



UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE MEDICINA DE RIBEIRÃO PRETO

Leandro Ultramari

**AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE PESSOAS  
FRENTE À CARACTERIZAÇÃO DOS PEDIDOS DE  
RECLAMAÇÃO TRABALHISTA DE UMA ORGANIZAÇÃO  
SOCIAL**

Ribeirão Preto

2018



Leandro Ultramari

**Avaliação da estratégia de gestão de pessoas frente à  
caracterização dos pedidos de reclamação trabalhista de uma  
organização social**

Projeto de Dissertação apresentado ao Programa Mestrado Profissional em Gestão de Organizações de Saúde – Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto como parte dos requisitos para a obtenção do Título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Tales Rubens de Nadai

Ribeirão Preto

2018



## **PESQUISADORES ENVOLVIDOS**

**Leandro Ultramari** – Aluno do Programa de Pós-Graduação de Mestrado Profissionalizante de Gestão em Saúde. Trabalha no setor de Gestão de Pessoas do Hospital Estadual Américo Brasiliense (HEAB). Graduado em Psicologia pela Universidade Paulista (2012). MBA em Administração de Organizações pela Fundação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto (FUNDACE) (2015). Desenvolve atividades nas áreas de Recursos Humanos e Psicologia Clínica.

Envolvimento no Projeto: Pesquisador

**Prof. Dr. Tales Rubens de Nadai** – Professor Doutor do Departamento de Cirurgia e Anatomia e Orientador da Pós-graduação da Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (FMRP-USP). Diretor Geral e Cirurgião Torácico do Hospital Estadual Américo Brasiliense (HEAB). Graduado em Medicina pela FMRP-USP (2005). Residências Médicas e Títulos em Cirurgia Geral pelo Hospital das Clínicas de Ribeirão Preto (2009) e Cirurgia Torácica pelo Hospital das Clínicas de São Paulo (2011). Doutorado pela FMRP-USP (2014). MBA em Administração de Organizações pela FUNDACE (2015), com extensão pela Universidade Central da Flórida - USA (UCF). Como pesquisador atua nas linhas de pesquisas de Função Endotelial, Óxido Nítrico, Farmacovigilância, Doenças pleurais e pulmonares.

Envolvimento no Projeto: Orientador

**Prof. Dr. Antônio Pazin Filho** – Professor Associado do Departamento de Clínica Médica na área de Emergências Clínicas e Coordenador do Programa de Pós-

Graduação de Mestrado Profissionalizante de Gestão em Saúde da FMRP-USP. Diretor do Departamento de Atenção à Saúde do Hospital das Clínicas da FMRP-USP. Graduado em Medicina pela FMRP-USP (1993). Residências Médicas e Títulos em Cardiologia (1997) e Doppler ecocardiografia (1999) pelo Hospital das Clínicas da FMRP-USP. Doutorado pela FMRP-USP (2002). Pós-doutorado em Epidemiologia Clínica pela Johns Hopkins Bloomberg School of Public Health (2007). Título de Livre Docência pela FMRP-USP (2011). Desenvolve pesquisa voltada para a interação entre Emergências Clínicas e Epidemiologia, com ênfase na área cárdio-vascular. Desenvolve atividades voltadas para o ensino médico, com capacitação em didática com ênfase nas áreas de Simulação e Ensino à Distância

Envolvimento no Projeto: Colaborador



## RESUMO:

**Introdução:** o número de ajuizamento de ações trabalhistas no Brasil sobe a cada ano. Esse fenômeno impacta diretamente na eficiência organizacional e os processos da Gestão de Pessoas têm se mostrado uma opção de intervenção neste contexto.

**Objetivo:** identificar quais processos da Gestão de Pessoas tem maior relevância nas reclamações trabalhistas. **Método:** estudo exploratório e retrospectivo, com uma amostra definida *a posteriori* das reclamações trabalhistas ajuizadas contra uma organização social, caracterizadas e posteriormente analisadas de forma quantitativa e qualitativa.

**Palavras-chaves:** reclamações trabalhistas; gestão de pessoas; relações de emprego; administração.

## ABSTRACT:

**Introduction:** the number of employee grievances in Brazil increases every year. This phenomenon has a direct impact on organizational efficiency and the processes of People Management have direct access to act in that context. **Objective:** identify what People Management processes have greater relevance in employee grievances. **Method:** an exploratory and retrospective study, with a sample defined *a posteriori* of the labor claims against a social organization, characterized and later analyzed quantitatively and qualitatively.

**Keywords:** employee grievances; people management; employment relations; administration.



## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
1.1 AS RECLAMAÇÕES TRABALHISTAS E A JUDICIALIZAÇÃO DO EMPREGO NA ATUALIDADE .....	8
1.2 O EXERCÍCIO DA JUSTIÇA DO TRABALHO NO BRASIL .....	10
1.3 AS TRANSFORMAÇÕES DA SOCIEDADE E A SUA INFLUÊNCIA NO CAMPO DO TRABALHO .....	14
1.4 O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES .....	23
1.5 ASPECTOS FUTUROS SOBRE AS RELAÇÕES DE EMPREGO .....	28
<b>2. JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>31</b>
<b>3. HIPÓTESES .....</b>	<b>32</b>
<b>4. OBJETIVOS .....</b>	<b>33</b>
4.1 OBJETIVO GERAL .....	33
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	33
<b>5. METODOLOGIA.....</b>	<b>34</b>
5.1 TIPO DE ESTUDO.....	34
5.2 LOCAL DO ESTUDO.....	34
5.3 AMOSTRA .....	36
5.3.1 Critérios de inclusão .....	36
5.3.2 Critérios de exclusão .....	36
5.4 COLETAS DE DADOS .....	37
5.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....	37
<b>6. RESULTADOS ESPERADOS.....</b>	<b>40</b>
<b>7. CRONOGRAMA DE ATIVIDADES .....</b>	<b>41</b>
<b>8. REFERÊNCIAS .....</b>	<b>43</b>
<b>9. ANEXOS.....</b>	<b>47</b>
9.1 TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....	47



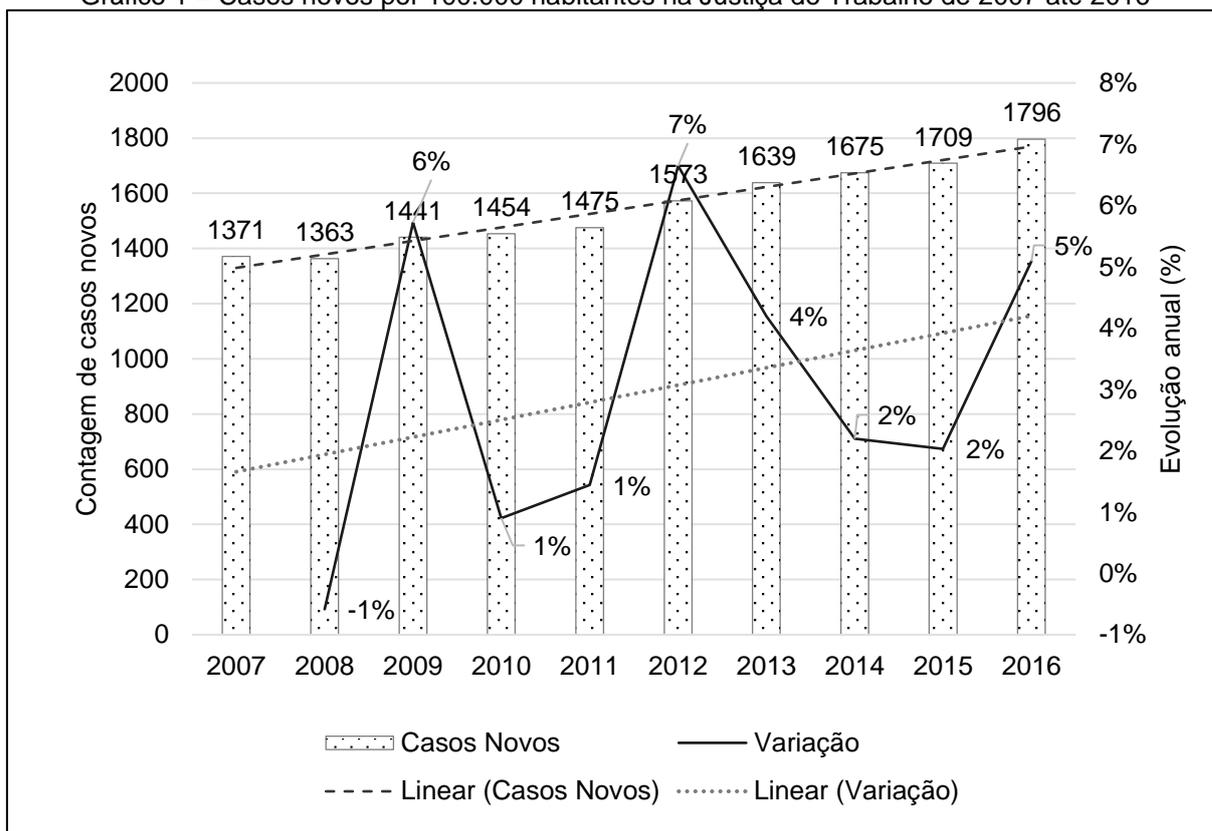


# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 AS RECLAMAÇÕES TRABALHISTAS E A JUDICIALIZAÇÃO DO EMPREGO NA ATUALIDADE

Segundo relatório do Tribunal Superior do Trabalho (2016), o número de casos novos na justiça do trabalho brasileira tem aumentado com o passar dos anos. De acordo com os dados, no ano de 2016, a cada 100.000 habitantes do país, 88 ingressaram com ação ou recurso no Tribunal Superior do Trabalho, 386 nos Tribunais Regionais do Trabalho e 1.321 nas Varas do Trabalho, o que representa um aumento de 5,1% em relação a 2015. Conforme os dados históricos do Gráfico 1, somente em 2016 foram ajuizados um total de 1796 processos a cada 100.000 habitantes.

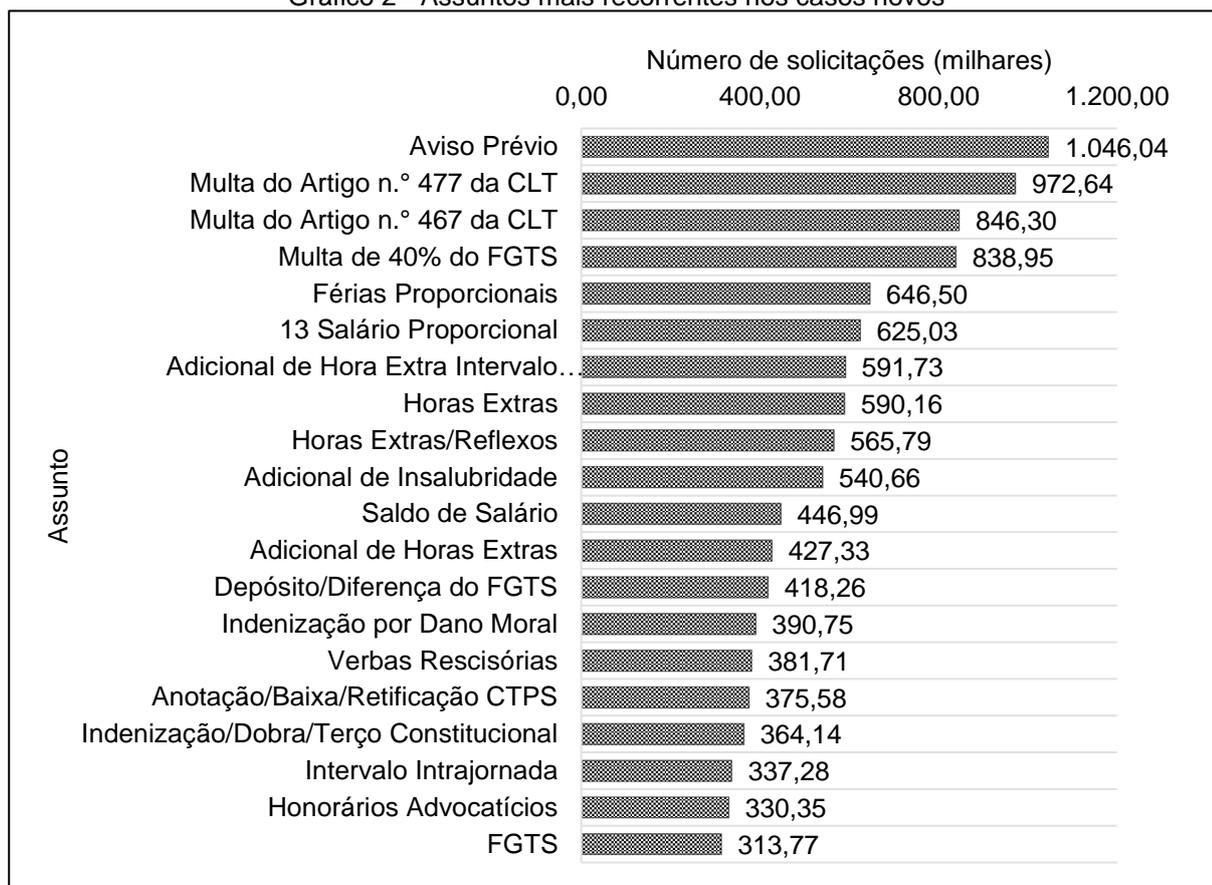
Gráfico 1 – Casos novos por 100.000 habitantes na Justiça do Trabalho de 2007 até 2016



Fonte: adaptado de Tribunal Superior do Trabalho (2016).

Ainda com base neste relatório, ao todo, foram pagos aos reclamantes em 2016 mais de 24 bilhões de reais, valor composto por 37,1% de acordos judiciais, 52,8% de execução de sentença e 10,1% de pagamentos espontâneos. Adiante, no Gráfico 2, é possível contemplar os assuntos mais recorrentes no ano de 2016.

Gráfico 2 - Assuntos mais recorrentes nos casos novos



Fonte: adaptado de Tribunal Superior do Trabalho (2016).

A partir da demanda aqui apresentada, é referido o que temos hoje é uma pluralidade de configurações entre as nações capitalistas. Diversas particularidades existem na relação entre os sindicatos e a defesa dos direitos trabalhistas, porém, a divergência mais atuante é a ausência ou presença da mediação do Estado e modo que ocorre essa intervenção (PESSANHA; ARTUR, 2013).

O capitalismo cultiva o individualismo frente às oportunidades de crescimento profissional e social. Em contrapartida, o movimento socialista presente no movimento sindical cultiva o coletivismo, ou seja, em nossa sociedade ao mesmo tempo em que trabalhador defende o coletivo, acaba tendo que lutar e competir em seu ambiente de trabalho. Dessa forma, o regime trabalhista atual é baseado no atual capitalismo e quando comparado à ideologia socialista dos sindicatos, acaba criando barreiras que atrapalham o desenvolvimento do homem, da empresa e da sociedade (MARRAS, 2001).

Almeida (2012) em um estudo realizado para demonstrar a interdisciplinaridade entre a Gestão de Pessoas e o Direito do Trabalho, frente à necessidade econômica,

social e cultural do Brasil, analisa a aplicabilidade da assessoria jurídica em cada um dos seis principais processos responsáveis pela implementação das políticas de Gestão de Pessoas (agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas). Porém, com a atual legislação, demonstra não ser uma tarefa fácil gerir tais processos sem esbarrar em algum problema legal, ou ainda, acarretar ônus à organização. O nascimento da legislação brasileira foi impregnado de exploração e desigualdade, o que justifica seu caráter protecionista, que inclusive mantém essa base sem muitas alterações até a atualidade. Contudo, passamos por diversas mudanças na forma de administrar os recursos humanos, isso tudo, dificulta a implantação e a manutenção dos processos de Gestão de Pessoas, inclusive aponta a assessoria jurídica com uma das possíveis saídas para lidar com essa realidade particular (ALMEIDA, 2012).

Amaral (2014) avaliou em pesquisa, o impacto da assessoria jurídica preventiva em conjunto com a Gestão de Pessoas e seus efeitos sobre o número de ações judiciais trabalhistas. Como resultado, encontrou fragilidades no preparo do gestor de Recursos Humanos, o qual normalmente gerencia essas atividades e também dos gestores, que contam com uma preocupação genérica sobre os processos trabalhistas. Contudo, concluiu que no período em que assessoria jurídica trabalhista preventiva atuou na organização, houve um diagnóstico positivo de sua atuação, com impacto no quantitativo de processos trabalhistas e na possibilidade de diminuição do passivo da organização, o que evidencia a importância de ter-se como aliada, a assessoria jurídica frente à administração dos Recursos Humanos na empresa.

## 1.2 O EXERCÍCIO DA JUSTIÇA DO TRABALHO NO BRASIL

A fim de entender o exercício da Justiça do Trabalho brasileira, é preciso buscar informações sobre sua evolução histórica e suas principais características. Ainda faz-se necessário, expor informações sobre a relação entre Direito de Trabalho e as estratégias da Gestão de Pessoas

No campo histórico, o Direito do Trabalho se confunde com o Direito Coletivo do Trabalho e por isso devem ser compreendidos em conjunto. Dentre os principais acontecimentos históricos, iniciando pela Revolução Francesa em 1789, que trouxe consigo o liberalismo em forma de oposição as práticas associativas entre o indivíduo

e o estado, fato que acabou freando o surgimento de entidades de caráter coletivo – o modelo pregava o ideal de liberdade e, portanto, não abrigava o conceito de uma entidade de caráter coletivo capaz de influenciar na atuação e regulação do próprio mercado. Posteriormente, com a Revolução Industrial no século XVIII, tornou-se viável a retomada do propósito associativo, em vista da formação da classe proletária, que emergiu do desequilíbrio social gerado pela relação de exploração entre o capital e trabalho. Para melhorias nas condições de trabalho e dos direitos comuns (CHOHFI, T; CHOHFI, M. C., 2011).

O histórico coletivo enfrentou outras fases negativas, com leis penais para punição de eventuais associações de trabalhadores e outras retaliações. Porém, com o passar do tempo, cada vez mais ocorreu o fortalecimento das primeiras agremiações de caráter sindical. Até que na Inglaterra no século XIX, formou-se a *trade unions*, uma organização de trabalhadores, com abstenção legal e sem intervenção do Estado, com ideais de organização das vontades coletivas e efetivação das conquistas da classe trabalhadora, considerada a predecessora dos sindicatos (CHOHFI, T; CHOHFI, M. C., 2011; FREITAS; FUGULIN; FERNANDES, 2006; PESSANHA; ARTUR, 2013).

Após a Segunda Guerra Mundial, o corporativismo foi substituído pelo ideal de liberdade sindical, embasado em políticas democráticas, reforçados ainda na Declaração Universal dos Direitos Humanos que sancionou o direito de todos à associação sindical, sem a influência de qualquer sujeito, inclusive do Estado (CHOHFI, T; CHOHFI, M. C., 2011).

No Brasil, a evolução do movimento sindical foi parecida com o movimento global, com retaliações e sucessos. Apesar de uma experiência mais liberal vivida durante a Primeira República, o país pouco evoluiu com a conquista de apenas algumas leis protetivas. Entretanto, com a Revolução de 30 houve a entrada do Estado como mediador privilegiado dos conflitos trabalhistas, fundamentado por ideias antiliberais, entre a união da Igreja Católica e setores da esquerda e corporativistas. Neste contexto, Vargas impôs o projeto de uma justiça especial do trabalho em 1941 e posteriormente a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), que foi instituída pelo Decreto-Lei n. 5.452 de 1943. Tal consolidação sofre, desde seu nascimento com críticas frente aos ideais liberais, inclusive todo esse contexto ardiloso tornou penoso o avanço das discussões e vícios do modelo desde sua elaboração na Era Vargas até

na atualidade do país. Além de dificultar a possibilidade de aproveitar a face do momento democrático vivido no Brasil e aprimorar esse modelo protetivo e resistente ao tempo (PESSANHA; ARTUR, 2013).

Por fim, para solucionar as lacunas não preenchidas pela CLT, gradativamente foram instituídos na constituição, itens como: direito de greve, autonomia frente ao Estado, contribuição sinal compulsória e a unicidade sindical, além de outras que ainda vem sendo editadas até a atualidade (CHOHFI, T; CHOHFI, M. C., 2011; FREITAS; FUGULIN; FERNANDES, 2006).

Frente as suas principais características, o Direito do Trabalho é uma vertente da área jurídica que estuda as relações entre o capital e o trabalho. Com o objetivo de proteger os trabalhadores, que de maneira presumida, torna-se impotente frente às negociações no que tange a venda de seu trabalho para outros. Seu estudo é dividido entre as relações individuais, normalmente aclamadas no contrato individual de trabalho e as coletivas, que estão voltadas para as questões sindicais e negociações coletivas (CHOHFI, T; CHOHFI, M. C., 2011).

A relação jurídica do Direito do Trabalho envolve o trabalhador, empresa e o Estado. O trabalhador disponibiliza sua força de trabalho a outrem, a empresa é aquela que faz uso dessa força de trabalho, a fim de atingir um objetivo ou lucro – inclusive ela é considerada a parte mais forte da relação. O Estado atua para minimizar ou regularizar esse relacionamento, na forma de não viabilizar a exploração do mais forte sobre o mais fraco. Existem ainda, outros sujeitos atuantes no Direito do Trabalho, como os sindicatos, a Organização Internacional do Trabalho (OIT), o Ministério Público do Trabalho e o Ministério do Trabalho e Emprego (CHOHFI, T; CHOHFI, M. C., 2011).

Apesar de todos esses sujeitos, relações e variáveis conectadas a realidade do Direito do Trabalho, os órgãos do poder judiciário, os tribunais e juízes do trabalho imprimem um papel fundamental, definido inclusive na constituição do Brasil. O Judiciário faz parte de uma divisão de poderes do país, conforme descrito na constituição no artigo 2º: “*São Poderes da União, independentes e harmônicos entre si, o Legislativo, o Executivo e o Judiciário*”. O poder Judiciário é composto pela a Justiça do trabalho, que teve sua competência definida na Constituição Federal de 1988:

Art. 114. Compete à Justiça do Trabalho processar e julgar:

I - as ações oriundas da relação de trabalho, abrangidos os entes de direito público externo e da administração pública direta e indireta da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios;

II - as ações que envolvam exercício do direito de greve;

III - as ações sobre representação sindical, entre sindicatos, entre sindicatos e trabalhadores, e entre sindicatos e empregadores;

IV - os mandados de segurança, habeas corpus e habeas data, quando o ato questionado envolver matéria sujeita à sua jurisdição;

V - os conflitos de competência entre órgãos com jurisdição trabalhista, ressalvado o disposto no art. 102, I, o;

VI - as ações de indenização por dano moral ou patrimonial, decorrentes da relação de trabalho;

VII - as ações relativas às penalidades administrativas impostas aos empregadores pelos órgãos de fiscalização das relações de trabalho;

VIII - a execução, de ofício, das contribuições sociais previstas no art. 195, I, a, e II, e seus acréscimos legais, decorrentes das sentenças que proferir;

IX - outras controvérsias decorrentes da relação de trabalho, na forma da lei.

§ 1º Frustrada a negociação coletiva, as partes poderão eleger árbitros.

§ 2º Recusando-se qualquer das partes à negociação coletiva ou à arbitragem, é facultado às mesmas, de comum acordo, ajuizar dissídio coletivo de natureza econômica, podendo a Justiça do Trabalho decidir o conflito, respeitadas as disposições mínimas legais de proteção ao trabalho, bem como as convencionadas anteriormente.

§ 3º Em caso de greve em atividade essencial, com possibilidade de lesão do interesse público, o Ministério Público do Trabalho poderá ajuizar dissídio coletivo, competindo à Justiça do Trabalho decidir o conflito.

O conceito da Ciência do Direito é permeado pela investigação e estudo das normas jurídicas. É a ciência que regula as necessidades e anseios da sociedade, responsável por elaborar as regras jurídicas e fixar os limites sob pena de sanção, que por fim, irão determinar aos indivíduos as regras e as condutas que devem ser obedecidas. Inclusive a etimologia da palavra Direito, que vem do latim *rectum*, tem como significado: qualidade daquilo que é conforme a regra. Apesar da clareza na definição dos conceitos ligados ao Direito, a sua concepção frente a Moral costuma gerar nuances. Contudo, o Direito e a Moral não são diferentes, distantes ou concorrentes (FONSECA, 2009).

Nem sempre a vontade humana estará em conformidade com a razão ou a consciência moral, sempre teremos uma lacuna entre o que é sensível e aguçador dos apetites dos homens, o que pode afastá-los da lei racional, a qual é considerada como imperativo (TERRA, 2004).

Neste relacionamento, o Direito atua como parte da Moral e, certamente é de interesse do Direito proteger somente atos morais, porém, nem sempre é possível, pode acontecer que atos permitidos pela lei não sejam morais, ocasionando contratos interpretativos sobre os conceitos. As regras morais são cumpridas de maneira

espontânea, sem qualquer tipo de imposição; diferente das regras jurídicas, que contam com a presença da coerção e repressão, podem ser injustas ou não, sob pena de punição enquanto a mesma não for revogada (FONSECA, 2009).

### 1.3 AS TRANSFORMAÇÕES DA SOCIEDADE E A SUA INFLUÊNCIA NO CAMPO DO TRABALHO

Para alguns, especialmente para os cientistas, engenheiros e empregadores, um mundo sem trabalho sinalizará o início de uma nova era na história, na qual os seres humanos serão libertados finalmente de uma vida de árduo trabalho e de tarefas repetitivas sem sentido. Para outros, a sociedade sem trabalhadores evoca a ideia de um futuro sombrio de desemprego em massa e pobreza generalizada, acentuada por tumultos sociais e revoluções. Em um ponto, virtualmente todas as correntes em disputa concordam. Estamos, efetivamente, entrando em um novo período na história – em que cada vez mais as máquinas tomarão o lugar dos seres humanos no processo de fabricação e de transporte de bens e fornecimento de serviços. (RIFKIN, 1995, p. 13).

Como visto anteriormente, os processos referidos a Gestão de Pessoas estão inteiramente ligados com a configuração da sociedade e do mercado de trabalho. Dessa forma, para compreender os possíveis impactos futuros entre os fenômenos do estudo, neste tópico, serão levantadas as principais características do mercado de trabalho brasileiro, as tendências do mercado de trabalho global e os impactos já evidenciados nos processos da Gestão de Pessoas para acompanhar essas mudanças.

Mundo em que vivemos é uma sociedade institucionalizada e composta por organizações. Todas as atividades relacionadas à produção de bens (produtos) ou prestação de serviços (atividades especializadas) são planejadas, coordenadas, dirigidas, executadas e controladas pelas organizações. Todas as organizações são constituídas por pessoas e por recursos não-humanos (como recursos físicos e materiais, financeiros, tecnológicos, mercadológicos etc.). A vida das pessoas depende intimamente das organizações e essas dependem da atividade e do trabalho daquelas. Na sociedade moderna, as pessoas nascem, crescem, aprendem, vivem, trabalham, se divertem, são tratadas e morrem dentro de organizações. As organizações são extremamente heterogêneas e diversificadas, de tamanhos diferentes, de características diferentes, de estruturas diferentes, de objetivos diferentes. Existem organizações lucrativas (chamadas empresas) e organizações não-lucrativas (como Exército, Igreja, serviços públicos, entidades filantrópicas, organizações não-governamentais – ONGs – etc.) (CHIAVENATO, p. 2, 2003).

O sucesso ou a sobrevivência de uma organização advém da capacidade ler e interpretar o contexto que habita. Novas perspectivas deverão provocar um grande impacto dentro das organizações, temas como: o inevitável crescimento das organizações em decorrência de seu êxito, a concorrência mais intensa, a sofisticação da tecnologia, taxas elevadas de inflação, a globalização da economia e a internacionalização dos negócios, além da maior visibilidade frente a opinião pública. Isso tudo suscitará novos modelos de organizações e irá exigir uma outra mentalidade dos administradores (CHIAVENATO *apud* BASIL; CURTIS, 1978).

Segundo Chiavenato (2003) as organizações constituem parte integrante da sociedade e, inevitavelmente, sofrem com suas mudanças e absorvem as consequências versadas na esfera social. A compreensão desse complexo desfecho, resolve-se nas chamadas megatendências, dispostas no Quadro 1. De certa forma, não somente as organizações estão mudando, mas sim, a sociedade atravessa grandes transformações que refletem nas organizações.

Quadro 1 – As megatendências segundo Naisbit

<b>De</b>	<b>Para</b>	<b>Alteração</b>
Sociedade industrial	Sociedade da informação	Inovação e mudança
Tecnologia simples	Tecnologia sofisticada	Maior eficiência
Economia nacional	Economia mundial	Globalização e competitividade
Curto prazo	Longo prazo	Visão do negócio e do futuro
Democracia representativa	Democracia participativa	Pluralismo e participação
Hierarquia	Comunicação lateral	Democratização e <i>empowerment</i> <sup>1</sup>
Opção dual ou binária (ou isto ou aquilo)	Opção múltipla (alternativas)	Visão sistêmica e contingencial
Centralização	Descentralização	Incerteza e imprevisibilidade
Ajuda institucional	Autoajuda (agir por conta própria)	Autonomia e serviços diferenciados

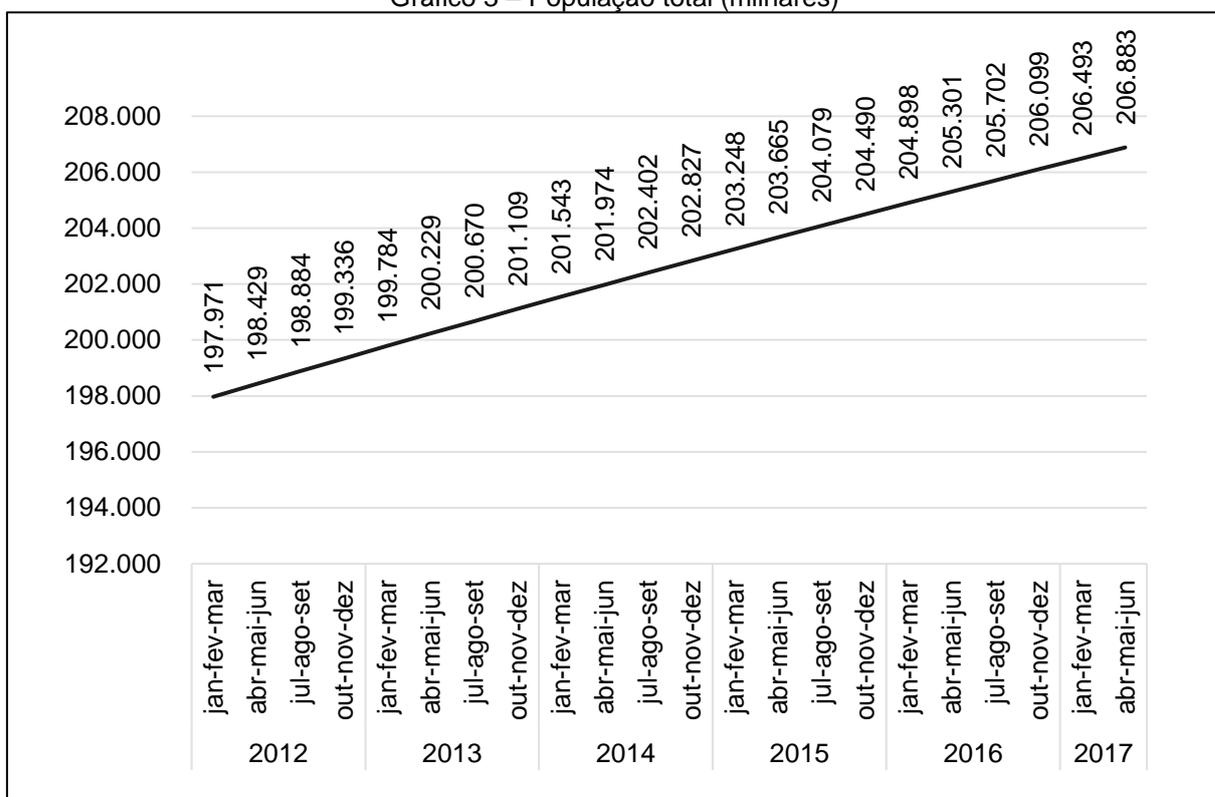
Fonte: adaptado de Chiavenato (2003, p. 19 *apud* Naisbit, 1985)

Para observar as transformações sociais no Brasil e compreender o seu impacto no mercado de trabalho, faz-se indispensável demonstrar alguns dados

<sup>1</sup> Conceito ligado a delegação de poder.

demográficos, a iniciar pelo crescimento populacional do país. Como disposto no Gráfico 3 o país saiu de 197 milhões em 2012 para 206 milhões de pessoas em 2017, com uma variação de crescimento na média de 0,2% a cada trimestre. Contudo, apesar do aumento, essa taxa de crescimento trimestral vem diminuindo. No início de 2012 a população cresceu em média 0,23%, desde então esse indicador marcha no sentido de uma diminuição gradativa, atualmente, no segundo trimestre de 2017 a taxa está em 0,18%.

Gráfico 3 – População total (milhares)

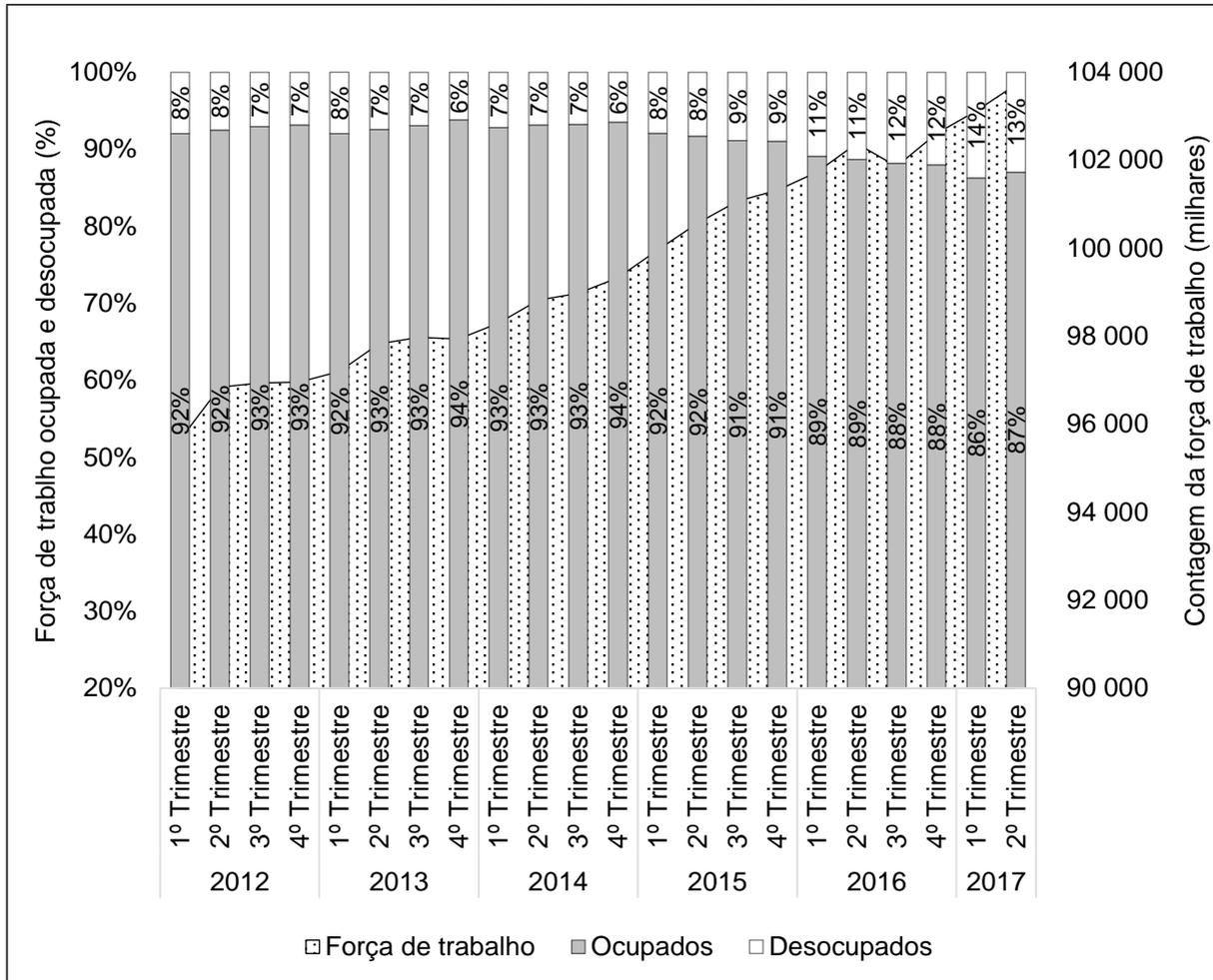


Fonte: adaptado IBGE (2017).

Conforme o Gráfico 4 é possível visualizar que a força de trabalho vem a cada dia aumentando no Brasil, em 2012 o país tinha em média 95 milhões de pessoas na força de trabalho, chegando ao número de 103 milhões em 2017. Apesar desse crescimento, a força de trabalho ocupada no país, manteve-se em um número próximo ao de 2012, ou seja, em torno de 90 milhões de pessoas – basicamente o país tem uma força de trabalho maior a cada ano, porém, com um número de ocupação estagnado ao longo do período analisado. O desemprego conservou os mesmos valores numéricos por um bom período, com poucas oscilações, contudo, é possível verificar que nos últimos anos houve um crescimento constante da taxa desemprego,

aonde no segundo trimestre de 2017, o país chegou a ter 13 milhões de desempregados.

Gráfico 4 – Pessoas de 14 anos ou mais de idade, na força de trabalho, ocupadas ou desocupadas na semana de referência – Brasil



Fonte: adaptado IBGE (2017).

O país teve uma baixa absorção de mão-de-obra ao longo do tempo, principalmente em função do processo de modernização tecnológica e pelas baixas taxas de crescimento econômico no país desde os anos 80. Isso reflete consideravelmente na taxa de desemprego, que acompanha o próprio crescimento econômico, ou seja, a queda do nível de atividade do país, reflete no aumento da taxa de desemprego (VASCONCELLOS et. al., 2013).

Constantemente a sociedade ouve que os tempos econômicos irão melhorar e a geração de empregos terá sua retomada. Isso dificilmente irá acontecer, já que as organizações, constantemente melhoram seu processo produtivo e são mais

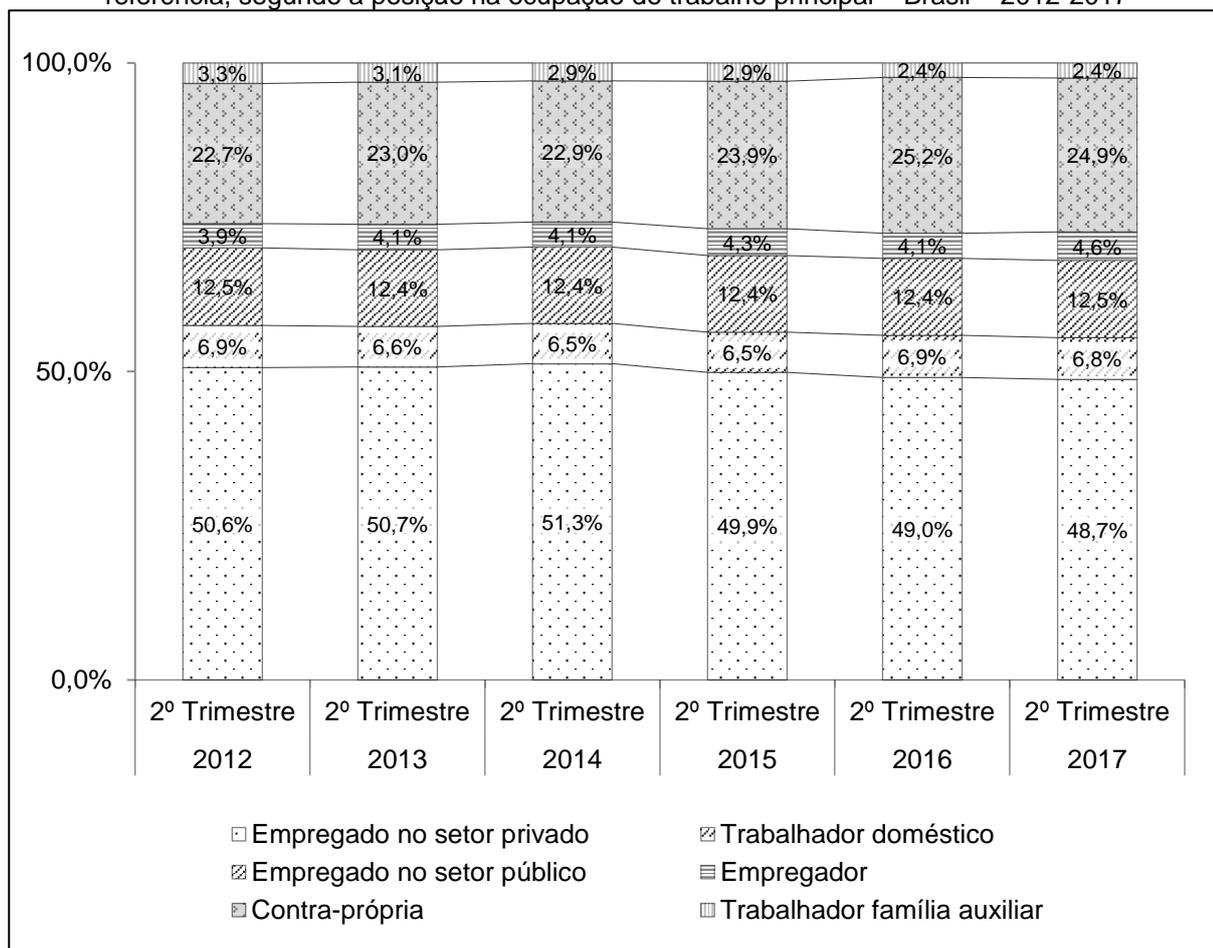
competitivas, o que inevitavelmente diminuirá a necessidade da força de trabalho (RIFKIN, 1995).

Segundo Vasconcellos et. al. (2013) o maior problema econômico atual, ligado ao desemprego é quando o hiato do produto interno bruto (PIB) está elevado. O hiato do produto pode ser estabelecido entre subtração do PIB potencial e o PIB efetivo, o PIB é a soma em valores de moeda de bens e serviços de uma região – o que demonstra que parte dos fatores de produção estão sendo subutilizados. Esse tipo de desemprego é o mais importante e talvez o mais grave, qual é enfrentado pela maioria das economias mundiais da atualidade.

A busca pela rapidez no mundo do trabalho, levou ao desenvolvimento de produtos mais rápido, produção mais rápida, entrega mais rápida, processamento de informações mais rápido, serviço mais rápido e implementações mais rápidas. A consequência de tudo isso é que os empregos estão desaparecendo e se tornaram inibidores dessa flexibilidade. As relações de trabalho tornaram-se um problema para a incorporação da gestão da mudança na estrutura das organizações. Isso vem fazendo aumentar o número de trabalhadores autônomos em meio ao mercado de trabalho (BRIDGES, 1995).

Apesar da série histórica do Gráfico 5 demonstrar alterações pouco significativas ou tímidas das pessoas ocupadas, conforme o tipo de ocupação. É possível visualizar uma tendência na diminuição de empregados no setor privado, com algumas variações. Em contrapartida, existe um aumento do número de trabalhadores por conta-própria, passando em média de 20,5 milhões em 2012 para 22,5 milhões em 2017 ao longo de toda a série histórica.

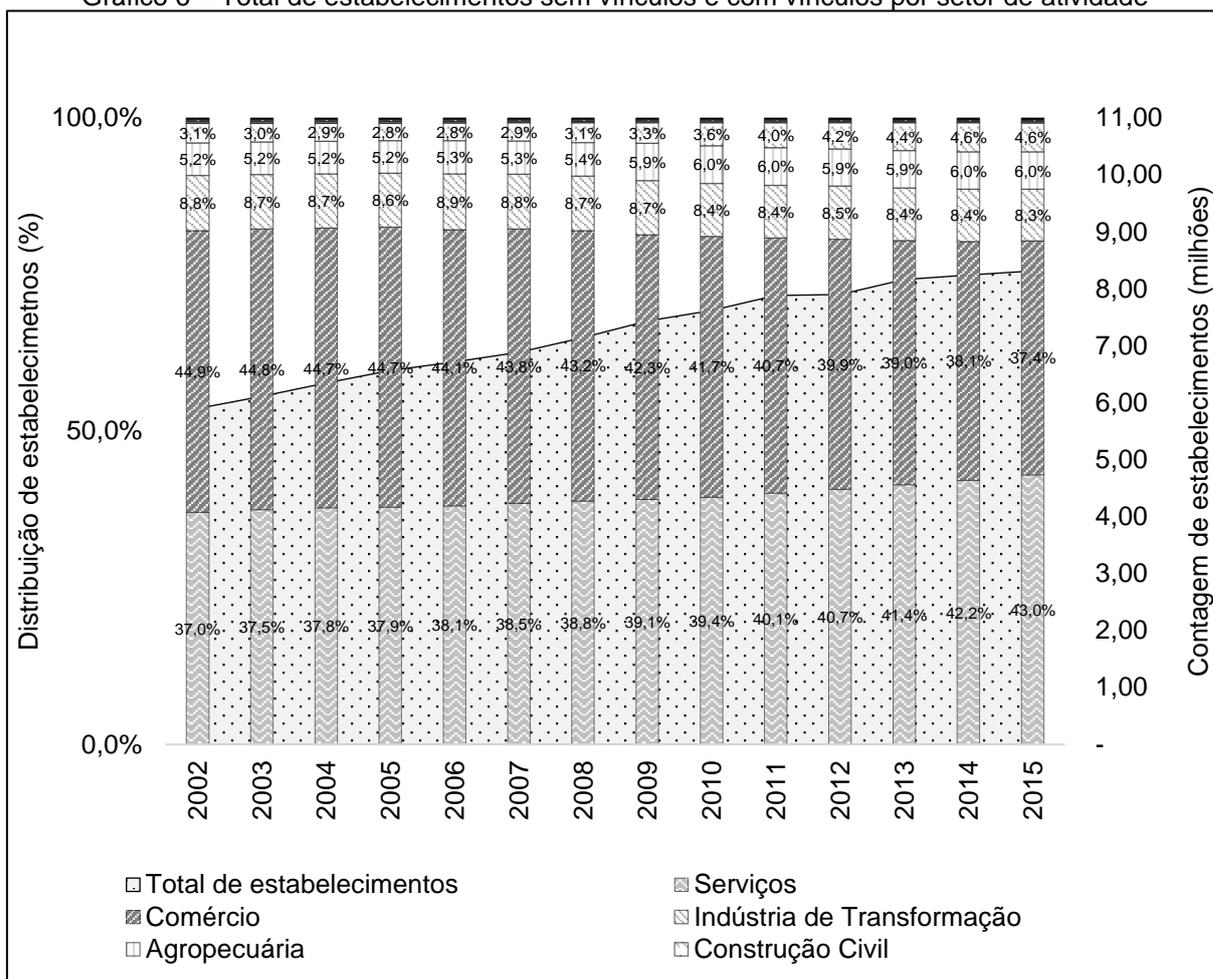
Gráfico 5 – Distribuição das pessoas de 14 anos ou mais de idade, ocupadas na semana de referência, segundo a posição na ocupação do trabalho principal – Brasil – 2012-2017



Fonte: adaptado IBGE (2017).

Outro dado possível de ser avaliado é a evolução dos estabelecimentos no país. O Gráfico 6 revela a configuração e evolução desde 2012 da estrutura dos estabelecimentos do Brasil, segundo o setor de atividade. Em um total de 8.312 milhões de estabelecimentos declarantes, o setor de serviços é o que demonstrou maior crescimento nos últimos anos, chegando a marca de 3.577 milhões de estabelecimentos com ou sem empregados, ou seja, o setor teve a maior representatividade entre os demais, inclusive ultrapassando o setor de comércio, o segundo com o maior número.

Gráfico 6 – Total de estabelecimentos sem vínculos e com vínculos por setor de atividade



Fonte: adaptado de RAIS (2016).

Nota: atividades com menos de 1% de representatividade estão sem legenda no gráfico.

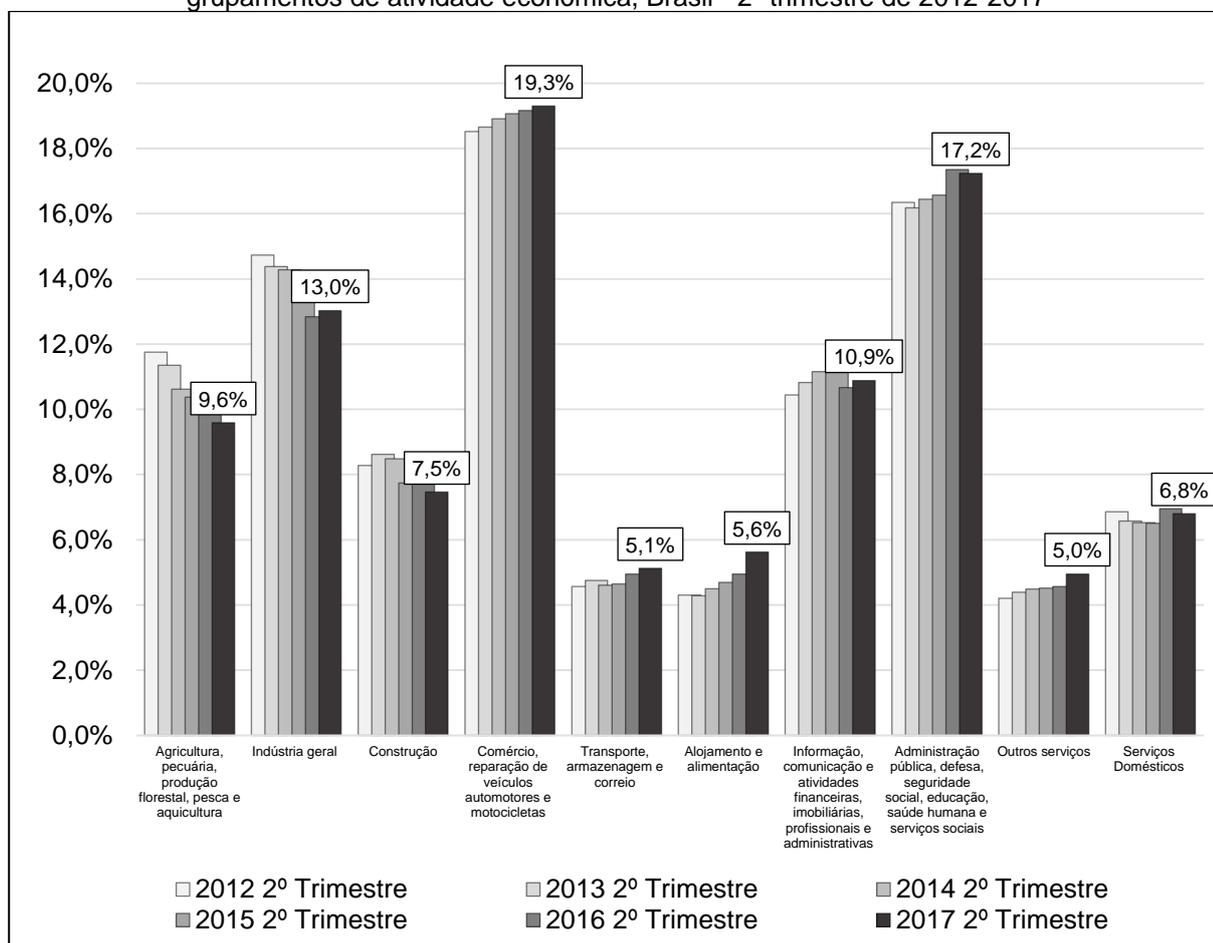
Segundo Bridges (1995) os empregos estão desaparecendo e de forma definitiva. A principal justificativa para isso é de que o trabalho também está mudando. A velocidade das mudanças de hoje, são bem mais frequentes do que no passado, principalmente pela influência da tecnologia. Para o autor, os principais motivos da mudança no trabalho, são: a informatização do ambiente de trabalho, a velocidade do processamento das coisas através de bancos de dados e a evolução das tecnologias das comunicações com seu “efeito multiplicador” onde o tempo e a distância não são mais aspectos limitantes.

Contudo, frente à intensa queda do número de empregos nos principais setores ligados a produção, por mais de 40 anos o setor de serviços tem absorvido grande parte dessa perda, inclusive muitos economistas e líderes colocavam suas esperanças que essa tendência continuaria. Porém, essa expectativa foi refreada, as novas tecnologias começaram a adentrar também neste ambiente e muitas inovações

surgiram frente à migração de pessoas desempregadas capacitadas, que se aventuraram (RIFKIN, 1995).

No Gráfico 7 é possível visualizar que, ao longo do tempo, vem acontecendo o crescimento da alocação de mão-de-obra nos setores com atividades ligadas a área de prestação de serviço. Em contrapartida, setores como indústria, agricultura, construção vem passando por declínio ou instabilidade, demonstrando assim a forte tendência no crescimento da área de serviços e o retraimento das áreas ligadas a produção.

Gráfico 7 – Distribuição das pessoas de 14 anos ou mais, ocupadas na semana de referência, por grupamentos de atividade econômica, Brasil - 2º trimestre de 2012-2017



Fonte: adaptado IBGE (2017).

Segundo Maximiliano (2003) para lidar com essa quantidade de problemas e variáveis, as organizações utilizam do enfoque sistemático como ferramenta para visualizar a interação entre os componentes. Uma organização nada mais é que um sistema complexo e organizado, onde os elementos em conjunto formam um unitário.

A moderna sociedade industrial trouxe consigo a ideia clara sobre a relação entre a produtividade e o desempenho das organizações. Que dependem do comportamento das pessoas e não somente dos sistemas técnicos. Os sistemas sociais têm grande importância, já que são formados por pessoas e suas necessidades, sentimentos e atitudes. Esse sistema tem muito mais importância do que o sistema técnico, que é formado pelas máquinas, métodos de trabalho, tecnologia, estrutura organizacional e as normas e procedimentos (MAXIMINIANO, 2012).

A falta de tratamento adequado sobre o novo paradigma referente ao desemprego, em parte, é culpa dos sindicatos. A evolução tecnológica tornou-se inevitável, porém a movimentação dos sindicatos foi contrária a essa vertente, foram incapazes de enfrentar a determinação do empresariado frente ao avanço tecnológico. Esse desenvolvimento prejudicou inclusive sua principal arma – a greve, frente à diminuição de pessoal nos processos automatizados (RIFKIN, 1995).

Outra adequação será frente à descrição dos cargos, qual irá ultrapassar suas limitações de determinar planos, orçamentos, hierarquias, tradições, salários, supervisão e subordinação. Dessa forma, o trabalho desvinculado do cargo, onde somente “fazer seu trabalho” não terá tanto significado e por fim passaremos a ser como fornecedores, nos tornaremos negócios, sem relação de subordinação ou lugar no organograma. Os benefícios do trabalho não serão mais financeiros e sim emocionais, como: maior liberdade, maior contato com seus resultados, expressar suas ideias, fazer coisas novas e desafiadores (BRIDGES, 1995).

Somente mudanças individuais e das organizações não serão capazes de subsidiar a transição para a nova fase “pós-emprego”. É primordial que os líderes políticos tenham em mente de abandonar a ilusão de recuperação ou recriação de empregos. Além disso, é importante demonstrar que o caminho não tem mais volta e ajudar as pessoas a aceitar o fato de que os empregos estão desaparecendo. É importante que as leis, normas e regulamentos acompanhem toda essa mudança, os sindicatos terão de agir em prol da adequação das práticas do mercado, com acordos coletivos mais flexíveis, que por fim, no futuro, terão de abandonar o papel de defensores dos empregos e se tornarem instituições educacionais, fontes consultivas, de parcerias e de conhecimento (BRIDGES, 1995).

A sociedade moderna enfrenta uma gama de problemas, que são por natureza complexos, causados pela interação de diferentes fatores, que um há tempos atrás não existiam, como: concentrações urbanas, crise econômica, esgotamento de recursos naturais, transportes, educação, ecologia, evolução tecnológica, globalização, desemprego, inflação, criminalidade, catástrofes naturais ou artificiais, epidemias, migração, além de diversos outros problemas (MAXIMINIANO, 2003).

Em uma pesquisa exploratória, descritiva, realizada em hospitais universitários, com o objetivo de identificar fatores e novas tendências da Gestão de Pessoas, conforme a percepção dos gestores da área da saúde. Os resultados mostraram tendências de que a Gestão de Pessoas irá sofrer mudanças significativas nos próximos 10 anos (86,7%) e que estarão ligadas as práticas e instrumentos de gestão (50%). Existe ainda a tendência de mudança do ambiente, frente à busca pela qualidade dos processos e produtos, o questionamento do papel da instituição, da cidadania e do direito do consumidor, além das alterações na tecnologia, aplicada aos processos e organizacionais. Foi ainda, evidenciado a parcialidade da introdução de conceitos de alta relevância para Gestão de Pessoas, o *empowerment* de forma coerente com o negócio, comprometimento da força de trabalho com os objetivos organizacionais, educação corporativa e autodesenvolvimento (OLIVEIRA, 2013).

A tecnologia finalmente mostrou o seu real impacto, o desemprego global atingiu níveis históricos desde a grande depressão de 1930. As substituições do homem pelas novas tecnologias avançam a cada dia, ao ponto de cada nação ter de repensar o papel dos seres humanos no processo social. Isso poderá se tornar a questão de maior discussão no próximo século (RIFKIN, 1995).

#### 1.4 O PAPEL DA GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

Ao decifrar tais tendências e antes de adentrarmos nos aspectos dos processos e características da Gestão de Pessoas, é fundamental compreender que ao longo do tempo, as transformações no campo do trabalho causaram diversos reflexos, principalmente para as pessoas. A cada nova característica do mercado exigiu-se modificações em aspectos que vão desde a concepção do trabalho, até processos e atividades vinculadas a administração dos Recursos Humanos dentro das organizações. Neste campo, o processo de trabalho evoluiu de um modelo taylorista

e fordista, com propriedades em favor da alienação, fragmentação e perda da subjetividade do trabalhador – para ao longo do tempo, adquirir novos formatos, como o toyotismo que customizou a produção e trouxe mais flexibilidade aos processos de trabalho (LOCH; CORREA, 2004).

Nas primeiras empresas não existiam sequer uma função com alguma especificidade para a área de Recursos Humanos, estavam presentes somente os processos de registros contábeis e o pagamento de mão-de-obra, agregados em áreas administrativas (MARRAS, 2001). O surgimento do Departamento de Pessoal (DP) foi o primeiro passo evolutivo, sua responsabilidade era de controlar as admissões e as demissões feitas pela chefia, cuidava principalmente do departamento de pagamento, dos benefícios e das questões burocráticas (MARRAS, 2001; DESSLER, 2003). Esse tipo de trabalho tinha uma consistência bem delimitada e metodológica, porém, a medida que a tecnologia da área de seleção, juntamente com testes psicológicos evoluíram, o departamento de Recursos Humanos começou a ganhar mais importância – com destaque na seleção, treinamento e promoção de funcionários (DESSLER, 2003).

A evolução científica trouxe consigo o surgimento de estudos, que comprovaram a importância e a necessidade de desenvolvimento sobre a compressão das Relações Humanas no contexto organizacional, principalmente na área da psicologia (MARRAS, 2001).

Outro marco que impactou diretamente na configuração do trabalho e na evolução da área de Gestão de Pessoas, foi o surgimento dos sindicatos, que trouxeram para as empresas a preocupação de se proteger, face a sua interação com as associações de trabalhadores. Essa apreensão veio a piorar com aparecimento da legislação sobre a discriminação e, conseqüentemente, o eminente impacto monetário que as futuras ações judiciais trabalhistas poderiam causar. Com isso, o setor de Recursos Humanos começou a ganhar cada vez mais destaque, pois além de recrutar, selecionar e treinar, também promovia as relações de trabalho de forma igualitária, evitando e protegendo a organização de futuros prejuízos (DESSLER, 2003; MARRAS, 2001).

Enfim, o setor de Recursos Humanos despontou em evidência, pois além de possibilitar a defesa, ainda tornava a organização mais competitiva no mercado. Atualmente a área de Recursos Humanos encontra-se em uma nova fase, saindo

desse papel protecionista para uma função de planejamento, atuando cada vez mais como agente de mudanças dentro de suas atribuições organizacionais (DESSLER, 2003; MARRAS, 2001).

Tudo isso significa que é mais importante do que nunca contratar as pessoas certas e treiná-las e motivá-las efetivamente. E isso, por sua vez, demanda um sistema de RH mais efetivo. Com base em uma análise, por exemplo, as melhores práticas de RH para muitas empresas hoje em dia incluem contratação altamente seletiva, equipes de trabalho e tomadas de decisão descentralizadas, altos salários, treinamento extensivo, diminuição das diferenças de status e muito compartilhamento de informações entre funcionários e gerência – tudo construído sobre uma base “que vê as pessoas como uma fonte de vantagem competitiva e sobre uma cultura administrativa que adota essa crença” (DESSLER, 2003, p. 9).

Em suma, a história da Gestão de Pessoas é recente, sua origem começa basicamente após a Revolução Industrial, perpassando até os dias atuais. Na atualidade tudo que está vinculado ao conceito evolui com força máxima, principalmente em razão dos tempos de altos níveis de dinamismo e competitividade presentes no contexto das organizações. Ao longo do tempo, isso acarretou em uma onda de mudanças que perduraram marchando em conjunto com a realidade do desenvolvimento tecnológico, econômico, cultural, legal, político, demográfico e ecológico da sociedade (CHIAVENATO, 1999).

Durante sua concepção, foram tantas alterações e nomenclaturas que acometeram o termo dos processos ligados aos Recursos Humanos, que é impossível determinar uma única terminologia que representasse o momento atual da área. Inclusive, atualmente não existe um consenso no campo teórico sobre essa definição (CHIAVENATO, 1999).

Apesar de tantas alterações, por conta de seu histórico de caráter consultivo ou ainda estritamente operacional, a área de Recursos Humanos ainda carrega consigo uma fama de papel secundário (DESSLER, 2003).

Com a chegada dos conceitos da Gestão de Pessoas ultrapassamos um contexto concorrente entre empregador e empregado, onde se um ganhasse o outro obrigatoriamente teria que perder. As organizações aprenderam a alinhar e gerir os objetivos organizacionais, com os individuais e esse conceito de gestão interligou as partes, as pessoas passaram a ser o meio para organizações atingirem seus objetivos e as organizações passaram a ser para as pessoas um canal transitável para atingir

os objetivos pessoais, com o menor esforço, tempo e conflito possível (CHIAVENATO, 1999).

Construir uma situação administrável dentro do mundo das organizações depende de diversas variáveis, principalmente quando as pessoas fazem parte deste ambiente. A administração dos processos da Gestão de Pessoas é definitivamente um desafio presente e ardiloso, que é ordenado através de práticas e políticas em consonância com a cultura organizacional das empresas (DESSLER, 2003).

Ao setor de Recursos Humanos cabe aconselhar e assessorar o desenvolvimento das práticas e processos da Gestão de Pessoas. Em contrapartida, os colaboradores que tem qualquer nível de autoridade para tomar decisões e direcionar o trabalho, cabe o envolvimento e o conhecimento na execução de tais práticas dentro de sua organização (DESSLER, 2003).

A Gestão de Pessoas nunca foi tão relevante quanto hoje, os colaboradores tornaram-se fundamentais no alcance da vantagem competitiva. Com isso, a área de Recursos Humanos passou para um patamar de parceira estratégica na formulação e implantação das estratégias de uma organização. (DESSLER, 2003). As organizações de sucesso operacional naturalmente tendem a crescer ou no mínimo, sobreviver. Nada disso seria possível sem as pessoas, as quais passam grande parte de sua vida trabalhando dentro da empresa, com o objetivo de se chegar ao sucesso (CHIAVENATO, 1999).

Dessa maneira, o desenvolvimento organizacional, agenciado pelo destaque e evolução da área de Recursos Humanos, gera uma mobilização natural das pessoas, onde investir diretamente nos produtos e serviços passa a ter um papel secundário e limitador. Muitos começaram a investir nas pessoas, a fim de manter as organizações bem-sucedidas (CHIAVENATO, 1999).

Porém, ainda é comum para as organizações se caracterizarem por interesses econômicos, enquanto a Gestão de Pessoas avança com outras preocupações, que inclusive não vão de encontro com os interesses do mercado. Estamos em meio a um regaste da subjetividade no trabalho, que busca reaproximar as práticas manuais e a subjetividade dos indivíduos no ambiente organizacional, que em função do desenvolvimento histórico acabaram sendo distanciados (LOCH; CORREA, 2004).

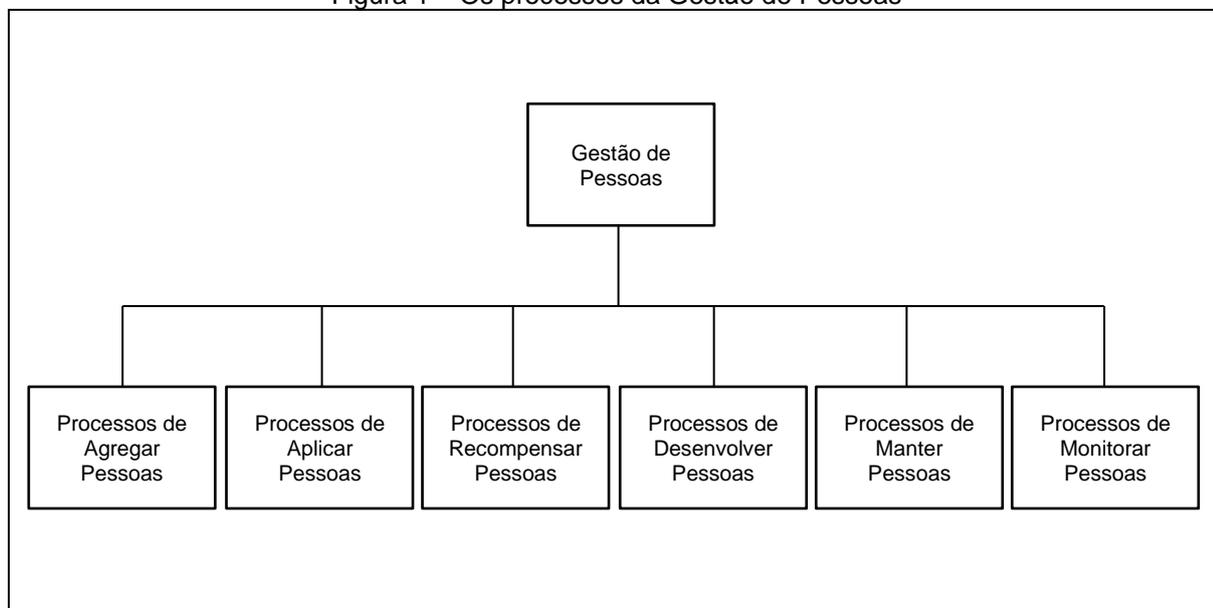
As atividades e processos compreendidos pela Gestão de Pessoas, basicamente funcionam como mediadores entre as relações de interesse institucional

e do trabalhador. Através de práticas que incentivem a participação dos trabalhadores e sua auto realização, com o objetivo de proporcionar o resgate de sua subjetividade e um maior envolvimento no âmbito organizacional. (LOCH; CORREA, 2004). Dentre as principais práticas e políticas desenvolvidas, estão: análise de cargo, recrutar e selecionar candidatos, orientar e treinar, gerenciar recompensas e salários, incentivos e benefícios, avaliar o desempenho, treinar e desenvolver, saúde e segurança e queixas e relações trabalhistas (DESSLER, 2003).

Em resumo, os aspectos ligados na condução das pessoas no trabalho estão estritamente ligados à contratação, ao treinamento, à avaliação, à remuneração e ao oferecimento de um ambiente bom e seguro ao trabalhador na empresa (DESSLER, 2003).

Conforme definido por Chiavenato (1999) a Figura 1 demonstra como estão divididas as principais características de cada processo da Gestão de Pessoas. A seguir e com objetivos didáticos, serão descritos cada um desses processos, a fim de facilitar a compreensão e aplicabilidade da abordagem no contexto dos processos judiciais trabalhistas.

Figura 1 – Os processos da Gestão de Pessoas



Fonte: adaptado de Chiavenato (1999, p. 78)

## 1.5 ASPECTOS FUTUROS SOBRE AS RELAÇÕES DE EMPREGO

A nova sociedade pouco se assemelha com a do período industrial, a era da informação trouxe para a realidade vítimas do progresso tecnológico, com níveis altos de estresse, impaciência e insegurança no trabalho. As novas tecnologias diminuíram o controle e julgamento dos trabalhadores sobre o processo de produção, tudo foi minimizado e controlado por instruções, cronogramas e programações informatizadas, ou seja, ao longo do tempo diminuímos a subjetividade empregada no processo produtivo pelas pessoas (RIFKIN, 1995).

A morte da força de trabalho global está sendo interiorizada por milhões de trabalhadores que experimentam sua própria morte individual, diariamente, nas mãos de empregadores que visam exclusivamente ao lucro e de um governo desinteressado. São aqueles que esperam o bilhete azul, e então forçados a trabalhar meio período com salário reduzido, ou ser empurrados para as filas do auxílio desemprego. A cada nova indignidade, sua confiança e sua auto-estima sofrem mais um golpe. Tornam-se descartáveis, depois irrelevantes e, finalmente, invisíveis no novo mundo high-tech do comércio global. (RIFKIN, 1995, p. 218).

No Brasil, na visão dos empresários existe um rótulo de que os trabalhadores são mal qualificados em comparação com os dos países de Primeiro Mundo. Esse preconceito é fundamentado na comparação entre a produtividade de cada um deles, onde um trabalhador brasileiro produz 25% do que um trabalhador dos países mais avançados, ou seja, um trabalhador japonês ou americano precisa de uma hora para executar um trabalho, enquanto o brasileiro precisa de quatro. Isso inclusive justifica a diferença salarial entre eles. Outra característica é a indolência ou moleza, o trabalhador brasileiro é tido como de pouco sacrifício e persistência, realiza suas tarefas por pura obrigação ou age como se estivesse “pagando os pecados”. Com falta empenho, não se importa com seus resultados e com a sua produção durante a jornada de trabalho. Além de não conseguir compreender sua importância e responsabilidade como um conjunto de forças, que compõem a organização. Por fim, é rotulado e muitas vezes aceita o título de ter baixa educação social e nível cultural, recebidos especialmente na forma de heranças passadas (MARRAS, 2001).

Em contrapartida, na visão do resto do mundo o trabalhador brasileiro é tido como um dos mais interessantes em termo de potencial, pelo mundo a fora é conhecido por características versáteis, fácil entendimento e de aprendizagem rápida,

com facilidade para solucionar problemas, criativo, com aquele famoso “jeitinho”. A importância de se apresentar as duas visões, demonstra que a forma que o trabalhador é tratado modifica a geração de resultados, algumas empresas tratam os trabalhadores como meros instrumentos de sua produção, enquanto os trabalhadores seguem conformados com os rótulos recebidos ao longo da história (MARRAS, 2001).

Estamos em um momento de crescimento desordenado do setor terciário (comércio e serviços), com aumento de desocupação e desemprego, além do aumento da informalidade nas relações de trabalho. Contudo, no setor da saúde, a incorporação de novas tecnologias dependerá ainda da mão-de-obra, o que revive a necessidade da formação contínua dos profissionais da saúde. (MARTINS; MOLINARO, 2013).

Neste ambiente, Queiroz, Albuquerque e Malik (2003), buscaram analisar as relações entre as variáveis do contexto organizacional, a Gestão de Pessoas e as inovações, comparando os aspectos organizacionais e da Gestão de Pessoas que contribuem para a implementação de inovações. Demonstraram que o principal desafio das instituições de saúde está na superação das características organizacionais e culturais enraizadas na grande maioria de seus representantes, principalmente na prática clínica. Que pela natureza do trabalho, conta com atividades incertas e arriscadas e que não colaboram ou combinam com um contexto inovador. Além das características da força de trabalho – com pouca interação, individualizada e que não contribui para o aprendizado em grupo e com o desenvolvimento de sistemas de controle e mensuração de desempenho. Por fim, o resultado da pesquisa indicou que quando a inovação está presente na estratégia organizacional das instituições, as variáveis do contexto organizacional e as políticas e práticas de Gestão de Pessoas se contemplam, a organização é capaz de superar as limitações culturais e organizacionais.

Um dos profissionais de maior representatividade na área da saúde é os da enfermagem. Profissão estressante, que gera agravos a saúde física e psíquica que podem inclusive resultar do adoecimento do profissional, em função da reação de tarefas fragmentadas, estrutura hierárquica pouco flexível, monotonia das atividades, dimensionamento insuficiente, elevado absenteísmo, condições inadequadas de trabalho, sobrecarga, alto nível de exigência, excesso de carga horaria, remuneração

deficiente, insatisfação profissional, problemas de relacionamento, exposição a perdas, sofrimento e morte (IGNATTI, 2012).

A saúde do trabalhador de enfermagem é comprometida por incidências de acidentes de trabalho e doenças profissionais, como: riscos químicos, ergonômicos, desgaste físico e mental, inadequação de equipamentos, agentes biológicos, psicossociais, além da falta de conscientização do empregador e dos próprios empregados em respeito às normas e a correta utilização de medidas de segurança. Gradativamente a legislação vem incorporando esses aspectos ocupacionais, porém ainda é necessário propor novas alternativas e repensar esse relacionamento com os profissionais de enfermagem (SARQUIS et al., 2004).

Pereira et al. (2016) em uma pesquisa para identificar as relações entre os principais estressores ocupacionais e as estratégias de enfrentamento de profissionais da enfermagem, evidenciou que 57,4% dos participantes atribuíram seu estresse às condições de trabalho, 26,8% ao relacionamento no ambiente laboral, 5,5% à falta de recompensas e apenas 0,6% aos problemas pessoais. Uma das condições de trabalho mais presentes neste contexto é o da dupla jornada. Onde grande parcela dos profissionais da enfermagem convive com esse tipo de prática, que apresenta uma correlação com o aumento do estresse desses profissionais (PAFARO, 2004).

Seja na vida pessoal ou laboral, as consequências de se adotar estratégias de enfrentamento inadequadas e o estresse crônico aumentam o risco para o desenvolvimento da *Síndrome de Bournout*, caracterizada pela exaustão, com manifestações de sintomas físicos e psíquicos a pessoa acometida (PEREIRA, 2013).

Dessa forma, é possível evidenciar que existe um conflito frente às obrigações dos empregados e empregadores, com uma infinidade de dúvidas e conflitos presentes entre o cotidiano do profissional da saúde (FREITAS; FUGULIN; FERNANDES, 2006).

## 2. JUSTIFICATIVA

É conhecido que a cada ano no Brasil sobe o número de casos novos de reclamações trabalhistas, as quais, são ajuizadas com a finalidade de solucionar uma controvérsia existente no campo do trabalho, entre pessoas e organizações.

A reclamação trabalhista tem em seu conteúdo uma diversidade de pedidos, que surgem a partir das relações de emprego (empregados e empregadores) e que também sofrem com a influência de tendências da sociedade e do conjunto de normas jurídicas que regulam essa relação (Justiça do Trabalho). São parte integrante dos fundamentos teóricos da Gestão de Pessoas, os processos de: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitor as pessoas, os quais atuam diretamente na relação de emprego dentro das organizações e podem ser a maneira mais eficaz e menos onerosa para diminuir a judicialização dessa relação.

Os processos da Gestão de Pessoas que serão estudados, possuem relação e tem a capacidade de influenciar no ajuizamento das reclamações trabalhistas. Caso for possível identificar um padrão e demonstrar quais os processos da Gestão de Pessoas, citados anteriormente, tem maior impacto e relevância nos pedidos contidos nas reclamações trabalhistas, será possível determinar estratégias de intervenção para diminuir a controvérsia existente campo do trabalho e conseqüentemente as reclamações trabalhistas.

### 3. HIPÓTESES

- a) as reclamações trabalhistas estão aumentando gradativamente ao longo do tempo, com a existência de um padrão nas matérias reclamadas;
- b) a Justiça do Trabalho está protegendo atos que não são morais para a organização, já que existe discrepância ou conflito entre o ajuizamento de matérias e as estratégias da Gestão de Pessoas, ou seja, regras jurídicas, que contam com a presença da coerção e repressão, que podem ser injustas aos olhos das práticas morais já presentes na instituição;
- c) apesar das vias de acesso para equacionar as relações de trabalho dentro no ambiente organizacional, a maioria das prescrições trabalhistas são realizadas após a rescisão do contrato de trabalho;
- d) as estratégias da Gestão de Pessoas são determinantes na predição, prevenção e correção das causas contidas nos processos judiciais trabalhistas, através da modificação das relações de trabalho e estratégias criativas;
- e) existe uma tendência de diminuição do mercado de trabalho e diminuição dos postos de trabalho e, com isso, as pessoas não querem perder seu emprego;
- f) as queixas referente a saúde mental do trabalhado vem aumentando e ganhando maior notoriedade nas reclamações trabalhistas.

## 4. OBJETIVOS

### 4.1 OBJETIVO GERAL

Compreender a identidade das principais causas geradoras das reclamações trabalhistas e a sua relação com as estratégias da Gestão de Pessoas, através de um estudo aproximativo e exploratório. Delimitar os principais aspectos da atuação da administração dos Recursos Humanos, no âmbito organizacional, determinantes no ajuste das relações de emprego e no ajuizamento das ações trabalhista. Por fim, influenciar o desenvolvimento de práticas preventivas e o surgimento de novos estudos de intervenções sobre tema.

### 4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) caracterizar a estratégia atual da Gestão de pessoas e seus principais elementos teóricos de sua atuação;
- b) caracterizar e classificar as reclamações trabalhistas contra o Hospital Estadual Américo Brasiliense de 01/2010 até 12/2016;
- c) avaliar a necessidade, viabilidade e exequibilidade de mudanças na política de gestão de pessoas correlacionando os achados;
- d) discutir sobre as principais características da sociedade e da Justiça do Trabalho no Brasil, que estão presentes nas relações de emprego;
- e) fomentar estudos de intervenção, frente à realidade demarcada pelo o estudo.

## 5. METODOLOGIA

### 5.1 TIPO DE ESTUDO

Pesquisa de natureza básica e retrospectiva, exploratória, sem intervenção, com a finalidade de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, frente às hipóteses estabelecidas, através de uma abordagem quantitativa e qualitativa (GIL, 2008).

Apesar da proximidade do fenômeno observado com o método dialético, optou-se pelo método hipotético-dedutivo para compreensão, em vista da necessidade de delimitar a análise dos fatos e o grande interesse prático do estudo. Apoiado sobre o ideal empírico e lógico, além da falta de conhecimento disponível para explicar o fenômeno ou problema levantado, conforme os objetivos da pesquisa. Outro ponto relevante é de o estudo ter afinidade tanto com o método quantitativo, quanto qualitativo.

Dessa forma, através das hipóteses formuladas, serão feitas as deduções das consequências observadas e a tentativa de falseamento delas. Caso não exista evidências cabíveis para falsear alguma hipótese, estará comprovada provisoriamente (GIL, 2008).

Para proporcionar maior rigor e precisão ao estudo, em vista de seu caráter social, serão empregados métodos de procedimento, descritos mais adiante.

### 5.2 LOCAL DO ESTUDO

A pesquisa será realizada no Hospital Estadual Américo Brasileiro, que conta com 104 leitos e um complexo assistencial totalmente voltado para Sistema Único de Saúde (SUS). A opção de escolha da instituição foi em razão de seu vínculo administrativo com o Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto, propiciando as atividades de assistência, pesquisa e ensino. O complexo também desempenha e conta com atividades nos principais subsistemas da área de Recursos Humanos, com ações voltadas para a Gestão de Pessoas já implantadas, consagradas e outras em desenvolvimento, essenciais para o desenvolvimento do estudo.

Outro ponto relevante é de que a instituição tem o selo Pleno da Organização Nacional de Acreditação (ONA) e diversos outros prêmios. Que demonstra seu objetivo e estilo de gestão voltado em oferecer um serviço de qualidade, preceitos que vão de encontro com as exigências sociais e econômicas encontradas na pesquisa bibliográfica.

#### A História do Hospital Estadual Américo Brasiliense

O Hospital Estadual Américo Brasiliense (HEAB) e o AME Américo Brasiliense foram inaugurados em julho de 2008 estando inseridos desde a sua inauguração na Coordenadoria de Gestão de Contratos de Serviços de Saúde (CGCSS).

O HEAB nasceu de uma ampla reforma na estrutura física e modernização de equipamentos no Hospital Nestor Goulart Reis. O Hospital Nestor Goulart Reis foi inaugurado no ano de 1958 para internação de pacientes portadores de tuberculose, chegando a ter 672 leitos ativos. Passou ao longo de 50 anos de existência por diversas missões assistenciais. Ao longo do tempo, o hospital se deteriorou do ponto de vista físico e perdeu a atualidade tecnológica, ficando com equipamentos obsoletos.

Entre os anos de 2003 e 2004 houve uma decisão da Secretaria de Estado da Saúde de ampla reforma da área física e atualização tecnológica do antigo hospital. Do ponto de vista estrutural, o hospital tem forma da letra H, e está dividido em 11 blocos de 02 ou 03 pavimentos. Uma das "pernas" do H continuou sendo o Hospital Nestor Goulart Reis e manteve a sua finalidade de atendimento a pacientes portadores de tuberculose (Multi droga resistente ou problema social), ficando ligado à Coordenadoria de Serviços de Saúde (CSS).

O restante passou a ser o Hospital Estadual Américo Brasiliense (HEAB) e o Ambulatório Médico de Especialidades, o AME Américo Brasiliense. Desta reforma nasceram em uma parte do antigo prédio, o HEAB e o AME Américo Brasiliense.

O HEAB e o AME Américo Brasiliense ficam em um prédio com cerca de 30 mil metros quadrados de construção, com padrão arquitetônico de meados do século passado, com ambientes muito amplos e luminosos, cercado por áreas verdes. Neste Hospital todos os quartos possuem antecâmara e 25 deles estão equipados com pressão negativa, o que o torna estratégico para atendimento de doenças infecciosas emergentes, sendo referência para estes casos, entre outros.

O HEAB e o AME Américo Brasiliense foram gerenciados de julho de 2008 a julho de 2010 pela UNESP de Botucatu (FAMESP) e a partir de agosto de 2010, por uma decisão de mudança de parceiro da Secretaria Estadual de Saúde, pelo Hospital das Clínicas de Ribeirão Preto-USP/FAEPA (HEAB, 2016).

Imagem 1 – Fotografia aérea do Hospital Estadual Américo Brasiliense



Fonte: HEAB (2016).

### 5.3 AMOSTRA

#### 5.3.1 Critérios de inclusão

O tamanho amostral será definido a *posteriori*, conforme os critérios e estudo estatístico, a partir do levantamento do total das reclamações trabalhistas recebidas pela instituição de 01/2010 até 12/2016 de trabalhadores com vínculo empregatício direto e indireto.

#### 5.3.2 Critérios de exclusão

Serão excluídos da amostra as reclamações trabalhistas que estiverem ligados as gestões anteriores a FAEPA ou com alguma forma de sigilo, conforme garantido no artigo 93, inciso IX, da Constituição da República e no Artigo 155 do Código de Processo Civil.

## 5.4 COLETAS DE DADOS

Na coleta de dados serão utilizadas a pesquisa documental e a bibliográfica, ambas têm características muito próximas, sendo a principal diferença entres natureza da fonte de dados. Enquanto a pesquisa bibliográfica busca levantar a contribuição de diversos autores, em: livros, revistas, ou meio eletrônico; a pesquisa documental tem por objetivo realizar o tratamento analítico de matérias que não receberem nenhum tipo de análise, disponíveis sob os mais diversos formatos, como: fichas, mapas, formulários, cadernetas, documentos pessoais etc. Os passos para aplicação das duas são os mesmos, porém é necessário considerar que a fonte da pesquisa bibliográfica é constituída por material impresso, na pesquisa documental, as fontes são diversificadas e dispersas. (GIL, 2002)

Dito isso, serão levantadas as informações documentais, em específico os processos judiciais trabalhistas arquivados nos setores responsáveis pelas atividades relacionadas aos dados, o Departamento de Pessoal do Hospital Estadual Américo Brasiliense e o setor Jurídico da FAEPA. Cada pesquisa terá sua abordagem, conforme abaixo:

- a) *Pesquisa bibliográfica*: levantar o referencial teórico em fontes e materiais já elaborados, por meios escritos e eletrônicos, publicado em livros, artigos científicos, páginas de web sites.
- b) *Pesquisa documental*: analisar os processos judiciais trabalhistas entre os 01/2010 até 12/2016 no meio digital ou físico. Além de relatórios emitidos pelo sistema de informação da instituição e outros possíveis instrumentos de coletas de dados, referente as características dos processos de Gestão de Pessoas da organização.

## 5.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Para corresponder aos objetivos e as hipóteses propostas no trabalho, o método para análise dos dados será composto de aspectos quantitativos e qualitativos. O estudo será feito em profundidade, em uma única instituição, a fim de proporcionar a representatividade de outros casos semelhantes. Além de garantir a

parametrização fidedigna, frente à realidade pesquisada e com o objetivo de avaliar os acontecimentos retrospectivos, que influenciaram diretamente no fenômeno.

Inicialmente, serão aplicados os procedimentos da estatística descritiva, a fim de caracterizar o que é típico ao grupo, identificar a variabilidade nos dados e verificar como é a distribuição dos dados em relação a certas variáveis (GIL, 2002)

Para encontrar a relação entre as variáveis, serão aplicadas técnicas de acordo com o Quadro 2, que irão compor a base para a correlação dos dados e, assim, garantir uma maior probabilidade de acerto frente à testagem das hipóteses.

O método do discurso do sujeito coletivo (DSC) será empregado para sintetizar em categorias, as ideias centrais de conteúdos e argumentos semelhantes, encontrados nas reclamações trabalhistas. Para assim, abstrair e classificar os assuntos de acordo com as estratégias da Gestão de Pessoas. (LEFEVRE; LEFEVRE, 2014)

Normalmente chamada de correlação de Pearson, o desenvolvimento desse coeficiente tem origem do trabalho em conjunto de Karl Pearson e Francis Galton (STANTON, 2001). Essa estatística busca associar duas variáveis com semelhanças na distribuição de seus escores, a associação pode ser feita principalmente pelo compartilhamento de variância entre duas variáveis, com um padrão linear para ilustrar o padrão de relacionamento entre as duas. (FIGUEIREDO FILHO; SILVA JUNIOR, 2010)

Através de procedimentos estatísticos conhecido, serão expressos os coeficientes, quais os valores poderão oscilar entre -1,00 e +1,00. Onde o negativo demonstra uma correlação negativa perfeita, enquanto o outro, indica correlação perfeita. O zero, demonstra a inexistência de relação entre as variáveis. (GIL, 2008).

Quadro 2 – Análise e interpretação dos dados

Objetivo	Método	Variável	Análise	Estatística	Exposição
Levantar o histórico de ajuizamento de reclamações trabalhistas	Contagem <i>versus</i> data de autuação	Aleatória discreta	Quantitativa	Descritiva	Gráfico de barras
Levantar o tipo de rito	Contagem de rito: ordinário, sumaríssimo e sumário	Aleatória discreta	Quantitativa	Descritiva	Gráfico de setores
Direito pleiteado	Contagem dos assuntos contidos nas reclamações	Aleatória discreta	Quantitativa	Descritiva	Gráfico de setores
Categorizar o direito pleiteado de	Discurso do sujeito coletivo	Nominal	Qualitativo	Descritiva	Gráfico de barras

acordo com os processos da Gestão de Pessoas					
Estimar qual processo da Gestão de Pessoas é predominante nas reclamações	Intervalos de confiança (quantidade média de pedidos <i>versus</i> os processos da Gestão de pessoas	Aleatória discreta	Quantitativa	Inferencial	Gráfico de Box-plot
Estimar qual processo da Gestão de Pessoas gera mais risco financeiro ao negócio	Correlação de Pearson (processos da Gestão de Pessoas ( $x$ ) <i>versus</i> valor da causa ( $y$ ))	Aleatória discreta	Quantitativa	Inferencial	Gráfico de Dispersão

Fonte: próprio autor.

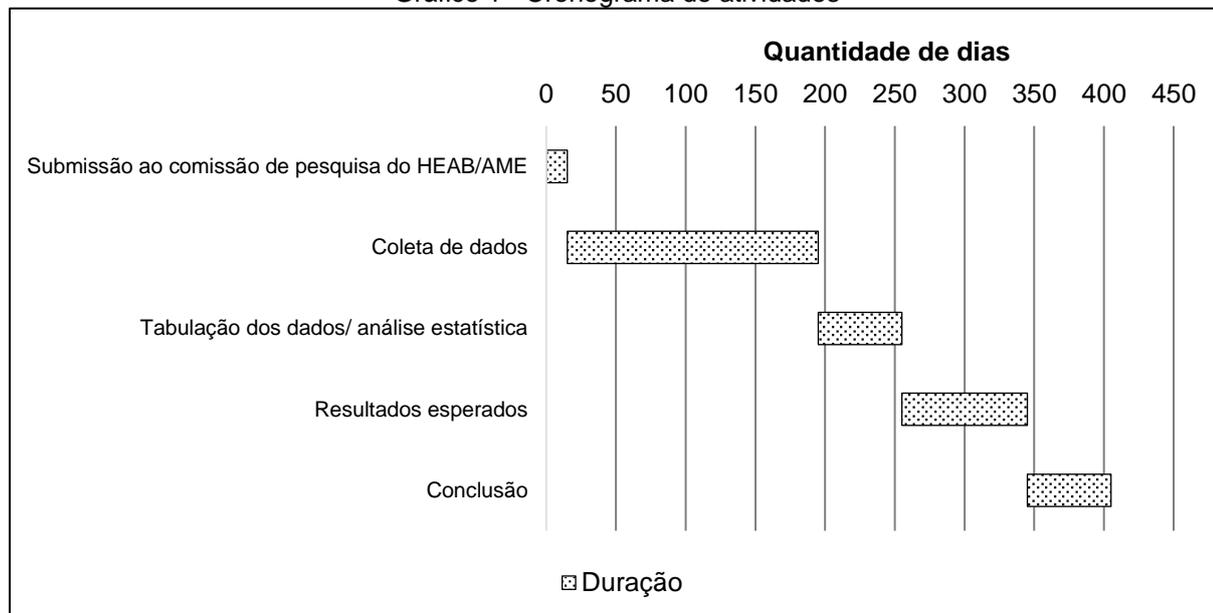
## **6. RESULTADOS ESPERADOS**

É esperado que o estudo resulte, em forma de recorte, a problemática do desafio atual da área de Recursos Humanos e os possíveis pontos de atuação dos processos da Gestão de Pessoas, na equalização das relações de trabalho e no entendimento sobre a origem e configuração dos processos judiciais trabalhistas. Além de demonstrar as lacunas institucionalizadas pelo campo do Direito do Trabalho, que dificulta o entendimento e evolução das relações de trabalho frente à sociedade atual.

## 7. CRONOGRAMA DE ATIVIDADES

Tarefas do projeto de mestrado	Início	Duração
Submissão à comissão de pesquisa do HEAB/AME	0	15
Coleta de dados	15	180
Tabulação dos dados/ análise estatística	195	60
Resultados esperados	255	90
Conclusão	345	60

Gráfico 1 - Cronograma de atividades



Fonte: próprio autor.

Os gastos com a pesquisa serão feitos através de financiamento próprio, reforçando que a pesquisa será realizada no Hospital Estadual Américo Brasiliense (HEAB), local de atuação profissional do pesquisador e não haverá gastos de deslocamento para a mesma.

Quadro 3 - Orçamento de pesquisa

Relatório de gastos com pesquisa de mestrado	Valores em reais (\$)
Transporte	7632,00
Compra de livros	300,00
Impressão	500,00

Alimentação	2160,00
Assinatura de revistas	1200,00
Compra de artigos científicos	500,00
Publicação em revistas	1000,00
Participação em congressos sobre tema	3000,00
<b>Valor total</b>	<b>16292,00</b>

Fonte: próprio autor.

Nota: o projeto será financiado com custo próprio.

## 8. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. S. Direito do trabalho e gestão de pessoas: a interdisciplinaridade e a importância da assessoria jurídica preventiva. In: **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, XV, n. 100, maio 2012. Disponível em: <[http://ambitojuridico.com.br/site/?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=11515](http://ambitojuridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=11515)> Acesso em: 01 out. 2017.

AMARAL, J. M. N. **A assessoria jurídica preventiva na gestão dos processos trabalhistas**. 2014. 120 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações Aprendentes) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2014. <<http://tede.biblioteca.ufpb.br:8080/handle/tede/5941>> Acesso em: 01 out. 2017.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, Distrito Federal: Senado, 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 01 out. 2017.

BRASIL. Decreto-lei nº 5452, de 1 de maio de 1943. Aprova a consolidação das leis do trabalho. **Diário Oficial da União**, Brasília, Distrito Federal, 09 ago. 1943. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm)>. Acesso em: 01 out. 2017.

BRASIL. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Código de Processo Civil. **Diário Oficial da União**, Brasília, Distrito Federal, 17 mar. 2015. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm)>. Acesso em: 01 out. 2017.

BRIDGES, W., **Mudança nas relações de trabalho**: como ser bem sucedido em um mundo sem empregos, São Paulo, Makron, 1995.

CHOHFI, T; CHOHFI, M. C. **Relações sindicais e negociações trabalhistas**. 1ª. Ed. Rio de Janeiro: Forense, 2011.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2ª. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FREITAS, G de; FUGULIN, F. M. T.; FERNANDES, M. de F. P. A regulação das relações de trabalho e o gerenciamento de recursos humanos em enfermagem. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 434-438, set. 2006. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0080-62342006000300017>>. Acesso em: 08 set. 2017.

FONSECA, M. H. **Departamento pessoal**: relações trabalhistas e sindicais. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda., 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**, Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7ª. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HEAB. HOSPITAL ESTADUAL AMERICO BRASILIENSE. A História do Hospital Estadual Américo Brasiliense. Disponível em: <http://www.heab.fmrp.usp.br/Home/Conteudo?IdNoticia=4>>. Acesso em: 29/09/2017.

IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa nacional por amostra de domicílios (PNAD)**. Rio de Janeiro: IBGE, 2017 Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/trabalhoerendimento/>>. Acesso em: 14 set. 2017.

IGNATTI C. Sofrimento psíquico de enfermeiros – um olhar mitológico. **Revista Científica Integrada**. Guarujá, v. 01 n. 01, p.1-12, mar. 2012. Disponível em: <<http://www.unaerp.br/documentos/1449-120-390-1-sm/file>> Acesso em: 14 set. 2017.

LEFEVRE, Fernando; LEFEVRE, Ana Maria Cavalcanti. Discurso do sujeito coletivo: representações sociais e intervenções comunicativas. **Texto contexto - enferm.**, Florianópolis, v. 23, n. 2, p. 502-507, June 2014. Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-07072014000200502&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-07072014000200502&lng=en&nrm=iso)>. access on 11 Apr. 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/0104-07072014000000014>.

LOCH, C. L.; CORREIA, G. S. A flexibilização do trabalho e da gestão de pessoas limitadas pela racionalidade instrumental. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, p. 09-30, jan. 2004. ISSN 2175-8077. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/869>>. Acesso em: 01 out. 2017.

MARRAS, J. P. **Relações Trabalhistas no Brasil: administração e estratégia**. São Paulo: Futura, 2001.

MARTINS, M. I. C.; MOLINARO, A. Reestruturação produtiva e seu impacto nas relações de trabalho nos serviços públicos de saúde no Brasil. **Ciência e saúde coletiva**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 6, p. 1667-1676, jun. 2013. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-81232013000600018&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232013000600018&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 08 set. 2017.

MAXIMINIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. 2ª. Ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2012.

OLIVEIRA, L. F. M. N. de. **Gestão de pessoas em hospitais universitários: situação atual e tendências**. 2013. Tese (Doutorado em Fundamentos e Administração de Práticas do Gerenciamento em Enfermagem) - Escola de Enfermagem, Universidade

de São Paulo, São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/7/7140/tde-12062013-131621/pt-br.php>> Acesso em: 14 set. 2017.

PAFARO, R. C.; DE MARTINO, M. M. F. Estudo do estresse do enfermeiro com dupla jornada de trabalho em um hospital de oncologia pediátrica de Campinas. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**. USP, São Paulo, v. 38, n. 2, p. 152-160, jun. 2004. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0080-62342004000200005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-62342004000200005&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 01 out. 2017.

PEREIRA, S. de S. et al. A relação entre estressores ocupacionais e estratégias de enfrentamento em profissionais de nível técnico de enfermagem. **Texto contexto - Enfermagem**, Florianópolis, v. 25, n. 4, dez. 2016. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-07072016000400331&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-07072016000400331&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 01 out. 2017.

PEREIRA, S. de S. **Incidência da Síndrome de Burnout em técnicos e auxiliares de enfermagem e sua associação com o estresse precoce e estratégias de enfrentamento**. 2013. Dissertação (Mestrado em Enfermagem Psiquiátrica) - Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2013. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/22/22131/tde-25092013-153912/pt-br.php>>. Acesso em: 21 set. 2017

PESSANHA, E. G. da F.; ARTUR, K. Direitos trabalhistas e organização dos trabalhadores num contexto de mudanças no mundo do trabalho: efeitos sobre os trabalhadores da saúde. **Ciência e saúde coletiva**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 6, p. 1569-1580, jun. 2013. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-81232013000600009&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232013000600009&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 10 set. 2017.

PESTANA, M. C. et al. Desafios da sociedade do conhecimento e gestão de pessoas em sistemas de informação. **Ciência da informação**, Brasília, v. 32, n. 2, p. 77-84, ago. 2003. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-19652003000200009&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652003000200009&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 23 set. 2017.

QUEIROZ, A. C. S.; ALBUQUERQUE, L. G. de; MALIK, A. M. Gestão estratégica de pessoas e inovação: estudos de caso no contexto hospitalar. **Revista de Administração (São Paulo)**, São Paulo, v. 48, n. 4, p. 658-670, dez. 2013. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0080-21072013000400003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-21072013000400003&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 10 set. 2017.

RAIS. **RELAÇÃO ANUAL DE INFORMAÇÕES SOCIAIS. Ministério do Trabalho e Emprego**. 2016.

RIFKIN, J. **O declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho**. Tradução de Ruth Gabriela Bahr. São Paulo: Makron Books, 1995.

SARQUIS, L. M. M. et al. Uma reflexão sobre a saúde do trabalhador de enfermagem e os avanços da legislação trabalhista. **Cogitare Enfermagem**, [S.l.], v. 9, n. 1, jun. 2004. ISSN 2176-9133. Disponível em: <<http://revistas.ufpr.br/cogitare/article/view/1701>>. Acesso em: 08 set. 2017.

STANTON, J. M., Galton, Pearson, and the peas: A brief history of linear regression for statistics instructors. **Journal of Statistical Education**, v. 9, n. 3, 2001. Disponível em: <<http://www.amstat.org/publications/JSE/v9n3/stanton.html>> Acesso em: 10 set. 2017.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5ª. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001

TERRA, R. **Kant e o direito**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004. p. 25.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. Relatório geral da justiça do trabalho 2016. Disponível em: <http://www.tst.jus.br/documents/10157/3bd84696-5b95-56dc-1a66-29b804f92d39>>. Acesso em: 29 set. 2017.

VASCONCELLOS. M. A. S. de; GREMAUD, A. P.; TONETO JR., R. **Economia Brasileira Contemporânea**. 7ª. Ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2013.

## 9. ANEXOS

### 9.1 TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**

**FACULDADE DE MEDICINA DE RIBEIRÃO PRETO**

Solicitação de isenção do termo de consentimento livre e esclarecido ao Comitê de Ética em Pesquisa:

**Referência:** Avaliação da estratégia de gestão de pessoas frente à caracterização dos pedidos de reclamação trabalhista de uma organização social

**Pesquisador Responsável:** Leandro Ultramari

Vimos por meio deste documento solicitar a dispensa de obtenção de um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para o estudo intitulado “AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE PESSOAS FRENTE À CARACTERIZAÇÃO DOS PEDIDOS DE RECLAMAÇÃO TRABALHISTA DE UMA ORGANIZAÇÃO SOCIAL”, proposto por Leandro Ultramari.

A dispensa do uso de TCLE se fundamenta: a) por ser um estudo observacional, analítico, descritivo retrospectivo, que empregará apenas informações de petições iniciais de ações trabalhistas, sistemas de informação institucionais e/ou demais fontes de dados e informações disponíveis na instituição; b) porque todos os dados serão manejados e analisados de forma anônima, sem identificação nominal dos participantes de pesquisa; c) porque os resultados decorrentes do estudo serão apresentados de forma agregada, não permitindo a identificação individual dos participantes, e d) porque se trata de um estudo não intervencionista (sem intervenções clínicas) e sem alterações/influências na rotina/tratamento do participante de pesquisa, e conseqüentemente sem adição de riscos ou prejuízos ao bem-estar dos mesmos.

O investigador principal e demais colaboradores envolvidos no estudo acima se comprometem, individual e coletivamente, a utilizar os dados provenientes deste, apenas para os fins descritos e a cumprir todas as diretrizes e normas regulamentadoras descritas na Res. CNS Nº 466/12, e suas complementares, no que diz respeito ao sigilo e confidencialidade dos dados coletados.

Ribeirão Preto, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018.

---

Leandro Ultramari  
Pesquisador Responsável

---

Prof. Dr. Tales Rubens de Nadai  
Orientador