, 2014).

Para entendermos melhor esse subsistema, devemos ter em mente que recrutamento e seleção embora trabalhem juntos, inclusive exercidos geralmente pelas mesmas pessoas em uma empresa, não são a mesma coisa. No caso do recrutamento, tem-se como objetivo captar pessoas para a organização indo atrás de currículos, verificando potenciais na própria empresa, ou seja, ele recruta diversos tipos para os mais diversos cargos. Já a seleção tem como meta escolher, dentre os candidatos elencados pelo recrutamento, o melhor para o cargo (MARRAS, 2001).

Em um bom recrutamento, primeiramente analisamos se não há funcionários aptos para desenvolvimento do cargo na própria empresa (CHIAVENATO, 2004). Isso porque pessoas que já são da organização conhecem a cultura da empresa e por consequência sabem como é o comportamento dos indivíduos com os quais trabalharão, ajudando a diminuir a incerteza de uma contratação nova que poderia vir a não se adaptar aos seus líderes imediatos.

Caso não haja pessoas aptas a desenvolver uma função na empresa, é necessário realizar um processo seletivo que convocará pessoas, normalmente alheias a organização, que disputarão a vaga. Para que isso ocorra verifica-se antes se todas as alternativas menos custosas como a extinção da vaga são inviáveis, se forem o processo é aberto.

Pode-se dizer que “são duas fontes de recrutamento: a interna e a externa. Por meio da interna, os candidatos são recrutados na própria empresa e, mediante a externa, os candidatos são recrutados no mercado de trabalho” (PONTES, 2004).

As vantagens e desvantagens de fazer o recrutamento interna ou externamente são várias e testam as habilidades do RH na empresa. França (2007) nos proporciona um quadro explicando-as sucintamente:

Quadro 1 – Vantagens e desvantagens do recrutamento interno e externo.

Vantagens	
Recrutamento interno	Recrutamento externo
<ul style="list-style-type: none"> - Aproveita melhor o potencial humano da organização; - Motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários; 	<ul style="list-style-type: none"> - Introduz sangue novo na organização: talentos, habilidades e expectativas; - Enriquece o patrimônio humano pelo aporte de novos talentos e habilidades;

<ul style="list-style-type: none"> - Incentiva a permanência do funcionário e sua fidelidade; - Ideal para situações e estabilidade e pouca mudança ambiental; - Não requer socialização ambiental de novos membros; - Probabilidade de uma melhor seleção, pois candidatos são bem conhecidos; - Custa financeiramente menos que fazer um recrutamento externo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas; - Renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações; - Incentiva a interação da organização com o mercado de Recursos Humanos; - Indicado para enriquecer intensa e rapidamente o capital intelectual.
Desvantagens	
Recrutamento interno	Recrutamento externo
<ul style="list-style-type: none"> - Pode bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas; - Facilita o conservantismo e favorece a rotina atual; - Mantém quase inalterado o atual patrimônio humano da organização; - Ideal para empresas burocráticas e mecanicistas; - Mantém e conserva a cultura organizacional existente; - Funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua. 	<ul style="list-style-type: none"> - Afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização; - Reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidades a estranhos; - Requer a aplicação de técnicas seletivas para escolha dos candidatos externos. Isto significa custos operacionais. - Exige esquema de socialização organizacional para os novos funcionários. - É mais custoso, oneroso, demorado, e inseguro que o recrutamento externo.

Fonte: França (2007 p. 33).

Tendo por base o quadro 1 vemos o quão importante é este processo na empresa. Uma seleção malfeita implica funcionários em vagas para as quais não possuem competências tanto técnicas quanto psicológicas, desmotivando-os e afetando a produtividade de todos do setor. Gasta-se muito para adaptar o empregado que muitas vezes opta por se desligar da empresa devido a sua dificuldade de adaptação. Este desconforto pode o levar futuramente a ações na Justiça do Trabalho alongando o conflito que poderia ter sido evitado por um processo de seleção feito de forma correta.

2.2.2 Treinamento e desenvolvimento

Uma organização séria e comprometida treina e desenvolve seu capital humano em busca de aperfeiçoamento das qualidades específicas de cada trabalhador visando atingir os objetivos gerais da empresa tornando-a competitiva.

O treinamento analisa quais competências que se mostram necessárias para um cargo. Elas são explanadas por um conjunto de três fatores: conhecimento, habilidades e atitudes do indivíduo (CHA) resultando na competência para o cargo específico, tanto técnica quanto psicologicamente (FRANÇA, 2007).

O T&D auxilia pessoas a serem mais eficientes e produtivas (REGINATTO, 2004) aperfeiçoando as competências do indivíduo, pois por ele se pode aprender praticando e reavaliando métodos que por acaso estejam incorretos. Ele também complementa o aprendizado conciliando com a cultura da empresa. Muitos gestores não entendem o papel do treinamento na empresa pensando se tratar somente de eventos rotineiros, quando é bem maior que isso.

O treinamento não pode ser visto pela empresa como uma série de cursos ou eventos. A expectativa da empresa é que o treinamento possa, identificado com seus objetivos, contribuir para melhor capacitação dos empregados, visando a um aumento de moral, de eficiência, de eficácia, de produtividade e melhoria do ambiente de trabalho e da própria empresa. (FRANÇA, 2007 p.88).

Todavia, para atingirmos um bom programa de treinamento para a organização, fazem-se necessários seguir passos determinados, para assim, atingirmos o objetivo final. As etapas de T&D a serem seguidas segundo Chiavenato (2010) são as seguintes:

- **Diagnóstico:** verificar o que a organização necessita como prioridade para o treinamento;
- **Programa de treinamento:** elaboração de um programa que atenda às necessidades citadas;
- **Implementação:** colocá-lo em prática;
- **Avaliação:** verificar os resultados.

Seguindo estes passos simples o T&D pode auxiliar nos objetivos esperados pela empresa.

O desenvolvimento, embora caminhe junto com o treinamento, é mais amplo, pois ele visa acompanhar toda a formação do funcionário na organização e não só para um cargo ou habilidade específicos. É visto como uma forma de manter vantagem competitiva na empresa e não deve ser observado somente como uma forma de crescimento profissional, mas também de autoconhecimento e desenvolvimento pessoal (DUTRA, 2009).

Os funcionários e gestores treinados evitam desgastes judiciais, muitas vezes

causados pela falta de informações sobre os processos da empresa. Durante o treinamento se aprendem técnicas para melhor aproveitamento do funcionário na empresa reduzindo conflitos, além de conhecimento jurídico básico sobre os direitos do colaborador.

2.2.3 Remuneração e benefícios

Durante anos, vista como o objetivo final do indivíduo na organização, a remuneração ainda ocupa espaço importante na vida do trabalhador. Formas de melhorias nos ganhos do trabalhador não só financeiramente, como também vantagens são oferecidas como uma maneira de destacar empresas e atrair os melhores profissionais.

O estabelecimento da remuneração dos funcionários em uma organização é um subsistema fundamental. A definição do método que será utilizado para definir a estrutura de remuneração deve ser o mais preciso e justo possível.

No Brasil, devido a questões que envolvem a legislação trabalhista, o salário fixo é considerado a forma mais segura. É uma remuneração com quantia certa, invariável e calculada sobre o tempo de labor (MARTINS, 2008).

Todavia, a remuneração fixa tem seus problemas. O trabalhador recebe sempre o mesmo valor pelo seu trabalho independente do esforço por produzir mais ou menos, fazendo ela ser considerada previsível e desmotivadora (CHIAVENATO, 2002).

Já a remuneração variável traz novos horizontes a essa questão. Como vantagens se vê ajustes às diferenças individuais do trabalhador e proporciona remunerações maiores pelo atingimento de metas, também desenvolve profissionalmente e pessoalmente o indivíduo, pois reconhece seu desempenho (ARAUJO, 2006)

Como desvantagem se vê a difícil estruturação dos requisitos para remuneração individual, pois pode vir a ser injusta não verificando os níveis de dificuldade de cada cargo para o alcance de metas. Também há a questão legal, funcionários podem se sentir lesados por não ganharem ocasionalmente algum vencimento que se tornou rotineiro acionando a justiça pedindo o benefício *in natura*:

Além do pagamento em dinheiro, compreende-se no salário, para todos os efeitos legais, a alimentação, habitação, vestuário ou outras prestações "in

natura" que a empresa, por força do contrato ou do costume, fornecer habitualmente ao empregado. Em caso algum será permitido o pagamento com bebidas alcoólicas ou drogas nocivas (CLT, art. 458).

Ou seja, se o benefício se torna uma prestação habitual independente de ser alguma premiação, o empregado pode pedir para esse vencimento adicional ser incorporado ao seu salário fixo, que seria no mínimo o salário mínimo nacional (CLT, art. 76), aumentando os gastos com folha de pagamento. Muitos empresários ficam receosos e não sabem implantar a variabilidade salarial optando pela tradicional fixa.

Além da remuneração direta, os benefícios à parte oferecidos pelas empresas têm se tornado fator de grande importância. Eles dão motivação extra ao trabalhador e oferecem vantagens de se trabalhar para a empresa, os benefícios vão desde os mais comuns como vale alimentação, refeição, até os mais exclusivos como auxílio creche, ajuda de custo para gasolina.

Nessa área, o problema visto é organizar os melhores benefícios para o grupo, pois o que pode ser visto como benéfico para alguém pode não ser de grande apreço por outros. Para atenuar esse contraponto algumas empresas atribuem flexibilidade aos benefícios, ou seja, de uma totalidade são escolhidos os que melhor atendem as necessidades do funcionário (FRANÇA, 2007). Por exemplo, o trabalhador que não tem filhos não necessita o auxílio creche e pode optar por um vale alimentação maior ao fim do mês. Isso torna os benefícios melhor aproveitados e com maior valor percebido motivando o trabalhador.

A remuneração, quando não bem explicitada entre funcionários e gestores, assim como os benefícios, podem ser motivos para acionar a empresa na justiça, por exemplo os prêmios em dinheiro e PLR não formalizados que podem ser incorporados como pedido em uma reclamatória trabalhista aumentando o valor do pedido inicial. Outro fator que pode haver alguma litigância é quanto a equiparação salarial, se o cargo não estiver bem descrito em contrato, o litigante pode pedir para se equiparar a pessoa de cargo equivalente e, se atender aos requisitos propostos no artigo 461 da CLT: "a todo trabalho de igual valor, prestado ao mesmo empregador, na mesma localidade, corresponderá igual salário, sem distinção de sexo, nacionalidade ou idade, entre pessoas cuja diferença de tempo de serviço não for superior a 2 anos", ganha a causa. Como a decisão de equiparação é retroativa, o funcionário ganharia a diferença dos vencimentos em relação a quem considera ter cargo igual, por isso, o setor de remuneração e benefícios deve ser claro em

contratos para não deixar margens a interpretações dúbias.

2.2.4 Avaliação de desempenho

As empresas precisam analisar se as ações que o RH está tomando referente ao bem-estar e direitos do trabalhador, assim como o ambiente de trabalho, estão de acordo com a missão da organização. Para isso, existe a avaliação de desempenho que “é um instrumento gerencial o qual permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos” (MARRAS, 2001 p. 173). Com os resultados obtidos é possível ter um panorama sobre o ambiente organizacional da empresa.

Na maioria das organizações as avaliações se fazem presentes frequentemente, os funcionários são avaliados por seus chefes principalmente por três motivos (DESSLER, 2003):

- A avaliação traz informações importantes para as decisões sobre promoções e aumento de salários;
- Permite que chefes e funcionários desenvolvam um plano para corrigir as falhas, e também reforça pontos positivos do trabalho;
- Funciona como parâmetro para o planejamento de carreira, pois oferecem oportunidades para repensar os caminhos seguidos.

Há diversos métodos de avaliação de desempenho, os principais são (MARRAS, 2001):

- **Escalas gráficas:** Baseia-se na avaliação de um grupo de fatores pré-determinados. O avaliador define em uma escala de máximo e mínimo a pontuação do avaliado. Ao final o resultado é comparado com a média dos outros participantes.
- **Incidentes críticos:** Nesse sistema o avaliador se preocupa em apontar os grandes pontos fortes e fracos do indivíduo, sem levar em conta atenuantes comportamentais.
- **Comparativo:** O empregado é comparado com outro funcionário ou com o grupo que ele atua. Nesse método também se compara com a média do grupo ou com outro funcionário.
- **Escolha forçada:** O avaliador escolhe afirmativas dispostas em blocos

que podem ser positivas ou negativas sobre o comportamento do funcionário, de cada bloco o avaliador seleciona duas afirmativas que ele acredite serem mais próximas as condutas do empregado, elas possuem um valor que não é divulgado nem mesmo a quem está avaliando. As pontuações são feitas através de discriminação entre a frase e a importância do que ela diz na função do sujeito. O avaliador só saberá o resultado ao final do teste, por isso é considerado um sistema isento que avalia somente o trabalho.

Quadro 2 – Exemplo de método de escolha forçada.

Registre duas frases em cada bloco colocando um X	
Tem condições de progredir	
Respeita os colegas	X
Conhece as normas da empresa	
Trabalha mesmo na ausência do chefe	X
Adapta-se bem a situações novas	
É comunicativo	X
Cumprir o horário de trabalho	X
É confiável	

Fonte: MARRAS (2001 p.178).

- **360 graus:** Esse processo é o mais bem aceito pelas empresas brasileiras (MARRAS, 2001). Nele o indivíduo avalia as pessoas com as quais interage e é avaliado por elas igualmente. Acredita-se este ser o método mais democrático por ouvir todas as partes.

Para que o processo de avaliação seja justo e traga resultados reais, infere-se que essas avaliações serão feitas sem retaliação a críticas da empresa e pessoas de cargos hierárquicos mais elevados. A falta de uma avaliação correta, ou com resultados tendenciosos, pode levar a organização a não verificar anseios dos funcionários em seus ambientes de trabalho. A longo prazo, isso pode prejudicar a produtividade e a motivação do empregado, pois ele não vê seu ambiente laboral melhorar em questões que poderiam ser resolvidas através de uma avaliação

correta.

Para o contencioso trabalhista, a avaliação de desempenho funciona como um método preventivo afim de verificar condições de trabalho erradas e conflitos entre gestores e funcionários, tentando solucionar problemas antes de eles resultarem em consequências mais danosas, como exemplo, uma demissão injusta porque o chefe “não gosta” do empregado, mas não tendo sido dada a chance de reparar o que está incomodando o gestor. Por consequência, muitas reclamações pedem indenização por danos morais referentes a perseguição por parte da chefia e também reintegração ao cargo ou pagamento de verbas por estabilidade, pedidos que, se fossem prevenidos nas avaliações, não teriam sustentação.

2.3 A SEGURANÇA NO TRABALHO COMO FATOR DE CONTENÇÃO NAS RECLAMATÓRIAS

Os acidentes de trabalho são um dos principais motivos de preocupação nas empresas. Isso porque os processos que tramitam na justiça por esses incidentes geram grandes onerosidades a Previdência Social e, por consequência, a empresa, uma vez que incluem pensões vitalícias devido a danos permanentes (Lei nº 9.528 art. 86).

As empresas são obrigadas pela Lei nº 6.514 de 22 de dezembro de 1977 a manter a fiscalização das condições de segurança do trabalho como, por exemplo, constatar atividades insalubres e informar ao funcionário sobre o risco de exercê-las. A segurança do trabalho também verifica os EPIs (equipamentos de proteção individual) que cada empregado deve utilizar para não sofrer danos durante a jornada de trabalho, eles devem ser cedidos sem qualquer onerosidade ao funcionário (CLT, art. 166). O trabalhador é obrigado ao uso dos protetores sob risco de demissão por justa causa por insubordinação (CLT, art. 482), em todo caso a fiscalização e entrega dos utensílios deve ser fiscalizada com a assinatura do funcionário diante de seu recebimento. O empregado também deve estar ciente dos riscos aos quais está exposto diante de sua função.

A preocupação é extremamente válida, somente no Rio Grande do Sul em 2015 foram registrados 52.030 acidentes de trabalho, sendo que desses: 32.631 são típicos, que ocorreram durante a jornada; 6.603 do deslocamento até o local de trabalho ou na sua volta, e 1.126 por motivo de doenças (AEPS, 2016 p. 588). Os

óbitos resultantes dos acidentes chegaram a 309 em 2015 (SECOM/TRT4, 2017), ou seja, em média a cada 26 horas um trabalhador morre no RS vítima de fatalidades no labor. Por este motivo, o cuidado com as condições de trabalho é uma necessidade para se oferecer condições mínimas ao exercício da função do funcionário.

O impacto da insegurança no ambiente de labor se reflete na Justiça do Trabalho. Em 2015 da totalidade ações 10.155 estavam relacionadas a acidentes de trabalho (SECOM/TRT4, 2017). Comparando-se com as mais de 186 mil ações parece pouco, representando menos de 10%, todavia as ações envolvendo acidentes de trabalho geram indenizações maiores, pois muitas vezes, o juiz decide por manutenção de pensão vitalícia, amparado pelo artigo 89 da Lei 9.528, pagamento de custas médicas dentre outros. Além disso, a imagem da empresa como irresponsável pode vir a prejudica-la com seus clientes e fornecedores.

Embora atualmente o assunto esteja em pauta, muitas empresas somente dão importância devido a legislação presente na CLT. A comissão interna de prevenção de acidentes (CIPA) é obrigatória por lei (CLT, art. 164). Esta tem por objetivo relatar ou eliminar possíveis riscos aos funcionários (MARRAS, 2001), em alguns casos há treinamento para situações de emergência como incêndios. O funcionário integrante da CIPA goza de estabilidade (CLT, art. 165), pois sua função de proteção pode ser contra interesses gerais da empresa.

Mesmo com todos estes cuidados o número de acidentes de trabalho ainda é alto e segundo os dados divulgados pelo Anuário Estatístico da Previdência Social (2016) sofrem pouca alteração anualmente. As ações da organização devem estar em consonância com a qualidade do ambiente de trabalho, pois a falta deste pode, no futuro, ser prejudicial a imagem da empresa.

2.4 A CULTURA ORGANIZACIONAL E SUA INFLUÊNCIA NO LITÍGIO TRABALHISTA BRASILEIRO

A cultura organizacional é definida como o conjunto de valores em vigor na empresa, crenças em relação ao que é importante na vida e expectativas sobre os comportamentos da organização (LACOMBE, 2003). Podemos dizer que o conceito nos remete a ideais instruídos nas organizações através de seus treinamentos, RH, responsabilidade social, definição de missão, visão e valores.

Para Hofstede (1991 p.210), a cultura organizacional pode ser definida em:

- **Holística:** refere-se ao todo sendo mais que a soma das partes;
- **Determinada historicamente:** reflete a história da organização;
- **Relacionada com estudos de antropólogos:** tais como rituais e símbolos;
- **Construída socialmente:** criada e preservada pelo grupo de pessoas que em conjunto formam a organização;
- **Suave;**
- **Difícil de mudar.**

Introduzir os valores da empresa no funcionário é uma tarefa árdua, pois muitas vezes o indivíduo já vem com uma cultura enraizada da sociedade na qual vive, tornando o trabalho da organização dificultado, uma vez que ela confrontará as culturas locais da região que vai estar inserida (HOFSTEDÉ, 1991).

Para a cultura brasileira, existem três pilares fundamentais que a definem (TANURE; EVANS e PUCIK, 2007), são eles:

- **Poder:** o Brasil é um dos países com o poder mais centralizado. Para os executivos as relações de poder ainda são, por diversas vezes, marcadas pela autoridade. Na cultura organizacional brasileira os indivíduos se veem divididos entre os que dão ordens e os que as obedecem.
- **Relações:** em nosso país há um sentimento muito humanizado nas relações de trabalho entre os indivíduos que atuam nas organizações. Por um lado, isso é bom, pois é mais fácil o engajamento de pessoas, por outro as emoções presentes nos relacionamentos como amizades podem influir na produtividade do funcionário.
- **Flexibilidade:** as empresas e funcionários brasileiros se adaptam fácil a mudanças econômicas e sociais. Todavia, esse é um traço por vezes condenável visto que alguns envolvidos buscam levar vantagem na adaptabilidade constante.

Tendo em vista esses pilares, é notado que a cultura organizacional interfere de maneira indireta na litigância trabalhista no Brasil, uma vez que a arbitrariedade

das relações de poder faz o funcionário se sentir menosprezado pelos seus chefes não tendo poder de decisão, tornando-se avesso ao trabalho (MARRAS, 2001).

Além disso, as fortes relações pessoais dos trabalhadores uns com os outros instauram uma rede de apoio a quem é demitido ou perseguido pelos gestores. Amigos do empregado testemunham a favor dele na Justiça do Trabalho ou, por medo de represálias, buscam o sindicato da categoria para abrir um processo em nome do funcionário.

A cultura brasileira é, de certa forma, responsável pela alta quantidade de processos trabalhistas no Brasil. Em nosso país, a busca pela justiça se mostra como a opção imediata ao funcionário lesado, poucas vezes o diálogo é estabelecido entre patrões e empregados (MARRAS, 2001). Como já falado, a centralização do poder e a hierarquização em nossa cultura se mostram de uma forma forte em que somente o judiciário pode arbitrar buscando o justo.

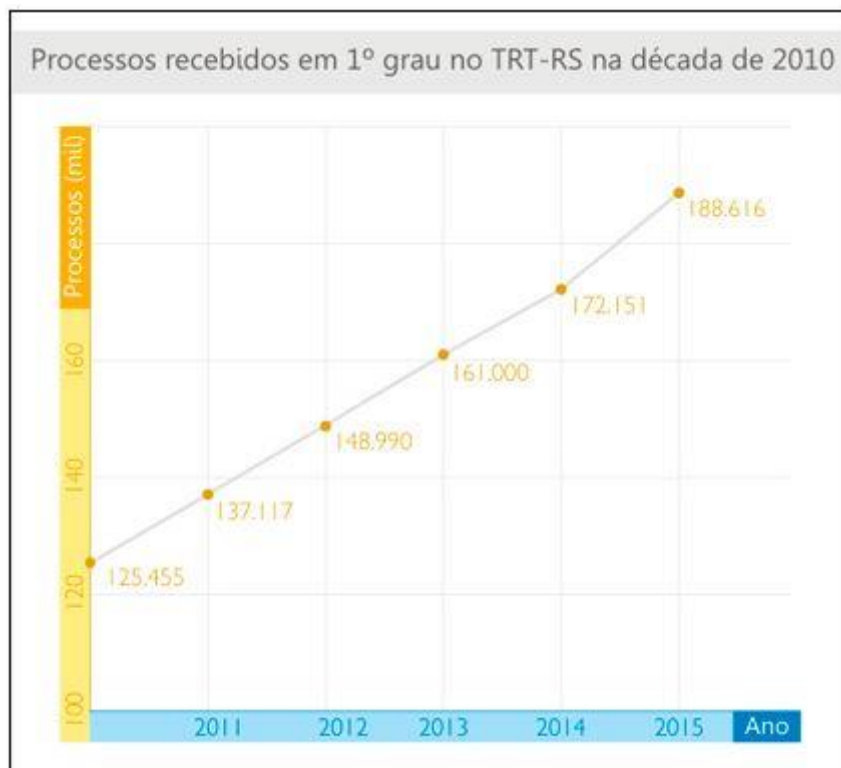
2.5 A JUSTIÇA DO TRABALHO NO BRASIL

A Justiça do Trabalho foi pela primeira vez instituída pela constituição em 1934, como uma forma de orientar as questões de conflito entre empregados e empregadores regidas antes pela legislação social, mas foi em 1941 que Francisco Barbosa de Resende, quinto presidente do Conselho Nacional do Trabalho, instalou definitivamente a Justiça do Trabalho (MOREL e PESSANHA, 2007). Durante o passar dos anos, a justiça foi se aperfeiçoando com a chegada da CLT em 1943 e a criação das diversas varas de trabalho, atualmente são 1.377 instaladas em todos os territórios da nação (TST, 2009).

Todavia, o Brasil se tornou muito dependente da Justiça do Trabalho para fatores, muitas vezes banais, que poderiam ser resolvidos através de negociações entre patrões e empregados (PASTORE, 2006). Por vezes, juízes são escalados para resolução de problemas triviais como horas extras, décimo terceiro e férias, os quais geralmente possuem julgamentos rotineiros. Isso gera inchaço na esfera jurídica, só em 2001 circularam pela Justiça do Trabalho no Brasil 2.527.672 ações, para fins de comparação os Estados Unidos têm em média 75.000 e o Japão 2.500 (PASTORE, 2006), ou seja, o país nipônico possui somente 1% da quantidade total de ações que o Brasil possui.

Atualmente, a tendência é de mais crescimento. Os processos trabalhistas, só no RS, cresceram 50% de 2010 a 2015. Beatriz Renck, presidente do TRT-RS, acredita que o aumento se deve as constantes ondas de demissão, já que grande parte das ações se dá no fim do vínculo empregatício (SECOM/TRT4, 2016).

Figura 1 – Aumento na quantidade de processos recebidos em 1º grau no TRT-RS na década de 2010.



Fonte: SECOM/TRT4, 2016.

Muito desse crescimento se deve à tendência brasileira ao legalismo. Em 1979 uma comissão de reavaliação da CLT recebeu mais de 3.000 sugestões de mudanças praticamente de todos os setores envolvidos, as partes visavam resoluções de conflito que buscassem resolver seus problemas de imediato, ignorando que os sistemas de disputa devem aproximar as divergências e não as ampliar (PASTORE e ZYLBERSTAJN, 1987). Outro fator destacado foi que todas as partes defendiam a judicialização como forma de resolução dos conflitos, ignorando as negociações coletivas (PASTORE e ZYLBERSTAJN, 1987). Isso torna a Justiça do Trabalho responsável também pela resolução de praticamente todos os conflitos até hoje.

Tendo em vista esta judicialização das questões trabalhistas, atualmente as principais causas para entrada de reclamações segundo Fontenele (2016) são:

- **Assédio moral:** qualquer conduta que, em regra, fere a dignidade do trabalhador;
- **Ausência de registro na carteira:** empregadores que não assinam a CTPS conduzindo uma relação trabalhista ilegal;
- **Pagamento de horas-extras:** os funcionários não devem fazer horas-extras de forma rotineira, em todo caso, não é o que ocorre em algumas empresas, o que se agrava quando muitas delas não registram ou pagam os valores de forma incorreta;
- **Atraso de pagamento de salários ou rescisão de contrato:** todo trabalhador tem por direito receber as verbas advindas de seu labor, caso isso não ocorra é acionado o art. 477 da CLT que além de obrigar ao pagamento também multa a empresa;
- **Pagamento do adicional de insalubridade/ periculosidade:** algumas profissões possuem adicionais devido ao risco contido na profissão, por vezes, o empregador por má-fé ou desconhecimento não paga os devidos valores;
- **Benefícios garantidos em convenções coletivas:** cada categoria, através do sindicato, negocia benefícios que devem ser entregues ao funcionário, a falta deles pode ser acionada na justiça;
- **Desvio de função sem salário compatível:** em contrato são dispostas as competências do cargo, em caso de desvio se infere que a empresa pode estar aproveitando a mão-de-obra qualificada pagando menos ou sobrecarregando alguns empregados;
- **Descontos indevidos:** empregadores que deduzem prestações de salário indevidamente;
- **Fraude no contrato:** muitas vezes, por inocência ou para livrar a empresa e os funcionários de encargos, é feito um contrato ilegal e sem validade jurídica que sonega prestações a previdência e a Receita Federal;
- **Desrespeito a estabilidade:** grávidas, membros sindicais, membros do CIPA, licenças médicas, doenças como câncer, conferem

estabilidade integral durante os períodos em que o funcionário estiver amparado. Caso se constate a despedida indevida é pedida a reintegração imediata do empregado na empresa ou o pagamento de verbas rescisórias totais ao período de trabalho que o empregado estaria amparado;

- **Ausência ou irregularidade no FGTS:** toda empresa deve depositar o FGTS correspondente ao salário do empregado, caso isso não ocorra a organização é acionada judicialmente;
- **Equiparação salarial:** o trabalhador deve comprovar, através uma série de requisitos, que tinha função igual ao de seu paradigma, pessoa que ele diz ter a mesma função com salário maior, para receber as diferenças salariais judicialmente.

Ao administrador de recursos humanos é preciso estar atento a legislação trabalhista para não cometer equívocos que podem gerar litigância. A procura de melhores condições de trabalho e observação durante o recrutamento, treinamento e avaliações podem auxiliar o controle de reclamações, assim como observância dos fatores que podem ser contestados na justiça.

2.6 A RECLAMATÓRIA TRABALHISTA, SEUS CUSTOS E ALTERNATIVAS PARA RESOLUÇÃO DO CONFLITO

As reclamações trabalhistas têm sido o principal meio de busca por direitos trabalhistas violados. Como falado neste trabalho, há uma relação de poder assimétrica entre patrões e empregados tornando a Justiça do Trabalho uma balança que nivela os poderes dos atores envolvidos, tornando igualitários os julgamentos para que o trabalhador não se sinta explorado e se mantenha o bem-estar social.

Todavia, a entrada de uma reclamação não devia ser a primeira forma de resolução de conflito, mas sim a última quando outros meios estivessem indisponíveis. Isto não ocorre no Brasil, principalmente devido a judicialização que se tornou hábito para resolução de qualquer conflito ou discussão. Há uma sobrecarga na Justiça do Trabalho acarretando custos para a sociedade, como exemplo para

cada R\$1.000,00 julgados são gastos R\$1.300,00, dinheiro que sai da esfera pública, muitas vezes (PASTORE, 2004). A demora para os reclamantes receberem seus direitos, gera enormes passivos trabalhistas para as empresas, uma vez que o processo ativo gera juros durante o tempo levando uma reclamatória que tinha certa provisão ver o valor elevado ao dobro, isso somente com as correções monetárias.

Há uma dificuldade na busca por outras formas de resolução de conflito uma vez que a justiça brasileira as regula. Sendo assim, muitas vezes, as empresas preferem ser executadas para se verem livres de processos ao ficar recorrendo por valores altos causas que ao final do trânsito julgado resultarão em uma despesa maior que uma execução imediata. Somente as audiências iniciais, que são o prelúdio da sentença, levam em média seis meses para ocorrer (PASTORE, 2002) levando as reclamatórias a se estenderem por um longo tempo não sendo benéfico para nenhuma das partes.

O excesso de tempo para resolução de pendências tem levantado a procura de formas para diminuir o tempo de espera dos julgamentos e conseqüentemente os seus custos. Uma das soluções são as CCPs (comissões de conciliação prévia) que funcionam através de autocomposição, em que as partes buscam a resolução do conflito, um grupo de empregados da empresa ou dos sindicatos criam a comissão como forma de antecipar a tutela entre os envolvidos, agindo como conciliadores, buscam uma resolução entre as partes de forma que todos se sintam satisfeitos (CAVALARI, 2010). Além disso, seria economizado grande parte do dinheiro e tempo relativo a uma causa que seguisse os tramites rotineiros.

Regulamentadas em 2000, as CCPs não têm surtido grandes efeitos na redução das causas trabalhistas e custas do processo, isso porque a Justiça do Trabalho não aceita dar o poder de sentenciar e quitar acordos a quem não tem poder jurídico, fazendo com que o reclamante possa entrar com outra reclamatória na vara do trabalho e conseguir mais dinheiro da empresa não tornando interessante financeiramente sendo apenas gasto extra (VAREJÃO, 2015). O que os tribunais regionais têm feito para diminuição das reclamatórias são as semanas de conciliação em que o TRT chama as partes a terem uma audiência podendo ser protocolado o acordo logo haja aceitação do reclamante.

Há outros métodos alternativos de resolução dos conflitos como a mediação, em que os terceiros a causa agem como observadores para que as partes cheguem

a uma decisão; e a arbitragem, em que o terceiro age interferindo na discussão afim de facilitar uma solução, independentemente de ser do meio jurídico; ambos os métodos são de autocomposição (CMAJ, 2012). Como ocorre na conciliação, a Justiça do Trabalho não aceita que terceiros tenham poder de decisão sobre as causas, portanto se o reclamante optar por entrar com uma ação tem o direito garantido, tornando os métodos alternativos fracos.

Figura 2 – Divulgação semana de conciliação trabalhista TRT19.



Fonte: TRT 19, 2017.

A melhor forma de acabar com o litígio de forma rápida tem sido com o acordo judicial. Na audiência inicial o juiz sempre pergunta sobre a possibilidade de fazê-lo, o motivo é que, caso aceito, tem-se a extinção do processo assim que homologado. Para ambas as partes é proveitoso, no caso da empresa o valor de pagamento para um acordo é, muitas vezes, menor que a provisão do processo inteiro, além disso há também a quitação da pendência e encerramento do processo. Já para o reclamante, o dinheiro da litigância é acertado, tendo inclusive data para depósito, sendo melhor do que esperar por uma sentença incerta que poderia demorar meses para ser executada.

A Justiça do Trabalho no Brasil não facilita métodos alternativos. Infelizmente a dependência por judicialização é forte em nosso país, além disso a burocratização

dos meios de encerramento para os processos acaba por perpetuar a morosidade e aumentar o número de reclamações nos tribunais regionais. A nova legislação trabalhista pode mudar essa situação, todavia, como fora aprovada somente ao final do ano de 2017 não podemos verificar neste trabalho se irão funcionar na prática.

2.7 A LEI DE MODERNIZAÇÃO TRABALHISTA 2017

No ano de 2017, durante a execução deste projeto de conclusão de curso, o Presidente da República Michel Temer, juntamente de sua equipe econômica, lançou um pacote de reformas para setores estratégicos da economia, dentre eles o setor trabalhista que era considerado defasado e engessado impedindo um melhor desenvolvimento de riqueza para o país (SARRES, 2014). Devido a esses fatores, foi proposta a Lei de Modernização Trabalhista (Lei 13.467 de 13 de julho de 2017).

Alvo de muitas críticas por ser considerada pelos grupos opositores um retrocesso, pois poderia mexer nos direitos do trabalhador, em julho do mesmo ano a lei é aprovada no senado e sancionada pelo presidente. A reforma começou a valer em novembro de 2017, por este motivo literaturas mais aprofundadas sobre o assunto ainda não estão disponíveis, também não foi possível ver seu resultado neste projeto, a curto, nem a longo prazo já que sua entrega se deu em dezembro. Em todo caso, através do texto sancionado pelo presidente se pôde ter algumas previsões em relação ao contingenciamento trabalhista.

As principais alterações que impactaram neste estudo versam sobre os artigos 790 e 793 (Lei 13.467 de 13 de julho de 2017). A justiça trabalhista gratuita é um direito de todo trabalhador que possui renda compatível com os quesitos para gratuidade, podendo ser facultado a quem comprove não ter condições de arcar com os custos sendo opção do juiz conceder o benefício (Lei 13.467 de 13 de julho de 2017, art. 790 § 3º), todavia algumas pessoas aproveitavam para ter vantagem financeira reivindicando alguns direitos que não tinham, se a justiça indeferisse o pedido não haveria custo para o litigante. Agora, é de responsabilidade do reclamante o custo pelos honorários periciais (Lei 13.467 de 13 de julho de 2017, art. 790-B) que anteriormente eram pagos somente pela empresa, com esta alteração alguns litigantes poderão não ver tanto benefício na justiça trabalhista optando por ingressarem somente quando verificarem que seus direitos foram de fato violados.

Outro fator que impactou o estudo, é referente a litigância de má-fé, antes a CLT não possuía artigo específico para esse tipo de delito, quando era verificado, geralmente, se optava por um processo cível contra o reclamante. Com a reforma, há um artigo especificando pagamento de 1% a 10% do valor da causa como forma de indenização a parte prejudicada (Lei 13.467 de 13 de julho de 2017, art. 793-C), mais um mecanismo que pode vir a diminuir as litigâncias vindas somente por quem quer benefícios financeiros.

Existem algumas outras alterações que podem ser impactantes, como as negociações coletivas sendo superiores a lei (Lei 13.467 de 13 de julho de 2017, art. 611-A), só podendo ser anuladas quando afetarem a Constituição Federal, com isso problemas relativos a jornada de trabalho como horas extras e intervalos poderão ter definições mais claras para cada grupo de funcionários. Entretanto, a efetividade das novas leis só poderá ser conhecida, e os estudos aprofundados, conforme sua tramitação a partir de novembro de 2017.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem por objetivo verificar a metodologia utilizada nesse estudo para se chegar ao resultado final apresentado. Primeiramente, foi feita uma pesquisa de natureza qualitativa, pois esta “não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização” (GERHARDT e SILVEIRA, 2009 p. 31) e também descritiva que “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2007). A utilização deste estilo de pesquisa é justificada pelo teor do trabalho que buscou compreender como as práticas de RH poderiam influenciar a litigância trabalhista em uma empresa específica descrevendo os processos e aprofundando o debate, uma vez que somente números brutos de uma quantitativa teriam pouca relevância a esse estudo sem maior profundidade.

O método utilizado foi estudo de caso, ele é importante pois “visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico” (FONSECA, 2002 p.33), no problema deste trabalho, o estudo de caso se fez sobre as práticas do RH influenciando na entrada de reclamações trabalhistas em face da empresa de refeitórios coletivos. Sendo assim, foram criadas as bases para formulação de teorias e sugestões de solução ao problema apresentado.

As técnicas de pesquisa utilizadas foram a análise documental, que “recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico” (FONSECA, 2002 p. 32), e entrevistas semiestruturadas elaboradas pelo autor e feitas com membros da empresa. As duas técnicas se mostraram eficientes, a primeira porque foram analisados dados documentados cedidos pela organização sobre a gestão de pessoas na empresa como: *turn-over*, absenteísmo, pagamento de horas extras e entrada de reclamações trabalhistas por unidade, que vieram a explicar como os procedimentos de gestão pessoas na organização influenciam no ingresso da litigância pelo trabalhador. Já a segunda, ajudou a verificar como as pessoas que trabalham diretamente com o RH e jurídico trabalhista interpretam o problema deste estudo.

Os resultados que foram obtidos neste trabalho serão encaminhados ao setor

de contencioso trabalhista e RH da empresa de refeitórios coletivos, pois os estudos feitos poderão contribuir para possíveis aprimoramentos de seus funcionários e dos advogados.

3.1 SUJEITOS DA ANÁLISE E CRITÉRIOS DE ESCOLHA

O presente estudo teve como sujeitos de análise 5 funcionários da empresa de refeitórios coletivos, 4 do contencioso trabalhista sendo: 2 analistas jurídicos, a gerente jurídica e a advogada trabalhista; e da área de recursos humanos a consultora de RH da região sul. O universo de funcionários do contencioso trabalhista são 12 pessoas, 9 em São Paulo e 3 em Porto Alegre, foram escolhidos apenas 4, primeiramente porque estes tinham mais vivências e conhecimentos na área, por esse motivo somente cargos de analista e acima foram entrevistados, em segundo lugar pela disposição em auxiliar na entrevista, já que muitos se encontram em São Paulo e não tem disponibilidade total para respondê-la. Já para o RH foi selecionado apenas um, isso porque o setor é muito dividido e somente os consultores têm uma ideia ampla de tudo o que ocorre nele, são 16 no Brasil todo, como o trabalho tem base na região sul foi entrevistada a consultora que fica em Porto Alegre/RS e trabalha com a região sul devido a sua vivência na área e disponibilidade em conceder a entrevista.

Para facilitar a leitura desse estudo e preservar os entrevistados, a partir dos resultados da análise que estão no capítulo 4, os sujeitos analisados serão dispostos da seguinte maneira:

- Analista jurídica, Porto Alegre/RS: entrevistada 1
- Gerente jurídica e advogada trabalhista, São Paulo/SP: entrevistada 2
- Advogada trabalhista, São Paulo/SP: entrevistada 3
- Analista jurídico, São Paulo/SP: entrevistado 4
- Consultora de RH da região sul, Porto Alegre/RS: entrevistada 5

Essas denominações foram escolhidas por ordem de resposta das entrevistas sem graus de hierarquia.

Foram também analisadas as 5 unidades com maior litigância no sul do Brasil. Os dados numéricos sobre quantidade de processos foram obtidos

diretamente com a analista jurídica da empresa. O estudo foi feito tendo com o critério de escolha o ano fiscal de 2017 da empresa, que vigorou de agosto de 2016 a setembro de 2017 adotando o padrão europeu. Foi escolhido esse período para se ter uma análise mais clara do momento, já que alguns processos se arrastam durante anos e seus motivos podem já ter sido corrigidos.

3.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Os dados foram coletados através de entrevistas gravadas com a gerente jurídica, a analista jurídica e a consultora de RH da região sul, e manuscritas por e-mail, como a da advogada trabalhista e do analista jurídico. As perguntas feitas durante a entrevista foram previamente montadas para facilitar a interpretação dos dados na etapa analítica, sendo feitos dois blocos de perguntas adaptadas, um para o contencioso trabalhista e outro para a consultora de RH que podem ser vistos nos apêndices A e B ao final deste trabalho, isso foi feito para se ter maior precisão nas respostas já que algumas perguntas tinham teor mais jurídico e outras eram mais voltadas a área de recursos humanos, tendo sido adaptadas conforme o setor.

Após as entrevistas, o conteúdo obtido foi transcrito e analisado seu conteúdo nas seguintes categorias:

Quadro 3 – Matriz de análise do conteúdo das entrevistas.

Categoria de análise	Subcategoria	Descrição
Práticas de gestão de pessoas	Recrutamento e seleção	Através das perguntas feitas se verificou como essas práticas de gestão de pessoas na organização influenciavam ou não no aumento de reclamações trabalhistas.
	Treinamentos	
	Remuneração e benefícios	
	Avaliação de desempenho	
Impacto da segurança do trabalho nas reclamações	Segurança do trabalho	Através da pesquisa, procurou-se entender como os acidentes de trabalho impactam no número de reclamações e qual o procedimento

		da empresa em relação a elas.
Os líderes e seu impacto	Cultura organizacional	A pesquisa procurou verificar como a liderança influencia na cultura organizacional.
O que leva alguém a procurar a Justiça do Trabalho contra a empresa?	Motivações	Procurou-se entender, na visão dos entrevistados, quais ou qual o principal motivo para alguém entrar com uma reclamatória.
O que pode ser feito?	Sugestões	Foi perguntado o que cada entrevistado sugere como solução para o problema.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Também foram analisados dados coletados de documentos internos da empresa elaborados pela equipe de RH, sobre os mais diversos indicadores da empresa, tais como: *turn-over*, absenteísmo, pagamento de horas extras, entrada de reclamatórias, sendo selecionadas as 5 empresas com o maior número de processos ativos para uma análise aprofundada desses dados e para delimitação da análise, o que ajudou a fundamentar hipóteses e soluções para o problema.

3.3 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Trata-se de uma organização no ramo de serviços em refeitórios coletivos e limpeza de grande porte tendo duas administrações centrais, uma em Porto Alegre/RS e outra em São Paulo/SP, conta também com mais de mil unidades pelo país distribuídas dentro de outras organizações. O cliente, alguma outra empresa, contrata os serviços como uma franquia para desenvolver as atividades meio que consistem em servir as refeições como café da manhã, almoço, jantar, assim como zelar pela qualidade e preservação da cozinha, dependendo do contrato, possui também serviço de limpeza geral. Algumas unidades, devido a seu tamanho e produtividade possuem mais de 200 funcionários. Por força de termo assinado junto ao RH da empresa não posso citar seu nome nem de seus colaboradores, todavia saliento que durante toda pesquisa tive apoio da empresa.

4 RESULTADOS DA ANÁLISE

Este capítulo tem como objetivo apresentar os dados coletados durante a pesquisa através de análise documental e entrevistas semiestruturadas, aquela forneceu relatórios sobre *turn-over*, rotatividade, horas extras e materiais de relevância este estudo, já esta explanou as entrevistas realizadas com funcionários e advogados da empresa, tendo como meta responder aos objetivos propostos aliando ao que foi discutido na bibliografia. Primeiramente, foram analisadas as quantidades de processos trabalhistas existentes nas unidades da região sul e sua variação mensal durante o ano fiscal de 2017, após foram elencadas as 5 unidades com mais processos nesta localidade e comparados seus indicadores, feitos pelo RH, correlacionando o que foi pedido nos processos verificando possíveis falhas de gestão. Após, foi feita uma análise de conteúdo das entrevistas sobre recrutamento e seleção, treinamento, remuneração, segurança do trabalho e cultura organizacional, também foi analisado qual o principal motivo para entrada de reclamações tendo em vista a gestão de pessoas da empresa. Por fim, pretendeu-se mostrar soluções que visassem melhorar e capacitar a gestão nas unidades afim de diminuir a entrada de novos processos.

4.1 VOLUME DE PROCESSOS NA REGIÃO SUL, ANÁLISE DA ENTRADA DE NOVOS PROCESSOS E ENCERRAMENTOS DE LITIGÂNCIAS

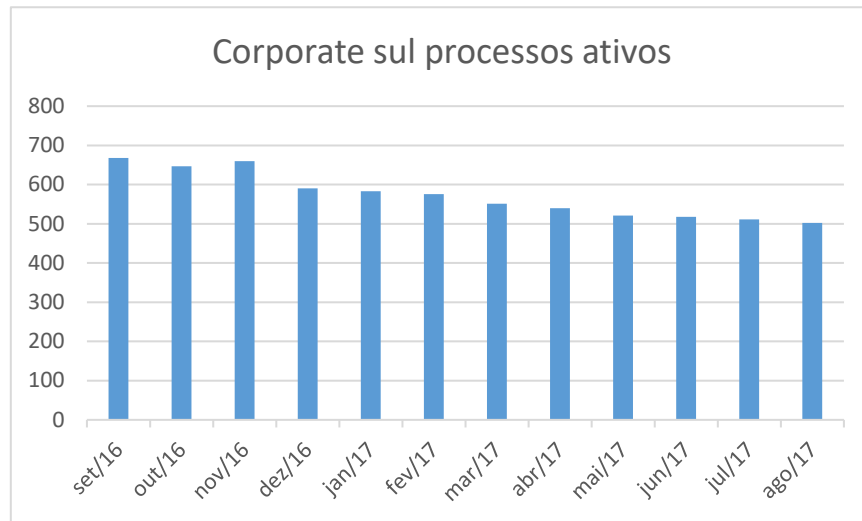
A empresa teve seu ano fiscal encerrado em agosto de 2017, trata-se do padrão europeu para fechamento de balanços, por isso, nesse trabalho, quando me refiro ao ano fiscal de 2017 falo de setembro de 2016 a agosto de 2017. Assim, poderei focar o trabalho todo no ano de 2017 já que os dados estão fechados.

Ao todo, a empresa possui 2.642 processos ativos em todo o Brasil tendo o sul e o sudeste como os principais litigantes também por terem a maior concentração de unidades da empresa, neste trabalho serão analisados apenas os da região sul.

No ano, houve uma redução de aproximadamente 24% nos processos ativos na região sul, um dos fatores que explicam a diminuição é uma forte política para

fechamento de acordos com os litigantes, principalmente nos meses de incentivo a conciliação que ocorrem, normalmente, ao final do ano antes das férias do judiciário, segundo o que diz a entrevistada 1.

Gráfico 1 – Quantidade de processos ativos nas unidades do sul



Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 1 – Quantidade de processos ativos na diretoria sul em 2017 por números.

Processos ativos na diretoria corp sul												
	set/16	out/16	nov/16	dez/16	jan/17	fev/17	mar/17	abr/17	mai/17	jun/17	jul/17	ago/17
Corporate sul	668	647	660	590	583	576	551	540	521	518	511	505

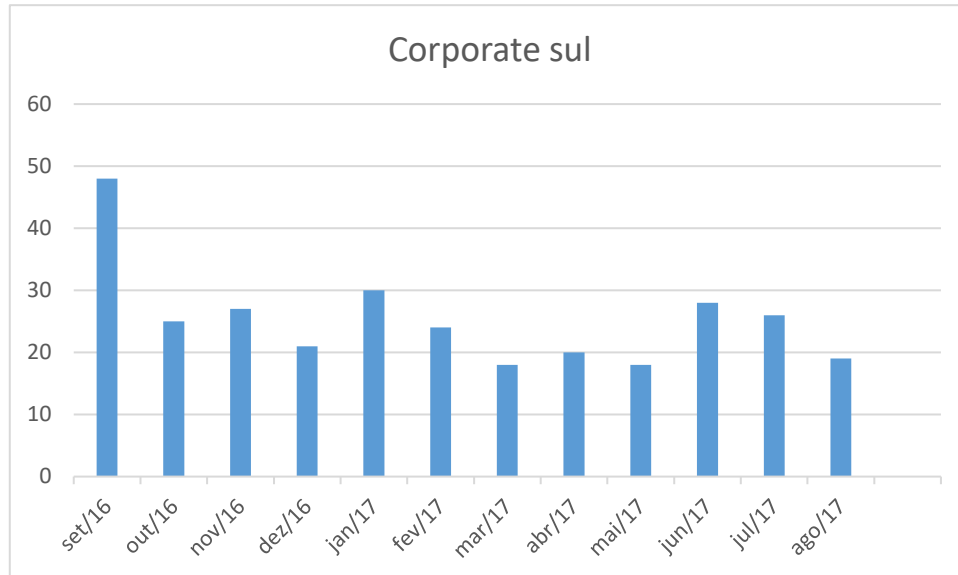
Fonte: Elaborado pelo autor

Através dos dados, vê-se um ponto positivo para a empresa em que, exceto o mês de novembro, todos os outros houve alguma redução no número de processos ativos. Vale lembrar que muitas ações figuram por anos ativas e se encontram nesse montante. Com base nesses dados, o ano fiscal de 2017 foi bastante proveitoso para a empresa, todavia o ideal seria este número ser reduzido ainda mais (Entrevistada 2). Um fator que prejudica a diminuição é que mensalmente entram novos processos, algo praticamente impossível de se conter, pois a empresa conta com 451 unidades somente na região sul e a quantidade de funcionários por unidade varia de 8 a mais de 400 dependendo do porte da empresa contratante (Dados fornecidos pelo RH de São Paulo junto aos indicadores).

Em média, entram 30 processos novos todos os meses, fator que se agrava quando a fechamento de alguma unidade, os funcionários demitidos têm maior

potencial para a entrada de uma reclamatória e as unidades encerradas tendem a demitir todo seu contingente tornando vulnerável a empresa (Entrevistada 2).

Gráfico 2 – Entrada de processos novos na região sul no ano fiscal de 2017.



Fonte: Elaborado pelo autor.

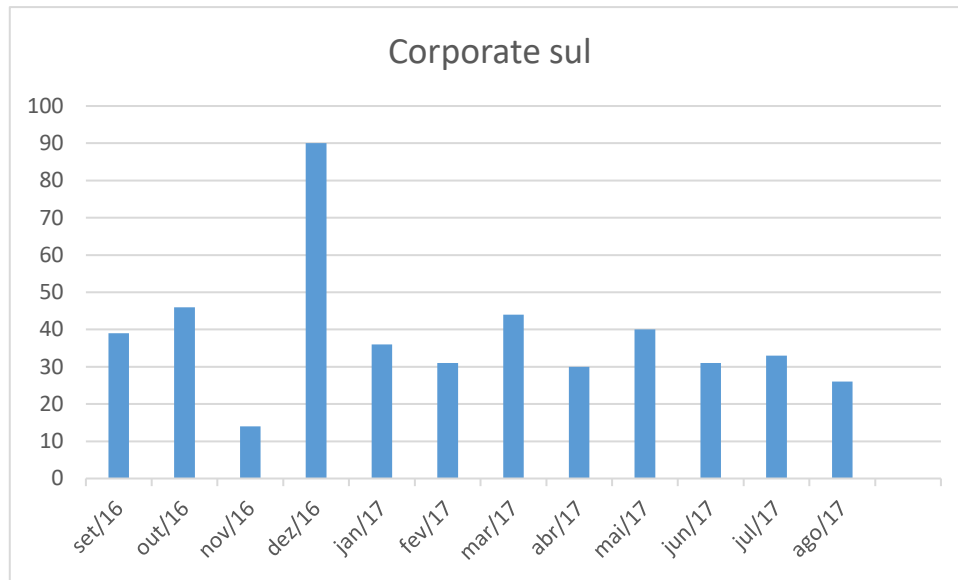
Tabela 2 – Entrada de novos processos região sul em 2017 por números.

Entrada de processos na corp sul												
	set/16	out/16	nov/16	dez/16	jan/17	fev/17	mar/17	abr/17	mai/17	jun/17	jul/17	ago/17
Corporate sul	48	25	27	21	30	24	18	20	18	28	26	19

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em setembro houve uma grande entrada de processos, pois muitos que chegaram ainda em agosto de 2016, devido ao fechamento do balanço, só foram computados no ano fiscal seguinte (Entrevistada 1 quando questionada brevemente sobre os dados). A região sul não teve nenhum grande fechamento de unidade comparado a de regiões como o sudeste que tiveram um salto de reclamatórias devido ao encerramento de unidades grandes (Dados do setor de contencioso trabalhista).

Os processos encerrados mensalmente estão um pouco acima das entradas mensais o que gera a redução. A política da empresa em finalizar processos antigos e focar nos acordos têm auxiliado a empresa (Entrevistada 1), porém, devido a burocracia da Justiça do Trabalho que algumas vezes demora a homologar os encerramentos esse número poderia ser maior.

Gráfico 3 – Processos encerrados nas unidades do sul no ano fiscal de 2017.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 3 – Processos encerrados unidades do sul em 2017 por números.

Encerrados corp sul												
	set/16	out/16	nov/16	dez/16	jan/17	fev/17	mar/17	abr/17	mai/17	jun/17	jul/17	ago/17
Corporate sul	39	46	14	90	36	31	44	30	40	31	33	26

Fonte: Elaborado pelo autor.

Analisando o gráfico, podemos perceber que os acordos judiciais aliados as semanas de conciliação nos tribunais regionais fizeram o mês de dezembro atingir um número recorde que não conseguiu ser alcançado em outros meses. Segundo o entrevistado 4 questionado por telefone em 30 de outubro de 2017, os advogados dos reclamantes percebendo a disponibilidade da empresa em fazer acordos começaram a solicitar uma indenização maior tornando inviável a homologação o fechamento de outros.

Embora as novas práticas do contencioso para quitação de acordos tenham encerrado mais processos, a entrada de novas reclamações continua praticamente inalterada, pois as políticas de prevenção ainda são, por vezes, fracas, principalmente porque os gerentes de unidade não percebem o risco da reclamação.

4.2 UNIDADES DO SUL COM MAIS PROCESSOS ATIVOS

São, ao todo, 451 unidades na região, a maioria possui no máximo uma reclamatória ativa no ano 2017 (Dados RH São Paulo e contencioso trabalhista). As unidades encerradas, por demitirem seu quadro possuem maior número de processos, todavia não foram analisadas neste trabalho, pois o objetivo deste foi trazer soluções e estudar as unidades que ainda estão ativas já que, em relação as encerradas, pouco se pode fazer para contenção trabalhista.

Para essa análise, utilizou-se o relatório referente as unidades em atividade com processos ativos no ano fiscal de 2017, nele tivemos as seguintes unidades com mais reclamatórias ativas:

- Unidade A: 5
- Unidade B: 4
- Unidade C: 4
- Unidade D: 3
- Unidade E: 3

As outras unidades em atividade no sul até o fechamento deste trabalho possuíam 2 ou menos reclamatórias ativas no ano de 2017, outras conseguiram encerrar os processos logo que os gerentes ficaram cientes da reclamatória, estando com os processos encerrados não entram nesta análise. Por questões éticas não foram citados os nomes das unidades que serão substituídos por letras indo da maior quantidade de litigâncias (A) até a menor da nossa amostra (E).

Para utilização na análise desse estudo, e na própria empresa, foram levantados os índices de absenteísmo, rotatividade e pagamento de horas extras de todas as unidades do sul com o auxílio do RH de São Paulo. Neste trabalho se pretende verificar a correlação que esses indicadores têm com as unidades de maior litigância. Deve-se deixar claro que elas possuem uma quantidade maior de funcionários, pois ficam em empresas muito grandes que funcionam 24 horas (Dados fornecidos pelo RH de São Paulo junto aos indicadores), sendo assim, tem mais facilidade em possuir maior número de processos. Para metrificação do estudo foi usada a média de 200 funcionários em cada uma das unidades estudadas, pois a quantidade de trabalhadores nelas varia entre 150 e 300. Embora a grande quantidade de empregados torna mais provável um processo, existem unidades com

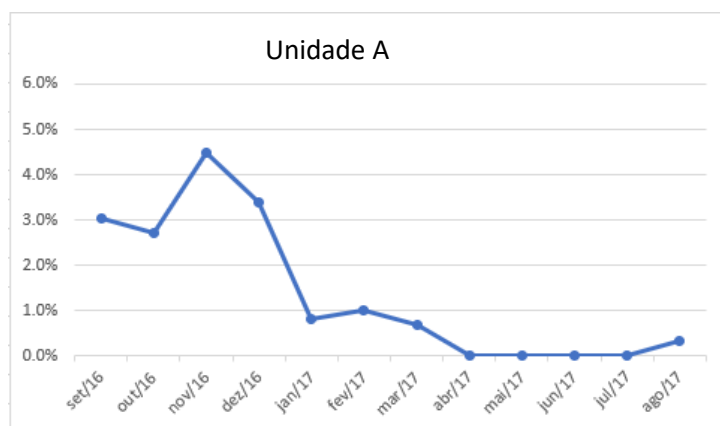
mais de 400 funcionários com indicadores perfeitos e reclamações encerradas, como por exemplo uma unidade do Paraná que tinha 8 processos e encerrou todos (Dados fornecidos pelo RH de São Paulo), por este motivo não entrou nesse estudo.

4.2.1 Levantamento da relação entre absenteísmo e a quantidade de reclamações nas unidades com maior litigância no sul

O primeiro indicador analisado foi o absenteísmo, que é o hábito de se faltar ao trabalho sem justificativas. A lei brasileira só aceita a dispensa por justa causa devido a faltas se elas ocorrerem durante 30 dias corridos e não sejam justificadas (TST, Súmula nº 32). Por este motivo, o padrão de absenteísmo não é algo incomum na cultura brasileira, embora o dia de trabalho não efetivado possa causar desconto salarial como um dia não trabalhado, o funcionário não poderá ser demitido por justa causa, somente poderá ser feita uma demissão habitual e muitas vezes o custo é grande.

Analisando os dados no geral, é possível verificar um nível de absenteísmo maior nos meses de janeiro e fevereiro, principalmente por serem meses de verão e férias. Neste trabalho, como já falado, analisarei os indicadores das 5 maiores litigâncias considerando que cada unidade tenha em média 200 funcionários. Os dados de absenteísmo levam em conta uma falta no mês para cada funcionário, como exemplo, se a unidade tem 50% de absenteísmo significa que 100 funcionários faltaram pelo menos um dia durante o mês. Os dados serão analisados a seguir:

Gráfico 4 – Absenteísmo na unidade A a cada 200 funcionários.

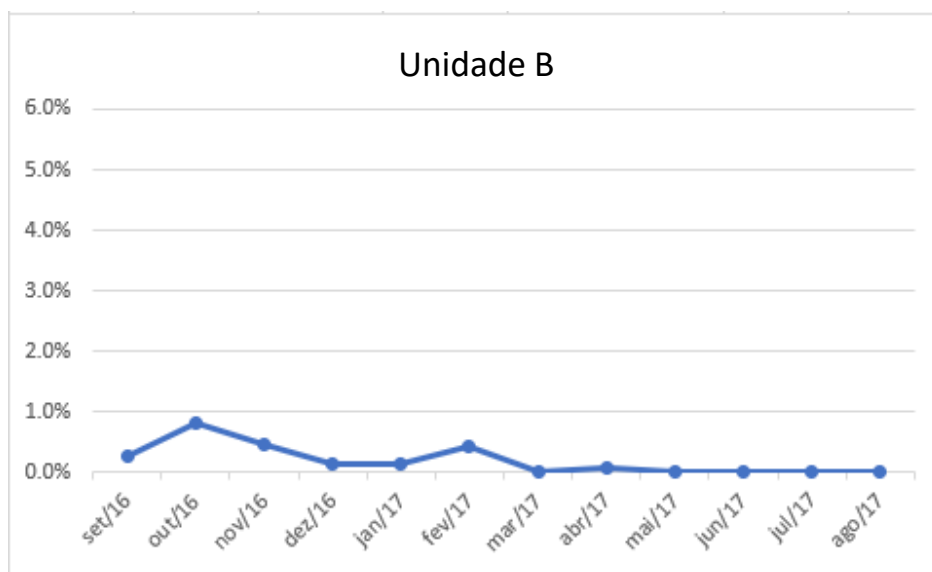


Fonte: Elaborado pelo autor.

A unidade A possui um grande absenteísmo, principalmente ao final do ano passado chegando a quase 10 funcionários não indo trabalhar em pelo menos um dia de novembro. Provavelmente alguma intervenção de diretorias recriminou os altos índices e fez com que eles zerassem a partir de abril, as reclamações ativas também entraram antes de abril, mostrando que algo estava mal na unidade, fazendo com que os funcionários não fossem trabalhar até mesmo como forma de protesto a sua gestora destacado nas reclamações como alguém que pressionava as funcionárias.

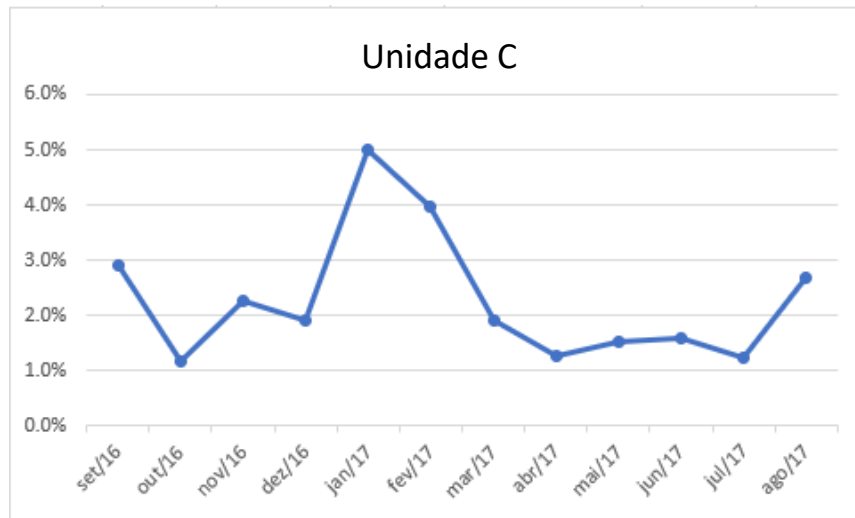
Embora tenha ressurgido absenteísmo em agosto pode ser considerado normal por questões triviais já que representa somente um funcionário nesta condição.

Gráfico 5 - Absenteísmo na unidade B a cada 200 funcionários.



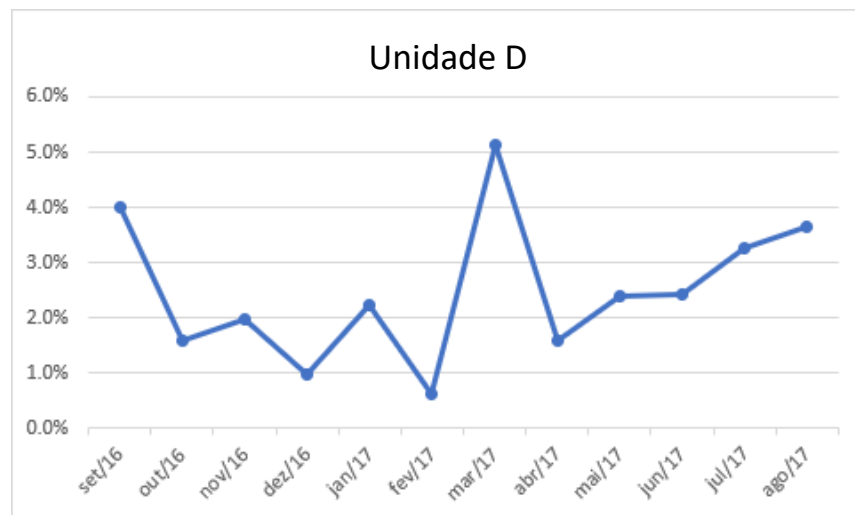
Fonte: Elaborado pelo autor.

Já a unidade B é considerada um bom exemplo de administração pelas diretorias sempre resolvendo rápido problemas com processos judiciais (Entrevistada 5) e até ano passado possuía poucos processos. O absenteísmo na unidade é irrisório, pois o ambiente de trabalho, ao que consta nas petições, não era ruim, mas problemas com questões relacionadas a acidentes de trabalho dispararam o número de reclamações.

Gráfico 6 - Absenteísmo na unidade C a cada 200 funcionários.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A unidade C possui um absenteísmo constante tendo seu auge em períodos de férias, segundo relatos possui uma administração fraca (Entrevistada 5), não criticada como a da unidade A, todavia não resolve problemas relativamente sérios como este, pelo menos 2 funcionários em todos os meses faltaram algum dia sem motivo.

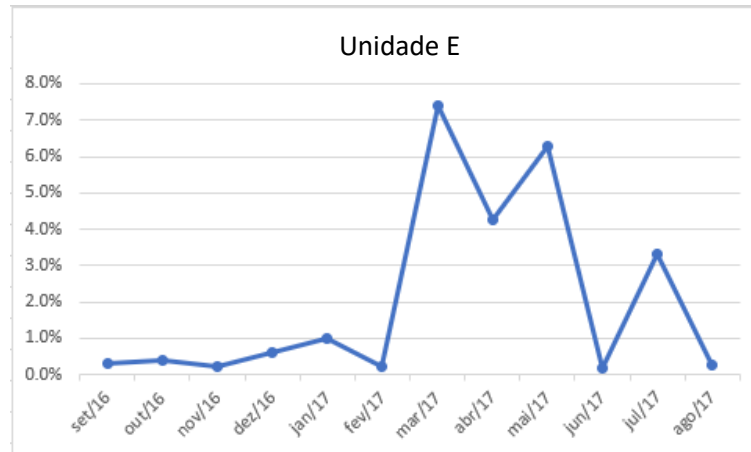
Gráfico 7 - Absenteísmo na unidade D a cada 200 funcionários.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A unidade D passou por problemas a nível nacional em março de 2017, pois a empresa em que está inserida virou parte do noticiário nacional, aparentemente já possuía dificuldades anteriormente, porém depois do ocorrido dispararam não só os

índices de absenteísmo como também o de reclamações e perícias na empresa e unidade.

Gráfico 8 - Absenteísmo na unidade E a cada 200 funcionários.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Não há nenhum relato sobre o que houve nos meses entre março e junho, mas o absenteísmo disparou, foi o maior índice registrado em um mês superando as outras e não há uma real explicação para isso, segundo o que relatou a entrevistada 1 quando foi indagada sobre, durante a revisão do trabalho, pode ter sido computado um dia de greve na Região Metropolitana de Porto Alegre como um dia normal, de qualquer forma o problema foi controlado nos meses seguintes.

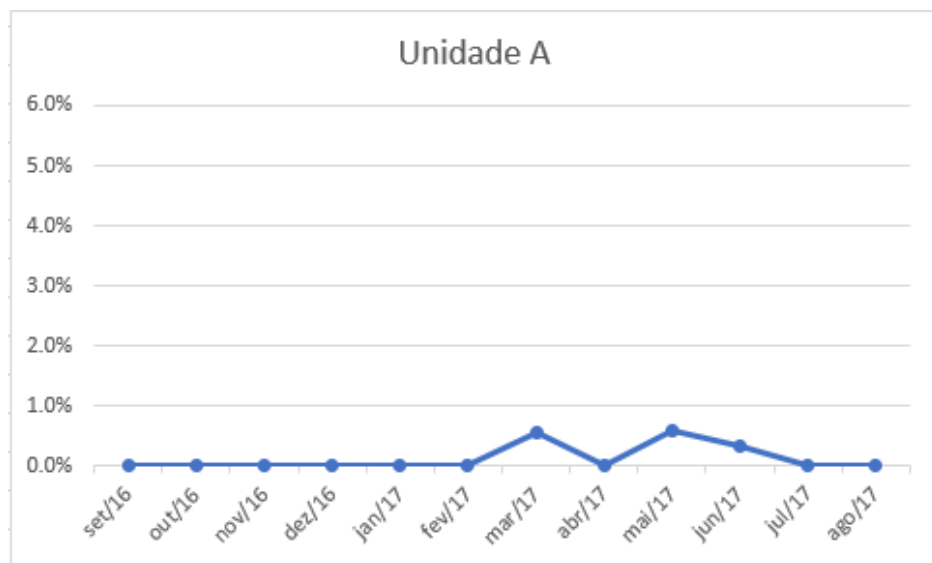
É interessante verificar que os índices de absenteísmo contrastam com a entrada de reclamações, exceto a unidade B, que quase não possui absenteísmo e a unidade E que teve picos desproporcionais, todas têm uma certa normalidade no absenteísmo muito pela gestão errônea das unidades que desestimula a assiduidade.

4.2.2 Levantamento da relação entre o volume de horas extras realizadas e a quantidade de reclamações nas unidades com maior litigância no sul

Por lei, é permitido a realização de apenas duas horas extras por dia, sendo que elas não podem virar rotina na realização do trabalho (CLT, art. 59). O ideal é não as fazer, todavia existem momentos que a empresa precisa dessa mão de obra e, se pago de forma correta, não há problemas.

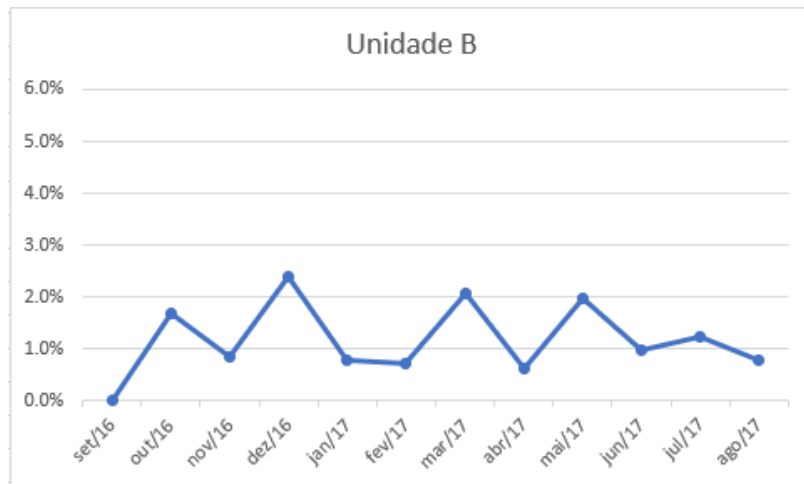
Nas unidades da empresa de refeitórios é solicitado sempre que o funcionário anote seu ponto e o gestor tenha controle, porém, algumas vezes, isso não ocorre de forma correta. Um pedido presente em todas as reclamações dessas 5 unidades foi o pagamento de horas extras, se estiver tudo correto o pedido será indeferido, todavia os dados mostram que, em algumas unidades, o controle não é feito corretamente. Cada funcionário que faz hora extra é computado pelo RH e aparece no gráfico independente se fez somente em um dia ou em todos, portanto se 100 funcionários desses 200 fizerem hora extra pelo menos um dia no mês o gráfico atingirá 50% no mês. Os dados seguem a seguir:

Gráfico 9 – Horas extras na unidade A a cada 200 funcionários.



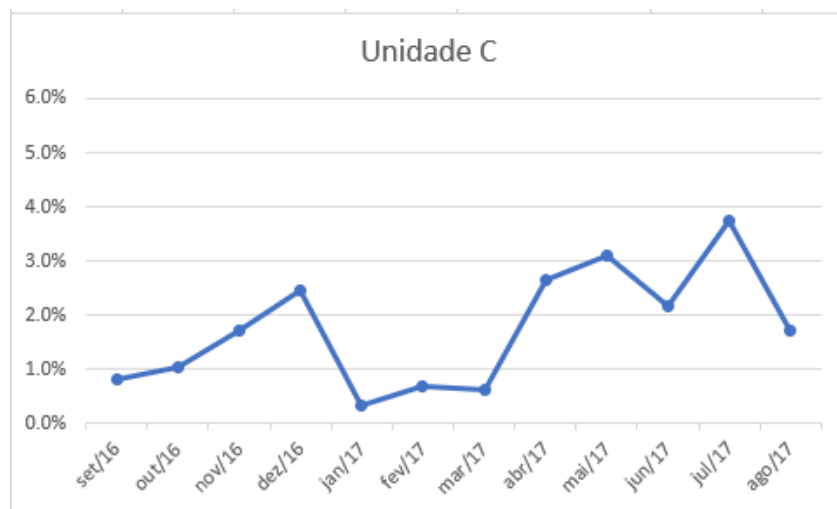
Fonte: Elaborado pelo autor.

O controle de horas extras na unidade A talvez seja um dos maiores problemas. Em petição inicial é relatado que funcionários eram convocados para limpar alagamentos da unidade de madrugada e que só era pago o deslocamento via táxi. Porém, conforme o gráfico, o pagamento de horas extras na unidade é zero até fevereiro de 2017, ou seja, o controle de horas extras na unidade era falho porque há testemunhas destas horas extras. A entrevistada 1 relata em breve conversa que a falta do controle resulta em reclamações, se as horas extras não foram computadas certamente o cartão ponto dos funcionários também possui erros e podem ser desqualificados em juízo.

Gráfico 10 – Horas extras na unidade B a cada 200 funcionários.

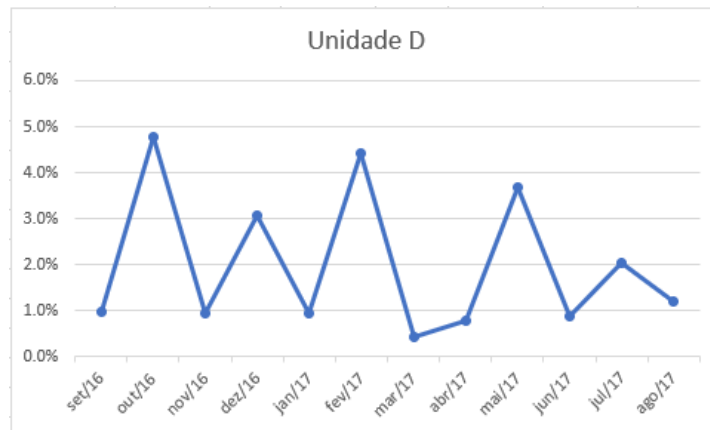
Fonte: Elaborado pelo autor.

O gráfico da unidade B mostra um controle correto de horas extras, embora não possamos afirmar que eles agem de forma correta, visto que talvez algum funcionário possa fazer hora extra todo dia, o gráfico é verossímil e mostraria que não é frequente todos os funcionários fazerem hora extra.

Gráfico 11 – Horas extras na unidade C a cada 200 funcionários.

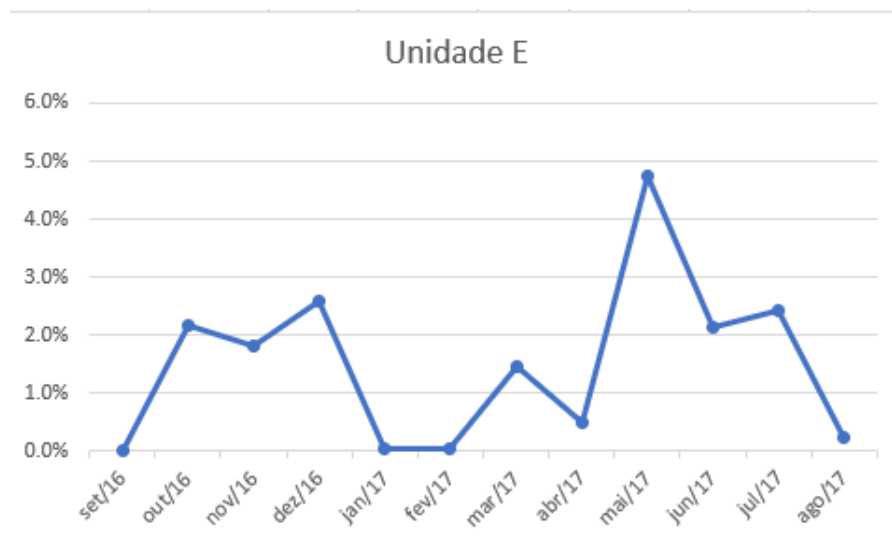
Fonte: Elaborado pelo autor.

Possui também números normais, embora tenha mais variações o registro das horas extras é feito aparentemente de maneira correta e conseqüentemente pagos, indeferindo algum pedido judicial pelo seu pagamento, claro que não se pode dizer que todos os funcionários estão sendo bem acompanhados, mas o gráfico indica que sim.

Gráfico 12 - Horas extras na unidade D a cada 200 funcionários.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Novamente vemos como o problema a nível nacional ocorrido em março de 2017, que foge ao controle da empresa de refeitórios coletivos, interferiu na unidade. Como houve muitas faltas e o trabalho estava prejudicado o número de horas extras despencou, todavia voltou a normalidade nos meses seguintes, com isso se pode verificar que o controle está sendo feito corretamente.

Gráfico 13 - Horas extras na unidade E a cada 200 funcionários.

Fonte: Elaborado pelo autor.

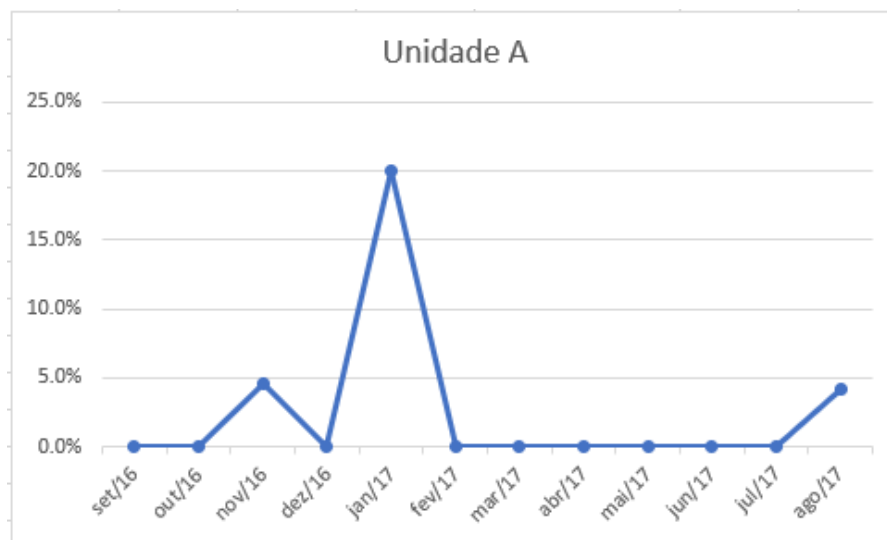
Há um certo descompasso na unidade, enquanto há meses zerados outros chegam a 5,0% podendo haver problemas de controle de jornada.

4.2.3 Levantamento da relação entre rotatividade e a quantidade de reclamatórias nas unidades com maior litigância no sul

A rotatividade é a medição de quantas pessoas são demitidas ou se demitem das unidades independente do motivo. Acredita-se que locais com um ambiente de trabalho ruim tenham tendência a ter alta rotatividade, todavia muitos funcionários se mantêm no emprego porque não possuem outras oportunidades e pedir demissão acarreta na perda de benefícios. O mesmo vale para as empresas que se negam a demitir por não ter como arcar com os custos tornando a relação conflituosa (Entrevistada 5).

As unidades do sul da empresa de refeitórios coletivos possuem a tendência de não demitirem sem terem o orçamento para fazer a demissão e pegar os encargos tornando a rotatividade desproporcional como analisado nos gráficos e documentos cedidos pelo RH. Nos dados analisados para cada 200 funcionários serão verificados quantos pedem demissão e são demitidos em porcentagem, ou seja, se 100 forem demitidos ou se demitirem, o mês terá 50% de demissões voluntárias ou involuntárias. Os dados seguem:

Gráfico 14 - Rotatividade na unidade A a cada 200 funcionários.

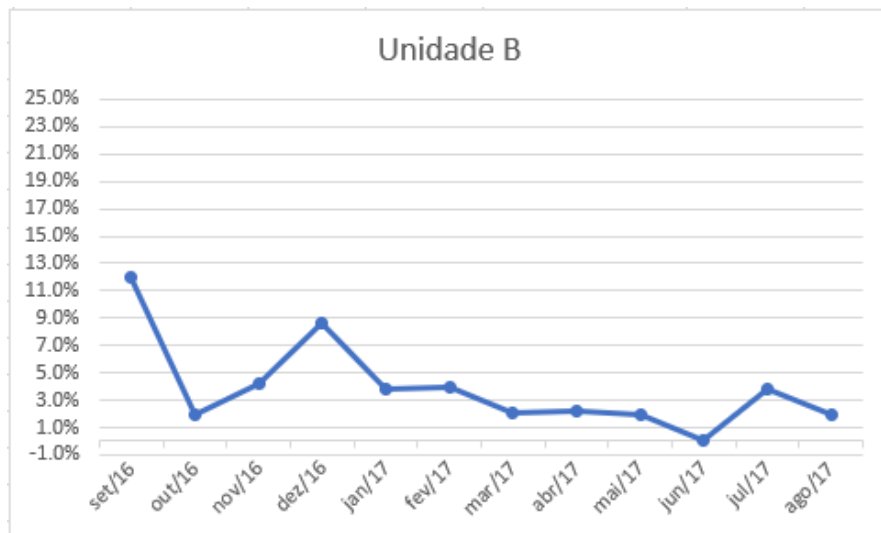


Fonte: Elaborado pelo autor.

A unidade A possui um grave problema em relação a demissão, a gestora da unidade não possui verba para demissões e os funcionários, mesmo com todos os problemas ficam com ela para não perderem os direitos rescisórios (Entrevistada 5),

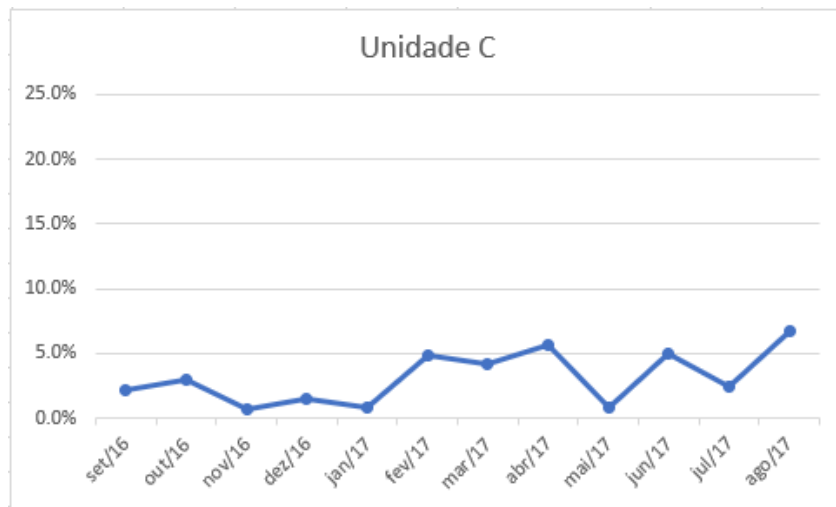
com isso situações até mesmo de assédio moral se tornam corriqueiras visando que o funcionário se demita, prática errada que pode ser pedida como indenização em uma futura causa. Analisando o gráfico é possível verificar que janeiro teve o maior contingente de rotatividade com 1/5 do quadro dispensado, isso porque no mês devem ter sido programas as demissões já que haveria orçamento, o restante é zerado. Acredita-se, tendo em vista também os outros indicadores, que entre março e abril houve pressão para a melhoria da gestão, não o suficiente para conter as reclamatórias do ano, mas o suficiente para melhorar o ambiente de trabalho e seus indicadores.

Gráfico 15 – Rotatividade na unidade B a cada 200 funcionários.



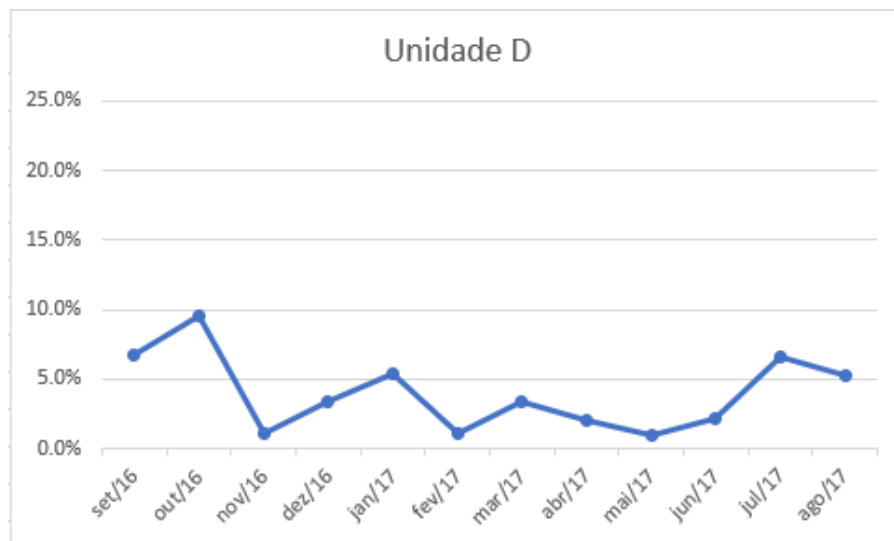
Fonte: Elaborado pelo autor.

A unidade B apresenta uma rotatividade constante, embora seja considerada um exemplo de administração (Entrevistada 5), isso porque a unidade dispensa os funcionários sem a preocupação com o encaixe do orçamento, já que tem tudo sob controle, o fato de demitirem os funcionários sem restrições deixa margem para muitos deles entrarem na Justiça do Trabalho, já que o término do vínculo encoraja a disputa judicial (Entrevistada 2). Em todo caso, a unidade faz o certo, pois respeita o funcionário garantindo seus direitos e não o prendendo em um trabalho com o qual não se sente bem.

Gráfico 16 - Rotatividade na unidade C a cada 200 funcionários.

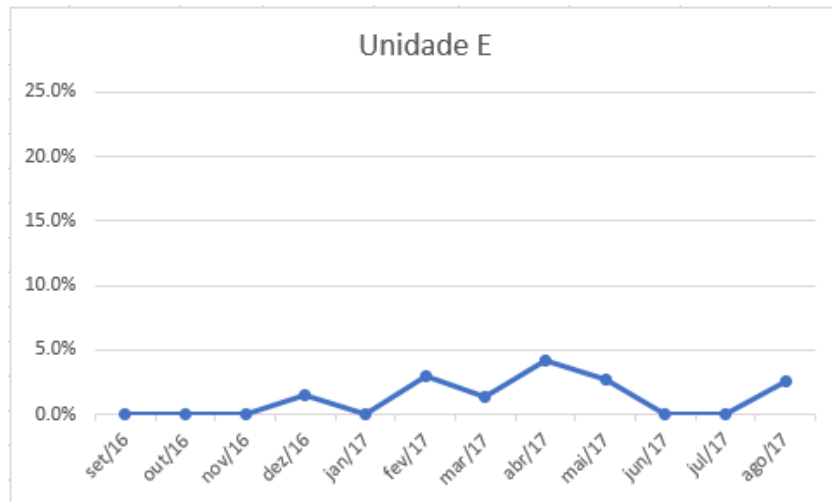
Fonte: Elaborado pelo autor.

Relativamente baixa e constante não é constatada como um problema na unidade. O crescimento próximo ao ano fiscal se deve possivelmente pelo orçamento e cortes.

Gráfico 17 - Rotatividade na unidade D a cada 200 funcionários.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Mesmo com os problemas enfrentados ao longo de 2017 a unidade D conseguiu manter seus colaboradores, até mesmo no mês de março no qual houve o incidente nacional, por não ter nenhum mês zerado se acredita que não houve retenção nas demissões para evitar custos novos.

Gráfico 18 - Rotatividade na unidade E a cada 200 funcionários.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Esta unidade aparentemente não tem um controle aprimorado em relação a eficiência dos seus funcionários, mesmo com os problemas em relação ao absenteísmo em março e junho de 2017 não houve demissões regulares, ou seja, algumas pessoas deixaram de trabalhar nos meses de março e junho e não houve uma punição mais rígida muito provavelmente levando em conta o orçamento relativo a demissão que não deveria estar programado corretamente, como na Unidade A.

4.2.4 Síntese do impacto de fatores como absenteísmo, horas extras e rotatividade nas litigâncias do sul

Tendo sido analisados os indicadores de RH disponibilizados pela empresa, constata-se que os 3 fatores (absenteísmo, horas extras e rotatividade) têm algum impacto sobre o número de reclamações das unidades estudadas e suas práticas de gestão de pessoas, a seguir um breve resumo sobre cada fator e sua influência:

- **Absenteísmo:** o que foi percebido é que conforme o ambiente de trabalho é ruim os funcionários tendem a faltar mais, nos casos estudados os níveis de absenteísmo salvo algumas exceções, são constantes, principalmente nas unidades com problemas de gestão provando que relações insatisfatórias entre patrões e empregados desmotivam os atores e tornam mais fácil a possível entrada de uma reclamação trabalhista por

parte do funcionário.

- **Controle de horas extras:** foi verificado que é o indicador com a maior quantidade de problemas, isso porque muitas unidades não computam as horas extras trabalhadas. Em todas as reclamações das unidades da amostra há uma menção pedindo revisão da jornada de trabalho, e não é só nelas, o principal pedido geral de toda a região sul representando 16% do total são referentes a horas extras.

- **Rotatividade:** assim como o absenteísmo, é um forte índice para medir como anda a satisfação do funcionário já que um colaborador satisfeito não tende a se demitir e uma gestão correta demite seguindo procedimentos que respeitam a dignidade do empregado. Nos casos estudados, a rotatividade é em grande parte constante havendo picos em alguns meses principalmente em unidades que programam as demissões conforme o orçamento, o que ajuda a aumentar o número de reclamações, pois um funcionário demitido tem mais chances de entrar com um processo, até mesmo pelo custo de oportunidade, em que talvez ganhe algo, mas não vai perder nada (Entrevistada 2).

4.3 OS SUBSISTEMAS DE RH NA EMPRESA E SUA IMPORTÂNCIA NA PREVENÇÃO DA RECLAMAÇÃO TRABALHISTA

Vimos nos capítulos anteriores os números referentes a entrada de reclamações e os indicadores das unidades com mais processos. Pudemos reparar nesses números que nenhuma das unidades citadas têm indicadores completamente perfeitos, muitas vezes por falta de um melhor aprimoramento dos gestores nos subsistemas de recursos humanos. Por isso, este capítulo visa buscar de que forma a gestão de pessoas está se prevenindo para que o funcionário, durante seu tempo na empresa, não tenha motivos para reclamar direitos na justiça.

Serão elencados os subsistemas descritos na fundamentação teórica deste trabalho: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração e benefícios e avaliação de desempenho. Analisando cada um deles, poderemos verificar se as atuais práticas do RH na empresa de refeitórios coletivo estão sendo utilizadas a fim de diminuir um possível processo ou conflito trabalhista.

4.3.1 Recrutamento e seleção e sua importância na prevenção de reclamações trabalhistas na empresa de refeitórios coletivos

Constata-se que grande parte dos entrevistados deste estudo veem como importante uma boa seleção para se evitar frustrações desde o início do contrato de trabalho, pois “um bom recrutamento já evita frustrações” segundo a entrevistada 1. Ainda segundo ela, através de uma boa seleção “se consegue identificar quais são os objetivos, os desejos da pessoa” que vai ser contratada evitando possíveis reclamações. Já para a entrevistada 2, tudo começa com os contratos que a empresa fecha podendo facilitar ou dificultar o recrutamento e seleção nas unidades, porque se a organização não tem bases bem estruturadas na contratação não conseguirá fazer uma boa seleção, pois “tudo que envolve pessoas você motiva ou não qualquer tipo de problema, processo, reclamação”.

Para os outros dois funcionários do contencioso entrevistados (Entrevistados 3 e 4), são breves em pedir mais treinamentos.

Enquanto se vê que o jurídico trabalhista tem um pensamento mais preventivo, a entrevistada 5 que faz parte do RH é mais analítica, segundo ela o importante no processo de recrutamento e seleção é “ver qual é a intenção do profissional, tentar investiga-lo o máximo possível”, há também uma percepção por parte da entrevistada 5 que existe um tratamento defasado do setor nas unidades, aliado a falta de informações, o que torna o trabalho mais complicado causando frustração, pois a pessoa pode não estar acostumada a alta demanda que algumas unidades impõem e, por vezes, não lhes é mostrado sequer o local de labor (Entrevistada 5) causando a frustração ao funcionário.

Sendo analíticos ou preventivos, a percepção geral dos entrevistados é que o recrutamento e seleção é muito mais do que escolher alguém que esteja disposto a trabalhar na operação. Tem que se escolher uma pessoa que esteja também em consonância com os objetivos da empresa, colocar o homem certo no lugar certo (STORMI e OLIVEIRA, 2014), é preciso ser claro “detalhar as atividades, demonstrar exatamente o que será feito, deixar claro o valor líquido de salário” (Entrevistada 5).

4.3.2 Treinamento e desenvolvimento e sua importância na prevenção das reclamações trabalhistas na empresa de refeitórios coletivos

Em todas as entrevistas foi destacada a importância do treinamento e desenvolvimento para a organização, segundo a entrevistada 3 é de suma importância o “incentivo à educação, e aprimoramento do profissional” (Entrevistada 3) que, se bem executados, trazem benefícios ao contencioso trabalhista, RH e as relações de gerentes e empregados. Já o entrevistado 4 é enfático ao dizer que “treinar e capacitar gestores sempre” é o método ideal para amenizar possíveis reclamações. Para a entrevistada 1, os treinamentos funcionam também como “uma forma de manter o nível de engajamento, de satisfação” aumentando a confiança do trabalhador na empresa. E para a entrevistada 2 o importante é dar todas as ferramentas para que o empregado possa se aperfeiçoar dando também oportunidades para eles se desenvolverem (Entrevistada 2).

No ponto de vista dos recursos humanos, segundo a entrevistada 5, o importante além de aprimorar a capacidade é mostrar a importância que os métodos rotineiros como marcação de ponto e comportamento têm em uma possível litigância (Entrevistada 5).

Todavia, não se constatam algumas questões de T&D pelos entrevistados como o CHA, conhecimentos, habilidades e atitudes (FRANÇA, 2007), O RH principalmente, vê os treinamentos muito mais como uma roteirização dos afazeres como “ter o ponto bem registrado” (Entrevistada 5) que realmente é importante, mas não são tão importantes ao desenvolvimento individual. Embora o CHA não seja tão presente nos programas de treinamento, é observado que a empresa se preocupa em treinar e desenvolver seus funcionários conforme é demandado pelos setores, seguindo os passos propostos por Chiavenato (2010) expostos no capítulo 2.2.2.

4.3.3 A remuneração e sua importância na prevenção das reclamações trabalhistas na empresa de refeitórios coletivos

Exceto a entrevistada 5, os entrevistados não foram questionados diretamente quanto a remuneração, mas nas entrevistas se consegue analisar que o importante

em relação ao modelo remuneratório é ser franco e preciso, como exemplo “deixar claro o valor líquido de salário” (Entrevistada 5), pois para a entrevistada 1 a falta desse diálogo gera “reclamações trabalhistas em muitos casos” (Entrevistada 1).

A empresa opta por ter um sistema de salário fixo bem estruturado e acessível a todos os níveis operacionais (Dados setor de remuneração e benefícios), isso traz segurança jurídica devido a questões legais no Brasil, como visto na fundamentação teórica, está é a remuneração mais aceita (MARTINS, 2008). Embora o sistema remuneratório e de benefícios seja bem estruturado, vê-se que o principal problema da empresa no quesito remuneração, segundo a entrevistada 5 é a falta de informações claras para alguns funcionários e gestores que não as explicam de maneira correta. Isso acaba gerando frustração no empregado que pode vir a entrar com uma reclamação pedindo descontos indevidos ou equiparação salarial com algum paradigma (Entrevistada 5). Se o gestor tiver feito um trabalho correto para explicar a remuneração do funcionário, ou pelo menos ter os fatos documentados, dificilmente o juiz deferirá o pedido.

Outro grave problema na empresa, trata-se das bonificações concedidas pelos gestores sem aval de diretorias, pois este valor pode ser pleiteado como salário *in natura* ou pedido de danos morais pelo reclamante se sentir constrangido por não receber a premiação em algum mês. “Alguns gestores pagam bonificações não estabelecidas como forma de gratificação, estas exceções são feitas sem o conhecimento do jurídico e prejudicam bastante a nossa defesa em uma possível futura ação trabalhista” (Entrevistada 2).

4.3.4 Avaliação de desempenho e sua importância na prevenção das reclamações trabalhistas na empresa de refeitórios coletivos

O sistema de avaliação da empresa, o 360 graus, é bem visto por boa parte dos entrevistados, uma delas fala que “é muito importante o gestor ter esse processo na sua área porque nele se consegue verificar de forma segura o que seus funcionários estão desempenhando dentro da empresa” (Entrevistada 1). Já para a entrevistada 2 os dados podem “mostrar todos os pontos que estavam deficitários e que não foram melhorados dando todas as oportunidades de melhoria”. Porém a avaliação de desempenho só é obrigatória para os funcionários a nível administrativo

que representam menos de 30% da mão-de-obra de toda a organização, para a operação não há nada formal (Entrevistada 5). Não há uma explicação concreta de por que isso ocorre, mesmo sem a obrigatoriedade os gerentes de unidade são instruídos a utilizarem o manual de gerenciamento (book) de unidades e aplicar esporadicamente a avaliação de desempenho padronizada para os cargos de operação, que versam sobre cordialidade, vestimenta, entrega sobre o que foi contratado para fazer (Entrevistada 5).

A entrevistada 5 em sua entrevista alega que além de promover a avaliação anual, também sugere “avaliar no contrato de experiência” (Entrevistada 5). Todavia, são 451 unidades apenas na região sul, até o momento em que este trabalho está sendo escrito, e outras tantas abrindo e fechando mensalmente, tornando claro que nem todas devem possuir sequer um feedback informal.

4.4 A SEGURANÇA DO TRABALHO E SEU IMPACTO NO CONTENCIOSO TRABALHISTA

A segurança do trabalho tem surgido com grande impacto para o contencioso trabalhista e seus entrevistados, pois “um afastamento, pode trazer problemas futuros a empresa, com indenizações vultuosas” (Entrevistada 3). Grande parte dos entrevistados afirma que o setor tem se preocupado em orientar corretamente os gerentes de unidade a atenderem os padrões corretos para atendimento de uma situação que envolva acidente de trabalho como dar toda assistência ao funcionário (Entrevistada 2)

O maior cuidado atual, segundo três entrevistados, tem sido ensinar a todos os gerentes de unidade que, a cada acidente, é necessário a geração da CAT, comunicado de acidente de trabalho (Entrevistadas 1, 2 e 3), “quando acontece (o acidente) a unidade tem que garantir todo o suporte para o colaborador” (Entrevistada 2), pois a falta de cuidado pode gerar futuros problemas na Justiça do Trabalho por negligência com o funcionário. Todavia, muitos gerentes não sabem o que fazer e procuram o setor do contencioso pedindo orientação (Entrevistada 2) e o papel do setor tem sido o de orientar aos gerentes que prestem toda assistência ao funcionário e emitam a CAT.

Outro desafio tem sido juntar todos os documentos do funcionário para uma possível reclamatória (Entrevistada 3), muitas unidades não guardam de forma correta os documentos, tornando o trabalho de defesa para uma possível litigância complicado (Entrevistada 2).

Mesmo com os problemas existentes quanto a falta de cuidado dos gerentes em relação aos documentos e emissão da CAT, os afastamentos relacionados a acidentes de trabalho que são 220 funcionários (dado enviado pela assistente de RH via e-mail) representam aproximadamente 0,63% de todos os funcionários da empresa, havendo uma tendência a melhora. Outro dado importante é que, no ano fiscal de 2017, nenhum funcionário veio a óbito durante o trabalho (Dados do setor de segurança do trabalho), enquanto o dado estatístico mais recente de 2015 indicava 309 mortos somente no RS (SECOM/TRT4, 2017). Há também a comissão interna de prevenção a acidentes na empresa, prevista no artigo 164 da CLT, assim como uma brigada de incêndio.

4.5 A CULTURA ORGANIZACIONAL E SEU PAPEL NA CONTENÇÃO TRABALHISTA

Os entrevistados não foram perguntados diretamente sobre o tema, no entanto se percebe uma visão que, para eles, a cultura é ligada a um gestor eficiente que “assume a função de fazer com que uma organização funcione adequadamente” (Entrevistado 4). A entrevistada 1 fala de um bom exemplo em que uma consultora de RH “promovia várias interações entre as gerentes para que houvesse uma troca de experiências” melhorando a cultura da organização com a transparência. Esse grande papel da liderança a nível cultural dado pelos entrevistados é plausível, uma vez que os funcionários nas unidades são muito ligados ao seu gestor que pode construir uma cultura própria ou assumir a da empresa em que a unidade está sediada.

Todavia, essa centralização na gestão pode trazer problemas, como na Unidade A do capítulo 4.2 em que a gestora é citada pelas funcionárias, através das iniciais das reclamatórias trabalhistas, de uma maneira pejorativa e como uma pessoa que fazia “pressão psicológica e ameaças” (Petição inicial reclamante

Unidade A), mostrando que o ambiente de trabalho era ruim e a cultura disseminada não era correta.

4.6 OS PRINCIPAIS MOTIVOS PARA ALGUÉM ENTRAR COM UMA RECLAMATÓRIA TRABALHISTA SEGUNDO OS ENTREVISTADOS

Segundo os entrevistados, é praticamente unânime a responsabilidade do gestor direto como motivo para a entrada de uma reclamação. A entrevistada 1 corrobora com esse pensamento afirmando que muitas pessoas em cargos de gerência na organização não têm formação de liderança e não sabem como dialogar com os funcionários criando um ambiente hostil de trabalho propício a entrada de novos processos. Seguindo uma ideia parecida, a entrevistada 2 colabora com o que a entrevistada 1 disse em relação a importância do gestor frente aos motivos para o ingresso de uma reclamação, porque, segundo ela, “essa pessoa (o funcionário) responde a alguém, e essa pessoa (o gestor) fez com que ela (funcionário) não se sentisse tão importante, tão valorizada” ao ponto de ficar frustrada e entrar com a reclamação (Entrevistada 2), ela também acrescenta que “75% das reclamações (segundo a empresa Catho) são de mágoa contra a empresa”, nesse caso a pessoa entra com um processo mais por vingança contra o seu gestor ou antigo gestor do que pelos seus direitos em si. A entrevistada 5 concorda que “se o colaborador tivesse uma relação legal com o gestor, equipe, se não tivesse desconfiança que a empresa está o lesando de alguma forma ele não entraria (com o processo)”.

Também é notado que a gestão incorreta influencia nos subsistemas de RH. Os principais problemas que eles enfrentam têm relação com técnicas erradas de gestão, como processos seletivos que não são claros, falta de treinamento, remuneração duvidosa, pagamento de vantagens antiéticas e a falta de avaliação de desempenho em muitas unidades. Tudo isso poderia ser resolvido por uma gestão eficiente que compreendesse os funcionários.

Mas também existem outros motivos citados, segundo o entrevistado 4 o principal são demissões malfeitas que colaboram para a entrada de litígios por ficarem assuntos mal resolvidos durante o período de labor do empregado. Já para a entrevistada 3, os fatores que levam alguém a entrar com uma reclamação são, segundo ela, o “incorreto pagamento de férias; de horas extras; de adicional noturno;

situações de assédio moral; dano moral; não pagamento de adicional de periculosidade e insalubridade; equiparação salarial entre outros”.

Alguns entrevistados levantaram também a hipótese de que para muitos litigantes o processo não passa de uma oportunidade para lucrar, independente de os direitos terem sido violados ou não, como fala a entrevistada 1 na qual relata que muitas vezes o processo é “uma oportunidade profissionais que já atuam na área de limpeza, segurança, alimentação, de saber os riscos que eles correm e de ver isso como uma oportunidade de entrar com um processo, por isso muitos não mantêm cartão ponto atualizado, não assinam a ficha de EPI”. A entrevistada 5 também alerta que “o advogado estimula” a entrada de um processo, pois a pessoa não teria nada a perder.

4.7 SUGESTÕES DE MELHORIAS NA GESTÃO DE PESSOAS A FIM DE DIMINUIR A ENTRADA DE NOVOS PROCESSOS

Como visto no capítulo 4.6, a gestão de pessoas incorreta, geralmente feita por alguém sem práticas de liderança, influencia na entrada de uma reclamatória devido a frustração e mágoa contra a empresa (Entrevistada 2). Este capítulo tem por fim apresentar sugestões que visem a melhoria dessa gestão e consequente diminuição na entrada de processos.

4.7.1 Capacitação presencial de gestores

Sugerido pela entrevistada 5 que vê a descentralização da empresa como ruim, pois afasta muitos gerentes do convívio com a administração central, foi proposto novos treinamentos de capacitação presencial (entrevistada 5), pois, segundo ela, “se tivéssemos (a administração central) mais contato com elas (gerentes de unidade), elas estariam mais seguras, mais preparadas para fazer a gestão e consequentemente melhoraria o clima”.

Alguns treinamentos já ocorrem presencialmente, todavia é realmente muito difícil reunir todos os gestores das mais diversas localidades em um mesmo local. Uma sugestão seria a capacitação presencial ser feita por pequenos grupos indo até as localidades dando suporte. Investir em videoconferências de rotina convocando todos os gestores a participarem também ajudaria bastante. Se bem informados e

seguros, os gestores conseguiriam implantar um ambiente de trabalho melhor evitando conflitos e mágoas.

4.7.2 Competição entre os gerentes de área da região sul

Sugerido pela entrevistada 5, a competição seria entre as áreas da região sul, para explicar melhor, a região é dividida em blocos, no caso são eles: RSI e RSII, que dividem as unidades do estado do Rio Grande do Sul, SC e PR, tendo cada um seu gestor de área. Há alguns meses, segundo relato, a entrevistada 5 solicitou dados de indicadores para o contencioso trabalhista, os mesmos que este trabalho se utiliza, e constatou que a litigiosidade do RSII estava maior que a do RSI, 18% contra 11% (Entrevistada 5), ou seja, de cada 100 funcionários e ex-funcionários 18 entravam com uma reclamatória contra as unidades do RSII, então ela conversou com a gestora dessa área e pediu uma maior atenção e redução da litigiosidade. Segundo a entrevistada 5, isso tem estimulado a diminuição da litigância no RSII.

Essa competição poderia ser repassada a todos os gestores de área da região incluindo os de SC e PR. Também poderia ser colocado no restante do país, assim os gerentes seriam obrigados a observar unidades que estão com problemas e intervir nelas para melhorar seus índices.

4.7.3 Treinamento para a organização de documentos

É unanimidade entre os entrevistados que a organização e disponibilidade de documentos são essenciais para contenção trabalhista. Segundo o entrevistado 4, o fundamental é estar com eles em ordem para a defesa. Em todo caso, muitos gestores não controlam corretamente a documentação por não entenderem a importância disso para o RH e o contencioso, assim quando chega a reclamatória muitos documentos estão extraviados, dando por fim ganho de causa a parte reclamante. Para evitar que isso ocorra, um trabalho intensivo de treinamento nas unidades está sendo feito pelo setor de contencioso trabalhista que vai diretamente nas unidades conversar com os gestores e organizar os documentos, porém isso é feito somente no estado de São Paulo. A figura abaixo mostra como esse trabalho está sendo feito:

Figura 3 – Exemplo de documentação que estava desorganizada na unidade (à esquerda) e após a organização no arquivo central em Porto Alegre (à direita).



Fonte: Disponibilizado pelo entrevistado 4.

Como visto, é simples e obrigatório manter estes documentos atualizados e organizados para apresentação no juízo, apenas um espaço limpo e catalogado já seria o suficiente para isso. A entrevistada 3, também corrobora com o pensamento de que para diminuição do passivo trabalhista é preciso estar com todos os arquivos documentados.

No sul não há esse trabalho específico para orientação de documentação, o que existe para todas as unidades são treinamentos via EAD mostrando como fazer. Isso faz com que algumas delas só demonstrem preocupação quando alguém entra com o litígio, todavia não se vê preocupações rotineiras na grande maioria (Entrevistada 5).

O que se propõe é instaurar este programa de apoio na organização de documentos, principalmente nas unidades com maiores problemas, como a Unidade A citada no capítulo 4.2, mostrando os riscos financeiros da falta de controle.

4.7.4 Reunião contencioso trabalhistas, gestores e RH

A entrevistada 2 comentou durante a entrevista uma situação simples que tem sido feita em São Paulo. Durante um encontro do RH da região sudeste em 2017, a entrevistada 2 apresentou os números de processos e como agiria no ano fiscal de 2018, a gestora de área da região SP interior se assustou com a quantidade e custo dos processos para cada unidade. Com isso, ela convidou o contencioso trabalhista para uma reunião apresentando os indicadores somente da área dela (SP interior) aos consultores de RH e gerentes que trabalhavam com ela, a partir de então, formaram-se grupos de trabalho entre eles para analisar por que algumas unidades

recebiam mais processos que outras, assim, todos os meses é convocada uma reunião entre o RH e a administração central de São Paulo/SP incluindo o contencioso trabalhista, para se verificar o que os gerentes, incluindo os de unidade dessa área, podem fazer para ajudar os escritórios de advocacia terceirizados na defesa ou para verificar se alguém sabe de algum detalhe que documentalmente não poderia ser provado, mas que poderia ser testemunhado (Entrevistada 2).

Ainda segundo a entrevistada 2, entre março e setembro de 2017 houve uma redução significativa de processos na área de SP interior com os acordos feitos na região. Além disso, este trabalho está servindo para verificar condições ruins nas unidades como insalubridade e melhora-las evitando novas causas de litígio.

A proposta de melhoria para a região sul é que essa reunião seja feita da mesma forma que está sendo feita em São Paulo, com o apoio dos gestores e RH da região sul. A entrevistada 1 afirma que em breve esse encontro entre gerentes, administração central e contencioso trabalhista vai vir para a região sul o que pode ajudar as unidades.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De modo geral, pôde-se identificar na visão dos entrevistados como que o RH da empresa estudada, e seus subsistemas, interferem mesmo que indiretamente na entrada de novos processos, pois qualquer detalhe mal explicado ou mal executado no recrutamento, treinamentos, remuneração e desempenho, pode vir a frustrar o funcionário e dar margem a violação de direitos que podem ser contestados na justiça. Em todo caso, viu-se que as práticas de RH da administração central da empresa são bem estruturadas, todavia, muitas vezes, não são compartilhadas igualmente com todas as unidades da organização tendo em vista que ela é descentralizada, o que ocasiona alguns casos de litígio que poderiam ser claramente evitados se houvesse, como exemplo, controle de fichas de jornada de trabalho e EPI.

Foi possível verificar também neste estudo as unidades com maior número de litigâncias ativas na região sul, analisando os processos delas juntamente com os indicadores cedidos pelo setor de recursos humanos de São Paulo, conseguindo-se achar uma correlação entre um maior número de reclamações nas unidades e índices constantes de absenteísmo e rotatividade, assim como foi possível flagrar a falta de controle em alguns dados sobre horas-extras. Por fim, verificou-se que algumas destas unidades enfrentavam problemas com lideranças inaptas que exigiam trabalhos fora da jornada dos empregados e cometiam assédio moral contra seus funcionários.

Constatou-se também que o principal motivo geral para alguém entrar com uma reclamação trabalhista contra a empresa, segundo os entrevistados, é a insatisfação com a liderança direta. Embora alguns outros pontos tenham sido levantados pelos entrevistados, como o controle mais preciso dos registros profissionais e o custo de oportunidade da entrada da reclamação, ficou claro que, para eles, o líder pode estimular a entrada de novos processos, pois uma gestão ruim causa insatisfação no funcionário que, segundo alguns entrevistados, tem mais tendência a entrar com uma reclamação por mágoa do que pela violação de direitos. Tendo isso em vista, o ideal seria um trabalho de prevenção nas unidades que treinasse os novos gestores para lidar com o comportamento humano, aparentemente não é o que tem ocorrido na organização.

Já no contencioso trabalhista o que se vê é um foco na resolução dos

processos que estão ativos através de acordos ou execuções dos processos também sem foco na prevenção, embora se veja uma tendência a mudança para resolução dos conflitos através de fatores preventivos que já estão sendo estudados pelo setor em São Paulo, como o encontro mensal do RH, gerentes e contencioso.

Para trabalhos futuros, sugiro uma análise de viabilidade do que foi sugerido no capítulo 4.7 em todas as unidades da região sul, como o maior número de treinamentos presenciais, a estimulação da competição amigável entre os gerentes de área, a montagem de uma equipe que treine os novos gestores a organizar os documentos e, por fim, a promoção dos encontros mensais com os gerentes de área, RH e o contencioso para analisarem o que vem sendo reivindicado nas reclamações e tentar melhorar. Outro trabalho acadêmico sugerido seria verificar como a Reforma Trabalhista vai impactar não só na entrada de novas reclamações como nas novas formas de contratação, treinamentos, remuneração e avaliação de desempenho da empresa de refeitórios coletivos trazendo dados mais ricos sobre o assunto e outros que podem vir a contestar resultados deste estudo feito anteriormente a implantação da reforma.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis Cesar Gonçalves. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

BRASIL. Consolidação das Leis Trabalhistas. **Decreto Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/De15452.htm> Acesso em: 21 de maio de 2017.

_____. **Lei nº 6.514, de 22 de dezembro de 1977**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6514.htm> Acesso em: 04 de novembro de 2017.

_____. **Lei nº 9.528, de dezembro de 1997**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9528.htm> Acesso em: 04 de novembro de 2017.

_____. Modernização das Leis Trabalhistas. **Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13467.htm> Acesso em: 21 de outubro de 2017.

_____. Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região. SECOM. **Demanda da justiça do trabalho gaúcha aumentou 50% em 5 anos**. Disponível em: <<http://www.trt4.jus.br/portal/portal/trt4/comunicacao/noticia/info/NoticiaWindow?cod=1267300&action=2>> Acesso em: 09 de abril de 2017.

_____. Tribunal Regional do Trabalho da 4ª região. SECOM. **Uma pessoa morre a cada 26 horas no Rio Grande do Sul, vítima de acidente de trabalho**. Disponível em: <<http://www.trt4.jus.br/portal/portal/trt4/comunicacao/noticia/info/NoticiaWindow?cod=1451817&action=2>> Acesso em: 28 de maio de 2017.

_____. Tribunal Regional do Trabalho da 19ª região. **Tem processo na Justiça do Trabalho e quer negociar?** Disponível em: <<http://www.trt19.jus.br/siteTRT19/portal/portalNoticias.jsp?codigoArt=11771>> Acesso em: 18 de outubro de 2017.

_____. Tribunal Superior do Trabalho. **Varas do trabalho existentes 2009**. Disponível em: < <http://www.tst.jus.br/documents/10157/77954/VT413.pdf>> Acesso em: 04 de junho de 2017.

_____. Tribunal Superior do Trabalho. Súmula nº 32 ABANDONO DE EMPREGO (nova redação) - Res. 121/2003, DJ 19, 20 e 21.11.2003. **Configura-se o abandono de emprego quando o trabalhador não retornar ao serviço no prazo de 30 dias após a cessação do benefício previdenciário, nem justificar o motivo de não o fazer**. Disponível em:

<http://www3.tst.jus.br/jurisprudencia/Sumulas_com_indice/Sumulas_Ind_1_50.html#SUM-32> Acesso em 29 de outubro de 2017.

BROWN, James Alexander Campbell. **Psicologia social na indústria: relações humanas na fábrica**. São Paulo: Editora Atlas, 1975.

CAVALARI, Tiffany Mourão. **As comissões de conciliação prévia como forma de solução para os litígios individuais trabalhistas e a constitucionalidade da sua submissão prévia obrigatória**. In: Âmbito Jurídico, Rio Grande, XIII, n. 76, maio 2010. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=7844>.

Acesso em: 18 de outubro de 2017.

CMAJ – CÂMARA DE MEDIAÇÃO E ARBITRAGEM DE JOINVILLE. A mediação, a conciliação e a arbitragem como forma de resolução de conflitos. Joinville, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

_____. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos na organização**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Recursos humanos: o capital das organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectiva**. São Paulo: Atlas, 2009.

FILHO, Osmário Venâncio de Magalhães; PEREIRA, Valdir da Costa. **Gestão de pessoas e seu contexto na sociedade contemporânea**. Dourados: UNIGRAN, 2013.

- FONTENELE, Bruno. **Motivos campeões em reclamações trabalhistas**. Fortaleza: Fonte assessoria contábil, 2016.
- FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.
- GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4^o ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- INSS - INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL. Anuário estatístico da previdência social 2015. Brasília, 2016.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2001.
- _____. **Relações trabalhistas no Brasil: administração e estratégia**. São Paulo: Futura, 2001.
- MARTINS, Sergio Pinto. **Direito do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2008.
- MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da Escola Científica à competitividade na economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MOREL, Regina Lucia de Moraes; PESSANHA, Elina Gonçalves da Fonte. **A justiça do trabalho**. *Tempo Social*, São Paulo v. 19, n. 2, p. 87 – 109, Novembro 2007.
- HOFSTEDE, Geert. **Cultura e organizações: compreender nossa programação mental**. Lisboa: Edições Sílabo, 1991.
- PASTORE, José. **As mudanças no mundo do trabalho: leituras de sociologia do trabalho**. São Paulo: LTR, 2006.
- _____. **Comissões de conciliação prévia**. São Paulo: O estado de São Paulo, 2002. Disponível em: <http://www.josepastore.com.br/artigos/rt/rt_161.htm> Acesso em: 18 de outubro de 2017.

_____. **O atrito entre a lei e a realidade.** Foz do Iguaçu: Encontro com magistrados, Instituto Brasileiro de Ciências Bancárias, 2004. Disponível em: < http://www.josepastore.com.br/artigos/rt/rt_232.htm> Acesso em: 18 de outubro de 2017.

_____; ZYLBERSTAJN, Hélio. **A administração do conflito trabalhista no Brasil.** São Paulo: Editora Esperança, 1987.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal.** São Paulo: LTR, 2004.

REGINATTO, Antonio Paulo. **Equipes campeãs:** potencializando o desempenho de sua equipe. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2004.

SARRES, Carolina. **Legislação trabalhista está defasada no Brasil apontam especialistas.** Disponível em: < <http://economia.ig.com.br/2014-05-01/legislacao-trabalhista-do-brasil-esta-defasada-apontam-especialistas.html>> Acesso em 23 de novembro de 2017.

STORMI, Gilcimar Vicentini; OLIVEIRA, Edi Carlos de. **O papel e a importância do processo de recrutamento e seleção nas organizações.** Maringá: FCV, 2014.

TANURE, Betania; EVANS, Paul; PUCIK, Vladimir. **A gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais.** Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2007.

TOSE, Marília de Gonzaga Lima e Silva. **A evolução da gestão de recursos humanos no Brasil.** 1997. 127 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo: São Paulo, 1997.

Apêndice A – Perguntas feitas ao jurídico trabalhista

Pesquisa qualitativa direcionada ao jurídico

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

Idade:

Cargo:

Formação:

Quantas pessoas há na sua equipe:

- 1.Quais são os atuais esforços para contenção de reclamações trabalhistas?
- 2.Qual o papel que os recursos humanos (recrutamento, treinamento e avaliação) precisam ter para diminuir um possível processo trabalhista?
- 3.Como o jurídico e o RH podem se unir (ou se unem) para melhorar os processos que podem levar a uma reclamação?
- 4.Como o jurídico trabalhista tem lidado com questões relativas a acidentes de trabalho?
- 5.Em sua experiência, quais os motivos para a entrada de uma reclamação trabalhista?
- 6.Há alguma história que poderia relatar sobre as unidades e suas formas de enfrentar os litígios?
- 7.Poderia citar um exemplo ruim de gestão ou um padrão que ache ruim? (Não precisa citar nomes diretamente e eles não serão usados no trabalho)
- 8.Poderia citar um exemplo bom de gestão ou um padrão que ache bom? (Não precisa citar nomes diretamente e eles não serão usados no trabalho)
- 9.O que poderia ser alterado para diminuir as reclamações no geral?

Apêndice B – Perguntas feitas a consultora de RH

Pesquisa qualitativa direcionada a consultora de RH

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

Idade:

Cargo:

Formação:

Quantas pessoas há na sua equipe:

1. Qual o papel que os recursos humanos (recrutamento, treinamento e avaliação) precisam ter para diminuir um possível processo trabalhista?
2. Como o jurídico e o RH podem se unir (ou se unem) para melhorar os processos que podem levar a uma reclamatória?
3. Em sua experiência, quais os motivos para a entrada de uma reclamatória trabalhista?
4. Há alguma história que poderia relatar sobre as unidades e suas formas de enfrentar os litígios?
5. Quais os cuidados no momento de selecionar um profissional para que ele não tenha frustrações com a empresa?
6. De que forma os treinamentos da empresa auxiliam os gestores e funcionários sobre a melhor forma de proceder para um melhor e mais eficiente ambiente de trabalho?
7. Qual a importância das políticas de gestão de pessoas para melhor satisfação dos funcionários?
9. Há alguma história que poderia relatar que a gestão de pessoas evitou algum conflito?
10. O que poderia ser alterado para melhorar o ambiente de trabalho nas unidades