

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA

# REVISTA EMPREENDER

Ano 4, n.º 7, jan. a jun./2019

ISSN 2526-7116

*COLEGIADO DE ADMINISTRAÇÃO – CAMPUS XII*

---

# REVISTA EMPREENDER

Universidade do Estado da Bahia – *Campus XII* – DEDC – Guanambi/BA  
Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019  
ISSN 2526-7116

## UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA

José Bites de Carvalho

Reitor

## DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO – DEDC

Domingos Rodrigues

Diretor

## COLEGIADO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Fabício Lopes Rodrigues (Coordenador)

## CONSELHO EDITORIAL

Carlos Fernando Farias Leite (Doutor – UNEB)

Euclides Santos Bittencourt (Mestre – UNEB)

Fabício Lopes Rodrigues (Especialista – UNEB)

João Hélio Reale da Cruz (Mestre – UNEB)

João Wilker Aparecido Guimarães da Silva (Especialista – UNEB)

Juliana Menezes Gerab (Especialista – UNEB)

Jussimara de Cássia Leite de Souza (Especialista – UNEB)

Rogério Santos Marques (Mestre – UNEB)

Vania Montalvão (Mestre – UNEB)

## COORDENAÇÃO EDITORIAL

João Hélio Reale da Cruz

A responsabilidade sobre os artigos é integralmente dos seus respectivos autores.



# REVISTA EMPREENDER

Universidade do Estado da Bahia – *Campus* XII – DEDC – Guanambi/BA

Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019

ISSN 2526-7116

## SUMÁRIO

### **GESTÃO DA QUALIDADE**

Graciara Santos Dias, Jane Kelly Nascimento Porto Guimarães .....04

### **GESTÃO DE PESSOAS EM CONTEXTO DE CRISE ECONÔMICA**

Marcos Bomfim Perrone Domingues, João Hélio Reale da Cruz .....46

### **MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO:**

Jucinéia Evangelista Mendes, Jusimara Alves Neres, Jane Kelly N. P.  
Guimarães, Rayanny Cardoso Moreira..... 68

### **GESTÃO DO FLUXO DE CAIXA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Ivana Brito Pereira, Tamyres Costa Domingues, Jane Kelly Nascimento Porto  
Guimarães ..... 94

### **(DES)VANTAGENS DO TRABALHO INTERMITENTE**

Diva Domingues da Silva Trindade, João Hélio Reale da Cruz, Vania  
Montalvão..... 109

## **GESTÃO DA QUALIDADE: Análise do programa de qualidade de uma instituição hospitalar do sudoeste da Bahia**

Graciara Santos Dias\*

Jane Kelly Nascimento Porto Guimarães\*\*

Gustavo Mamede Sant’Anna Xará\*\*\*

### RESUMO

A gestão da qualidade vem ganhando destaque nos diferentes tipos de organizações, pois além de oportunizar a conquista de clientes através da satisfação, a gestão da qualidade assessora as organizações a obter resultados organizacionais positivos, como por exemplo, a redução de custos. Desse modo, esta pesquisa teve como objetivo conhecer e analisar o programa de qualidade de uma instituição hospitalar hemodialítica de Guanambi. A pesquisa inicia-se com os principais conceitos da qualidade de acordo os gurus da qualidade, e foram apontadas as ferramentas que auxiliam na geração da qualidade, como também o funcionamento da gestão da qualidade na saúde. Neste estudo utilizou-se como metodologia a pesquisa descritiva, e abordagem qualitativa e quantitativa, para isso o levantamento de dados foi por meio de questionários com os colaboradores, a fim de obter informações a cerca de suas percepções a respeito ao programa de qualidade utilizado na organização e entrevista com a gerente do hospital com o objetivo de conhecer o programa de qualidade. A análise dos resultados foi analisada por meio do conteúdo da entrevista e questionaria com a gerente do hospital, onde apontou como é realizada a manutenção da qualidade, as dificuldades na implementação e benefícios, e através do questionário com os colaboradores obteve-se uma visão da percepção

---

\* Acadêmica do 9º período do curso de Administração da Universidade do Estado da Bahia (UNEB)-DEDC CAMPUS XII. E-mail: [graciaradias01@gmail.com](mailto:graciaradias01@gmail.com)

\*\* Graduada em Administração pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB)-DEDC XII - UNEB. Orientadora. MBA em Gestão Financeira, Orçamentária e Controladoria. Especialista em Gestão Hospitalar pela Faculdade Guanambi. E-mail: [amigafielik@hotmail.com](mailto:amigafielik@hotmail.com)

\*\*\* Graduado em Direito pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Co-orientador. Universidade do Estado da Bahia (UNEB)-DEDC XII. Especializado em Direito Público: Penal e Processo Penal pelo Centro Universitário do Instituto de Ensino Superior (COC). Doutorando em Direito pela Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales, UCES, Argentina. Orientador. E-mail: [gustavoxara@gmail.com](mailto:gustavoxara@gmail.com)

# REVISTA EMPREENDER

Universidade do Estado da Bahia – *Campus* XII – DEDC – Guanambi/BA

Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019

ISSN 2526-7116

deles relacionados ao funcionamento do programa de qualidade inserido na organização, nisto, notou-se, o pouco envolvimento dos colaboradores em relação ao programa de qualidade, e a pouca importância dada a redução dos custos pelos colaboradores.

**Palavras-chave:** Programa de qualidade, Gestão hospitalar, Qualidade em saúde.

## ABSTRACT

Quality management has been gaining prominence in different types of organizations, since in addition to providing customer satisfaction through satisfaction, quality management advises organizations to obtain positive organizational results, such as cost reduction. Thus, this research had as objective to know and analyze the quality program of a hemodialytic hospital institution of Guanambi. The research begins with the main concepts of quality according to the quality gurus, and pointed out the tools that help in the generation of quality, as well as the operation of quality management in health. In this study, descriptive research was used as a methodology and a qualitative and quantitative approach. Data collection was done through questionnaires with employees, in order to obtain information about their perceptions regarding the quality program used in the organization and interview with the hospital manager in order to know the quality program. The analysis of the results was analyzed through the content of the interview and questioned with the manager of the hospital, where he pointed out how quality maintenance, difficulties in implementation and benefits are performed, and through the questionnaire with the employees a vision was obtained perception of them related to the operation of the quality program inserted in the organization, in this, it was noticed, the low involvement of the employees in relation to the quality program, and the little importance given to the reduction of costs by the employees.

**Keywords:** Quality program, Hospital management, Quality in health.

## 1 Introdução

Os clientes estão buscando organizações que estejam investindo em qualidade, com isso as organizações procuram investir em sistemas, programas ou em conseguir certificações de qualidade, para garantir este diferencial

# REVISTA EMPREENDER

Universidade do Estado da Bahia – *Campus* XII – DEDC – Guanambi/BA

Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019

ISSN 2526-7116

competitivo em relação a seus concorrentes, promovendo mudanças organizacionais para então alcançar a confiança e satisfação de seus clientes. Nas organizações de serviços hospitalares não acontece diferente, os pacientes estão cada vez mais conscientes de seus direitos, e perspicazes em exigí-los, com isso as organizações hospitalares buscam, como empresas de outros ramos, aplicar a gestão da qualidade em seus serviços (ROCHA, 2009). A gestão da qualidade surge com o propósito de conduzir as organizações e auxiliar no ambiente físico e em seus processos, contribuindo para crescimento e desenvolvimento das organizações. A relevância consiste em demonstrar a importância da garantia da qualidade no ambiente de trabalho e na prestação de serviços.

Em virtude das perspectivas do contexto atual relacionados à satisfação dos usuários dos serviços, surge então a problemática para o estudo: Como é o funcionamento do programa de gestão qualidade em um hospital hemodialítico da cidade de Guanambi? Tendo em vista que a qualidade neste caso é primordial, pois não envolve somente em qualidade de um serviço, mas também em promover a qualidade de uma vida saudável ao paciente. De acordo Carvalho (2004 p.1):

O Ministério da Saúde delega aos serviços de diálise a responsabilidade pela assistência médica que assegure a cada paciente assistido, a monitorização permanente de sua evolução clínica e uma exposição mínima aos riscos decorrentes do tratamento.

Desse modo o cuidado e a qualidade de assistência ao paciente hemodialítico devem ser orientados como um fator crucial, no desenvolvimento organizacional.

Sendo assim o trabalho possui como objetivo geral conhecer e analisar o sistema utilizado pela organização para a manutenção da qualidade e tendo como específicos identificar o grau de importância de um sistema de qualidade na organização, através dos benefícios gerados por ela e analisar a percepção dos colaboradores sobre o sistema de qualidade utilizado pela organização.

O presente artigo está estruturado em cinco partes, a primeira parte se inicia introdução que trará consigo a relevância do trabalho e os objetivos do mesmo, a segunda parte será a fundamentação teórica que será dividida em duas seções teóricas: A gestão da qualidade que terá como subseção: Ferramentas da qualidade; A terceira parte abordará gestão da qualidade na saúde. A quarta parte será detalhada a metodologia utilizada no trabalho que terá abordagem qualitativa e quantitativa, e contará com instrumentos: Entrevista e questionários.

# REVISTA EMPREENDER

Universidade do Estado da Bahia – *Campus* XII – DEDC – Guanambi/BA

Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019

ISSN 2526-7116

A quinta parte será realizada a análise dos resultados obtidos através do estudo. E por fim sexta e ultima parte as considerações finais, seguidas das referências do trabalho.

## 2 Gestão da Qualidade

Segundo Camargo (2011), no século XIX a qualidade era aplicada somente nas indústrias, como ferramenta simples de controle dos processos, não com foco no processo produtivo, mas no monitoramento de funcionários. Nos dias de hoje, as organizações para permanecerem e continuarem consolidadas no mercado acompanhando as mudanças que giram em torno do meio empresarial, busca inserir técnicas da qualidade em sua organização de forma que seja notada em seus produtos e serviços sendo então instrumento para obtenção de resultados na satisfação de clientes.

Segundo Marshal Junior et al (2006), o conceito de qualidade é conhecido há muito tempo, mas o caráter gerencial surgiu recentemente. De acordo Rocha (2012), a qualidade é intrínseco ao indivíduo aquilo que determinado como qualidade para uns pode não ser considerada para outros, ainda segundo a autora o primeiro conceito de qualidade que deve ser entendido, que a qualidade irá depender totalmente do indivíduo. Serão apresentados a seguir alguns conceitos definidos para a qualidade.

O conceito de qualidade para Deming (1990), estava ligado ao preço que o indivíduo que o indivíduo pagaria pelo produto. Joseph M. Juran da qualidade definia a qualidade enquanto “adequação ao uso”. (JURAN e GRZYNA 1991, citado por PALADINI 2006 p.31). O autor entendia a qualidade como ajuste a necessidade do indivíduo, quanto às circunstâncias que o produto ou serviço poderá ser utilizado.

Ishikawa ressalta que a gestão da qualidade busca satisfazer o consumidor desenvolvendo ou criando mercadorias econômicas. (ISHIKAWA 1993 citado por CARAVANTES et al, 2014). Tendo em vista que a qualidade não está apenas inserida no produto ou serviço como também em como são calculados os preços de vendas e seus custos fornecendo ao consumidor a qualidade embutida nos preços dos produtos ou serviços.

Feigenbaum define a qualidade como aquilo que atende as condições de uso do indivíduo, em relação ao uso, ao preço e a satisfação completa do cliente (ROCHA, 2012).

Para Moller, a qualidade esta ligada a dois princípios, sendo a qualidade técnica está relacionada a satisfazer através de seus aspectos capazes de ser mensurados, ou seja, as condições esperadas de um produto ou serviço, tais como a segurança, duração, função entre outros aspectos. A qualidade humana está relacionada aos sentimentos e expectativas emocionais que os produtos ou serviços podem despertar.

# REVISTA EMPREENDER

Universidade do Estado da Bahia – Campus XII – DEDC – Guanambi/BA

Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019

ISSN 2526-7116

Para Garvin (2002, p. 53):

Praticamente todas as definições baseadas na produção identificaram a qualidade como conformidade com as especificações. Uma vez estabelecido um projeto ou uma especificação, qualquer desvio implica uma queda da qualidade. A excelência é equiparada ao atendimento das especificações e a fazer certo da primeira vez.

A qualidade de um produto somente é atingida quando o mesmo atende as necessidades para os fins que foram criados, onde existe um planejamento para criação que deve ser seguido desde o início, o não seguimento do planejamento ocasionará a decadência da qualidade do produto.

Garvin ainda estruturou da seguinte forma os períodos da qualidade: Inspeção; Controle estatístico da qualidade; Garantia da qualidade e Gestão estratégica da qualidade (GARVIN, 2002).

O período da inspeção, com foco na produção ocorreu no início da era industrial na qual toda produção praticamente era realizada por artesões em pequenas escalas de produtos e eles tinham seus próprios parâmetros para inspecionar os processos produtivos. A inspeção formal foi necessária com o aumento da produção, pois exigia que a inspeção fosse mais rigorosa o que foi possível com o processo de controle da qualidade com a obra de Radford em 1992, denominada *The control of quality in manufacturing* (O controle da qualidade na fabricação) proferindo então a qualidade do produto (MARSHALL JUNIOR, 2006).

O controle estatístico da qualidade ficou marcada com a publicação do livro de Walter Shewhart, *Economic control of quality of manufactured produc*, dilucida nesta obra sobre a qualidade esta presente no processo produtivo em todos os períodos, a era ficou conhecida por implementar os primeiros conceitos estatísticos para analisar e detectar falhas, ao organizar os períodos do processo, detalhando todos as atividades realizadas e materiais utilizados, é possível captar formas de contribuir com a melhoria de causas normais ou anormais, o gráfico de controle (veremos adiante), é uma importante ferramenta para documentar e analisar diferentes situações ocorridas, e a partir dele implantar padrões de qualidade (MARSHALL JUNIOR, 2006).

A garantia da qualidade era representada por técnicas específicas de qualidade para aprimoramento dos recursos utilizados. E por fim a Gestão estratégica da qualidade busca equilíbrio entre os períodos anteriores com técnicas atuais visando à satisfação dos interessados nos produtos ou serviços. De acordo Fernandes (2011), as primeiras técnicas para garantia da qualidade foram desenvolvidas por Walter Shewhart e Dodge e de Romigque, que desenvolveram métodos de controle estatístico de processos que tinha o objetivo de controlar o processo produtivo substituindo a inspeção usual, pela inspeção por amostragem. Antes da I guerra mundial apenas algumas empresas haviam

# REVISTA EMPREENDER

Universidade do Estado da Bahia – Campus XII – DEDC – Guanambi/BA

Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019

ISSN 2526-7116

aderido às técnicas de controle estatístico de qualidade, as técnicas incluem a coleta de dados do processo, dados estes são tabulados, em seguida realizada a análise desses dados, a interpretação e a conclusão, permitindo que durante o processo de produção, incidentes fossem previstos e controlados. Por meio das técnicas estatísticas de controle da qualidade, é possível o controle e a redução de alterações das características de um produto, através de limites padronizados que impossibilitaria a afetação da qualidade do produto, e em custos elevados.

Portando, vale salientar que a gestão da qualidade e seus princípios já reinavam desde o início do ato de criar, onde tudo que fosse criado para satisfazer a necessidade de alguém, a qualidade fazia parte do processo, sendo para alguma ferramenta para o uso artesanal, produtos desenvolvidos dentro de uma fábrica, através da inspeção de empregados, ou equipamentos. Tudo pela preocupação em evitar custos com consertos ou desperdícios de matéria prima.

Deming (1990) citado por Magri (2011) utilizava 14 princípios para definições da qualidade:

- 1) Os produtos e serviços são movidos no processo de melhoria continua, tendo como objetivo a competição e a geração de empregos.
- 2) Adotar novas formas de pensar, e estimular os líderes a mudar.. A gerência ocidental deve acordar para o desafio, deve aprender suas responsabilidades e alterar a liderança para a mudança.
- 3) Definir a qualidade em antes de tudo sem a necessidade da inspeção em massa.
- 4) Não levar em consideração a compra de produtos como fator determinante o preço, mas desenvolver um fornecedor leais, e confiáveis.
- 5) Ter sempre em mente a melhoria continua dos produtos e serviços, objetivando o aumento da qualidade e a redução dos custos.
- 6) Instruir os trabalhadores com capacidades técnicas dentro do seu local de trabalho.
- 7) Inspirar liderança, para que motive colaboradores a desenvolverem suas atividades com compromisso e qualidade.
- 8) Extinguir o medo, assim todos podem trabalhar efetivamente para a organização.
- 9) Eliminar as barreiras existentes entre os setores, para que os mesmo trabalhem de forma coletiva.
- 10) Eliminar *slogans*, metas para os empregados que passe a mensagem, que não poderá ocorrer erros, e mais produtividade, pois este tipo de ambiente acarretará em ambientes de adversidade, levando o ambiente a efeitos contrários como mais erros e baixa produtividade.

# REVISTA EMPREENDER

Universidade do Estado da Bahia – Campus XII – DEDC – Guanambi/BA

Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019

ISSN 2526-7116

- 11) Suprimir quotas que devem ser alcançadas pelos empregados.
- 12) Dizimar barreiras de os empregados se sintam orgulhosos de suas tarefas.
- 13) Estabelecer programas de educação e treinamento dentro da empresa, possibilitando aos empregados novas formas de conhecimento.
- 14) Envolver as pessoas da empresa nos processos de transformação, pois todos devem cooperar para garantir a qualidade.

Com isso, vale ressaltar que os princípios de Deming (1990) trabalhavam na reestruturação da visão da qualidade, de forma que todos da organização possam trabalhar em prol da qualidade. Trazendo também, avanços nas relações de trabalho, no ambiente físico e melhoramentos na qualificação do pessoal.

Joseph Juran, destaca três pontos para o alcance da qualidade, o planejamento, controle e melhoria, ele ressalta a importância de focar os problemas nos processos e a resolução dos problemas deve partir da gerência (MAGRI, 2011).

O planejamento é a fase onde os produtos, processos e serviços são desenvolvidos de acordo os anseios dos clientes, analisando quem são os clientes, suas necessidades, para então criar produtos ou serviços de acordo às características dos clientes e suas necessidades. Na fase do controle, é realizado o acompanhamento por todo o processo de criação do produto ou serviço a fim de verificar se estão de acordo foi especificado. A melhoria busca alcançar e melhor resultado de forma contínua (MAGRI, 2011).

A qualidade tem feito parte das organizações, diferente do que era discutido anteriormente, hoje a qualidade é voltada na satisfação dos clientes, sempre buscando melhorias nos processos, onde o êxito do desempenho sempre alcance os objetivos dos consumidores (MARSHALL JUNIOR et al, 2006).

Seja qual for o contexto organizacional ou produção ou prestação de serviços, a busca pela qualidade é crescente, até porque é uma exigência dos clientes estes que procuram investir naquilo que os satisfaçam e preencham suas necessidades, estimulando as organizações a buscar melhorias e garantia da qualidade, determinando que os manuais de qualidade estejam em constantes adaptações e revoluções.

## 2.1 Ferramentas da qualidade

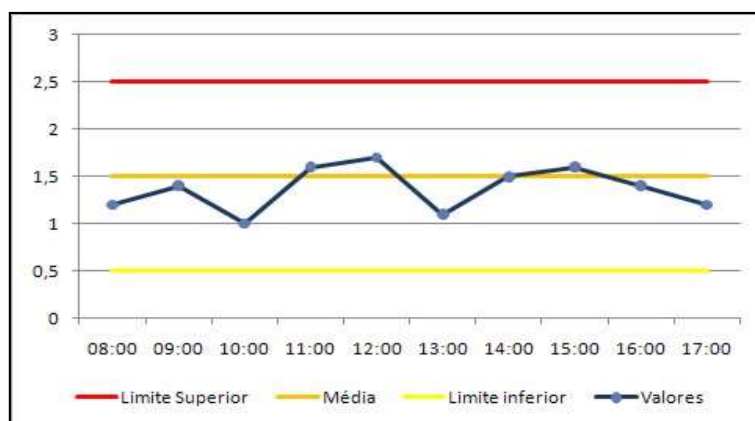
As organizações para sanar dificuldades que venha a surgir nos recursos materiais, humanos e financeiros das organizações, buscam nas ferramentas da qualidade estratégias administrativas que auxilie em resolver e evite que novos problemas surjam (SAKODA, 2011).

Segundo Malik (2002), citado por Sakoda (2011), as ferramentas de qualidade permite a manutenção dos problemas existentes resolvendo-as de maneira organizada, considerando este problema como peça fundamental na garantia da melhoria. A seguir serão explicadas algumas dessas ferramentas e exemplos ilustrativos.

## 2.1.1 Gráfico de Controle

De acordo Werkema (2006) citado por Trivelatto (2010), os produtos e serviços sofrem variações nos processos produtivos decorrentes de diversos fatores como matéria prima, meio ambiente, equipamentos entre outros. Com isso o gráfico de controle tem o objetivo controlar as variações que ocorrem no processo analisando as causas dessas variações que também podem ser inerente ao processo (MARSHALL JUNIOR et al, 2006).

**Figura 1-** Gráfico de Controle



**Fonte:** Disponível em: <http://jkolb.com.br/grafico-de-controle/> Acesso em: 02 nov. 2018.

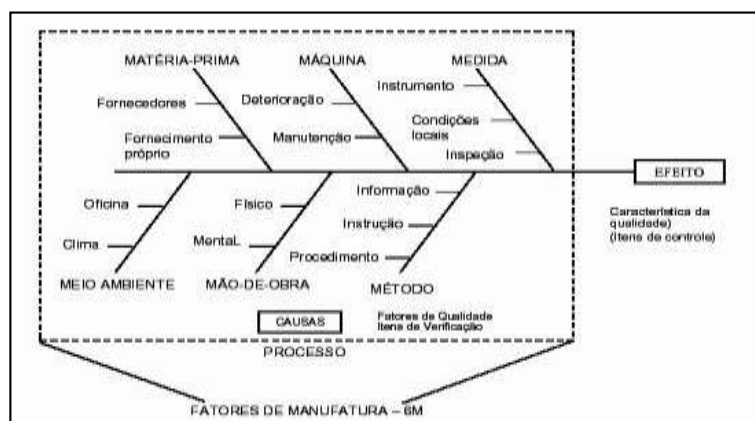
O uso do gráfico de controle propicia o acompanhamento dos processos através dos limites superiores e inferiores impostos para o controle das variáveis

na organização, podendo verificar se estão dentro ou fora de controle, mesmo que controlados todo tipo de processo sempre sofrerá algum tipo de variação. Através do gráfico pode se visualizar se está de acordo com o esperado, diante dos limites do gráfico sendo eles limite superior e limite inferior, quando os pontos ultrapassam algum desses limites aponta que o processo está fora de controle, como é possível observar na Figura 1, os pontos estão dentro da média esperada.

### 2.1.3 Diagrama de Causa e Efeito

O diagrama de causa e efeito desenvolvido por Kaoru Ishikawa, também conhecido por gráfico de *Ishikawa* e gráfico de espinha de peixe por se assemelhar com a estrutura de um peixe, é possível identificar e analisar as causas e fatores que desencadearam fatores que inibissem a qualidade, apresentando em suas espinhas as principais fontes de eventuais problemas: método, mão-de-obra, materiais, medidas, máquinas e meio ambiente (MAGRI, 2009).

**Figura 2-** Diagrama de Causa e Efeito



**Fonte:** CAMPOS (2004) apud, MAGRI (2009).

Por meio da discussão das fontes de problemas é possível visualizar de forma gráfica os principais motivos da ocorrência dos problemas, como podemos observar na Figura 2, no item de matéria prima foram destacados como principal fonte dos problemas os fornecedores e o fornecimento próprio. Nos problemas

# REVISTA EMPREENDER

Universidade do Estado da Bahia – Campus XII – DEDC – Guanambi/BA

Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019

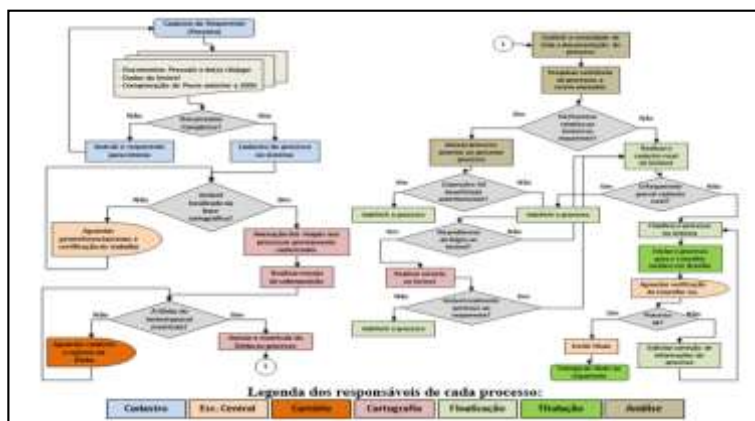
ISSN 2526-7116

com as máquinas foram apontadas a deterioração e manutenção, na medida destacou o instrumento, as condições locais e inspeção. No meio ambiente a oficina e o clima, na mão de obra destacou problemas físicos e mental e no método aponta-se informação, instrução e procedimento. Através dessas exposições de ideias onde são expostas opiniões sobre as possíveis causas dos problemas até chegarem de forma conclusiva ao principal fator provocador do problema.

## 2.1.4 Fluxograma

O fluxograma é representado através de símbolos, que podem ser identificados facilmente para identificar as diferentes fases do processo, facilitando a visualização de todas as fases do processo garantindo a qualidade em que estão envolvidas as atividades (LAUTENCHLEGER, 2015), a fim de verificar possíveis falhas e chances de melhorias (MARSHAL JUNIOR et al, 2006). Como exemplo da Figura 3.

**Figura 3-** Fluxograma



**Fonte:** Disponível em:

<<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/processo-regularizacao-fundiaria-orgao-publico>> Acesso em: 02 nov. 2018.

## 2.1.5 Folha de Verificação

A folha de verificação é um formulário que auxilia em organizar e facilitar a coleta de dados para a seleção e registro das informações. Os tipos de folhas de verificação variam quanto ao fim desejado de obtenção de dados como ao controle de distribuição de processo produtivos, a identificação e a localização de defeitos. (WERKEMA 2006 citado por TRIVELATTO 2010).

Segundo Trivelatto (2010 p.28):

# REVISTA EMPREENDER

Universidade do Estado da Bahia – Campus XII – DEDC – Guanambi/BA

Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019

ISSN 2526-7116

Existem diferentes tipos de folha de verificação, dentre elas mais comuns são para a distribuição de um item de controle de um processo produtivo, para classificação, para localização de defeitos e para identificação de causa de defeitos.

**Figura 4-** Folha de verificação

| Categoria das reclamações               | Mês: abril | Total |
|-----------------------------------------|------------|-------|
| 1. Check in e check out                 |            | 10    |
| 2. Limpeza não realizada                |            | 5     |
| 3. Demora na entrega de refeições       |            | 15    |
| 4. Defeitos na TV ou no ar-condicionado |            | 3     |
| 5. Problemas com o chuveiro             |            | 6     |
| 6. Defeitos no sistema telefônico       |            | 9     |
| 7. Falta de toalhas ou cobertas         |            | 10    |
| 8. Outras categorias                    |            | 20    |
| Total                                   |            | 78    |

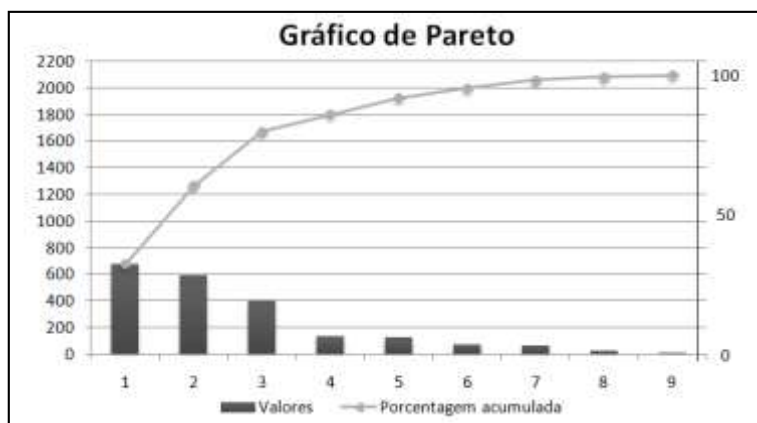
**Fonte:** Marshal Junior et al,(2006 p.105).

Segundo Marshal Junior et al (2006), a folha de verificação quantifica a frequência de determinados eventos em um período de tempo. Ou seja, através de planilhas da folha de verificação registra todas as ocorrências observadas durante uma atividade ou processo observando a frequência em que elas ocorrem, não existe um modelo padronizado para a lista de verificação elas devem ser adaptadas conforme a estrutura e a necessidade da empresa. A figura 4 demonstra o número de reclamações de uma rede de hotelaria.

## 2.1.6 Gráfico de Pareto

O gráfico de Pareto através das barras verticais determina a frequência dos problemas em ordem de ocorrências demonstrando onde devem ser concentrados os esforços inicialmente, possibilitando a resolução de problemas de prioridades de forma mais rápida (LAUTENCHLEGER, 2015). Seu surgimento teve início através do princípio de Pareto, que desenvolveu um estudo sobre a distribuição das riquezas, conhecida como 80/20 determinava que 20% da população possuíam 80% da riqueza, no caso 80% das consequências resulta em 205 das causas (MARSHAL JUNIOR, 2006). A seguir na Figura 5 exemplo do Gráfico de Pareto.

**Figura 5-** Gráfico de Pareto

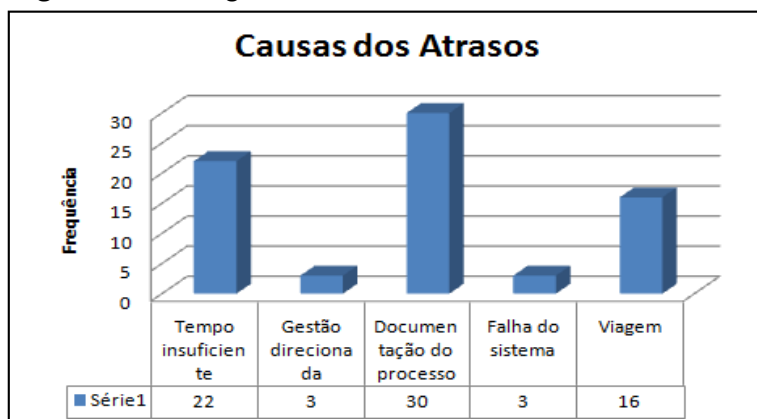


**Fonte:** Trivelatto (2010, p. 36)

## 2.1.8 Histograma

“O histograma é um gráfico de barras que mostra a distribuição de dados por categorias” (MARSHAL JUNIOR et al, 2006 p. 106). Através dele é possível visualizar as variáveis de uma coluna, onde cada uma representa a frequência ou a quantidade em que houve variação de determinada causa. Conforme Figura 6, são determinadas as causas de atrasos.

**Figura 6-** Histograma



**Fonte:** Disponível em: <http://jkolb.com.br/histograma/> Acesso em: 02 nov. 2018.

## 2.1.9 Diagrama de Dispersão

De acordo Marshal Junior et al, (2006), o diagrama de dispersão sendo esta utilizada quando quer conhecer as alterações sofridas por uma variável enquanto outra sofre alteração no mesmo processo, salientando a correlação de duas

# REVISTA EMPREENDER

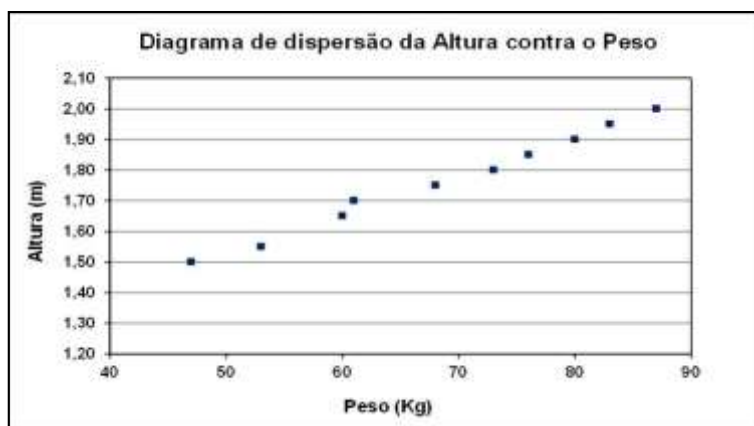
Universidade do Estado da Bahia – Campus XII – DEDC – Guanambi/BA

Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019

ISSN 2526-7116

variáveis previamente selecionadas. A Figura 7 mostra as variáveis entre altura e peso de pessoas do sexo masculino.

**Figura 7-** Diagrama de Dispersão



**Fonte:** Disponível em: <http://lean6sigmainprovements.blogspot.com/2015/08/ferramentas-da-qualidade.html> Acesso: 26 nov.2018

## 2.1.105 Senso

O modelo 5s foi desenvolvido Kaoru Ishikawa no Japão como forma de reorganização, devido ao fim da guerra mundial, este um modelo de melhoria contínua atua na redução de desperdícios e custos, levando as empresas a aumento da produtividade (AGOSTINETTO, 2006)

O termo 5 S deu-se pelas iniciais das etapas do programa, sendo elas (Agostinetti, 2006 p.45):

**Quadro 1-** Análise denominações japonesas 5s

| DENOMINAÇÃO       | CONCEITO                                                                                                                      |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Seiri- Descarte   | Descartar aquilo que não seja útil.                                                                                           |
| Seiton- Arrumação | Organizar o ambiente de trabalho, de forma que tudo seja de fácil acesso, materiais de mais utilização a de menos utilização. |
| Seiso- Limpeza    | Eliminar sujeiras ou imperfeições que causem desconfortos e prejudiquem o trabalho.                                           |

# REVISTA EMPREENDER

Universidade do Estado da Bahia – Campus XII – DEDC – Guanambi/BA

Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019

ISSN 2526-7116

|                              |                                                                                                         |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Seiketsu</i> - Saúde      | Formas de padronização visando situações propícias a saúde física ou mental dos envolvidos no processo. |
| <i>Shiketsu</i> – Disciplina | Garantia de que as tarefas anteriores sejam cumpridas.                                                  |

**Fonte:** Elaboração Própria (2018).

Como relatado o programa 5s atua de forma que haja aumento na produção, através dessas técnicas de forma contínua trará benefícios ao ambiente de trabalho, levando a organização a chegar a qualidade total através da mobilização e conscientização dos recursos humanos da organização.

## 2.1.11 PDCA

O ciclo PDCA foi desenvolvido por Walther Shewhart, mas Deming que usou seus conceitos, ficando então conhecido como ciclo de Deming. Seu conceito evoluiu através da ideia de que todas as organizações que desejam atingir um objetivo necessitam que suas atividades sejam planejadas e controladas (TRIVELATTO, 2010).

O nome ciclo de PDCA origina-se segundo Agostinetto (2006), por representar processos sem fim, quando se concluiu a última etapa, retorna para etapa inicial começando-se um novo ciclo.

O ciclo PDCA é formado pelas seguintes etapas:

**Figura 8:**Ciclo PDCA

# REVISTA EMPREENDER

Universidade do Estado da Bahia – Campus XII – DEDC – Guanambi/BA

Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019

ISSN 2526-7116



**Fonte:** SEBRAE (2008) citado  
LAUTENCHLEGER (2015 p.6).

por,

Segundo Agostinetto (2006), as atividades são desenvolvidas da seguinte forma:

**Plan/Planejar:** Nesta fase são identificados os problemas, definição de objetivos e das metas, definidos metas, prazos e os recursos.

**Do/Executar:** Nesta fase realiza o que foi planejado, o método utilizado é treinado e estabelecidos objetivos para o item de controle, e as pessoas envolvidas no processo são treinadas, motivadas e educadas.

**Check/Checar:** Nesta etapa é verificado se o processo está ocorrendo de acordo o que foi planejado comparando os itens de controle com os objetivos.

**Act-Agir:** Na última fase são corrigidos os trabalhos que fugiram do padrão, melhorando o sistema e o método de trabalho.

### 3 Gestão da Qualidade na Saúde

Diferente do que é discutida na área industrial onde a qualidade está voltada aos processos de produtividade, competitividade e lucratividade, na área da saúde a qualidade direciona seu foco aos usuários, aos profissionais, e todos que estejam envolvidos nos serviços, levando em consideração critérios diferentes para cada um desses grupos (SAKODA, 2011). Nos estudos de Dobedian (1984) citado por Silva (2008), ele insere a perspectiva do paciente em relação à qualidade na saúde de forma que a qualidade em saúde seja avaliada por médicos, a comunidade e pacientes. Abrindo caminhos para a satisfação do usuário além da avaliação do ambiente interno. Há diversas informações relacionadas quando começaram a tratar da qualidade nos serviços de saúde. O processo de acreditação surgiu nos Estados Unidos a partir de 1910 através de corporativas médicas, a partir de então iniciaram avaliações nos serviços hospitalares.

# REVISTA EMPREENDER

Universidade do Estado da Bahia – Campus XII – DEDC – Guanambi/BA

Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019

ISSN 2526-7116

Atualmente as organizações se preocupam em garantir qualidade em seu serviços, as organizações de saúde estão investindo em sistemas de avaliações da qualidade certificados por instituições como a *Joint Commission on Accreditation of Healthcare Organizations* - JCI e Organização Nacional de Acreditação - ONA (SAKODA, 2011). As certificações de qualidade são pareceres que uma instituição reconhecida dá a um organismo que estão com os padrões de qualidade de acordo as regras definidas por instituições certificadoras, a certificação utilizada na área de saúde é a acreditação, onde uma empresa é reconhecida formalmente por cumprir as atividades definidas por sua razão social (SILVA, 2008).

De acordo Carvalho et al (2004), a JCI surgiu para assumir as responsabilidades referentes à acreditação, sendo a mais procurada. A acreditação começou a ser encarada como ponto estratégico. Em 1990 começou a surgir os primeiros rastros da acreditação hospitalar no Brasil, incentivando essas organizações a desenvolver padrões de qualidade, sendo lançado oficialmente em 1998. No Brasil a ONA, foi responsável por estabelecer os padrões a monitorar os processos de acreditação das organizações de saúde.

O Ministério da saúde No Brasil, a acreditação hospitalar desenvolvida no Brasil pelo Ministério da Saúde com o objetivo de estimular desenvolvimentos na assistência e na gestão hospitalar. Sendo reconhecida a ONA, como entidade responsável por operacionalizar a acreditação nas instituições hospitalares (CARVALHO, et al 2004).

Os princípios gerais do processo de acreditação hospitalar giram em torno de ser um método de consenso, racionalização e ordenação das instituições hospitalares e, principalmente, de educação permanente de seus profissionais e que se expressa pela realização pela realização de um procedimento de avaliação dos recursos institucionais, voluntários, periódico e reservado que tende a garantir a qualidade da assistência por meio de padrões previamente estabelecido. (Portaria 1970/GM, 25/10/2001).

De modo, que as organizações ganhem destaque por apresentar a qualidade em seus recursos. O ambiente hospitalar que possui em seu perfil o planejamento e o controle da qualidade ganha destaque no mercado competitivo em que é apresentado, expondo como diferencial a melhoria na gestão em saúde, evidenciando esta melhoria através de certificações de qualidade (SAKODA, 2011). Permanecendo consolidada em sua área de atuação, por ter total controle

das atividades desenvolvidas e assim promover melhorias quando houver percepção de decadências em relação à qualidade.

Segundo Silva (2008), as instalações de programas de qualidade na área de saúde existem em diversas etapas para serem alcançadas e atingir o objetivo de qualidade em saúde, os programas de qualidade podem contribuir de diversas formas, pois a qualidade não será conquistada apenas com a equipe clínica, mas de uma boa gestão administrativa e seus processos de todas as áreas e diferentes setores.

As organizações possuem necessidade de se capacitarem de entregar produtos e serviços de qualidade, à gestão da qualidade impulsiona estas organizações a adotarem programas de qualidade, modelos de gerenciamento para que seus objetivos em relação a qualidade sejam satisfeitos, uma vez que as organizações hospitalares estão cada vez mais conscientes da necessidade de estarem buscando padrões de qualidade.

## 4 Metodologia

Para atender o objetivo deste trabalho utilizou-se a pesquisa descritiva que é definida segundo Gil (2006,) como pesquisa que busca descrever características de uma determinada população ou fenômenos. Quanto à abordagem optou-se pela qualitativa, que segundo Marconi e Lakatos (2011), pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, no qual buscou conhecer e analisar o programa de qualidade utilizado por um hospital de hemodiálise, e quantitativa que se caracteriza por quantificar a coleta de informações, por meio de técnicas estatísticas (RICHARDSON, 1999), para obtenção de dados percentuais em relação à percepção dos colaboradores a respeito do programa de qualidade adotado pela organização.

O procedimento utilizado para delineamento da pesquisa foi à pesquisa de campo, que de acordo Gil (2006), procura em aprofundar nas questões propostas, estudando um único grupo ou comunidade. O campo escolhido para realização da coleta de dados foi realizada em um hospital hemodialítico de Guanambi. A cidade está localizada no Sudoeste da Bahia à 796 km de Salvador, possuindo 78.833 habitantes (IBGE, 2010). O hospital atende a pacientes que fazem uso da hemodiálise. O hospital foi inaugurado no dia 10 de dezembro para o tratamento de pacientes renais que se deslocavam para outras cidades a fim de buscar tratamento hemodialítico.

No processo de coleta de dados foi utilizado como ferramenta de pesquisa, questionários adaptados de Vieira (2016) com monografia intitulada “Sistema de gestão da qualidade do setor de serviços: um estudo de caso na Internacional Marítima”, e entrevista estruturada que foram aplicadas ao hospital, para os colaboradores e diretora do hospital respectivamente. A entrevista foi aplicada no sentido de obter informações a cerca da gestão da qualidade do hospital, a sua e importância e seus benefícios gerados a organização, sendo esta aplicada a

diretora do hospital no dia 09 de outubro de 2018 e o questionário no dia 30 de outubro de 2018 tendo como objetivo analisar a percepção dos colaboradores em relação ao programa de qualidade na organização. Estas ferramentas foram aplicadas ao hospital do Rim de Guanambi situado a Rua Morro, Bairro São Francisco em Guanambi-Ba. A entrevista foi estruturada em 06 perguntas abertas e o questionário com 15 questões fechadas além de um segundo questionário destinado aos colaboradores com 11 questões fechadas.

## 5 Análise dos Resultados

A análise dos resultados será detalhada por meio de tabelas e gráficos, de forma a demonstrar com fácil entendimento as informações extraídas das ferramentas de coleta utilizadas.

O hospital atende pessoas que necessitam da hemodiálise, que como define Machado e Pinhati (2014), trata-se de uma terapia de substituição renal, que atua removendo as toxinas e água do organismo, já que o organismo não consegue por si só eliminar estas substâncias o paciente mantém uma fístula arteriovenosa ou um cateter na veia, para que durante o tratamento quase todo o sangue do paciente é retirado e levado ao dialisador para ser filtrado e retorna ao paciente pela linha venosa. O hospital é uma rede privada, mas que atende 100% através do Sistema Único de Saúde - SUS, tendo na clínica vinte e sete máquinas para tratamento de hemodiálise.

A entrevista com a gerente do hospital Alessandra Gandra de Alexandria, que possui graduação em Turismo, possui MBA em Saúde, e atualmente especializando em MBA em Gestão Hospitalar, atua como gerente do hospital desde 2011. A entrevista teve o intuito de conhecer o programa de qualidade da organização.

Por meio da gerente na coleta de dados em se tratar da certificação de qualidade aferiu-se que a organização possui um programa de qualidade que auxilia na manutenção dos padrões de excelência. A empresa possui um sistema de informação gerencial denominado Nefrodata que é voltado especificamente para a hemodiálise, que permite através de algumas ferramentas gerenciarem a qualidade, o sistema possibilita uma administração hospitalar de excelência através da manipulação e organização dos formulários dos pacientes.

Afere-se também que a organização possui um sistema que utiliza para gestão própria o Nefroplus que é um sistema argentino da *Fresenius Medical Care*. O Nefroplus possui plataformas ligadas à gestão em melhoramentos e condições desde a implementação de novas tecnologias à gestão dos negócios. Esse sistema pode ser visto como Manual de Qualidade e já é utilização há quase oito anos na organização.

# REVISTA EMPREENDER

Universidade do Estado da Bahia – *Campus* XII – DEDC – Guanambi/BA

Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019

ISSN 2526-7116

Os diversos serviços do portfólio Nefroplus estão distribuídos em quatro plataformas de atuação: Soluções, Gestão, Performance e Conhecimento.(FRESENIUS MEDICAL CARE, 2018)

**NefroPlus Soluções** - Oferece serviços personalizados para suprir necessidades específicas dos centros de diálise como, por exemplo, sistemas de gestão e consultoria de indicadores clínicos.

**NefroPlus Gestão** - Orienta e direciona os profissionais que estão à frente de suas clínicas, por meio de programas educacionais voltados à gestão empresarial.

**NefroPlus Performance** - Viabiliza a eficiente gestão dos equipamentos *Fresenius* da sua unidade, garantindo a disponibilidade dos mesmos, sempre com serviços diferenciados no Mercado.

**NefroPlus Conhecimento** - Promove a educação técnica e científica, capacitando os profissionais de saúde para atuar com mais qualidade na assistência do paciente.

Em relação aos objetivos e a preocupação com a qualidade da organização aos recursos humanos e materiais da mesma, obteve-se o seguinte resultado:

Sendo uma empresa privada, mas atendendo 100% SUS, em função de repasse condições em investimentos, ainda incentiva os profissionais a uma educação continuada mesmo não tendo há, mais ou menos, quatro a cinco anos aumento, buscando a qualidade nos medicamentos dados dos pacientes e nos insumos utilizados, são substituídos os materiais de EPI, há local de descanso para o funcionário, trabalhando com qualidade o retorno virá de volta à assistência ao paciente. (COLETA DE DADOS, 2018)

Sobre a realização de auditorias internas a gerente relata que são feitas através de indicadores mensais na parte dos pacientes através de uma equipe multidisciplinar, como estão a sua evolução da qualidade nos pacientes em relação aos colaboradores, são também observados mensalmente os colaboradores, através do atendimento psicológico.

Em relação às dificuldades na implementação no sistema de gestão da qualidade retratados no Quadro 2, a entrevistada apontou alguma dificuldade no

# REVISTA EMPREENDER

Universidade do Estado da Bahia – Campus XII – DEDC – Guanambi/BA

Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019

ISSN 2526-7116

envolvimento dos colaboradores, e nos custos. Quanto ao envolvimento dos colaboradores, Depexe e Paladini (2007), destacam como principais fatores da falta de envolvimento dos colaboradores a falta do conhecimento do sistema e treinamento para o sistema, e a resistência àquilo que é novo. Apresentando como dificuldade significativa aparece os procedimentos que não faziam parte da organização.

Em contrapartida pode-se observar que a organização não encontrou nenhuma dificuldade na disponibilidade de tempo, envolvimento da gestão do topo, competência da gestão da qualidade, disponibilidade de recursos humanos, disponibilidade de recursos materiais.

**Quadro 2-** Quais as principais dificuldades verificadas na implementação do sistema de qualidade?

| <b>Nenhuma dificuldade</b>                                                                                                                                                                            | <b>Alguma dificuldade</b>                                                                             | <b>Dificuldade significativa</b>                              | <b>Extrema dificuldade</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------|
| -Disponibilidade de tempo<br><br>-Envolvimento da gestão do topo<br><br>-Competência da gestão da qualidade<br><br>-Disponibilidade de Recursos Humanos<br><br>-Disponibilidade de Recursos Materiais | -Envolvimento dos colaboradores<br><br>-Custos(com consultoria, auditoria, departamento da qualidade) | -Procedimentos que não fazem parte da cultura da organização. |                            |

**Fonte:** Elaboração própria (2018).

Referente à detecção dos problemas e não conformidades dentro da organização foram apresentados por ela como detectores sempre detectam os problemas e não conformidades: representantes do topo; o responsável administrativo financeiro; supervisor de manutenção; supervisor de segurança e assistentes administrativos. Sendo assim representados no Quadro 3.

# REVISTA EMPREENDER

Universidade do Estado da Bahia – Campus XII – DEDC – Guanambi/BA

Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019

ISSN 2526-7116

**Quadro 3-** Quem detecta os problemas e não conformidades na empresa e com que frequência?

| Nunca | Algumas vezes | Muitas vezes | Sempre                                                                                                                                                              |
|-------|---------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       |               |              | -Representante da gestão do topo<br>-Responsável administrativo/financeiro<br>-Supervisor de Manutenção<br>-Supervisor de segurança<br>-Assistentes administrativos |

Fonte: Elaboração própria (2018).

Quanto aos procedimentos realizados por quem detecta os problemas e as não conformidades na organização é notório através do Quadro 4, que sempre são comunicados a chefia direta através do registro de não conformidade. Como elucida (CORRÊA; SILVA, 2014) a comunicação no ambiente organizacional é indispensável, pois através dela será possível a promoção de estratégias para solução de problemas, tornando um ambiente organizacional satisfatório tanto para os líderes quanto para seus colaboradores.

**Quadro 4-** Como procede quem detecta os problemas/não conformidades na organização?

| Nunca | Algumas vezes | Muitas vezes | Sempre                                                                                                           |
|-------|---------------|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       |               |              | -Abre registro de não conformidade<br>-Comunica ao diretor de operações<br>-Comunica ao supervisor de manutenção |

# REVISTA EMPREENDER

Universidade do Estado da Bahia – Campus XII – DEDC – Guanambi/BA

Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019

ISSN 2526-7116

|  |  |  |                                       |
|--|--|--|---------------------------------------|
|  |  |  | -Comunica ao supervisor de segurança  |
|  |  |  | -Comunica ao responsável de qualidade |
|  |  |  | -Comunica a gestão do topo            |

**Fonte:** Elaboração própria (2018).

No tocante aos responsáveis pela resolução das não conformidades detectadas na organização, os assistentes administrativos resolvem algumas vezes; os representantes do topo e responsável administrativo financeiro muitas vezes apresentam resoluções para determinadas não conformidades, e os que sempre estão aptos a resolverem as não conformidades da organização o supervisor de manutenção; supervisor de segurança e o Responsável da qualidade, de acordo com o Quadro 5. Quanto à tomada de decisão das ações corretivas, se são colocadas em prática e sobre a eficácia dessas ações corretivas foram apontadas como sempre colocadas em prática e sempre eficazes.

**Quadro 5-** Quem resolve as não conformidades detectadas na organização?

| <b>Nunca</b> | <b>Algumas vezes</b>         | <b>Muitas vezes</b>                                                        | <b>Sempre</b>                                                                      |
|--------------|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
|              | -Assistentes administrativos | -Representante da gestão do topo<br>-Responsável administrativo/financeiro | -Supervisor de Manutenção<br>-Supervisor de Segurança<br>-Responsável da qualidade |

**Fonte:** Elaboração própria (2018).

Em relação à tomada de decisão das ações corretivas se são colocadas em prática e sobre a eficácia dessas ações corretivas foram apontadas como sempre colocadas em prática. Ainda, a cerca do controle da eficácia das ações corretivas pode-se analisar, conforme Quadro 6, que sempre o representante da gestão do topo; responsável administrativo/financeiro; supervisores de

# REVISTA EMPREENDER

Universidade do Estado da Bahia – Campus XII – DEDC – Guanambi/BA

Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019

ISSN 2526-7116

manutenção e segurança controlam a eficácia das ações corretivas e que muitas vezes esse controle também passa a ser dos assistentes administrativos.

**Quadro 6-** Quem controla a eficácia das ações corretivas e com que frequência?

| Nunca | Algumas vezes | Muitas vezes                 | Sempre                                                                                                                               |
|-------|---------------|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       |               | -Assistentes administrativos | -Representante da gestão do topo<br>-Responsável administrativo/financeiro<br>- Supervisor de Manutenção<br>-supervisor de Segurança |

**Fonte:** Elaboração própria (2018).

O controle da eficácia das ações corretivas é feita por meio da observação direta e da elaboração de relatórios para consequente análise de resultados, e nunca é realizada a observação direta sem registros, como mostra Quadro 7.

**Quadro 7-** Como é realizada o controle de eficácia das ações corretivas e com que frequência?

| Nunca                           | Algumas vezes | Muitas vezes | Sempre                                                                             |
|---------------------------------|---------------|--------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| -Observação direta sem registro |               |              | -observação direta , com elaboração de relatório e posterior análise de resultados |

**Fonte:** Elaboração própria (2018).

O Questionário foi aplicado aos colaboradores no dia 29 de Outubro de 2018, foram entregues vinte questionários aos colaboradores nos quais foram

# REVISTA EMPREENDER

Universidade do Estado da Bahia – Campus XII – DEDC – Guanambi/BA

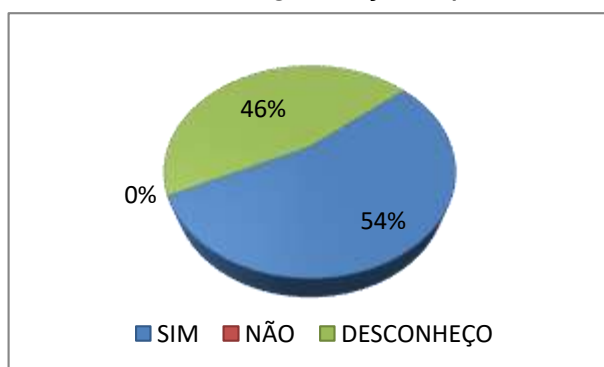
Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019

ISSN 2526-7116

recolhidos um total de 65 % dos questionários aplicados, obtendo assim, os seguintes resultados:

Conforme Gráfico 1 infere-se que a organização possui sistema de gestão qualidade, ou outro tipo de sistema que auxilia no processo de qualidade representando 54%, já evidenciado em 46% desconhece sobre sistema de qualidade da organização.

**Gráfico 1-** A organização que você trabalha possui programa de

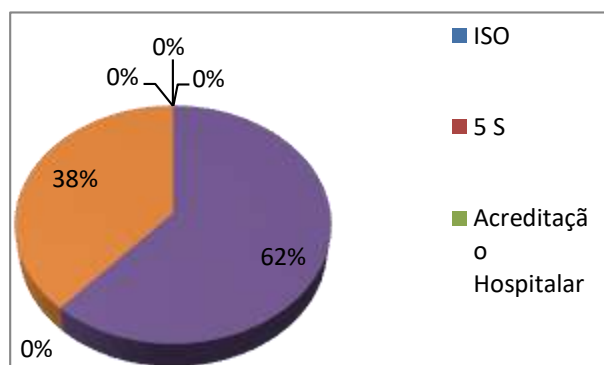


qualidade?

**Fonte:** Elaboração própria (2018).

Quanto ao sistema utilizado pela organização foram alocados entre as alternativas opções de sistemas que poderia ser utilizados pela organização, mas ainda assim como pode ser observado no Gráfico 2, 62% dos respondentes responderam corretamente quanto ao sistema utilizado, o Nefroplus, ao passo que 38% afirmaram que desconhece o sistema utilizado.

**Gráfico 2-** Qual programa de qualidade utilizado utilizado?



**Fonte:** Elaboração própria (2018).

# REVISTA EMPREENDER

Universidade do Estado da Bahia – *Campus XII* – DEDC – Guanambi/BA

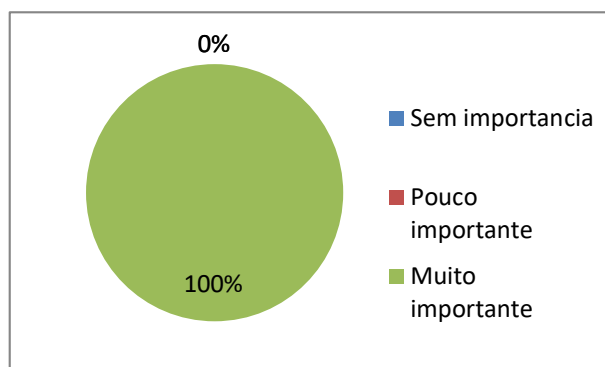
Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019

ISSN 2526-7116

A respeito do grau de importância que o colaborador considera ao programa utilizado, conforme Gráfico 3, 100% dos respondentes, julgaram como muito importante. Segundo Paladini (2006), a qualidade garante benefícios relevantes para a organização na medida em que as pessoas revejam as atividades desenvolvidas na organização de modo que isso se amplie a diversas áreas, propiciando as organizações a gerar qualidade, promovendo a manifestação de resultados visíveis em toda a organização.

Conforme Guelbert (2012), a importância da qualidade passou a ser notada a partir do renascimento da indústria japonesa que passou a ser mais competitiva, criando produtos com melhores condições e qualidade gerando dificuldades a seus concorrentes, de forma que os usuários passaram a exigir com mais frequência produtos e serviços de qualidade.

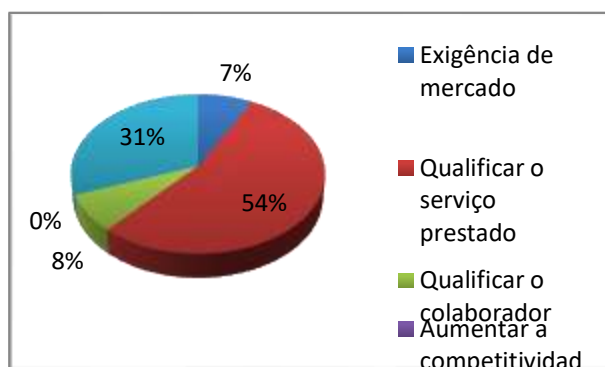
**Gráfico 3-**Importância do programa de Qualidade?



**Fonte:** Elaboração própria (2018).

Em relação ao motivo que levou a organização a investir em um sistema de qualidade, 54% dos colaboradores entendem que foi para qualificar o serviço prestado, enquanto 31% desconhece os motivos da implantação do sistema, ainda 8% indicou a qualificação do colaborador e 7% a exigência de mercado, conforme Gráfico 4. Observa-se que a maioria acredita que o principal motivo de impor um sistema está relacionada em garantir prestações de serviços de qualidade como elucida Paladini (2006), o fato dos clientes estarem fisicamente no ambiente onde necessitam do atendimento, leva os colaboradores a alterarem o processo de gestão da qualidade do ambiente.

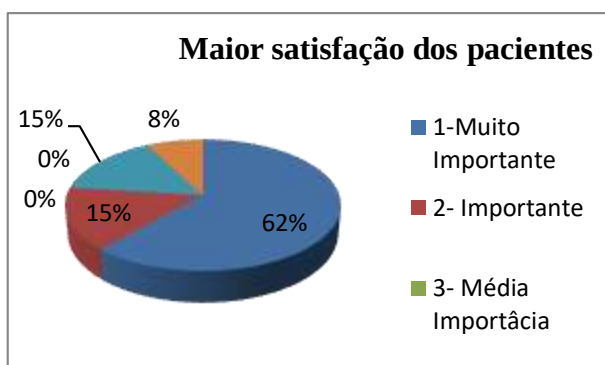
**Gráfico 4-** Motivo da utilização do programa de qualidade?



**Fonte:** Elaboração própria (2018).

Quanto a importância de um sistema a nível organizacional foi pedido para que os colaboradores enumerassem de ordem crescente de acordo sua importância. Como pode ser observado no Gráfico 5, quanto ao requisito maior satisfação dos pacientes, os resultados mostram que 62% dos respondentes classificam como muito importante, 15% importante, 15% julga como sem importância e 8% não respondeu.

**Gráfico 5-** Importância de um programa de qualidade a nível

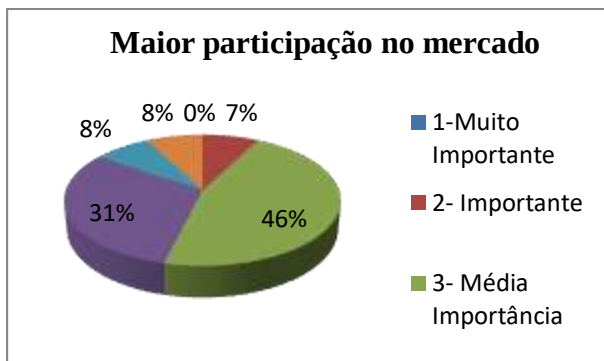


organizacional?

**Fonte:** Elaboração própria (2018).

Em relação ao fator maior participação no mercado, a maioria dos respondentes representando 46% o classificou como média importância, 31% julgou com pouca importância, para 8% é sem importância, e 8% não respondeu, e para 7% o classificou como importante.

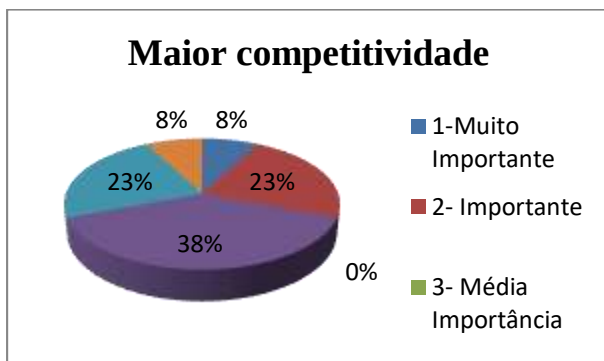
**Gráfico 6** - Importância de um programa de qualidade a nível organizacional?



**Fonte:** Elaboração própria (2018).

Quanto ao item, maior competitividade, 38% dos respondentes consideram como pouca importância, 23% julga como importante e para 23% sem importância, 8% muito importante, e 8% não respondeu.

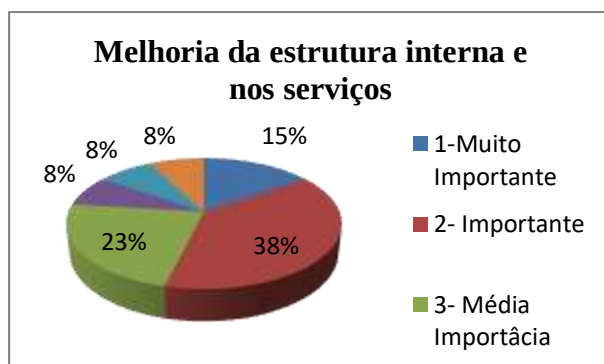
**Gráfico 7**- Importância de um programa de qualidade a nível organizacional?



**Fonte:** Elaboração própria (2018).

No Gráfico 7 podemos observar que o fator de melhoria da estrutura interna e nos serviços 38% atribuiu como importante, 23% em média importância, 15% como muito importante, 8% Pouca importância, 8% sem importância e 8% não respondeu está afirmativa.

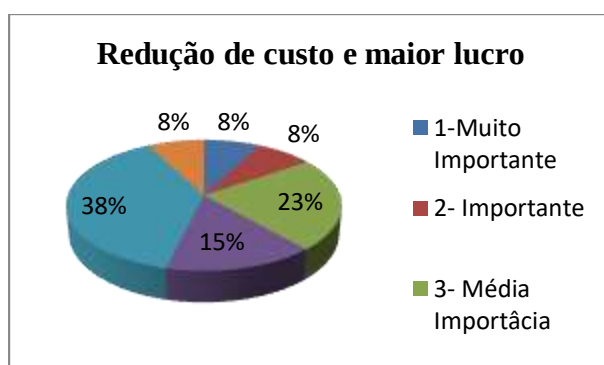
**Gráfico 7-** Importância de um sistema de qualidade a nível organizacional?



**Fonte:** Elaboração própria (2018).

No item de redução de custo e maior lucro, obteve em 38% classificado como sem importância, 23% em média importância, 15% em pouca importância, 8% muito importante, e para 8% importante e 8% não respondeu.

**Gráfico 8-** Importância de um programa de qualidade a nível organizacional?



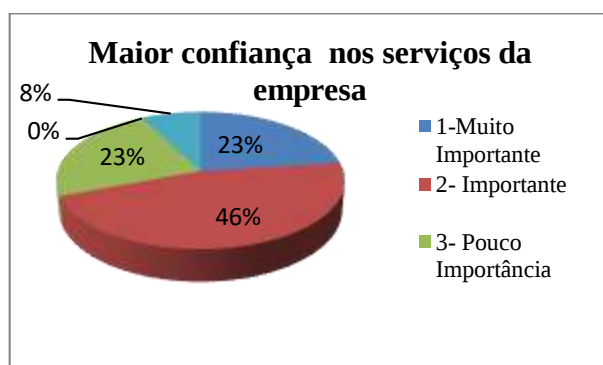
**Fonte:** Elaboração própria (2018).

A partir da observação dos dados obtidos, o item que de acordo os colaboradores da organização respondentes do questionário, o item classificado como muito importante com 62% destacou-se maior satisfação dos pacientes. O principal motivo da implantação de sistemas de qualidade segundo Guelbert

(2012), está ligada a satisfação das necessidades humanas no caso as pessoas envolvidas, ou seja os clientes, neste caso aqui em específico os pacientes.

Foi solicitado que os colaboradores enumerassem, conforme julgavam mais importante os benefícios de um programa de qualidade no ponto de vista do paciente, com base no Gráfico 9, pode-se observar que os colaboradores classificaram o item maior confiança nos serviços da empresa em 46% como importante, 23% classificaram este item em muito importante, 23% em pouca importância e 8% não respondeu a essa questão. De acordo Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) citado por Guardani F. et al (2003), para que clientes desenvolvam confiança nos serviços de uma organização é necessário o conhecimento da capacidade que os colaboradores tem em executar as atividades da organização, e em demonstrar aos clientes que eles são mais importantes que a organização.

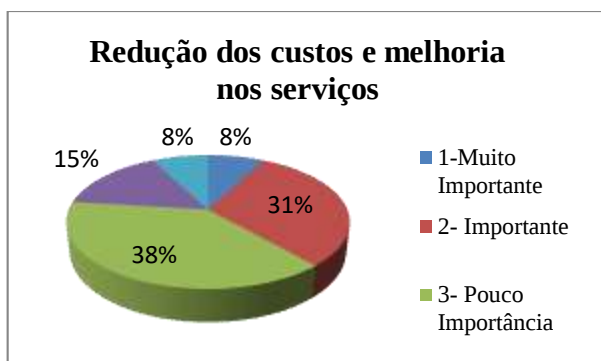
**Gráfico 9-**Benefícios de um programa de qualidade no ponto de vista do paciente?



**Fonte:** Elaboração própria (2018).

O Gráfico 10 mostra os dados referentes ao item redução dos custos e melhoria nos serviços, apontando 38% julgam como pouca importância; 31% como importante; 15% sem importância; 8% classificaram como muito importante e 8% não respondeu a esta questão. No que diz respeito à redução dos custos na administração pública tendo em vista que a organização estudada apesar ser privada o atendimento é totalmente financiado pelo governo, em vistas que contam com a necessidade de repasses como dialoga Alves (2017), as organizações mantidas pelos governos necessitam reduzir os orçamentos, optando em realizar os trabalhos utilizando os recursos das melhores formas, evitando desperdícios e racionalizando despesas.

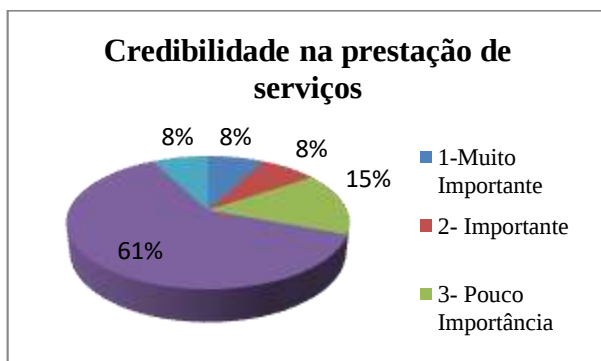
**Gráfico 10-** Benefícios de um programa de qualidade no ponto de vista do paciente?



**Fonte:** Elaboração própria (2018).

O item credibilidade na prestação de serviços de acordo o gráfico 11, foi classificado pelos colaboradores em 61% julgando-o como sem importância; 15% em pouca importância; 8% em Importante; 8% em muito importante e 8% não respondeu a esta questão. A credibilidade está baseada na impressão que as organizações passam aos clientes e relação à preocupação a seus interesses e objetivos (CALARGE F.A et al,2016). Na área da saúde é necessário que essa credibilidade na prestação de serviços ainda seja maior, tendo em vista que a organização está lidando com a promoção de saúde de seus pacientes, a necessidade que as organizações hospitalares têm de passar confiança e a garantia de qualidade nos seus serviços é ainda mais fundamental.

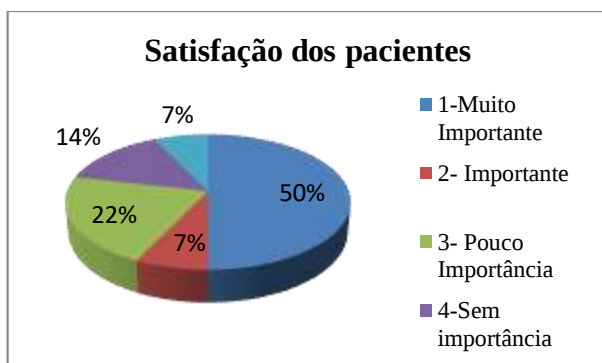
**Gráfico 11-** Benefícios de um programa de qualidade no ponto de vista do paciente?



**Fonte:** Elaboração própria (2018).

Relativo à satisfação dos pacientes 50% considera este item como muito importante no ponto de vista do paciente; 22% classificaram em pouca importância; 14% em sem importância; 7% em importante; e 7% dos respondentes não respondeu este item. Segundo Linder-Pel citado por Gonçalves (2011) p. 48, “a satisfação é a expressão de uma atitude, ou seja, uma resposta afetiva que está relacionada com a crença de que o serviço deve possuir componente e dimensão adequados” Sendo então uma resposta positiva em relação às expectativas do serviço envolvendo experiências negativas e positivas em relação ao produto ou serviço.

**Gráfico 12-** Benefícios de um programa de qualidade no ponto de vista do paciente?



**Fonte:** Elaboração própria (2018)

É possível observar que os colaboradores classificam no posto de vista dos pacientes, como o item de maior relevância a satisfação dos pacientes com 50% dos respondentes o classificou como muito importante em relação aos benefícios gerados de um programa de qualidade no ponto de vista dos pacientes, posteriormente, maior confiança nos serviços prestados pela empresa com 23%, seguida de redução dos custos e melhoria dos serviços com 8% e por fim a credibilidade na prestação de serviços também com 8%.

Neste item foi pedido que os colaboradores enumerassem em ordem crescente os benefícios que o programa de qualidade gera aos mesmos, no Gráfico 13 são demonstrados os percentuais referentes aos itens enumerados em 1º, sendo 38% destinados à melhoria de desempenho.

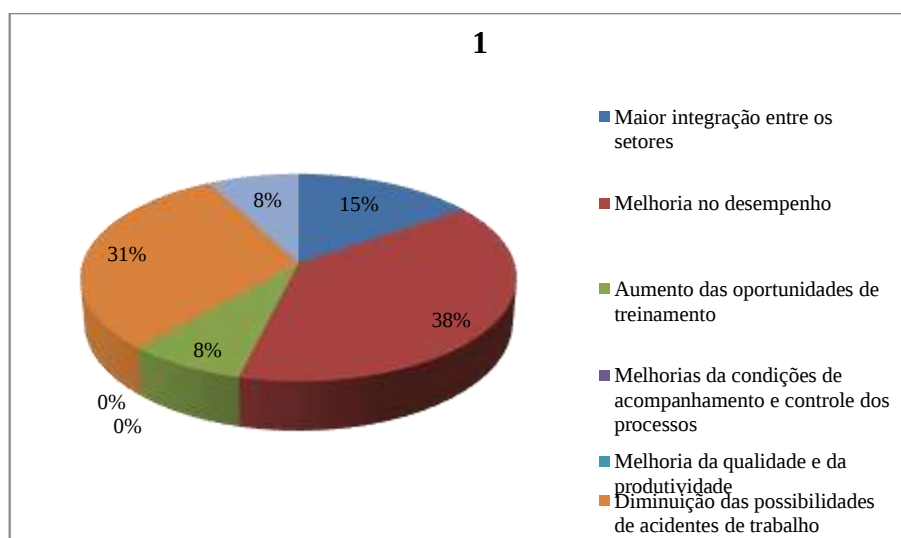
**Gráfico 13-** Benefícios dos funcionários do sistema obtém com o programa de qualidade?

# REVISTA EMPREENDER

Universidade do Estado da Bahia – Campus XII – DEDC – Guanambi/BA

Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019

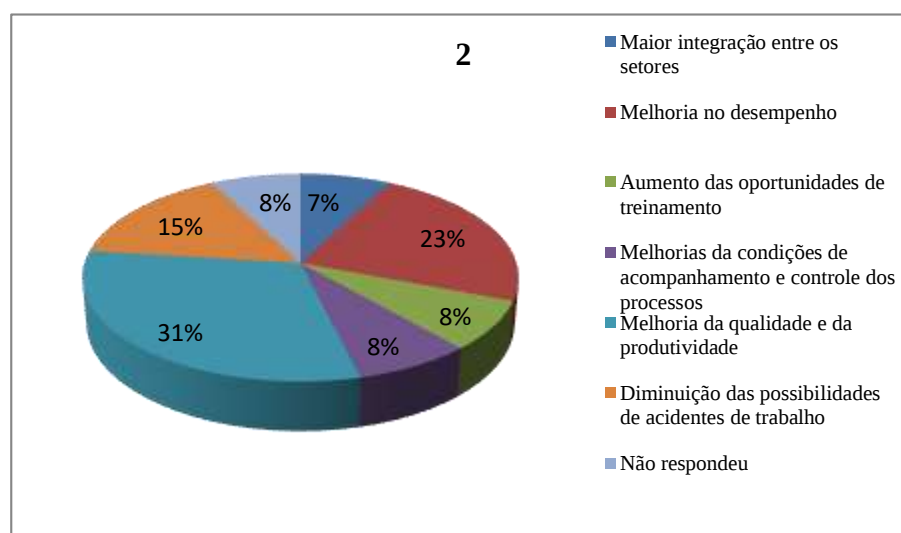
ISSN 2526-7116



**Fonte:** Elaboração própria (2018).

Gráfico 14 mostra o item de maior relevância enumerado em 2º, sendo com 31% a melhoria da qualidade e da produtividade.

**Gráfico 14-** Benefícios dos funcionários do sistema obtém com o programa de



qualidade?

**Fonte:** Elaboração própria (2018).

# REVISTA EMPREENDER

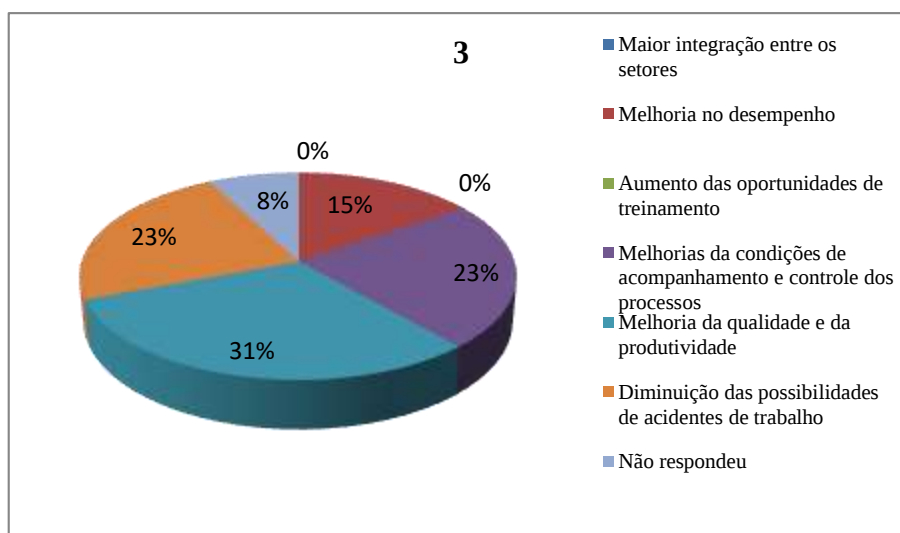
Universidade do Estado da Bahia – Campus XII – DEDC – Guanambi/BA

Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019

ISSN 2526-7116

O Gráfico 15 mostra os percentuais equivalentes ao item com maior julgamento em 3º, obtendo também 31% dos resultados, melhoria da qualidade e da produtividade.

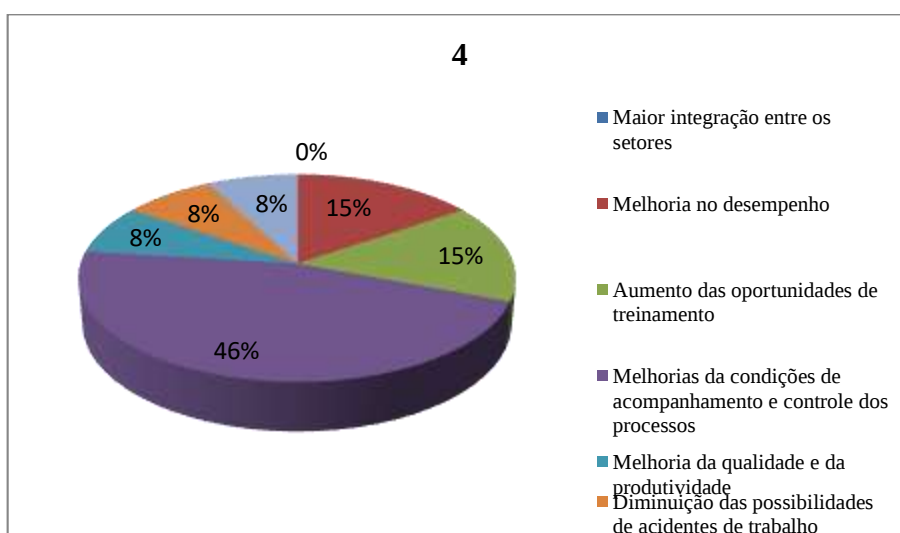
**Gráfico 15-** Benefícios dos funcionários do sistema obtém com o programa de qualidade?



Fonte: Elaboração própria (2018)

O Gráfico 16 mostra o item classificado em 4º com 46% as melhorias das condições de acompanhamento e controle dos processos.

**Gráfico 16-** Benefícios dos funcionários do sistema obtém com o programa de qualidade?



# REVISTA EMPREENDER

Universidade do Estado da Bahia – *Campus XII* – DEDC – Guanambi/BA

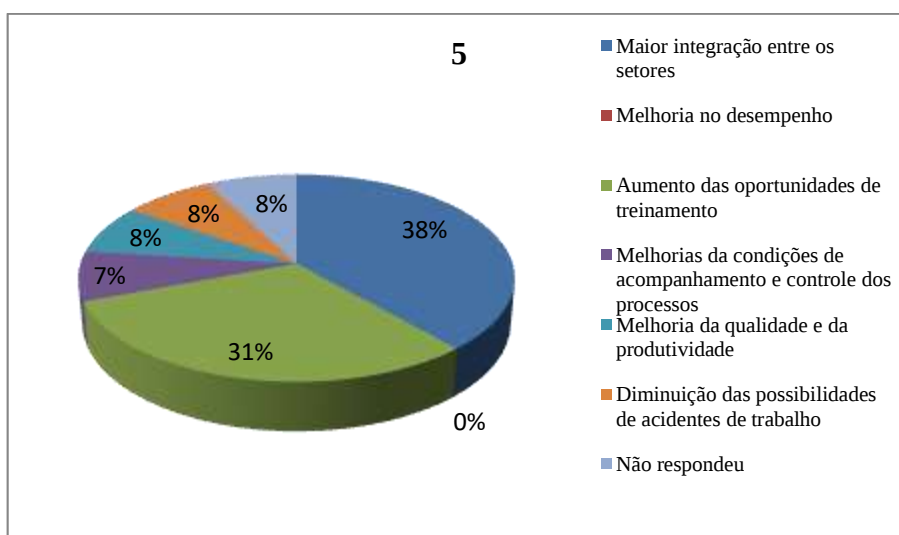
Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019

ISSN 2526-7116

**Fonte:** Elaboração própria (2018).

O item julgado em 5º benefício obtido com o programa de qualidade, conforme Gráfico 17 com 38% a maior integração dos setores.

**Gráfico 17-** Benefícios dos funcionários do sistema obtém com o programa de qualidade?



**Fonte:** Elaboração própria (2018).

Na 6ª classificação foram obtidos 31% para maior integração dos setores e 31% no aumento as oportunidades de trabalho.

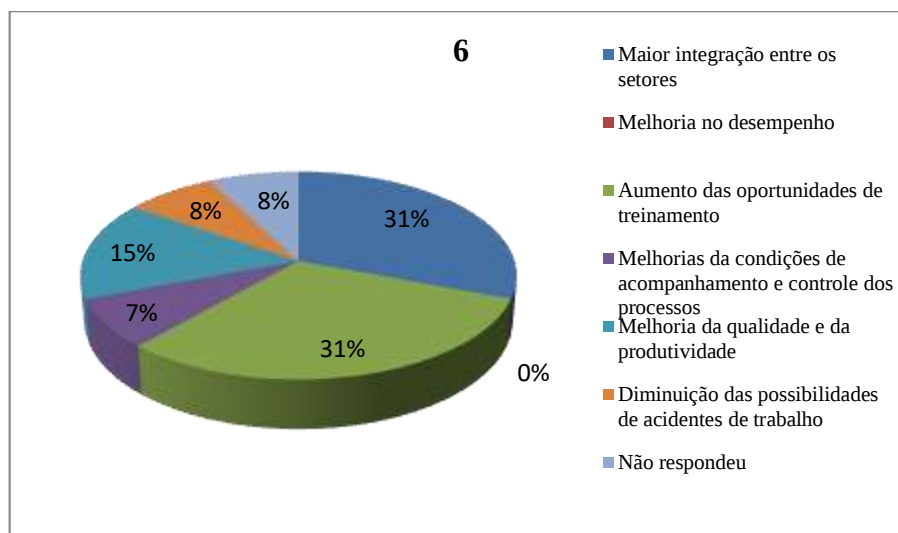
**Gráfico 18-** Benefícios dos funcionários do sistema obtém com o programa de qualidade?

# REVISTA EMPREENDER

Universidade do Estado da Bahia – Campus XII – DEDC – Guanambi/BA

Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019

ISSN 2526-7116

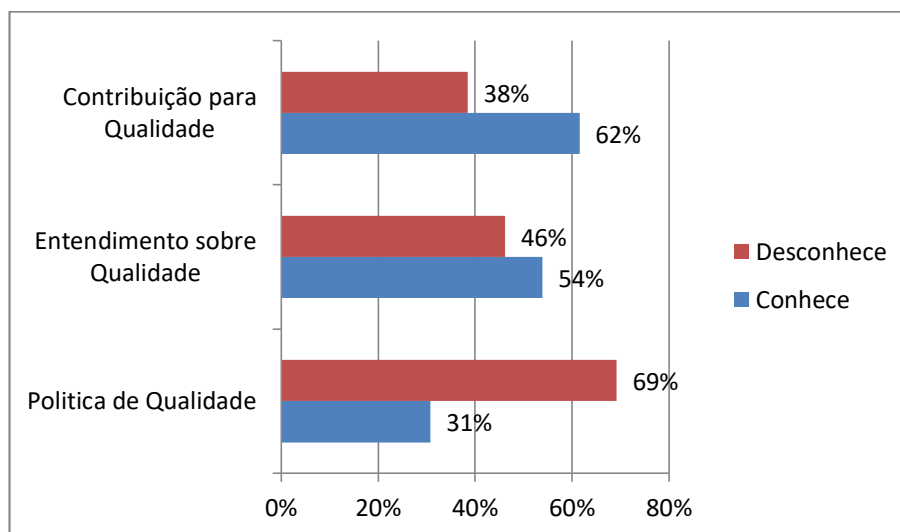


**Fonte:** Elaboração própria (2018).

Com relação ao questionamento sobre os benefícios dos funcionários ao sistema, os que obtiveram maior destaque, as melhorias das condições de acompanhamento e controle de processos. Segundo Marshal Junior (2006), o controle de processos se dá a partir da organização das fases da realização de uma atividade, insumo, fluxos, produtos gerados é possível identificar fases críticas e possibilidades de alcançar melhorias. Em seguida destacou-se melhoria na integração dos setores, a relevância da integração na organização de acordo Leal et al (2015), possibilita que os colaboradores conheçam as deficiências presentes na organização, possibilitando que todos trabalhem buscando a obtenção de resultados positivos. E a melhoria da qualidade e da produtividade.

Para verificar a concepção dos colaboradores no que diz respeito a qualidade na organização foi perguntado sobre a política de qualidade onde obteve-se 69% dos colaboradores responderam e 31% desconhece. Em relação ao entendimento sobre qualidade 54% conhece ou responderam, contra 46% que desconhecem ou não responderam e sobre a contribuição para a qualidade na organização 62% responderam positivamente e 38% desconhecem. Como podemos verificar no Gráfico 11. De acordo o requisito 7.3 na ISO 9000-2015 a organização deve conscientizar as pessoas que trabalham na organização sobre a política de qualidade, os objetivos da qualidade, a contribuição para a eficácia da organização, a partir destes resultados, percebe-se a necessidade da organização envolver seus colaboradores com mais profundidade aos programa de qualidade para que se obtenha maiores resultados positivos no que diz respeito a qualidade.

**Gráfico 19-** Qualidade na organização:



**Fonte:** Elaboração própria (2018).

## 7 Considerações Finais

A gestão da qualidade praticada na área de saúde é algo que desperta muita atenção e merecem estudos reativos a ela, a necessidade dos serviços de saúde adequar seus processos internos com instrumentos voltados a qualidade, buscando garantir a satisfação do seu usuário final, mostra com é essencial a dedicação e o esforço em manter a qualidade, pois a preocupação da inserção de um programa de qualidade não vai estar totalmente voltada a simplesmente a agradar os pacientes, mas garantir equipamentos sempre em funcionamento, ambiente adequado e funcionários aptos a prestarem seus serviços.

O presente estudo buscou analisar o programa de qualidade utilizado pelo Hospital o grau de importância e os benefícios gerados de acordo na concepção dos colaboradores da organização. Para cumprir estes objetivos foram utilizados entrevista e questionários, que obtiveram resultados satisfatórios, a entrevista e questionário aplicado a gerente do hospital buscou conhecer o programa de qualidade utilizado pela organização, e o questionário aplicado aos colaboradores à concepção dos mesmos em relação à importância e aos benefícios gerados pelo programa de qualidade.

Os objetivos deste trabalho foram alcançados, foi possível perceber esforço que a organização tem em propiciar a qualidade tanto para seus colaboradores quanto para seus pacientes, mas em relação aos colaboradores foi notável o pouco que conhecem o programa, eles utilizam, mas não percebem que estão inseridos em um programa de qualidade.

O estudo mostrou que para a implementação do programa de qualidade, houve dificuldade significativa em adotar procedimentos que não faziam parte da

# REVISTA EMPREENDER

Universidade do Estado da Bahia – *Campus* XII – DEDC – Guanambi/BA

Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019

ISSN 2526-7116

cultura da organização o que pode ter ocasionado alguma dificuldade no envolvimento dos colaboradores e nos custos. Em relação ao envolvimento dos colaboradores na fase da implementação é comum, pois eles estão se adaptando a um novo contexto organizacional, mas no decorrer dos tempos é fundamental que isso seja reparado, pois as organizações necessitam que seus colaboradores estejam totalmente envolvidos com o programa de qualidade, pois eles servirão de portas para a detecção de não conformidades na organização. Em relação aos custos é necessária que a organização fique atenta a necessidade em reduzir custos, pois os colaboradores a julgaram como sem importância.

Foi possível perceber que a organização não passa aos colaboradores informações a cerca do programa de qualidade utilizado pela organização, pois, 62% sabe qual o programa de qualidade utilizado pela organização em contrapartida uma 38 % desconhece o programa de qualidade e ainda segundo a pesquisa 64% desconhece a política de qualidade da organização.

Em relação à importância do programa de qualidade da organização verificou-se que os colaboradores classificam como muito importante na organização é satisfação dos pacientes e no diz respeito ao maior benefício gerado pelo programa de qualidade melhorias das condições de acompanhamento e controle dos processos.

O programa de qualidade do hospital foco deste estudo é um programa bastante relevante a organização no controle da eficácia, contudo encontra-se algumas deficiências no que envolve a relação dos colaboradores com o programa, promover uma reeducação dos colaboradores com o programa de qualidade, mostrando os benefícios que este programa tem causado para a organização e então acompanhar seus efeitos.

## REFERÊNCIAS

ABNT.NBR ISSO 9001: **Sistemas de gestão da qualidade:Requisitos**. Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: [http://associacaodeinspetores.com.br/arquivos/arquivo\\_informativo/c2c76186249e40f1f5da5c8b09582702.pdf](http://associacaodeinspetores.com.br/arquivos/arquivo_informativo/c2c76186249e40f1f5da5c8b09582702.pdf) Acesso em: 14 nov.2018.

AGOSTINETTO, J.S. **Sistematização do processo de desenvolvimento de produtos, melhoria contínua e desempenho**: O caso de uma empresa de autopeças.2006.Dissertação de Mestrado submetido a Universidade de São Paulo, São Carlos, 2006. Disponível em: [file:///F:/TCC/Juliana\\_Silva\\_Agostineto-VF%20ferramentas.pdf](file:///F:/TCC/Juliana_Silva_Agostineto-VF%20ferramentas.pdf) Acesso em: 28 jun. 2018.

ALVES, Mariana, et al. **Custos no setor público**: Reflexões sobre a incidência na literatura nacional veiculada em periódicos acadêmicos. - IV Encontro

# REVISTA EMPREENDER

Universidade do Estado da Bahia – *Campus XII* – DEDC – Guanambi/BA

Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019

ISSN 2526-7116

Brasileiro de administração pública, 2017. Disponível em: <http://www.ufpb.br/ebap/contents/documentos/0934-951-custos-no-setor-publico.pdf> Acesso em: 20 nov.2018.

CALARGE F.A et al **Análise e avaliação da qualidade de serviços internos com foco na manutenção de utilidades em uma empresa de manufatura.** *Production*, v.26, n.4,2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/0103-6513.118013> 2014 Acesso em: 19 nov.18.

CAMARGO, Wellington. Controle de Qualidade Total. Instituto Federal do Paraná: Curitiba, 2011. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/0103-6513.118013> Acesso em: 22 out. 2018.

CARAVANTES, Geraldo R. et al. **Administração**: teorias e processos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CARVALHO, Cristiane O.et al. **Qualidade em Saúde**: Conceitos, Desafios e Perspectivas. *Jornal Brasileiro de Nefrologia*.São Paulo, 2004. Disponível em: [bjn.org.br/export-pdf/314/26-04-05.pdf](http://bjn.org.br/export-pdf/314/26-04-05.pdf) Acesso em: 22 set.2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos** - os Novos Horizontes Em Administração - 3ª Ed.Barueri,São Paulo: Manole. 2014.

CORRÊA, Andréia.S; SILVA, Bruniele O. **A Importância da Comunicação dos Colaboradores com Seus Líderes**. XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/47920579.pdf> Acesso em: 02 nov.2018.

DEMING, W. Edwards; **Qualidade**: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DEPEXE, Marcelo D, PALADINI, Edson Pacheco. **Dificuldades relacionadas à implantação e certificação de sistemas de gestão da qualidade em empresas construtoras**. *Revista Gestão Industrial*.Curitiba,Paraná,v.3, n.1, 2007.

# REVISTA EMPREENDER

Universidade do Estado da Bahia – *Campus XII* – DEDC – Guanambi/BA

Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019

ISSN 2526-7116

Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/revistagi/article/view/77> Acesso em: 02 nov.2018.

FEITOSA DE MORAIS, Isabele. **Identificação das principais ações a serem implementadas na fundação núcleo de tecnologia industrial do Ceará para sua adequação à NBR ISO 9001:2015**. Monografia do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Ceará. Fortaleza.2015. Disponível em: <http://www.producao.ufc.br/wp-content/uploads/2017/01/tcc-2016.1-isabele-feitosa-de-moraes.pdf> Acesso em: 20 set.2018.

FERNANDES, Valdir Algarte. **O movimento da qualidade do Brasil**. Inmetro. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <http://bom.org.br:8080/jspui/handle/2050011876/20> Acesso em: 13 out.2018.

FRESENIUS MEDICAL CARE. **Nefroplus**,2018. Disponível em Fresenius Medical Care: <https://www.freseniusmedicalcare.com.br/pt-br/profissionais-de-saude/servicos-e-recursos/nefroplus/> Acesso em 04 nov.2018.

GUARDANI, Fátima et al. **A relação entre valores, práticas organizacionais e confiança**

**de clientes no setor de serviços**. *Production*, v. 23, n. 4 2013. Disponível [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0103-65132013000400011&lng=p&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0103-65132013000400011&lng=p&nrm=iso&tlng=pt) Acesso em 14/11/2018.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ªed.7ªreimpressão-São Paulo. Atlas,2006.

GONÇALVES, Juscelino R. **Avaliação da satisfação dos pacientes submetidos à intervenção fisioterapêutica no município de Campo Maior, PI**. *Fisioter. Mov.*, Curitiba v. 24, n. 1, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/fm/v24n1/v24n1a06.pdf> Acesso em: 19 nov.2018.

GUELBERT, Marcelo. **Estratégia de gestão de Processos e da Qualidade**. Curitiba, Paraná: IESDE Brasil, 2012. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=RHM A7tHU2XUC&pg=PA19&dq=gest%C3%A3o+da+qualidade+processos&hl=ptBR>

# REVISTA EMPREENDER

Universidade do Estado da Bahia – *Campus XII* – DEDC – Guanambi/BA

Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019

ISSN 2526-7116

&sa=X&ei=AHprVc\_XM8S\_ggSF2oCICQ&ved=0CDgQ6AEwAg#v=onepage&q=gest%C3%A3o%20da%20qualidade%20processos&f=true Acesso em: 14 nov.2018.

KOLB, J. J. **Gráfico de Controle** (013). Disponível em: <http://jkolb.com.br/grafico-de-controle/> Acesso em: 02 nov. 2018.

\_\_\_\_\_. **Histograma** (2014). Disponível em: <http://jkolb.com.br/histograma/> Acesso em: 02 nov. 2018.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 6ªed-São Paulo: Atlas, 2011.

LAUTENCHLEGER, Elieser Paulo. Et al. **Ferramentas da qualidade: uma abordagem conceitual**. 5º Semana Internacional de Engenharia e Economia Fator.2015. Disponível em: <https://docplayer.com.br/18247528-Ferramentas-da-qualidade-uma-abordagem-conceitual.html> Acesso em: 20 jun. 2018.

LEAL, Gina Silva. **A integração interdepartamental nas empresas e sua influencia no clima organizacional**. XXXV encontro nacional de engenharia de produção. Fortaleza-Ceará.2015. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STO\\_206\\_26\\_28506.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_206_26_28506.pdf) Acesso em: 20 nov.2018.

MACHADO, Gabriela Rocha Garcia; PINHATI, Feranada Romanholi. **Tratamento de diálise em pacientes com insuficiência renal crônica**. Cadernos Unifoa.Ed.26.2014. Disponível em: <http://web.unifoa.edu.br/cadernos/edicao/26/137-148.pdf> Acesso em: 01/11/2018.

MAGRI, Juliana Maria. **Aplicação do método qfd no setor de serviços: estudo de caso em um restaurante**. Monografia submetida à coordenação de curso de engenharia de produção da universidade federal de juiz de fora. 2009. Disponível em: [http://www.ufjf.br/ep/files/2014/07/2009\\_1\\_Juliana.pdf](http://www.ufjf.br/ep/files/2014/07/2009_1_Juliana.pdf) Acesso em: 21 jun.2018.

# REVISTA EMPREENDER

Universidade do Estado da Bahia – *Campus XII* – DEDC – Guanambi/BA

Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019

ISSN 2526-7116

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade:** Teoria e prática. 2°.ed.3.reimpr.São Paulo:Atlas,2006.

RICHARDSON, Roberto Jarry, et al. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 3°ed. São Paulo.Atlas.1999.

ROCHA, Elyrose Souza Brito. **Gerenciamento da qualidade em um serviço de enfermagem hospitalar.** Revista Latino-am, Ribeirão Preto, v. 17, n. 2, mar-abr. 2009 Disponível em: [http://www.scielo.br/pdf/rlae/v17n2/pt\\_16 .pdf](http://www.scielo.br/pdf/rlae/v17n2/pt_16.pdf) Acesso em: 20 set.2018.

ROCHA, M. C. F. **Gestão da Qualidade.** il. ed. Canoas: ULBRA, 2012. Disponível em: <https://docplayer.com.br/5191573-Marie-cristine-fortes-rocha-gestao-da-qualidade-ulbra.html> Acesso em: 25 nov.2018.

SAKODA, Thomas Jun. **Gestão da qualidade na saúde.** Trabalho de conclusão de curso submetido ao curso de Gestão de projetos da Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo, 2011. Disponível em: <http://dspace.mackenzie.br/bitstream/10899/288/1/TOMAS%20JUN%20SAKODA1.pdf> Acesso em: 23 set.2018.

SILVA, Albertina M.B.S. **A gestão da qualidade no serviço hospitalar de organizações privadas de saúde do estado do Rio de Janeiro:** Um estudo de caso. Dissertação de Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense. Niterói, 2008. Disponível em: [http://jetaconsul.dominiotemporario.com/doc/Gestao\\_da\\_Qualidade\\_no\\_servico\\_hospitalar.pdf](http://jetaconsul.dominiotemporario.com/doc/Gestao_da_Qualidade_no_servico_hospitalar.pdf) Acesso em: 11 set.2018.

TOLEDO, Marcelo. **Ferramentas da qualidade.** lean6sigmaim,São Paulo,2015. Disponível em: <http://lean6sigmaimprovements.blogspot.com/2015/08/ferramentas-da-qualidade.html> Acesso em: 26 nov.2015.

TRIVELLATO, Arthur Antunes. **Aplicação das sete ferramentas básicas da qualidade no ciclo PDCA para melhoria contínua.** Estudo de caso numa empresa de autopeças. Trabalho de conclusão de curso, na escola de Engenharia

# REVISTA EMPREENDER

Universidade do Estado da Bahia – Campus XII – DEDC – Guanambi/BA

Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019

ISSN 2526-7116

de São Carlos a Universidade de São Paulo. São Carlos. 2010. Disponível em: [www.tcc.sc.usp.br/tce/disponiveis/18/180830/tce-19012011-162523/?&lang=br](http://www.tcc.sc.usp.br/tce/disponiveis/18/180830/tce-19012011-162523/?&lang=br)  
Acesso em: 20 jun.2018.

VIEIRA, Camila M.F. **Sistema de gestão da qualidade no setor de serviços:** Um estudo de caso na Internacional Marítima. Monografia apresentada a Universidade Federal do Maranhão. São Luís, Maranhão, 2016. Disponível em: <https://monografias.ufma.br/jspui/handle/123456789/853> Acesso em: 15 set.2018.

## GESTÃO DE PESSOAS NO CENÁRIO DE CRISE ECONOMICA E PERDA DE DIREITOS TRABALHISTAS

## PEOPLE MANAGEMENT IN THE ECONOMIC CRISIS SCENARIO AND LOSS OF LABOR RIGHTS

Marcos Bomfim Perrone Domingues\*  
João Hélio Reale da Cruz \*\*  
Vânia Montalvão\*\*\*

### RESUMO

A crise mundial econômica e financeira de 2008 que ainda se perpetua, vem afetando fortemente o mercado de trabalho, gerando milhares de desempregados, foi usada como o pano de fundo para o avanço da destruição do trabalhismo, em especial no Brasil. A forte pressão do empresariado para a aprovação de leis como a das terceirizações e a reforma trabalhista, o enfraquecimento e descrédito dos sindicatos, recrudesceram o processo de exploração da mão de obra, sob a propaganda de redução do desemprego e modernização, mas que na realidade apenas mascara a manutenção de suas margens de lucro em tempos de crise, neste cenário a moderna Gestão de Pessoas como área de conhecimentos específica da ciência administrativa tem sido usada como arcabouço teórico para minorar os efeitos negativos de instabilidades sobre a produtividade e lucratividade das organizações, lançando mão de diversas técnicas e estudos, sendo o principal articulador e interlocutor entre os colaboradores e a alta

# REVISTA EMPREENDER

Universidade do Estado da Bahia – Campus XII – DEDC – Guanambi/BA

Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019

ISSN 2526-7116

administração. No caso brasileiro dentre as múltiplas abordagens possíveis faz-se uso extensivo do downsizing como redução de custos.

**Palavras-chaves:** Gestão de Pessoas, *Downsizing*, terceirização, crise.

## ABSTRACT

The still perpetuating 2008 global economic and financial crisis has been strongly affecting the labor market, generating thousands of unemployed people, has been used as the backdrop for the further destruction of labor, especially in Brazil. The strong pressure from the business community to pass laws such as outsourcing and labor reform, the weakening and discrediting of unions, have intensified the process of labor exploitation, under the propaganda of reducing unemployment and modernization, but which in reality only masks the maintenance of its profit margins in times of crisis, in this scenario the modern People Management as a specific area of knowledge of administrative science has been used as a theoretical framework to mitigate the negative effects of instability on the productivity and profitability of organizations, using various techniques and studies, being the main articulator and interlocutor between the employees and the senior management. In the Brazilian case among the many possible approaches, extensive use of downsizing is used as a cost reduction.

**Keywords:** People Management, Downsizing, Outsourcing, Crisis.

## INTRODUÇÃO

A crise bancária de 2008 se estendeu até 2018, apesar da resistência da União Européia, pode ter selado o fim de um período conhecido como globalização, onde o comércio mundial, obedecendo à lógica liberal, reduziu as barreiras das fronteiras comerciais em favor de acordos de livre mercado, a nova reconfiguração é de enfraquecimento dos blocos comerciais a exemplo da saída da Inglaterra da Zona do Euro, conhecido como Brexit, e da retomada do protecionismo, protagonizado pelos Estados Unidos a fim de defender suas indústrias. (CEBRI, 2017)

As tensões de natureza geopolítica, o risco de aumento dos conflitos no campo do comércio exterior e a própria política fiscal expansionista proposta pelo governo Trump – principalmente via cortes de impostos –, num momento em

# REVISTA EMPREENDER

Universidade do Estado da Bahia – *Campus XII* – DEDC – Guanambi/BA

Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019

ISSN 2526-7116

que a economia americana já se encontra bastante aquecida, são fatores que contribuíram para o aumento recente da instabilidade. (LEVY, 2018, p.6)

Em momentos de recessão o mercado de trabalho é duramente afetado Pereira e Araújo (2017, p. 4) sem subsídios estatais, com a redução da oferta de crédito bancário as organizações buscam manter suas margens de lucro e muitas delas a própria sobrevivência, promovem cortes em suas estruturas de cargos, nesse cenário, a pressão política do empresariado se concentra na flexibilização das normas trabalhistas, e na terceirização.

A situação brasileira é particularmente favorável à esta realidade imposta, vez que nossa economia, baseada principalmente pela exportação de commodities, é depende de recursos externos.

Uma dessas mudanças que recentemente afetou a economia dos países e, por consequência, as organizações, foi a crise internacional de 2008 (SEABRA, 2016), que afetou os postos de trabalho, atingindo inclusive as grandes empresas (BALTAR, 2010). No caso do Brasil, os efeitos da crise se agravaram nos anos de 2015 e 2016, por conta da submissão da política econômica à política partidária (PIGNATA; CARVALHO, 2015), o que levou o país a enfrentar a pior recessão de sua história, resultando na eliminação de 72.615 empregos celetistas no mês de maio de 2016, segundo dados mais recentes do CAGED (2016). (PEREIRA; ARAÚJO, 2017, p.4)

A falta de credibilidade das lideranças sindicais e o esvaziamento do discurso trabalhista, as novas formas de trabalho à distância que promovem a individualização e a falta de visão coletiva enquanto categoria de trabalhadores (SANTANA, 2014), e a recessão, tornaram a dar fôlego ao discurso neoliberal, culminando nas reformas trabalhistas e na lei de terceirizações.

Em um ambiente de incertezas, com supressão de postos de emprego, terceirização de atividades fins, perda de garantias trabalhistas, redução de salários, a Gestão de Pessoas ganha destaque, primeiro como arcabouço teórico-prático para a minimização dos impactos nocivos da crise no principal investimento de qualquer organização, as pessoas.

# REVISTA EMPREENDER

Universidade do Estado da Bahia – Campus XII – DEDC – Guanambi/BA

Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019

ISSN 2526-7116

Cabe ao GP operacionalizar técnicas e práticas que podem ser usadas na captação e retenção dos melhores talentos, se adaptar às novas legislações, promovendo o bem estar dos colaboradores sem perder de vista a perspectiva cada vez maior, de redução de custos: manter um quadro alinhado aos objetivos e focado no crescimento pessoal individual, promover a capacitação para o melhor desempenho laboral, prioritariamente criar um ambiente de estabilidade emocional e de qualidade de vida. Esses são os velhos-novos desafios do GP no turbilhão da instabilidade político-financeiro-fiscal que a todos afeta.

A literatura levantada apresenta estreita relação em conteúdo com a proposta deste artigo, desde a didática certa do mestre Hidelbrando Chiavenato com os livros *Gestão de Pessoas* e *Introdução a TGA*, onde conceitos, métodos e técnicas de gestão de pessoas são esmiuçados, e indo além com a descrição da evolução das formas laborais, passando pelo Toyotismo, até as modernas organizações.

Revisando e bebendo da fonte em trabalhos de autores como Santana (2014) em: *O uso das tecnologias e a flexibilização do trabalho: risco de precarização?*, onde apresenta o problema do uso da tecnologia como forma de imposição da flexibilização do trabalho, Baltar (2010) com sua visão sobre as relações crise e emprego.

Foi pesquisada nova legislação trabalhista Lei 13.467/2017, e consultada obras de juristas como Delgado (2017) e Cassar (2015). Para contextualizar a situação econômica mundial e brasileira, textos tais como os de Bresser-Pereira e dados de órgãos do governo federal foram pesquisados.

A relevância da pesquisa se dá neste contexto de crise e retração atual, onde o liberalismo recrudescer e há ataque do capital aos direitos trabalhistas, onde as empresas buscam ferramentas como *Downsizing* para a manutenção de sua lucratividade, e muitas optam por investimentos no mercado financeiro mais rentável em detrimento ao setor produtivo.

# REVISTA EMPREENDER

Universidade do Estado da Bahia – *Campus XII* – DEDC – Guanambi/BA

Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019

ISSN 2526-7116

Cumpra-se a pergunta: Qual o papel da Gestão de Pessoas em ambiente de recessão econômica e perda gradual de direitos trabalhistas? Quais as ferramentas mais adotadas? São estas as questões que este artigo pretende jogar luz.

O objetivo geral é Analisar o papel da Gestão de Pessoas nas organizações em ambiente de retração econômica e perda de direitos trabalhistas. Sendo os específicos: a) identificar qual a técnica de gestão mais usada em períodos de crise, b) avaliar a importância do GP em períodos de recessão econômica, c) avaliar o impacto das alterações em leis trabalhistas e das novas diretrizes legais sobre a terceirização sobre a Gestão de Pessoas nas empresas.

Para alcance dos objetivos propostos o presente artigo lançará mão de metodologia de pesquisa específica que, segundo Marconi e Lakatos (2010, p.223) “...abrange o maior número de itens, pois responde, a um só tempo, às questões; como? com o que? onde? quando?.”

Este estudo utiliza a pesquisa bibliográfica, quanto aos procedimentos técnicos, tendo como base pesquisas, estudos e dados estatísticos oficiais e revendo conceitos já estabelecidos sobre gestão de pessoas. A escolha, e o levantamento do material se norteará pela pertinência ao tema, correlacionando dados estatísticos econômicos, o momento histórico e o arcabouço teórico-conceitual além de conclusões de outros autores, a fim de validar as hipóteses propostas.

Ainda sobre a revisão bibliográfica assevera Marconi e Lakatos (2010, p. 255)...

Pesquisa alguma parte hoje da estaca zero. Mesmo que exploratória, isto é, de avaliação de uma situação concreta, em um dado local, alguém ou um grupo, em algum lugar, já deve ter feito pesquisas iguais ou semelhantes, ou mesmo complementares de certos aspectos da pesquisa pretendida. Uma procura de tais fontes, documentais ou bibliográficas, torna-se imprescindível para a não duplicação de esforços, a não “descoberta” de ideias já expressas, a não inclusão de lugares comuns no trabalho.

A parte prática a ser efetuada, ou seja, a coleta de dados, usará a técnica de documentação indireta, de uso exclusivo de material documental e de referencial bibliográfico. O estudo levantará a importância do GP nas organizações, fará o levantamento do histórico econômico do período de 2004 a 2018 e o impacto das mudanças legislativas no mercado de trabalho, a fim de alcançar os objetivos propostos.

## CRISE E ENFRAQUECIMENTO DO TRABALHISMO

No período de 2004 a 2008 o Brasil experimentou razoável crescimento do Produto Interno Bruto (PIB), lastreado pela alta de preços das commodities devido ao aquecimento da demanda internacional em conformidade como ensina Baltar (2010, p.12), em especial a China, que alavancou o comércio internacional dos países em desenvolvimento e exportadores de matéria prima.

O aumento das exportações brasileiras e do PIB, nesse período, o crescimento do saldo da balança comercial, afetou de sobremaneira o mercado de trabalho brasileiro.

Segundo BALTAR (2010, p. 12);

O prolongado *boom* internacional de *commodities* foi muito importante para o bom desempenho das exportações brasileiras desde 2003. O superávit do comércio de bens e serviços alcançou 3,9% do PIB em 2004 e, inicialmente, ocorreu tanto com *commodities* quanto com produtos manufaturados, e mais que compensou o déficit de serviços. Quando, ao longo do período, o produto interno bruto cresceu cada vez mais forte e o real valorizou-se, o comércio de manufaturados passou a apresentar déficit crescente, mas os também crescentes *superávits* de *commodities* mais que compensaram os déficits de manufaturados e de serviços. Não chegou a ocorrer déficit no comércio de bens e serviços, mas o *superávit* ficou menos expressivo como fração do PIB e tornou-se insuficiente para cobrir o déficit de serviço financeiro, de modo que o Brasil, em 2008, voltou a apresentar expressivo déficit na conta-corrente do balanço de pagamentos.

# REVISTA EMPREENDER

Universidade do Estado da Bahia – Campus XII – DEDC – Guanambi/BA

Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019

ISSN 2526-7116

A opção do Governo brasileiro pelo controle inflacionário em detrimento ao cambial ocasionou no período uma valorização do Real em relação ao Dólar, junto à falta de investimento na indústria, cujos recursos migraram para o mercado de capitais, desacelerou a produção industrial brasileira, que não mais podia competir com produtos importados, quer sejam nos custos ou na tecnologia para a fabricação.

Em síntese, o *boom* internacional de *commodities*, a política macroeconômica priorizando o controle da inflação por meio da contenção monetária e das altas taxas de juros, a liberdade de movimento de capital e a liberdade para desenvolver e operar o mercado de derivativos de câmbio marcaram tanto a retomada de crescimento da economia, em 2004-2008, quanto o mercado de trabalho que este crescimento comportou. (BALTAR, 2015, p. 21).

O parque industrial brasileiro, defasado tecnologicamente, se ateve às montadoras de veículos e à fabricação de bens de consumo da linha branca – eletrodomésticos, para atendimento às demandas internas e do Mercosul. Apesar da perda de empregos no setor industrial, o setor de serviços mais que abarcou o excedente de mão de obra, notadamente nos grandes projetos de infraestruturas nacionais, com financiamento de bancos públicos, também comércio em forte atividade e estimulado pelo aumento do crédito incentivado pelo governo.

Apesar da retração da indústria e do aumento da importação de produtos manufaturados o saldo da balança comercial, devido à venda de *commodities*, permaneceu em crescimento nesse período.

Com o mercado de trabalho aquecido, motivado por grandes investimentos públicos em infraestrutura, políticas de desoneração em diversos setores tendo como contrapartida a manutenção dos empregos, a facilidade de acesso a crédito, nesse cenário não houve pressão forte de setores liberais para a flexibilização de leis trabalhistas, apesar de já haver na época propostas para ampliação do leque de terceirizações, essa pressão foi contida dada a força dos sindicatos junto ao governo.

# REVISTA EMPREENDER

Universidade do Estado da Bahia – Campus XII – DEDC – Guanambi/BA

Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019

ISSN 2526-7116

A renda per capita aumentou, e cada vez mais as empresas prospectavam no mercado, profissionais mais capacitados e salários cada vez maiores.

O saldo positivo permitiu ao governo aumentar suas reservas cambiais e enfrentar a crise econômica mundial de 2008 nos primeiros semestres com relativa facilidade.

Mas já em 2009, Bresser-Pereira asseverava:

A crise financeira que assola o mundo é grave. Nada lhe é comparável desde 1929. É uma profunda crise de confiança decorrente de uma cadeia de empréstimos originalmente imobiliários baseados em devedores insolventes que, ao levar os agentes econômicos a preferirem a liquidez e assim liquidar seus créditos, está levando bancos e outras empresas financeiras à situação de quebra mesmo que elas próprias estejam solventes. (BRESSER-PEREIRA, 2009, p. 133).

Aliada à crise de crédito que levou à falência o Banco Lehman Brothers nos Estados Unidos, houve queda dos valores das *commodities*, em especial do petróleo e do aço, além da retração do crescimento da China em 2012.

A China passou a importar menos com um valor menor, a economia brasileira dependente das exportações passou a apresentar saldos comerciais negativos, com menos recursos em caixa e com investimentos do Plano de Aceleração do Crescimento (PAC), nas arenas para a Copa do Mundo e na manutenção de políticas sociais, o endividamento interno cresceu, as isenções e subsídios às empresas foram reduzidos e taxas de desemprego começaram a subir atingindo quase 13% em 2018.

# REVISTA EMPREENDER

Universidade do Estado da Bahia – Campus XII – DEDC – Guanambi/BA

Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019

ISSN 2526-7116

CAGED - Jun 2019



Imagem colhida do site no Ministério do Trabalho e Emprego (2019).

O crédito, tanto o pessoal quanto os de capital de giro, se tornaram mais caros, com mais desempregados, menor o consumo e maior retração da indústria.

Os grandes bancos brasileiros não emprestam, não porque lhes falte liquidez, mas porque receiam que esses empréstimos possam não ser pagos. Esse receio tem o poder de se tornar uma “profecia auto-realizável”: o receio gera contração do crédito, a contração do crédito gera uma queda do nível de produção e de emprego, a queda do nível de produção e de emprego gera um aumento da inadimplência dos empréstimos bancários, sancionando assim o temor inicial e dando origem a uma nova rodada de contração de crédito. (OREIRO e BASILIO, 2009, p. 146).

Com as margens de lucratividade cada vez menores, falta de recursos para investimentos, quer seja por parte governo, quer seja por crédito nos bancos, movidos por uma nova retórica neoliberal americana de protecionismo de mercado e pelo quadro de incerteza política brasileira que perdura desde o segundo ano do segundo mandato presidencial de Dilma Rouseff, todos esses com o pano de fundo de recrudescimento da recessão, formaram o combustível que promoveram, e do aumento da precarização das relações trabalhistas.

[...] vê-se que as contingências econômicas e políticas foram criando justificativas para a flexibilização do trabalho, ainda que à custa do afastamento de garantias trabalhistas tão arduamente conquistadas. As formas contemporâneas de

# REVISTA EMPREENDER

Universidade do Estado da Bahia – *Campus* XII – DEDC – Guanambi/BA

Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019

ISSN 2526-7116

organização do trabalho sempre buscaram extrair o máximo da produção e foram trilhando um caminho de desenvolvimento em que, cada vez mais, a subjetividade do trabalhador é negada e caminha-se para uma precarização do trabalho. (SANTANA, 2014, p. 27).

Outro fator relevante foi o aumento do descrédito dos sindicatos, como mediadores entre capital e emprego.

A terceirização foi apresentada ao setor produtivo brasileiro na década de 50, exatamente no momento em que as grandes empresas multinacionais começaram a se instalar no Brasil, com a promessa de redução dos custos aliado a eficiência, a terceirização juntamente com processo de industrialização foi se acomodando e aos poucos se expandindo ao longo do tempo, perfazendo um papel importante na construção e desenvolvimento do país (CASSAR, 2015).

Para uma melhor compreensão torna-se relevante apresentar o conceito de terceirização, apresentado de forma simples, adotado por Vólia Bomfim Cassar, in *Direito do Trabalho*, vejamos:

Terceirização é a relação trilateral formada entre trabalhador, intermediador de mão de obra (empregador aparente, formal ou dissimulado) e o tomador de serviços (empregador real ou natural), caracterizada pela não coincidência do empregador real com o formal. (CASSAR, 2015, p.481).

A terceirização é, portanto, o meio pelo qual a empresa transfere parte de suas atividades à outra pessoa jurídica, que intermediará, administrará a execução das atividades, na medida em que parte da produção e prestação de serviços passa a ser gerenciada e executada por uma outra empresa interposta que assumirá o vínculo contratual, avocando diretamente a responsabilidade jurídica perante os contratados.

Logo, a terceirização além de descentralizar a atividade empresarial, transferindo as tarefas para um terceiro, tem por finalidade o aumento e a

# REVISTA EMPREENDER

Universidade do Estado da Bahia – *Campus* XII – DEDC – Guanambi/BA

Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019

ISSN 2526-7116

qualidade da produção aliada à redução de custos sem que pra isso a empresa tomadora firme qualquer vínculo jurídico direto com os trabalhadores.

Nesse sentido, o doutrinador Maurício Godinho Delgado assinala o instituto da terceirização, como sendo o meio pelo qual se dissocia a relação econômica da relação jus trabalhista, vejamos:

Para o Direito do Trabalho terceirização é o fenômeno pelo qual se dissocia a relação econômica de trabalho da relação justabalhista que lhe seria correspondente. Por tal fenômeno insere-se o trabalhador no processo produtivo do tomador de serviços sem que se estendam a este os laços justabalhistas, que se preservam fixados com uma entidade interveniente. (DELGADO, 2017, p. 503).

E prossegue dizendo:

A terceirização provoca uma relação trilateral em face da contratação de força de trabalho no mercado capitalista: o obreiro, prestador de serviços, que realiza suas atividades materiais e intelectuais junto à empresa tomadora de serviços; a empresa terceirizante, que contrata este obreiro, firmando com ele os vínculos jurídicos trabalhistas pertinentes; a empresa tomadora de serviços, que recebe a prestação de labor, mas não assume a posição clássica de empregadora desse trabalhador envolvido. (DELGADO, 2017, p. 503).

No setor público também não fora diferente, serviço terceirizado foi introduzido como forma de descentralizar a atividade estatal permitindo a contratação de serviços para execução das chamadas atividades de apoio ou atividades meio por empresas interposta, sob o argumento de assim o fazendo possibilitaria ao ente público dispensar maior atenção às suas atividades essenciais.

Assim, a partir do momento em que o Estado avocou para si a responsabilidades relacionadas às demandas sociais, surgiu à necessidade de transferir a atividade empresarial/industrial descentralizando-as do ente público, dando espaço às contratações de empresas de prestação de serviços, a

# REVISTA EMPREENDER

Universidade do Estado da Bahia – *Campus* XII – DEDC – Guanambi/BA

Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019

ISSN 2526-7116

terceirização então passa a ser vista como a solução dos problemas, construindo um padrão ganhado cada vez mais espaço.

Com a aprovação da Lei 13.467 de 2017, conhecida como Reforma Trabalhista, levada a termo apoiada mídia e por forte pressão do empresariado, tendo como pretexto real de destruição da rede de proteção ao trabalhador, empacotada e vendida como promessa a redução do desemprego e modernização das relações trabalhistas, vê-se que se fazia consenso entre legisladores e estudiosos que a Consolidação das Leis Trabalhistas CLT, sancionada em 1943, dada às novas formas de trabalho promovidas pelo avanço da tecnologia se fazia necessário alguns ajustes, foi mais um duro golpe no proletariado, junto ao enfraquecimento dos sindicatos.

O conteúdo da Lei 13.467/2017, ao contrário do afirmado pela imprensa, desconstrói o Direito do Trabalho como conhecemos, contraria alguns de seus princípios, suprime regras benéficas ao trabalhador, prioriza a norma menos favorável ao empregado, a livre autonomia da vontade, o negociado individualmente e coletivamente sobre o legislado (para reduzir direitos trabalhistas), valoriza a imprevisibilidade do trabalho intermitente, a liberdade de ajuste, exclui regras de direito civil e de processo civil protetoras ao direito e processo do trabalho. (CASSAR; BORGES, p. 5, 2017).

Dentre as muitas alterações desfavoráveis ao trabalhador citadas por Cassar e Borges estão: A supressão do princípio da prevalência da norma mais favorável ao trabalhador, que mesmo contrariando direitos e normas expressos na CLT, passou a ser possível, mediante acordo entre as partes; A não obrigatoriedade de homologação pelos sindicatos das demissões, independentes do tempo de serviço; Não serão mais consideradas como integrantes da jornada as atividades de descanso, estudo, alimentação, higiene pessoal e troca do uniforme, ou seja, não mais será considerada hora de trabalho o tempo a disposição do empregador; O fim da Contribuição Sindical Obrigatória, golpe mortal em sindicatos, inclusive os patronais. (CASSAR; BORGES, 2017)

A reforma promoveu o enfraquecimento do trabalhismo, a ineficácia da justiça do trabalho e a redução do poder dos sindicatos, em detrimento a manutenção das margens de lucro do empresariado aumentando a exploração do trabalho sem gerar números relativos ao aumento de postos de trabalho.

## **GESTÃO DE PESSOAS EM CONTEXTO DE CRISE ECONÔMICA**

A ciência administrativa mostra seu relevante papel como geradora de conhecimentos, e por vezes pano de fundo teórico do processo de mais perverso da exploração de mão de obra, não só a questão relativa à produção, mas principalmente no estudo do trabalho, quer seja no âmbito das ciências humanas quer seja na parte mecanicista.

A administração surgiu do estudo dos tempos e movimentos de Taylor (CHIAVENATO, 1993 p. 48), como forma de extrair ao máximo produtividade do trabalhador, a administração científica, de uma maneira muito simplista, buscavam em essência, maior produtividade ao menor custo no menor tempo, desembocando na linha de montagem Fordista, e na alienação do trabalhador.

A visão do humanista na ciência administrativa surgiu depois, mais como forma de adequação das empresas e como respostas as crescentes revoltas de trabalhadores e pressões sindicais, sobretudo porque em seus estudos levaram à conclusão que uma visão humanista, tornava o operário mais apto a produção ou seja, mais produtivo.

No pós II Guerra Mundial outras relações de trabalho capital foram criadas. Sobre o Toyotismo, Mariana Venceslau Santana sabiamente assevera:

[...]é possível compreender que o toyotismo baseia-se profundamente em meios organizacionais e métodos de gestão em que o trabalhador é individualizado e incitado a dar conta de uma multiplicidade de tarefas. Por esse motivo a flexibilização do trabalho é tão valorizada pelos detentores dos meios de produção, já que ela auxilia a extrair do trabalhador o máximo de sua potencialidade. (SANTANA, 2014, p. 26).

# REVISTA EMPREENDER

Universidade do Estado da Bahia – *Campus* XII – DEDC – Guanambi/BA

Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019

ISSN 2526-7116

Não se pode questionar a importância do trabalho na constituição do homem, não só individualmente, mas também socialmente. O trabalho é fundamental e de suma importância para a vida humana pois assume o papel de condição intrínseca para sua existência social. (SANTANA, 2014, p. 12).

Em grande parte da literatura o foco está sempre concentrado em como fazer a empresa atingir seus objetivos por meio das pessoas, as pessoas são vistas mais como um recurso organizacional. A Gestão de Pessoas enquanto disciplina tem com caráter reforçar a importância do capital humano, e principalmente em unir os interesses e objetivos das empresas, aos interesses e objetivos das pessoas.

Em ambientes de crise econômica é inevitável impacto negativo no mercado de trabalho, entre os efeitos estão à ampla redução da qualificação e aumento do contingente de reserva MARX (2013, p. 865), tornando a mão de obra barata, mas pouco produtiva.

Em recessão econômica empresas de todos os setores enxugam seus quadros, em todo ambiente instável as mudanças acabam gerando tensões internas (CHIAVENATO, 2005, p. 159), a situação se agrava e muitas vezes há intervenções sindicais e judiciais, com prejuízo financeiro e de imagem.

Esse clima de instabilidade, chamado de “Era da Turbulência” tem influência direta no ambiente interno das organizações. Segundo Kotler (2009), entre as principais medidas tomadas pelas empresas em tempos de crise e austeridade econômica estão o achatamento organizacional e o corte de pessoal. Por outro lado, muitas empresas têm buscado investir na utilização do potencial humano, ao invés de focar exageradamente a redução de custos. (VIEIRA; GARCIA, 2004)

Os períodos econômicos são cíclicos, havendo alternância de crescimento com recessões, não sendo muito claros seus períodos de início e fim, o que torna suas previsões difíceis de serem feitas. A fim de manter o nível de qualificação, motivação e produtividade, minimizando o impacto financeiro, e tornando o processo menos traumático, técnicas e processos que priorizam apenas e tão

# REVISTA EMPREENDER

Universidade do Estado da Bahia – Campus XII – DEDC – Guanambi/BA

Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019

ISSN 2526-7116

somente o enxugamento da folha de pagamento, devem ser evitadas e levadas a cabo apenas quando a saúde financeira da empresa estiver em jogo.

Essa nova postura requer uma flexibilidade da área de gestão de pessoas, a fim de adotar um conjunto de práticas para capacitar as pessoas em habilidades diferenciadas e estimular o comportamento das pessoas diante da situação econômica. (NARS, FERREIRA, FISHER, 2013).

Entre essas práticas está o desenvolvimento de líderes e a identificação daqueles que têm potencial para ocupar posições estratégicas e promover mudanças nos rumos do negócio. (PEREIRA E ARAÚJO, 2017, p. 3).

Chiavenato traz também o papel da alta Administração no atingimento das metas das organizações.

A administração interpreta os objetivos e necessidades da empresa e os transforma em ações empresariais por meio de planejamento, organização, direção e controle, todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa, a fim de atingir tais objetivos. (CHIAVENATO, 1994, pag. 3).

Nesse ambiente, a gestão de pessoas se impõe como farol norteador, seja pelo protagonismo na liderança de ajustes como redesenho de cargos, reengenharia e identificação de processos essenciais, queimando a gordura necessária sem grande impacto social e com absoluta transparência, seja na ponta de frente com acordos de férias coletivas, demissões incentivadas, redução de jornada e suspensão temporária de contrato de trabalho e acordos com sindicatos, ou até mesmo nas rupturas mais traumáticas como a utilização de *downsizing*, com fechamento de unidades inteiras, ou demissão em massa com recontratação sob as diretrizes de leis trabalhistas mais brandas ou ainda o uso massivo de terceirização.

A moderna Gestão de pessoas é o conjunto de conhecimentos e técnicas que empregadas buscam o desenvolvimento humano nas organizações, seu caráter holístico permeia e interfere diretamente em todas as áreas da empresa, entre suas responsabilidades estão os; desenhos de cargos, remuneração,

# REVISTA EMPREENDER

Universidade do Estado da Bahia – Campus XII – DEDC – Guanambi/BA

Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019

ISSN 2526-7116

treinamento, qualidade de vida, são responsáveis pelo desenvolvimento estudos sobre clima organizacional, motivação e liderança entre outros temas.

Considerando a Gestão de Pessoas como prática e área específica de conhecimento da Ciência de Administração de empresas, tem-se como estratégica suas intervenções, no sentido de prover referencial técnico e suporte à tomada de decisão para alta direção abordando sobre: a remuneração ajustada ao mercado às necessidades específica de mão de obra, sua qualificação, disponibilidade e desenvolvimento, com foco os custos e investimentos, a fim de se obter o máximo aproveitamento dos recursos disponíveis, além de se ater a aspectos internos como clima organizacional que tem impacto direto sobre a produtividade.

A Gestão de Pessoas enquanto disciplina e área estratégica de qualquer empresa, que lida com o principal recurso de qualquer organização, que é seu capital humano, se impõe como liderança nos processos de retenção de talentos, promoção e desenvolvimento de líderes, redesenha de processos e *downsizing* em especial em épocas de crise, onde seu papel na motivação para manutenção do desempenho funcional é crucial.

## CONCLUSÃO

Portanto, esse trabalho analisou o seguinte problema de pesquisa: Qual o papel da Gestão de Pessoas para as Organizações em ambiente de crise financeira. O GP nesse cenário passa a ser o fiador e o mediador de decisões difíceis que envolvem em sua grande maioria corte de pessoal, recrudescimento de políticas de benefício.

O principal desafio segundo Paula e Nogueira (2016, p. 6) é mudar o pensamento das organizações que insistem em ver a área de recursos humanos como despesas dentro da empresa e não investem nesse setor de extrema importância, além de manter a equipe produtiva e em constante motivação.

# REVISTA EMPREENDER

Universidade do Estado da Bahia – *Campus* XII – DEDC – Guanambi/BA

Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019

ISSN 2526-7116

O suporte e o conhecimento técnico do GP para fornecer opções viáveis, e subsídios a decisões que podem afetar em muitos casos, o sustento de milhares de pessoas, e definir a sobrevivência e a perpetuidade das organizações, e no nível macro o próprio mercado, é inestimável, mas não é e nunca será o mar de rosas de formulas pré-definidas estanques com relações claras de causa e efeito

Apesar das variadas formas de redução de custo, como reconfiguração da carta de fornecedores, redução de investimentos em treinamento, readequação e reengenharia de cargos e de produção, negociação com sindicatos para férias coletivas e redução de jornadas, vale destacar que a grande maioria das empresas pula essas etapas, optam pelo downsizing em períodos de recessão econômica, no Brasil em especial, após a flexibilização das leis trabalhistas, mascaradas de modernização, aprovadas sob a justificativa de ampliação dos empregos, que nunca se concretizou, é quase que uma regra.

A Reforma Trabalhista tornou mais fácil e muito mais barato a dispensa e a contratação do contingente da massa desempregada sob a condição de terceiros com salários consideravelmente mais baixos, sendo vedada a dispensa e recontração do mesmo funcionário pelo período de 18 meses segundo assevera Cassar e Borges (2017, p. 89).

A redução postos de trabalho, em qualquer organização, deve ser vistas sob critérios objetivos e bem definidos, a Gestão de Pessoas é o principal articulador das políticas de Recursos Humanos, existem diversas formas e técnicas próprias para levantamento de dados de subsídio e suporte de decisões empresariais, que em linhas gerais definem diretrizes, que vão da identificação dos processos essenciais, das funções possíveis de serem terceirizadas, de cargos com maiores salários que podem ser dispensados e contratados no mercado por profissionais em início de carreira que possuem vencimentos menores.

A literatura especializada sempre atribui critérios de definição para a escolha dos dispensáveis em uma organização, mas não leva em conta fatores como grau de senioridade do profissional, custo agregado de rescisão contratual

# REVISTA EMPREENDER

Universidade do Estado da Bahia – *Campus* XII – DEDC – Guanambi/BA

Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019

ISSN 2526-7116

da dispensa de colaboradores com mais tempo em atividade na empresa, a identificação de postos estratégicos nos diversos níveis sem substitutos, dificuldade de recontração de profissionais com formação e experiência específica a determinada tarefa ou atividade, relacionamento político e pessoal individual.

A própria narrativa aprendida e disseminada em cursos de formação em administração e corroborada por estudiosos vende que, o achatamento da pirâmide funcional, promove uma maior eficiência com a supressão de cargos e funções não essenciais, a administração por processos é a ferramenta gerencial usada nesta identificação, mas esconde uma realidade de em muitos casos perda em qualidade e produtividade.

Com a influência do Toyotismo temos a multifuncionalidade, o operário acumula uma sequência maior de tarefas, sobrecarregando e acumulando funções antes exercidas por vários profissionais Santana (2014, p. 26), esta acumulação não deve ser jamais entendida como um meio de não alienação nos moldes descritos por Karl Marx (2013, p. 27), pois mesmo sabendo mais exponencialmente, o trabalhador continua apêndice do maquinário e apenas mais uma pequena peça do todo na produção.

A motivação, ferramenta do GP, em sua principal narrativa, a que associa produtividade a sucesso profissional é um discurso poderoso e que produz resultados, mas em períodos de recessão mascara que, o aumento de produtividade individual ocorre pelo acúmulo de funções, esse aumento necessariamente não se reflete em incremento de produtividade global, pensados na instituição como um todo.

As organizações ainda correm o risco de perder em qualidade e ficar dependentes de pouco pessoal especializado em gargalos essenciais dos processos, não raro é possível haver baixa de funcionários por doenças ocupacionais causadas por sobrecarga de atividades funcionais Chiavenato (2005. p, 415), sua substituição em realidades de estruturas funcionais enxutas e sem substitutos, incorrem em custos extemporâneos e muitas vezes não orçados

# REVISTA EMPREENDER

Universidade do Estado da Bahia – *Campus XII* – DEDC – Guanambi/BA

Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019

ISSN 2526-7116

com o processo de recrutamento e seleção de profissionais adequados, deve ser levados em conta também o tempo de adaptação as atividades pelo profissional contratado os prejuízos causados pela descontinuidade da produção.

Outro fator de relevo, bem pontuado Chiavenato em sua obra *Gestão de Pessoas*, apesar do aumento do contingente de reserva, há diminuição do nível de formação especializada, já que recursos antes destinados a treinamento e cursos de formação são remanejados para outros fins, tornando mais difícil e dispendioso a aquisição de pessoal, mesmo que em detrimento aos baixos salários ofertados.

Grande parte dessas decisões são motivadas por questões de políticas econômicas governamentais que independem das empresas, e das muitas vezes não se podem antecipar com clareza.

Toda organização, toda empresa é um empreendimento humano, por mais tecnologia que possa ter, não há até o momento nada que possa substituir as relações interpessoais, mesmo nas empresas onde impera o tele trabalho, na outra ponta existe uma pessoa que sonha, que vive, que é um universo de conhecimentos e emoções, expectativas, que possui conhecimentos e habilidades preciosas que podem ser aproveitadas pelas organizações.

O GP como área do conhecimento e ponto de interligação entre as organizações e o ser humano carrega a imensa responsabilidade de equacionar e canalizar os múltiplos objetivos pessoais com o objetivo empresarial, de prover meios de atrair, treinar, formar e motivar as pessoas, de prover qualidade de vida no trabalho, e de buscar o melhor em produtividade dos colaboradores.

A área de gestão de pessoas é um processo de planejamento, organização, direção e controle de pessoas dentro da organização. Promovendo o desempenho eficiente de pessoas, para alcançar os objetivos organizacionais e individuais, relacionados direto ou indiretamente com a empresa. (PAULA; NOGUEIRA, 2016, p. 5. Apud VILAS et all, 2009)

# REVISTA EMPREENDER

Universidade do Estado da Bahia – *Campus* XII – DEDC – Guanambi/BA

Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019

ISSN 2526-7116

Nos tempos difíceis é o GP o principal influenciador e articulador de ações para minorar os efeitos danosos e os impactos negativos da crise, segundo Outeiro (2009, p. 10) nos funcionários, colaboradores, *stakeholders* e acionistas.

O alcance de suas ações, a amplitude dos impactos causados em suas decisões a depender do ramo de atividade, do tamanho e capilaridade do mercado pode afetar não só a empresa, mas todo um ambiente macroeconômico.

Cabe ao GP, antes de mais nada, o olhar humano, e a manutenção do capital humano, patrimônio essencial de qualquer empresa, enfim cuidas das pessoas. O GP não deve ser usado como na maioria das vezes o é, um simples departamento pessoal, burocrático, formal e mantenedor de uma formula de gasta e velha de exploração de mão de obra, mas sim como um veículo que conduz as pessoas, que une as diversas expectativas, desejos e sonhos para o atingimento de metas comuns.

## REFERÊNCIAS

BALTAR, P. **Crise econômica e emprego no Brasil**. Economia, Desenvolvimento Regional e Mercado de Trabalho do Brasil, p. 39-52, 2010

BRASIL. **Lei Nº 5.452, de 1º de maio de 1943**. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Disponível em: <[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm)>. Acesso em: 30 ago. 2019.

BRASIL. **Lei Nº 13.429, de 31 de março de 2017**. Dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências; e dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2017/Lei/L13429.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Lei/L13429.htm)>. Acesso em: 05 nov. 2018.

BRASIL. **Lei Nº 13.467, de 13 de junho de 2017**. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1o de maio de 1943, e as Leis nos. 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2017/Lei/L13467.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Lei/L13467.htm)>. Acesso em: 05 nov. 2018.

# REVISTA EMPREENDER

Universidade do Estado da Bahia – *Campus* XII – DEDC – Guanambi/BA

Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019

ISSN 2526-7116

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos.: A crise Financeira de 2008, Crise e recuperação da confiança. **Revista de Economia Política**. vol. 29, nº 1 (113), pp. 133-149, janeiro-março/2009. Disponível em:

<<http://www.scielo.br/pdf/rep/v29n1/08.pdf>> Acesso em 05 Nov. 2018.

CASSAR, Vólia Bomfim.: **Direito do Trabalho**. 11. Ed. Ver. e atual. Rio de Janeiro, Editora Forense, São Paulo, Método, 2015.

CASSAR, Vólia Bomfim; BORGES, Leonardo Dias.: **Comentários a Reforma Trabalhista**. Editora Forense, São Paulo, Método, 2017.

CEBRI CENTRO BRASILEIRO DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS, **Breaking News#11**, Agosto, 2017. Disponível em

<<http://midias.cebri.org/arquivo/BreakingNews11.pdf>> Acesso em 20 de Ago. 2019.

CHIAVENATO, I.: **Administração de Recursos Humanos – Fundamentos Básicos**. 4º ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, I.: **Gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, Campus, 2005.

CHIAVENATO, I.: **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 4. ed. São Paulo: Makron, 1993.

DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de Direito do Trabalho** – Volume único; 16º ed. Ver. e ampl. – São Paulo, SP: LTt, 2017.

LEVY, Paulo Mansur.: **Economia Mundial**, Carta Conjuntura nº39, 2º trimestre 2018.

MARCONI, Marina de Andrade.: LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARX, K.: **O Capital: Crítica da economia política. Livro I: O processo de produção do capital**. Trad. Rubens Enderle. São Paulo: Bomtempo, 2013.

BRASIL. **CAGEDE**, Ministério do Trabalho e Emprego. Disponível em:<<http://pdet.mte.gov.br/caged?view=default>>. Acesso em: 20/08/2019.

OUREIRO, José Luis da Costa. BASILIO, Flavio Augusto Correa.: **A crise Financeira de 2008, A crise financeira brasileira: uma análise a partir do conceito de fragilidade financeira à laMinsky**. **Revista de Economia Política**. vol. 29, nº 1 (113), pp. 133-149, janeiro-março/2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rep/v29n1/08.pdf>> Acesso em 05 Nov. 2018.

# REVISTA EMPREENDER

Universidade do Estado da Bahia – *Campus* XII – DEDC – Guanambi/BA

Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019

ISSN 2526-7116

OUTEIRO, Elisa Maria Angelich.: **Gestão de pessoas diante das crises econômicas**. Porto Alegre, 2009. Disponível em:

<<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/16787/000706271.pdf>> Acesso em 05 Nov. 2018.

PAULA, Vilson Vieira de. NOGUEIRA, Giulia de Mendonça.: **A importância da área de gestão de pessoas, para o sucesso da organização**. INOVARSE - XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Rio de Janeiro, RJ 2016.

Disponível em: <[http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16\\_047.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_047.pdf)> Acesso 26 Nov. 2018.

PEREIRA, Alciene Fernanda Belo. ARAÚJO, Adriana de Lima Reis.: **A gestão de pessoas na crise econômica e o desenvolvimento de potenciais líderes ? O caso da Vale S.A.** Brasília, 2017

<[http://www.enangrad.org.br/2017/pdf/2017\\_ENANGRAD169.pdf](http://www.enangrad.org.br/2017/pdf/2017_ENANGRAD169.pdf)> Acesso em 05 Nov. 2018.

SANTANA, Marina Venceslau.: **O uso das tecnologias e a flexibilização do trabalho: risco de precarização?**. Curitiba, 2014. Disponível em:

<<https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/37779/95.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em 05 Nov. 2018.

# REVISTA EMPREENDER

Universidade do Estado da Bahia – *Campus* XII – DEDC – Guanambi/BA

Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019

ISSN 2526-7116

## MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: Um Estudo na Secretaria de Administração da Prefeitura de Guanambi

## MOTIVATION IN THE PUBLIC SECTOR: A Study at the Administration Secretariat of the Municipality of Guanambi

Jucinéia Evangelista Mendes<sup>1</sup>

Jusimara Alves Neres<sup>\*</sup>

Jane Kelly N. P. Guimarães<sup>\*\*</sup>

Rayanny Cardoso Moreira<sup>\*\*\*</sup>

Vânia Montalvão<sup>\*\*\*\*</sup>

## RESUMO

---

<sup>1</sup>Acadêmicas do 8º período do curso de Administração da UNEB-DEDC XII. E-mail: [neiacte2015@gmail.com](mailto:neiacte2015@gmail.com), [jusimara.alves@outlook.com](mailto:jusimara.alves@outlook.com).

<sup>\*\*</sup> Orientadora. UNEB-DEDC XII. Especialista em Gestão Financeira (FGV). Especialista em Gestão Hospitalar (UNIFG). e-mail: [janembadm@gmail.com](mailto:janembadm@gmail.com).

<sup>\*\*\*</sup> Coorientadora. Faculdade de Ciências e Tecnologia da Bahia (FACITE). Doutoranda em Administração (UCP). Mestra em Ciências Empresariais (UFP). Especialista em Gestão de Pessoas (UNIFG); Graduada em Administração (UNIFG). e-mail: [rayannycm@hotmail.com](mailto:rayannycm@hotmail.com).

<sup>\*\*\*\*</sup> Coorientadora. Profa. TCC II-UNEB-DEDC XII. Mestra em Tecnologia Ambiental (FAACZ-ES). Especialista em Administração Mercadológica (UNA-BH). Especialista em Língua Inglesa-Westchester Community College (WCC-USA). Bacharel em Administração de Empresas (UFMG). Coordenadora do Projeto Planeta Sustentável–Linha de pesquisa: Gestão Ambiental. E-mail: [vmontalvao@uneb.br](mailto:vmontalvao@uneb.br)

# REVISTA EMPREENDER

Universidade do Estado da Bahia – *Campus* XII – DEDC – Guanambi/BA

Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019

ISSN 2526-7116

A gestão de pessoas possui papel fundamental diante da exigência e competitividade do atual mercado. Conduzem os envolvidos na trilha da eficiência, qualidade, produtividade e ainda busca manter a motivação dos mesmos. Para manter o servidor público motivado é necessário uma liderança voltada para isso, que ofereça treinamentos, oportunidade e valorização dos serviços prestados. Quando se refere a serviço público, é primordial que se observe tais princípios, pois os servidores prestam serviços à sociedade e com a responsabilidade de proporcionar maior eficiência na máquina pública. Nessa perspectiva, este artigo tem como propósito principal analisar aspectos motivacionais dos servidores da Secretaria de Administração da Prefeitura de Guanambi. Para isso, foram delineados os seguintes objetivos: identificar, junto aos servidores públicos, as ações de cunho motivacional que são executadas, ou que podem ser utilizadas pelos líderes; avaliar o nível de pertencimento dos servidores e destacar os itens considerados como principais motivadores do trabalho, pelo público alvo selecionado. A pesquisa teve abordagem qualitativa com procedimentos de um Estudo de Campo, onde as técnicas de coleta de dados incluíram observações e questionários. Este estudo apresenta-se em cinco partes: Iniciando pela introdução, na qual é apresentada a temática e a relevância do trabalho; O referencial tratado na parte seguinte, onde serão abordadas a motivação e suas teorias e a fundamentação para a pesquisa de campo; em seguida a metodologia e por fim a análise dos resultados e conclusão. A pesquisa permitiu observar técnicas motivacionais que não são executadas pelos gestores e, ainda, saber o que mais motiva os mesmos, sendo que a participação nas decisões, estabilidade e remuneração estão entre os principais motivadores.

**Palavras chave:** Gestão de Pessoas. Produtividade. Motivação. Serviço Público.

## ABSTRACT

People Management has a fundamental role in the demand and competitiveness of the current market. It conducts those involved in the track of efficiency, quality, productivity and proposes to maintain their motivation. And to keep the server motivated, it takes leadership focused on this, with training, opportunity and appreciation of the services provided. And when it comes to public service, it is paramount to follow these principles, because the servers are providing services to society, and with the responsibility to provide greater efficiency of the public machine. From this perspective, this article has as its central purpose, to analyze motivational aspects of the servants in the Guanambi City Administration Secretariat. To this end, we sought to identify, through qualitative field research, with the servants, the motivational actions that are performed, or that could be used by leaders, assess the level of belonging of the servers, and also check which items are considered as main motivators by the target audience. Data were

# REVISTA EMPREENDER

Universidade do Estado da Bahia – *Campus XII* – DEDC – Guanambi/BA

Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019

ISSN 2526-7116

collected through a questionnaire based on the Likert scale. This study is presented in five parts: Starting with the introduction, which presents the theme and relevance of the work; The referential dealt with in the following part, which will address the motivation and its theories and the rationale for field research; then the methodology and finally the analysis of the results and conclusion. The study allowed us to observe motivational techniques that are not performed by managers, and also to know what motivates these servers. Being, participation in decisions, stability and remuneration, the main motivators.

**KEY WORDS:** People management. Productivity. Motivation. Public service.

## INTRODUÇÃO

A Gestão de Pessoas passa por uma série de mudanças, devido ao mercado exigente e competitivo. A ação de gerir pessoas possui papel imprescindível nesse processo, pois tem a missão de conduzir os envolvidos para a trilha da eficiência, qualidade e produtividade, visando alcançar os objetivos da organização. Tem ainda o importante papel de monitorar as aspirações individuais de cada colaborador.

Como parte da GP tem a motivação, a qual é apresentada por Silva (2008) como um assunto complexo, pessoal e influenciado por diversas variáveis. Os indivíduos têm uma variedade de necessidades, que se alteram e que às vezes são conflitantes, bem como expectativas que podem ser supridas de formas variadas demonstrando maior empenho e criatividade. O nível de motivação dos colaboradores na execução das atividades diárias interfere no comprometimento e produtividade dos mesmos no ambiente de trabalho.

Na esfera pública, assim como nas empresas privadas, é fundamental que os indivíduos sejam motivados e comprometidos com o trabalho, visto que também prestam serviços direcionados a um determinado público. Mas, devido ao

# REVISTA EMPREENDER

Universidade do Estado da Bahia – *Campus* XII – DEDC – Guanambi/BA

Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019

ISSN 2526-7116

fato de ser público pode existir negligência na gestão dos servidores, causando baixa qualidade de vida no trabalho e insatisfação dos mesmos.

Em alguns casos a insatisfação do servidor público, aumenta com o tabu de que o comando na GP está além dos líderes de setor, mas essa teoria diminui seu valor com a nova política. Em grandes centros, como retrata a pesquisa de Oliveira, Sant’anna e Vaz (2010), em São Paulo e Rio de Janeiro há perspectivas sobre essa nova política que consideram o desempenho e a produtividade dos colaboradores, ou seja, avaliam a capacidade produtiva de cada servidor e não apenas com a preferência política do mesmo.

A pesquisa busca avaliar o grau de envolvimento e motivação dos servidores com a Secretaria de Administração (SEAD). A partir dos resultados será possível localizar inadequações e propor mudanças cabíveis no referido local, no que se refere ao bom atendimento e na prestação dos serviços por parte dos colaboradores, no relacionamento entre líder e liderados. Mudanças, essas, que poderão gerar benefícios para a população afetada diretamente pela qualidade do atendimento oferecido, fazendo jus então ao cunho social da Administração, que se designa como ciência social.

A partir do exposto, acredita-se na relevância da presente pesquisa, tendo em vista suas possíveis contribuições, tanto a nível prático, com maior celeridade nas atividades e maior profissionalismo para a prefeitura em análise, local de onde deve partir a atitude exemplar na melhoria do setor público municipal, quanto em termos acadêmicos, pela ampliação dos estudos a respeito da valorização do setor público.

O Nesse foco o artigo questiona: Quais as falhas no funcionalismo público que interferem no trabalho do servidor e causam a queda de qualidade da prestação de serviços à população. Supõe-se que a qualidade do serviço prestado depende da motivação do colaborador, que irá se dedicar mais ou menos, de acordo com os estímulos positivos ou negativos que recebe.

# REVISTA EMPREENDER

Universidade do Estado da Bahia – *Campus* XII – DEDC – Guanambi/BA

Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019

ISSN 2526-7116

O objetivo geral do estudo foi analisar aspectos motivacionais dos servidores na SEAD. Para o seu cumprimento foram traçados as seguintes ações: identificar as tarefas de cunho motivacional que são executadas; avaliar o nível de pertencimento dos servidores e verificar quais itens motiva o público alvo selecionado.

Este estudo apresenta-se em cinco partes: Iniciando pela introdução, na qual é apresentada a temática e a relevância do trabalho; O referencial tratado na parte seguinte, onde serão abordadas as teorias da motivação e a fundamentação para a pesquisa de campo; em seguida a metodologia, onde traz uma abordagem qualitativa que infere no uso de questionário, baseado na Escala de Likert; posteriormente as discussões acerca dos resultados obtidos com a pesquisa e conclusão.

## **Motivação no trabalho:** Conceitos e Teorias

A motivação é um tema desafiador e complexo no ambiente organizacional. Para Hitt (2007, p. 164), motivação pode ser definida como:

Forças oriundas do interior de uma pessoa, que são responsáveis em parte pelo direcionamento, pela intensidade e pela persistência intencional dos esforços da pessoa, orientados para o alcance de objetivos específicos que não dependem de capacidades nem de demandas externas.

Muitas são as teorias sobre a motivação, as principais, e que mais contribuíram com a análise deste artigo, serão discriminadas nos tópicos seguintes e cabe a cada pessoa e/ou organização verificar qual predomina e como lidar com tais características.

## **Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas**

Essa teoria diz respeito aos diferentes níveis e classificação das necessidades de Maslow. O primeiro nível, necessidade é a base da pirâmide e sobre esta são construídos os outros, até chegar ao topo.

A teoria defende que “um indivíduo seria motivado em determinado momento a fim de satisfazer uma necessidade que considere de maior importância, deixando as demais em segundo plano” (GONÇALVES, 2012, p. 20).

Observa-se que a teoria das necessidades de Maslow é considerada uma das mais importantes explicações sobre a motivação, pois o autor define que quanto mais forte a necessidade de uma pessoa, mais intensa será sua motivação.

Para representar a hierarquia das necessidades de Maslow foi criada uma pirâmide hierárquica e as mesmas foram divididas em cinco categorias, que de acordo Chiavenato (2001) a base representa o nível mais baixo, as necessidades primárias, no mais alto, necessidades secundárias, sendo respectivamente: necessidades fisiológicas, de segurança, social, de estima, e, por último, de autorrealização.

## **Teoria da Expectativa de Vroom**

A teoria da Expectativa do psicólogo Victor H. Vroom é uma das teorias que procura explicar a motivação humana e pode ser uma das mais corretas, pois todas as atividades realizadas são baseadas em uma expectativa de retorno, de determinado resultado.

Para Silva “a teoria assume que as pessoas são tomadoras de decisões, que escolhem dentre várias alternativas, selecionando aquela que parece como a mais desejável no momento” (MENEZES, 2016 apud SILVA 2008, p. 221)

Segundo Chiavenato (2014) para uma pessoa sentir-se motivada em executar algo, necessitaria ter um resultado positivo de três relações, a saber: relação esforço-desempenho, que diz respeito às possibilidades percebidas pelo colaborador de que determinado esforço levará ao desempenho; relação

desempenho-recompensa, grau em que o colaborador acredita que o bom desempenho trará recompensas; relação recompensas-metas pessoais: acontece quando as recompensas individuais e organizacionais satisfazem as metas pessoais, ou as necessidades do indivíduo.

A essência da teoria da expectativa está na compreensão dos objetivos individuais, tentando compreender a relação existente entre a satisfação no trabalho e a motivação para a sua concretização.

## **Teoria dos Dois Fatores:** a motivação extrínseca e intrínseca

A teoria dos dois fatores ressalta que o nível de rendimento dos colaboradores varia e depende de como se sentem no ambiente e dos fatores que influenciam na sua motivação ou insatisfação no trabalho.

Segundo Zarth (2013), a teoria dos dois fatores foi desenvolvida por Frederick Herzberg em 1959, sobre motivação no ambiente organizacional, e leva em conta os fatores intrínsecos como fatores motivadores e fatores extrínsecos como fatores higiênicos sobre a percepção de satisfação do indivíduo no trabalho.

Ressalta-se que a motivação intrínseca está relacionada com os anseios particulares de cada indivíduo e independe dos fatores externos, sendo estimulada pelos objetivos, metas, sonhos e interesses pessoais, enquanto a motivação extrínseca depende dos fatores externos, como salário, condições físicas.

Chiavenato (2010, p. 479) complementa ao dizer que “a teoria dos dois fatores, proposta por Frederick Herzberg, trata da motivação para o trabalho e é também chamada de teoria dos fatores higiênicos e motivacionais ou teoria da higiene-motivação”. Considera que a satisfação no ambiente de trabalho é condição necessária para levar o indivíduo a escolher pela realização da tarefa.

Herzberg define que:

Os fatores de desenvolvimento ou motivadores inerentes ao próprio trabalho são: realização, reconhecimento da realização, o próprio trabalho, responsabilidade e desenvolvimento ou

progresso. Os fatores de prevenção da insatisfação ou higiene compreendem: política e administração da companhia, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho, salário, situação e segurança. (BRUNELLI, 2008 apud HERZBERG, 1997, p.117).

Neste contexto, o autor sugere maior atenção aos fatores associados com o ambiente de trabalho, como oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento e responsabilidade. Estas características não são consideradas diretamente como satisfatórias, como o trabalho em si, mas, se não forem atendidas, as deixam insatisfeitas.

## **Teoria da Equidade:** a teoria da justiça reformulada

A Teoria da Equidade foi desenvolvida pelo psicólogo behaviorista John Stacy Adams, e explica como as pessoas usam das comparações sociais no trabalho. A equidade está relacionada com as atividades realizadas e as recompensas que recebe por elas, comparada com as recompensas que os colegas recebem em troca dos mesmos esforços realizados.

Hitt (2007, p. 172) descreve sobre a teoria da equidade como “teoria que sustenta que a motivação é baseada na avaliação feita por uma pessoa sobre os resultados ou recompensas que ela recebe por sua contribuição no trabalho, comparada com a mesma proporção referente a outra pessoa utilizada como paradigma”.

Quando o colaborador se sente injustiçado por algum motivo, gera o sentimento de desigualdade, ocorre então iniquidade. Diante desta situação o colaborador poderá apresentar alguns comportamentos como, diminuir o esforço exercido, alterando assim os resultados. E ainda mudar sua percepção, como também a do outro.

A teoria da equidade, de acordo suas características, é viável que seja utilizada pelo serviço público que por conta de determinadas contratações, como

cargo de confiança, pode passar a ideia de que os demais não seriam de confiança, causando assim insatisfação, além da possível “disputa” entre prestadores de serviços, que tem seu cargo temporário e os servidores efetivos, que entraram por processo seletivo e não por indicação.

## **Liderança e as (in)competências na Gestão**

Há uma carência de estudos mais amplos e críticos sobre a liderança no setor público. A ênfase nos estudos de liderança é elevada no setor privado, onde muitas variáveis são diferentes, não sendo possível aproveitar tudo, essa escassez pode estar associada ao imaginário de que burocracias são movidas por forças que se encontram além do controle de líderes.

É necessário que o líder, o gestor setorial ou de uma empresa tenha conhecimento de suas funções e responsabilidades para com o bem estar dos trabalhadores. Um desses papéis é instigar no servidor o desejo de praticar o seu trabalho da melhor forma, com eficiência e eficácia. O que em muitos casos não acontece, pelo contrário, o gestor acaba por atrapalhar a prestação do serviço.

Para Soares (2015) uma das razões do gestor não interferir positivamente no relacionamento com a equipe é por (in)competências em gestão. Ou seja, esse líder não possui as competências necessárias, possuem apenas formação técnica, ou profissional, e não tem conhecimento ou experiência em gestão de pessoas.

Pode ocorrer ainda do gestor possuir as competências, mas exerce a liderança ruim. Os modelos estão sempre calçados no bom líder: o que devemos fazer, ser ou desenvolver para possuir as características de um bom líder. Entretanto, como podemos reconhecer uma liderança ruim se falta a capacidade para identificá-la?

“Seguramente, existem repercussões organizacionais provenientes desse quadro sombrio: absenteísmo, rotatividade de pessoal ou *turn-over*, licenças médicas” (SOARES, 2015, p.308). Cabe aos responsáveis por esses líderes a

vontade de promover mudanças. O servidor pode também, com suas ações despertar o interesse de mudança no gestor.

## **Gestão de pessoas:** do mecanicismo ao compartilhamento de objetivos

A gestão de pessoas sofre variações com o tipo da organização que a programa, seguindo suas possibilidades e necessidades, como tecnologia e ambiente interno e externo. Por conta disso ainda há organizações que utilizam o termo RH, enquanto outras utilizam gestão de talentos ou GP.

O departamento de Recursos Humanos, segundo Chiavenato (2001), há pouco tempo atuava de forma mecanicista, onde ao empregado cabiam apenas obediência e execução da tarefa, como lhe era ordenado pelo chefe. Mas com o passar dos anos os termos colaborador e gestor ou líder passaram a ser adotados. Na maioria das organizações os colaboradores têm o poder de tomar decisões, ou ao menos de dar sugestões que visem a sintonia nas atividades a serem realizadas no ambiente de trabalho. Desta forma o departamento passou a ser denominado de Gestão de Pessoas, passando a ter capacidade de reter talentos.

Para Dutra (2002, p. 23), a gestão de pessoas é “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”, o que corrobora com a teoria da expectativa de Vroom, ao pregar que a motivação ocorre de acordo à expectativa da recompensa.

As organizações são formadas por pessoas que em equipe atingem seus objetivos, pois são os caminhos para que os colaboradores conquistem seus objetivos pessoais através da consecução dos organizacionais. Como pilares nesse processo, tem-se a motivação, a comunicação, o trabalho em equipe, o conhecimento e desenvolvimento. O artigo foca no primeiro, que não se desvincula dos demais.

# REVISTA EMPREENDER

Universidade do Estado da Bahia – *Campus* XII – DEDC – Guanambi/BA

Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019

ISSN 2526-7116

## **Serviço público:** a motivação como ferramenta de eficiência

Serviço público é aquele de competência e responsabilidade do Estado, União, Estados e Municípios, que busca atender às necessidades coletivas da população e é parte integrante e inseparável da administração pública.

Devido a sua importância, o serviço público deve ser executado com base no princípio da eficiência, que embutido a ele traz os princípios que remetem à rapidez, qualidade e simplicidade no trato com o serviço público. Nesse contexto "O modo de atuação do agente político, bem como a maneira de organizar e disciplinar a Administração Pública devem se pautar pela eficiência na busca dos melhores resultados para a consecução do interesse coletivo e prestação do serviço público" (COTRIM, 2008. p.41).

A Administração pública demanda então cumprir as suas funções, buscando maior eficiência da máquina pública e melhor atendimento para a sociedade. Esta, por sua vez, sai da passividade e começa exigir de forma mais acentuada a melhoria dos serviços, bem como mais transparência e honestidade no uso dos recursos públicos.

Uma das formas utilizadas para manter ou buscar a prestação do serviço de forma eficiente, é a motivação, a qual quando bem utilizada irá evitar a desmotivação nos servidores públicos.

## **METODOLOGIA**

Neste tópico serão descritos os procedimentos utilizados para a execução do estudo, compreendendo o planejamento da pesquisa, com o *lôcus* de investigação, a delimitação, sua população e amostra, e como foi realizada a coleta e a análise dos dados.

A pesquisa se caracteriza como exploratória e descritiva, por buscar desvendar ideias e pensamentos através das análises e interpretações dos dados coletados. A análise foi realizada de forma qualitativa, pois foi feita uma pesquisa

# REVISTA EMPREENDER

Universidade do Estado da Bahia – *Campus* XII – DEDC – Guanambi/BA

Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019

ISSN 2526-7116

com base na subjetividade dos indivíduos envolvidos, não podendo ser traduzida em números.

Para realizar a pesquisa foi feito um estudo de campo, através da observação e aplicação dos questionários da amostra de 36 pessoas. Tais dados foram extraídos da população da pesquisa, que é formada por 52 servidores, entre efetivos, comissionados, e contratados, lotados na SEAD em análise.

A amostra de 36 pessoas foi obtida através de um aplicativo amostral online o Comento, com 10% de erro amostral, e um nível de confiança de 99%.

Após a definição da amostra de 36 pessoas, foi realizada a coleta de dados, processo em que se objetiva trazer informações da amostra selecionada. A coleta foi feita através de questionário, o qual foi organizado com perguntas fechadas, baseadas na escala Likert. O perfil do entrevistado e demais perguntas foram criadas pelas autoras.

A coleta das informações foi feita através de questionário de forma anônima, o qual foi feito e distribuído pelas autoras utilizando o Formulários Google, que é uma plataforma online da Google, própria para a confecção de questionários. Os dados foram analisados e demonstrados neste artigo em formato de tabelas e gráficos.

Os principais pressupostos teóricos utilizados para fundamentar a pesquisa, foram os seguintes: Ângelo Soares (2015), Gilberto Cotrim (2008), Idalberto Chiavenato (2014), Joel Soares Dutra (2012), Michael A. Hitt (2007), Stephen P. Robbins (2009).

A seguir, consta o resultado da pesquisa como também a análise dos dados coletados, os quais foram classificados de acordo com seus atributos. Transformando os resultados em gráficos, para facilitar a sua verificação e entendimento, levando em conta o tema problema e os objetivos da pesquisa, a fim de conhecer o nível motivacional da Secretaria de Administração, identificando o perfil profissional dos servidores e a análise dos aspectos motivacionais em relação ao trabalho, de forma a dialogar com o referencial e os objetivos deste artigo.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após a aplicação do questionário, foi possível realizar a análise dos resultados sobre o grau de motivação no trabalho dos servidores da Secretaria de Administração. Questionário que foi aplicado com a população formada por 52 servidores lotados na Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Guanambi, com uma amostra de 36 pessoas. Destas, 25 pessoas responderam ao questionário, a taxa de retorno ficou de 48,07%, proporcionando um nível de confiança de 90%, e erro amostral de 10%.

**Tabela 1. Caracterização dos servidores da SEAD**

| Itens                   | Opções                  | Quantidade |
|-------------------------|-------------------------|------------|
| <b>Sexo</b>             | <b>Masculino</b>        | <b>13</b>  |
|                         | <b>Feminino</b>         | <b>12</b>  |
| <b>Idade</b>            | <b>Até 25 anos</b>      | <b>6</b>   |
|                         | <b>De 26 a 35 anos</b>  | <b>8</b>   |
|                         | <b>De 36 a 45 anos</b>  | <b>6</b>   |
|                         | <b>De 46 a 55 anos</b>  | <b>4</b>   |
|                         | <b>Acima de 55 anos</b> | <b>1</b>   |
| <b>Escolaridade</b>     | <b>Ensino Médio</b>     | <b>12</b>  |
|                         | <b>Ens. Superior</b>    | <b>5</b>   |
|                         | <b>Pós – graduação</b>  | <b>8</b>   |
| <b>Tempo de atuação</b> | <b>06 meses a 1 ano</b> | <b>3</b>   |
|                         | <b>De 1 a 3 anos</b>    | <b>5</b>   |
|                         | <b>De 3 a 5 anos</b>    | <b>2</b>   |
|                         | <b>De 5 a 10 anos</b>   | <b>4</b>   |
|                         | <b>Acima de 10 anos</b> | <b>11</b>  |

Fonte: Elaborada pelas autoras, 2019

A tabela 1 caracteriza os servidores que responderam ao questionário, sendo um total de 25 pessoas, das quais, 72% são adultos com idade entre 26 e 55 anos. Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010) há um consenso de que o desempenho profissional decai com o tempo, mas ocorre que a mão de obra no geral está envelhecendo, então não é possível apenas tirá-los do mercado, e sim

# REVISTA EMPREENDER

Universidade do Estado da Bahia – *Campus XII* – DEDC – Guanambi/BA

Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019

ISSN 2526-7116

proporcionar mudanças para que se sintam inseridos no ambiente, e acompanhem as novas tecnologias.

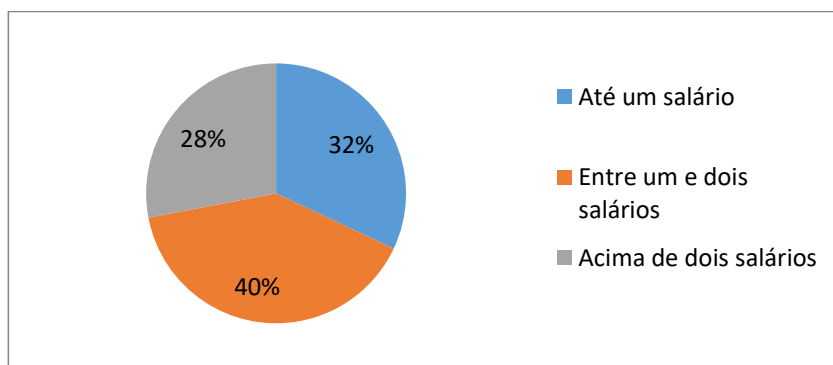
Sobre a escolaridade, 52% possuem graduação. São dados positivos, mas é importante observar os 48% que possuem apenas o Ensino Médio, mesmo que, ao se comparar com os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) de 2017, o qual demonstra que no Brasil 51% da população de 25 anos ou mais possuía o Ensino Fundamental completo ou equivalente; 26,3% tinham o Ensino Médio completo ou equivalente e 15,3%, o superior completo, demonstrando assim que os servidores estão acima da média nacional.

A busca por um diploma de graduação pode ser uma oportunidade de incentivo por parte dos gestores. Quanto melhor a formação acadêmica do servidor, maiores as possibilidades dos mesmos aprimorarem a qualidade dos serviços prestados.

Sobre o tempo de atuação, podemos observar na tabela, que 60% dos servidores prestam seus serviços no local a pelo menos 5 anos. Fato que demonstra baixa rotatividade, o que se explica pela estabilidade do cargo, no caso dos estatutários, no caso dos demais servidores: comissionados e contratados, deve se a continuidade de gestores de um mesmo grupo político nas últimas três eleições.

A idade e o tempo de serviço dos prestadores de serviço são positivos, no sentido da experiência, do conhecimento a cerca da instituição, mas também são pontos a se observar e verificar como está a motivação dos mesmos, pois com o tempo de serviço em uma mesma função pode se tornar rotineiro, causando desânimo na realização das tarefas, menos flexíveis e os torna avessos a novas tecnologias. Situação que pode justificar algumas das críticas ao serviço público. E quanto maior a idade e o tempo de serviço, menor a possibilidade de um servidor deixar o cargo.

**Figura 1. Faixa salarial – Funcionários da SEAD**



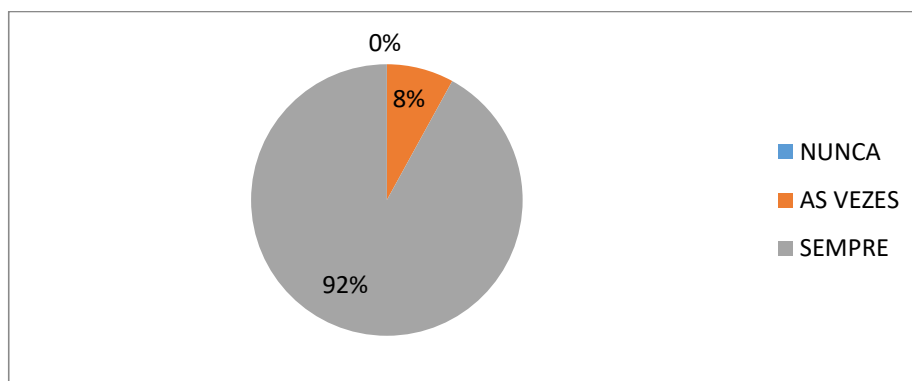
**Fonte:** Elaborado pelas autoras, 2019

Na figura 1, é possível visualizar que 72% dos servidores da Secretaria em análise, recebem até dois salários, ou seja, até R\$1.996,00, sendo que o Departamento Intersindical de Estatística e estudos socioeconômicos (DIEESE) estipulou em julho/2019 que o salário suficiente para cumprir o que a Constituição prevê, educação, moradia, alimentação, saúde, lazer, vestuário, higiene, transporte e previdência social, deveria ser de R\$ 4.143,55.

Percebe-se então a discrepância, e também que esse resultado corrobora com as pesquisas que afirmam que a remuneração não é o principal motivador, pois apesar do salário os servidores da Secretaria em análise sentem prazer em trabalhar no local, e poucos pensam em sair.

Segundo Davis e Newstrom (2002) no modelo de Herzberg, salário a princípio é visto como um fator de higiene, mesmo tendo um valor motivacional de curto prazo. Assim como nas demais teorias motivacionais na qual o salário é basicamente encarado por meio da sua capacidade de satisfazer às necessidades de nível mais baixo, como exemplo a teoria das necessidades. Considerando o salário tido como ideal, percebe-se que a realidade salarial não permite ao servidor ter suas necessidades primárias atendidas.

**Figura 2. Sobre sentir prazer na realização das tarefas na SEAD**



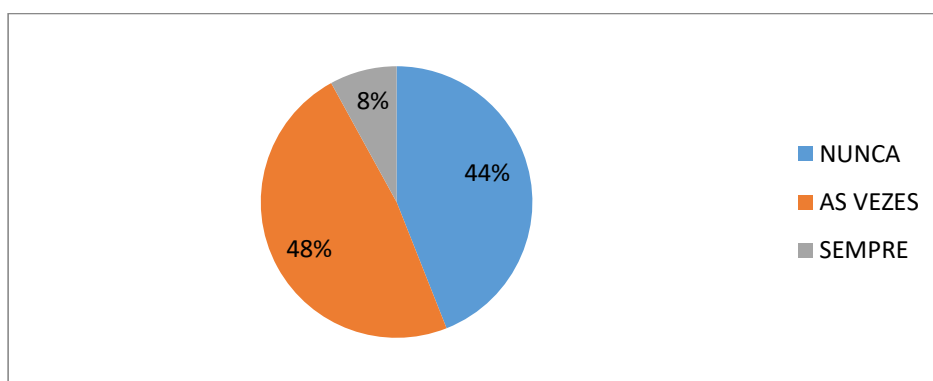
**Fonte:** Elaborado pelas autoras, 2019

De acordo a figura 2, 92% dos entrevistados responderam que sentem prazer ao realizar as tarefas, esse retorno foi significativo. A satisfação com o trabalho implica diretamente no rendimento do profissional. Por isso, quem se sente satisfeito com o que faz, tende a ser mais produtivo e sente-se ainda mais entusiasmado com as tarefas diárias. Já aqueles que trabalham apenas por necessidade, sentem apenas alívio ao terminar mais um dia de trabalho.

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010, p.79) “[...] funcionários satisfeitos parecem mais propensos a falar bem da organização, ajudar os colegas e a ultrapassar as expectativas com relação ao trabalho. Eles podem também ir além de suas atribuições regulares porque querem retribuir as experiências positivas”.

Sentir prazer na execução das tarefas laborais demonstra claramente o quanto os servidores da Secretaria de Administração estão satisfeitos no seu ambiente de trabalho. Funcionários que se sentem bem no seu dia a dia, são mais felizes, mais produtivos e certamente mais motivados. Quando se trabalha com o que gosta, as chances de ser bem sucedido profissional e pessoalmente são maiores.

**Figura 3. Oferta de cursos de capacitação na SEAD**



**Fonte:** Elaborado pelas autoras, 2019

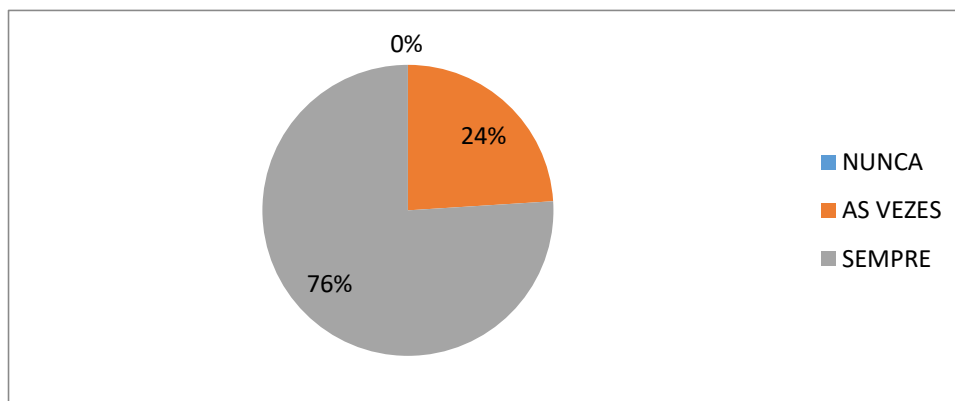
No que se refere à questão da oferta de cursos de capacitação, os dados obtidos através dos respondentes estão demonstrados na figura 3. Quando questionados sobre a oferta de cursos de capacitação, 44% dos participantes diz nunca ter oferta de cursos de capacitação, 48% às vezes, e apenas 8% responderem sempre.

Sabendo da importância que tem os cursos de capacitação, a figura acima revela um número muito baixo, considerando que apenas 8% dos entrevistados responderem positivamente a essa questão. Uma vez que a capacitação do profissional está ligada diretamente com o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores.

O processo de capacitação desenvolve as competências nas pessoas, tornando-as mais produtivas, com potencial de transformação de antigos hábitos, desenvolvendo atitudes, melhorando seus conhecimentos, buscando tornarem-se melhores na realização do trabalho, e com isso, contribuindo com o sucesso organizacional. (LIOTTO, 2016 apud MAGALHÃES, ET AL, 2009).

Dentro das empresas sejam elas privadas ou públicas é importante que, não só o profissional busque o aperfeiçoamento de suas habilidades, mas que as empresas despertem para a necessidade de desenvolver seus talentos permitindo o desenvolvimento do trabalhador investindo em capacitação.

**Figura 4. Orgulho em fazer parte da SEAD**



**Fonte:** Elaborado pelas autoras, 2019

A figura 4 demonstra que todos os servidores em algum momento sentem orgulho de dizer que fazem parte do quadro de profissionais da Secretaria de Administração, ou seja, possuem o senso de pertencimento, se sentem inseridos na equipe de trabalho, e estão felizes com isso.

“A ideologia individualista da cultura industrial capitalista moderna construiu uma representação da pessoa humana como um ser mecânico, desenraizado e desligado de seu contexto, [...] diz-se, então que os humanos perderam a capacidade de pertencimento” (SÁ, 2005, p.247). O que não ocorre com os servidores em análise, eles se sentem pertencentes, e quando isso ocorre, as pessoas se tornam mais sensíveis, e ficam abertas a pensar em equipe.

Ideia que corrobora com a teoria de dois fatores de Frederick Herzberg, ao dizer que a motivação varia, e depende de como o indivíduo se sente em determinado ambiente.

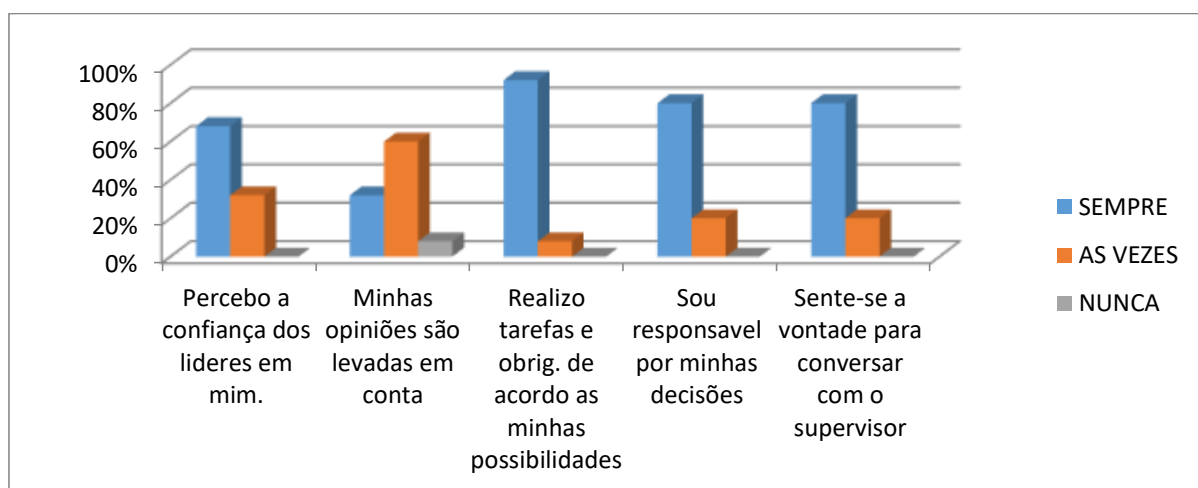
**Figura 5. Responsabilidade e Liderança**

# REVISTA EMPREENDER

Universidade do Estado da Bahia – Campus XII – DEDC – Guanambi/BA

Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019

ISSN 2526-7116



**Fonte:** Elaborado pelas autoras, 2019

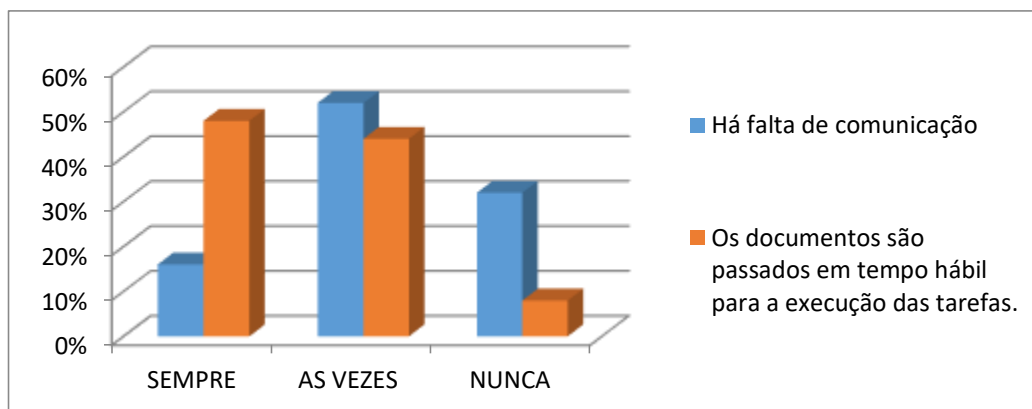
Os cinco itens da figura 5 remetem a liderança, e diante das respostas percebe-se que os líderes possuem confiança nos liderados, levando em conta suas sugestões, e ainda concede liberdade para que os mesmos tomem decisões e realizem as tarefas de acordo as possibilidades de cada um, sem cobranças arbitrárias.

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), a confiança é um estado psicológico, onde no caso o líder se torna vulnerável, pois possui expectativas em relação a como a situação vai se desenrolar, “a confiança e a credibilidade modulam o acesso do líder ao conhecimento e a cooperação”, e isso é possível também por conta das ações dos liderados, que passam a segurança de que merecem uma oportunidade.

Diante dos dados apresentados faz-se pertinente o comentário de Chiavenato sobre a liderança democrática, que para o autor é “[...] extremamente comunicativa, que encoraja a participação das pessoas, que é justa e não arbitrária e que se preocupa igualmente com os problemas das tarefas e das pessoas”. (CHIAVENATO, 2005, p.187)

Para obter sucesso, a liderança deve se voltar para desenvolver habilidades e conhecimentos da sua equipe, e de forma democrática. A partir das respostas se percebe que essa liderança é aplicada na Secretaria de Administração em estudo.

**Figura 6. Comunicação na SEAD**



**Fonte:** Elaborado pelas autoras, 2019

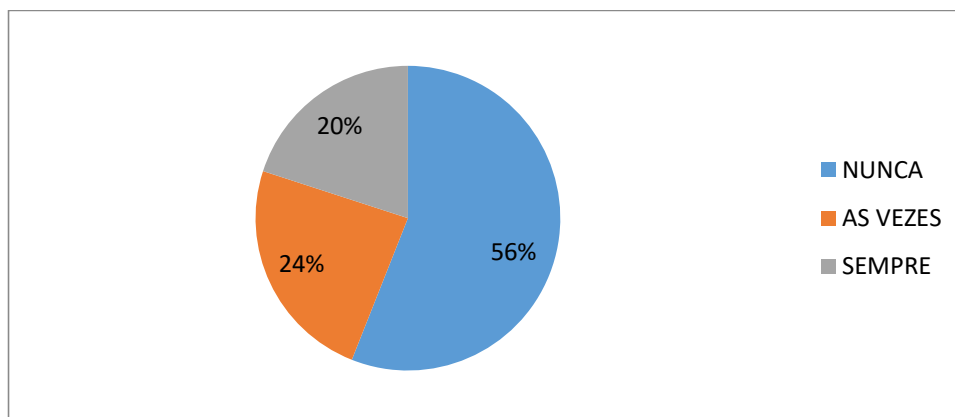
A comunicação é importante dentro de qualquer organização que preza por bons resultados. Para que a comunicação tenha o efeito esperado, ela precisa ser clara, comunicar não é apenas passar uma informação de um para o outro, mas sim passar uma mensagem e o receptor entendê-la de forma correta e em tempo hábil. No cotidiano é comum que a troca de informações gere interpretações equivocadas ou atrasos na transmissão.

Considerando que 52% dos servidores apontaram que a comunicação é realizada às vezes, isso demonstra uma pequena falha na comunicação da Secretaria de administração.

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 325) “a comunicação deficiente é provavelmente a principal fonte de conflitos interpessoais no trabalho. [...] parece razoável afirmar que uma das principais forças inibidoras do bom desempenho do grupo é a falta de uma comunicação eficaz”.

A comunicação dentro da SEAD deve ser usada como ferramenta de eficiência, para alcançar os resultados almejados, auxiliando assim na integração dos colaboradores. É imprescindível que as empresas entendam o quão valioso é ter uma comunicação eficaz, que seja clara e direta entre todos aqueles que fazem parte do ambiente de trabalho. É essa comunicação que garante o bom andamento dos processos, a execução das atividades e o alcance de resultados planejados.

**Figura 7. Conflitos/Disputas na SEAD**



**Fonte:** Elaborado pelas autoras, 2019

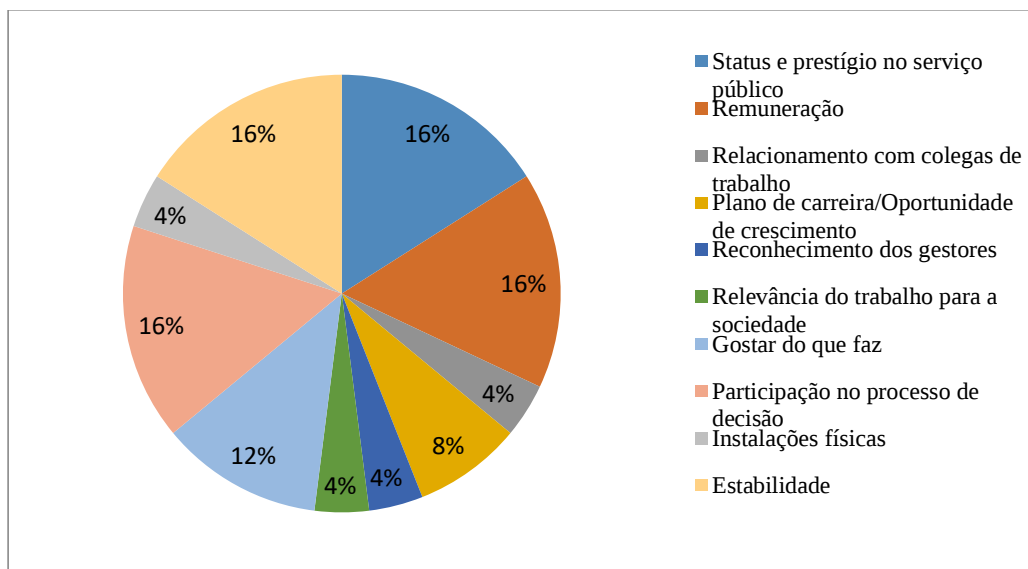
A figura acima sugere que há algumas disputas no local de trabalho, o que é comum, diante da convivência de pessoas com características diferentes em um mesmo espaço. Então, é necessário que o líder tenha ciência e consiga compreender e resolver possíveis conflitos, ou até precavê-los, como corrobora FRIEDERICH e WEBER (2014 apud BURBRIDGE; BURBRIDGE, 2012) que defendem que conflitos são naturais e em muitos casos necessários. Mas deve perceber quando e o quanto, muitos conflitos são desnecessários e destrutivos dos valores, causando prejuízos às empresas e pessoas que nela trabalham.

Dessa forma, o melhor é evitá-los, e para isso é preciso identificar as causas, como exemplos: as mudanças, recursos limitados, e choque entre metas e objetivos, o último pode ocorrer também quando duas pessoas possuem o mesmo objetivo, que pode ser de uma determinada vaga que está em aberto. A opção de evitar conflitos se encaixa no caso da Secretaria de Administração, pois de acordo com as respostas, o nível de conflitos no local é pequeno.

Outra possibilidade de conflito é se o colaborador perceber tratamento desigual, pois a desigualdade nas relações leva a uma tensão de equidade e, justamente esse estado de tensão formará um motivador de atrito. Com isso, supõe-se que os colaboradores despenderão esforços para restaurar a equidade se perceberem esse desequilíbrio, ou seja, a sensação de injustiça pode

influenciar na quantidade e qualidade do trabalho. Demonstrando que alguns conflitos podem ser até necessários.

**Figura 8. Principal motivador na SEAD**



**Fonte:** Elaborado pelas autoras, 2019

O trabalho do servidor não se resume a atender clientes, dirigir um carro ou organizar papéis. O trabalho requer boa convivência com colegas e líderes, gostar do que faz e boas condições de trabalho como um todo.

Os dados coletados representaram diferentes níveis de motivação entre os servidores, não há unanimidade entre eles. As respostas demonstram como principais fatores motivacionais, a remuneração, a estabilidade, a participação nas decisões, e o status.

Para poucos dos servidores que responderam ao questionário o relacionamento com colegas de trabalho, relevância do trabalho para a sociedade e reconhecimento dos gestores interfere diretamente no nível motivacional. Isso sugere que os servidores, em geral, são mais práticos, não se motiva com características subjetivas, emocionais.

Com base na teoria dos dois fatores, a motivação é interna a cada pessoa. Nenhuma pessoa é igual à outra, as necessidades, os valores sociais e as capacidades são diferentes e variam individualmente. A motivação de um colaborador depende de suas necessidades dentro da empresa, essas devem ser

# REVISTA EMPREENDER

Universidade do Estado da Bahia – *Campus* XII – DEDC – Guanambi/BA

Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019

ISSN 2526-7116

analisadas já que alguns priorizam o dinheiro, enquanto outros se sentem mais satisfeitos com o reconhecimento por parte da empresa e dos outros colegas de trabalho.

A motivação deve fazer parte da estratégia organizacional e é importante que os colaboradores sejam motivados e estimulados a crescer enquanto profissionais, a executarem as tarefas com eficácia, fazendo com que se sintam realizados no exercício das suas funções.

## CONCLUSÃO

O desenvolvimento deste trabalho apresentou definições e conceitos sobre motivação, a qual é item de suma importância na gestão de pessoas e que esta diretamente vinculada ao tipo de liderança do local. Algumas das principais teorias foram citadas, as quais fundamentaram as análises das respostas.

Após os dados coletados e analisados, verificou-se através das expectativas motivacionais, que grande parte dos servidores da Secretária de Administração, nos itens abordados, mostrou-se, motivados com o trabalho e cada um deles possui suas características motivadoras, cabe aos líderes do setor observar os que predominam, e a partir disso utilizar o melhor de cada técnica ou teoria.

Verificaram-se ações que não são executadas pelos gestores, e que caso fossem, poderiam proporcionar maior produtividade dos servidores, como exemplo, a realização de treinamentos, que pode ser feito com servidores especialistas do próprio setor, e a disponibilização de informações referente ao setor em tempo hábil.

E ainda proporcionar momentos de troca, com intuito de gerar um retorno ao nível de pertencimento positivo, que os servidores possuem com a SEAD, de forma a manter a satisfação, o que seria possível por parte dos líderes, que de acordo as respostas os mesmos são democráticos e acessíveis.

Sobre os principais motivadores, ocorreu uma diversidade de respostas, as quais predominaram entre, estabilidade, participação nas decisões,

# REVISTA EMPREENDER

Universidade do Estado da Bahia – *Campus* XII – DEDC – Guanambi/BA

Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019

ISSN 2526-7116

remuneração e status. Demonstrando que não há a predominância de um ou outro, o que facilita na gestão dos líderes que terão possibilidades de intervenção.

Para propiciar um ambiente mais abrangente à motivação na Secretaria de Administração, sugerimos que sejam oferecidos com mais frequência cursos de capacitação, treinamentos com os servidores, proporcionando assim mais momentos de troca. É necessário também que as informações sejam repassadas em tempo hábil, para amenizar a existência da falha na comunicação.

O artigo cumpriu com os objetivos a que se propôs, referente à quais as falhas no funcionalismo público que interferem no trabalho do servidor e causam a queda de qualidade da prestação de serviços à população, poderá servir como base para outras pesquisas acadêmicas e ainda para projetos práticos no setor público. Como também poderá ser expandido através de entrevistas e questionários que aprofundem os resultados elencados.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Brasília – DF. Senado Federal. Secretaria Especial de Editoração e Publicações.

BRUNELLI, Maria Da Graça Mello. **Motivação no serviço público**. Porto Alegre, Rio Grande do Sul 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: uma guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho. Rio de Janeiro. Elsevier. 2005.

\_\_\_\_\_. **Administração nos novos tempos**. 2ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. **Administração nos novos tempos**: os novos horizontes em administração. 3ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

COTRIM, Gilberto Vieira. **Direito Fundamental**: instituições de direito público e privado. São Paulo. Saraiva. 2008.

# REVISTA EMPREENDER

Universidade do Estado da Bahia – Campus XII – DEDC – Guanambi/BA

Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019

ISSN 2526-7116

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John. **Comportamento humano no trabalho**: uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneiro Thomson Learning, 2002.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**: Modelos, Processos, Tendências e Perspectivas. São Paulo: Atlas, 2012.

FRIEDERICH, Taíse Lemos; WEBER, Mara A. Lissarassa. **Gestão de conflitos**: transformando conflitos organizacionais em oportunidades. 2014. Disponível em: <[http://crars.org.br/artigos\\_interna/gestao-de-conflitos-transformando-conflitos-organizacionais-em-oportunidades-41.html](http://crars.org.br/artigos_interna/gestao-de-conflitos-transformando-conflitos-organizacionais-em-oportunidades-41.html)>. Acesso em: 01 set. 2019.

GONÇALVES, Querli Narjara Dorneles Gonçalves, **TCC**: Motivação no setor público: um estudo de caso na Prefeitura Municipal de Quaraí à luz da teoria dos fatores higiênicos e motivacionais de Frederick Herzberg – Porto Alegre: UFRGS, 2012.

HITT, Michael A; MILLER, C. Chet; COLELLA, Adrienne. **Comportamento organizacional**: uma abordagem estratégica. Tradução e revisão Teresa Cristina Padilha de Souza. Rio de Janeiro. 2007.

**INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATISTICA – IBGE**. Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua 2016-2017. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br> > livros > liv101576\_informativo. Acesso em: 31 ago. 2019.

LIOTTO, Aline Munaretto. **O Papel da capacitação no desempenho organizacional das micro e pequenas empresas do norte do rio grande do sul**. Passo Fundo – RS. 2016.

MENEZES, Danubia Paula da Silva. **Motivação e Satisfação no Serviço Público e os seus Reflexos no Ato de Remoção**: um estudo na Universidade Federal de Pernambuco. Recife 2016.

OLIVEIRA, Fátima Bayma de; SANT'ANNA, Anderson de Souza; VAZ, Samir Lofti. **Liderança no contexto da nova administração pública**: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. rap — Rio de Janeiro 44(6):1453-75, NOV./DEZ. 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. Tradução de Reynaldo Marcondes. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**. 14ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SÁ, Lais Mourão. **Pertencimento**. In ENCONTROS e caminhos: formação de educadoras (es) ambientais e coletivos educadores. Coautoria de Luiz Antonio Ferraro Junior. Brasília, DF: Ministerio do Meio Ambiente, p. 245 – 256, 2005.

# REVISTA EMPREENDER

Universidade do Estado da Bahia – *Campus* XII – DEDC – Guanambi/BA

Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019

ISSN 2526-7116

SILVA, R.O. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOARES, Ângelo. A liderança diante dos sofrimentos dos outros. In: PADILHA, Valquiria(org.). **Antimanual de gestão**: desconstruindo os discursos do management. São Paulo-SP: Ideias e Letras, 2015.

ZARTH, Samantha Braga. **TCC**: A influência de fatores organizacionais na motivação dos empregados de um Banco Público. Porto Alegre: UFRGS, 2013.

**GESTÃO DO FLUXO DE CAIXA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO  
RAMO DE VESTUÁRIO EM GUANAMBI-BA**

# REVISTA EMPREENDER

Universidade do Estado da Bahia – *Campus* XII – DEDC – Guanambi/BA  
Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019  
ISSN 2526-7116

Ivana Brito Pereira<sup>2</sup>, Tamyres Costa Domingues<sup>1</sup>, Jane Kelly Nascimento Porto Guimarães<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Graduando(as) do Curso de Administração. Centro Universitário UNIFG.

<sup>2</sup>Docente do Curso de Administração. Centro Universitário UNIFG.

**RESUMO:** Nesse artigo foi proposto analisar a importância do Fluxo de caixa como ferramenta de gestão através de um estudo nas empresas do ramo de vestuário de Guanambi-BA. Tratou-se de uma pesquisa qualitativa e quantitativa, quanto aos fins é uma pesquisa exploratória; quanto aos meios foi realizado um estudo de campo. Para atingi-los os objetivos da investigação, foram aplicados 53 questionários em micro e pequenas empresas do setor, onde apenas 47 foram respondidos, com o nível de confiança de 90% e margem de erro 10%. A pesquisa mostrou que o fluxo de caixa é uma ferramenta relevante para a gestão financeira dessas empresas, ele auxilia no controle e planejamento e é fator decisivo na tomada de decisões, principalmente no que se refere às compras. Revelou ainda características do setor como um aglomerado em vendas a prazo e que uma parcela ainda sente dificuldade na gestão do fluxo de caixa, o que traz consequências. Contudo aferiu-se que a gestão do fluxo de caixa é indispensável para as micro e pequenas empresas do ramo de vestuário.

**Palavras-chave:** Controle financeiro. Fluxo de caixa. Gestão. Planejamento.

**ABSTRACT:** This article was proposed to analyze the importance of cash flow as a management tool through a study on companies in the field of clothing of Guanambi- BA. It was a qualitative and quantitative research, about the purposes is an exploratory research; as to the means that a study was carried out in the field. To achieve them goals of research, 53 questionnaires were applied in micro and

---

Endereço para correspondência: Rua Francisco Moraes Dandas Nº 60- Birro Araújo- Guanambi, Bahia. CEP: 46430-00.

Endereço eletrônico: tamycostadomingues@gmamil.com

# REVISTA EMPREENDER

Universidade do Estado da Bahia – *Campus* XII – DEDC – Guanambi/BA

Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019

ISSN 2526-7116

small companies in the sector, where only 47 were answered, with a confidence level of 90% and error margin of 10%. The survey showed that the cash flow is a relevant tool for the financial management of these companies, he assists in controlling and planning and is a decisive factor in decision-making, especially in relation to purchases. Further revealed characteristics of the sector as a globular in installment sales and that a portion still feels difficulty in managing cash flow, which brings consequences. However measured that the management of the cash flow is essential for micro and small companies in the field of clothing.

**KEY WORDS:** Financial control. Cash flow. Management. Planning.

## INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas apresentam um papel importante no desenvolvimento econômico. No Brasil, elas são responsáveis por 27% do PIB e 52% dos empregos com carteira assinada (SEBRAE, 2017). O seu surgimento se dá, muitas vezes, através do empreendedorismo por necessidade, no qual as pessoas buscam oportunidades de obter renda, com objetivo de contornar a situação financeira, obtendo resultados lucrativos, aumentando a renda, e gerando empregos e desenvolvimento econômico.

Para melhor gerir essas empresas há a necessidade de acompanhamento financeiro, exigindo maior eficiência na gestão dos seus recursos, um maior controle das atividades, reduzindo substancialmente a necessidade de capital de giro e promovendo maiores lucros. Uma das ferramentas que possibilita esse acompanhamento financeiro é o fluxo de caixa.

Segundo Assaf Neto e Silva (1946, p.35) “O fluxo de caixa é um instrumento que relaciona os ingressos e saídas (desembolsos) de recursos monetários no âmbito de uma empresa em determinado intervalo de tempo”. Ele demonstra as operações financeiras que são realizadas pelas empresas, o que permite a análise da situação e a decisão de comprometer ou não os recursos financeiros, de relacionar o uso das linhas de créditos menos onerosas, de determinar o quanto

# REVISTA EMPREENDER

Universidade do Estado da Bahia – Campus XII – DEDC – Guanambi/BA

Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019

ISSN 2526-7116

à organização dispõe de capital próprio, bem como utilizar as disponibilidades da melhor forma possível (ZDANOWICZ, 2000).

Por meio do Fluxo de Caixa é possível ter acesso a uma série de informações que torna realizável a elaboração de demonstrativos e indicadores; além de ser possível fazer análises para tomadas de decisões através de resultados, evidenciar riscos e objetivos, demonstrar antecipadamente disponibilidades de como prevenir riscos e danos. Tendo, dessa maneira um maior e melhor desenvolvimento do controle financeiro para que os gestores saibam buscar melhorias, planos, estratégias e alavancar os resultados numéricos num determinado tempo.

A elaboração do fluxo de caixa permite o empresário ter uma visão de curto e longo prazo, essencial para a elaboração de projeções e planejamentos de curto e longo prazo. Ele também pode avaliar a disponibilidade de caixa, além de antecipar algumas decisões, como redução de despesas, planejamento de investimentos, dentre outras medidas para que possíveis dificuldades financeiras possam ser evitadas ou minimizadas.

A má gestão financeira, principalmente a ausência do fluxo de caixa, pode acarretar inúmeros problemas, com as movimentações de entrada e saída. Assim não possuindo um planejamento financeiro confiável, não é possível prever uma sobra de caixa, como também manter um capital de giro para eventuais gastos. Uma vez não controlado o fluxo de caixa, as empresas buscam refúgios em bancos, antecipações de crédito, pagando taxas de juros.

O Fluxo de Caixa é um instrumento de grande importância dentro das empresas, através dele é possível controlar e projetar todas as entradas e saídas de recursos financeiros, de maneira a avaliar seu desempenho e tomar decisões.

O artigo faz saber como é realizada a gestão do fluxo de caixa em micro e pequenas empresas do ramo de vestuário de Guanambi-BA, tendo como objetivo analisar a importância do Fluxo de caixa como ferramenta de gestão, através de um estudo nas empresas do ramo de vestuário de Guanambi-BA.

A pesquisa mostra a relevância da ferramenta para a gestão nessas empresas no que se refere ao controle e planejamento, principalmente nas

decisões sobre compras. Demonstram quais são as ferramentas de controle financeiro mais utilizado e quais suas formas de manuseio incluindo sua frequência. Descreve ainda que uma grande característica do setor é a venda a prazo e que muitas das empresas ainda sentem dificuldade no uso do fluxo de caixa.

## MATERIAIS E MÉTODOS

Esse artigo se trata de uma pesquisa realizada com as micro empresas do ramo de vestuário localizadas na cidade de Guanambi-BA, que está situada no sudoeste baiano, com população estimada de 86.808 pessoas. (ÍNDICE BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA-IBGE 2017). Esse município se destaca por sua influência comercial e infraestrutura, considerando assim o polo da microrregião.

Trata-se de pesquisa de abordagem qualitativa e quantitativa. Quantitativa por utilizar técnicas estatísticas para avaliar a aplicação do fluxo de caixa nas empresas; e qualitativa por analisar os resultados obtidos de maneira subjetiva, procurando entender a importância da aplicação da ferramenta em sua gestão.

Quanto aos fins se trata de uma pesquisa exploratória, pois busca compreender a gestão do fluxo de caixa, em primeiro lugar através de levantamento bibliográfico, em segundo momento através de questionários aplicados aos gestores das empresas. Quanto aos meios trata-se de um estudo de campo, pois faz a coleta dos dados, contabiliza e analisa o fluxo de caixa; focalizando o grupo de empresas de vestuário. (GIL, 2002).

O instrumento de pesquisa utilizado foi questionário elaborado pelas autoras e aplicado aos gestores das empresas, com questões fechadas, realizadas no dia 10 à 12 de Abril de 2018 em horário comercial com o intuito de entender que tipo de fluxo de caixa essas empresas utilizam, sua importância, e quais as decisões tomadas pela gestão.

Os dados das empresas para a realização da pesquisa foram adquiridos no SEBRAE de Guanambi, que demonstra a existência de 218 empresas de

vestuário na cidade. Para o cálculo da amostra foi utilizada a fórmula de Stevenson (1981)  $n = t^2 \cdot s^2 \cdot N / s^2 \cdot o^2 + e^2 (N - 1)$ , com o nível de confiança de 90% e margem de erro de 10% o que resultou em uma amostra de 53 empresas. Dos questionários aplicados apenas 47 foram respondidos, o que denota em um percentual de 88.68%, e tabulados no Microsoft Office Excel na versão 2013.

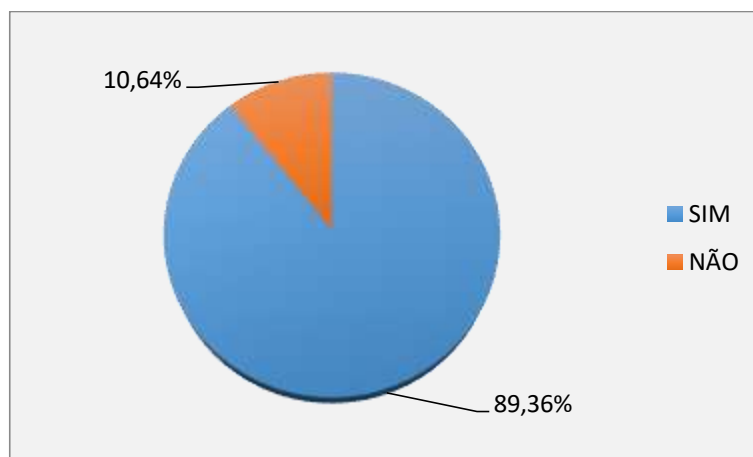
## RESULTADOS E DISCUSSÃO

“Fluxo de caixa é o instrumento que permite ao administrador financeiro planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros da empresa num determinado período”. (ZDANOWICZ, 2000, p. 19) Ele é um tipo de controle das movimentações financeiras que ajuda organizar os gastos a curto e em longo prazo da empresa para que assim ela possa se manter em dia.

Essa ferramenta registra tudo o que se consome na sua empresa desde as compras, vendas, contratação de um funcionário ou demissão do funcionário, conserto de máquinas, financiamento, as entradas e saídas das movimentações diárias, exatamente tudo tem que ser registrado.

As empresas estudadas responderam que possuem ferramentas de controles administrativos em sua gestão, como se denota na figura 1 abaixo. Pode-se perceber que, apesar da grande maioria responder que os possui, mais de 10% afirmam que não existe controle, o que resulta em uma gestão financeira sem planejamento e que esse gestor utiliza informações que são insuficientes para a tomada de decisão.

**Figura 1.** - Existência de Controles Administrativos.



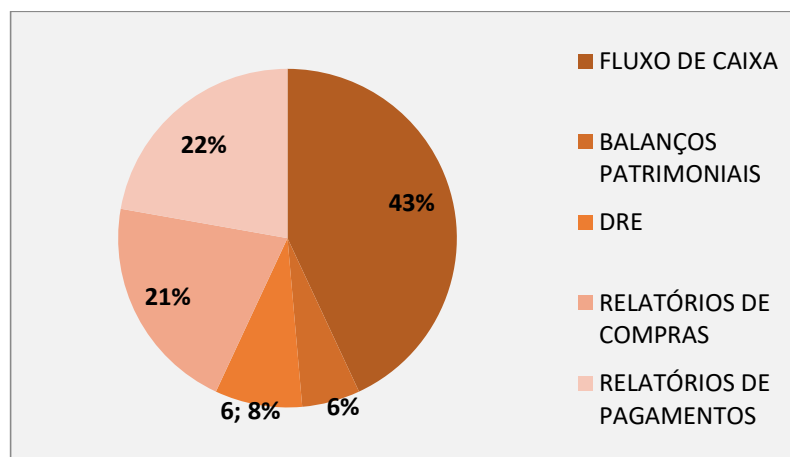
Fonte: elaborado pelas autoras.

As micro e pequenas empresas precisam estar a par de todas as movimentações financeiras empresariais e entender seus ganhos, como reinvestir o lucro em melhorias para aumentar o capital, estar por dentro das despesas e custos, entre outros indicadores financeiros. A falta de informações fidedignas interfere na tomada de decisão negativamente, o que resulta em prejuízos.

Essas informações são fornecidas pelas ferramentas financeiras. As mais utilizadas nesse setor são: fluxo de caixa, balanços patrimoniais, demonstração de resultados de exercício – DRE, relatórios de compras e relatórios de pagamento. Essas ferramentas são complementares umas as outras. Dessas a mais utilizada é o fluxo de caixa, como pode ser vista na figura 2 denotada em 43%, Muitas empresas também utilizam relatórios de compra e pagamento representados respectivamente em 21% e 22%.

Quando indagados sobre as ferramentas financeiras utilizadas, vários gestores responderam que utilizam mais de uma ferramenta, o que demonstra o fortalecimento da gestão dessas empresas, além de um maior conhecimento por parte dos gestores. Porém deve ser ressaltado que a utilização de fluxos de caixas e os relatórios não são suficientes para analisar toda a gestão financeira. Essa análise só é completa através do balanço patrimonial e DRE, que utilizam como base para inferências, informações das outras ferramentas mencionadas. Apenas aproximadamente 10 das empresas analisadas afirmaram que utilizam esses demonstrativos, como pode ser visto abaixo denotadas em 6,8% e 6%.

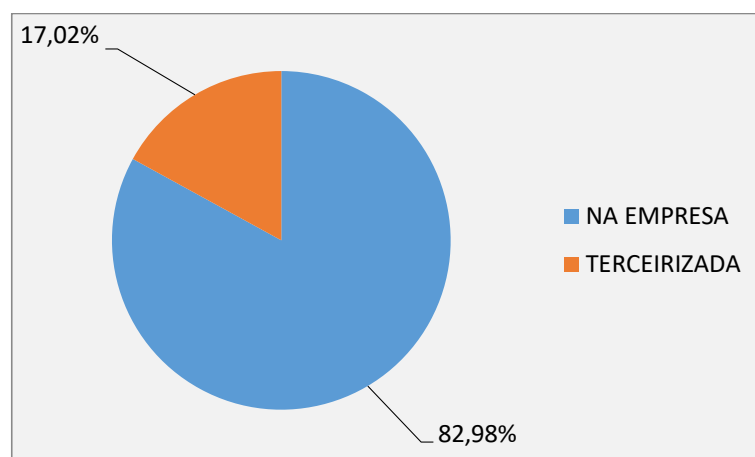
**Figura 2** - Ferramentas Financeiras utilizadas.



Fonte: elaborado pelas autoras

Segundo Maximiniano (2000), os controles administrativos focalizam as áreas funcionais: produção, marketing, finanças, recursos humanos, etc., produzindo informações especializadas e possibilitando a tomada de decisão de cada uma dessas áreas. Para fazer todo esse controle, grande maioria das empresas optam por fazerem na própria empresa, necessariamente o próprio administrador, a fim de evitar custos e burocracia. A figura 3 demonstra que a grande maioria, 82,98%, fazem esses controles dentro da própria empresa.

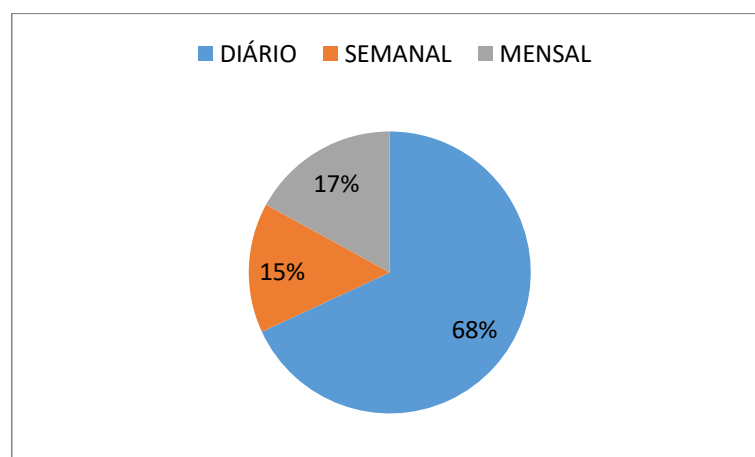
**Figura 3** - Como o controle financeiro é realizado?



Fonte: elaborado pelas autoras

Ao se aplicar a pesquisa e ser abordado sobre a frequência que acontece, o controle de fluxo de caixa nas empresas obtivera-se como resposta que a maioria 68% controla diariamente, ou seja, todo final de expediente é elaborado um relatório de todas as informações financeiras do dia. Algumas das empresas ainda responderam que monitoram tanto semanalmente quanto mensalmente, sendo denotadas respectivamente em 15% e 17%. Contudo percebe-se que o controle diário, demonstra o interesse em saber quanto entra de receita na empresa e quais são os gastos.

**Figura 4** - Frequência do controle de caixa



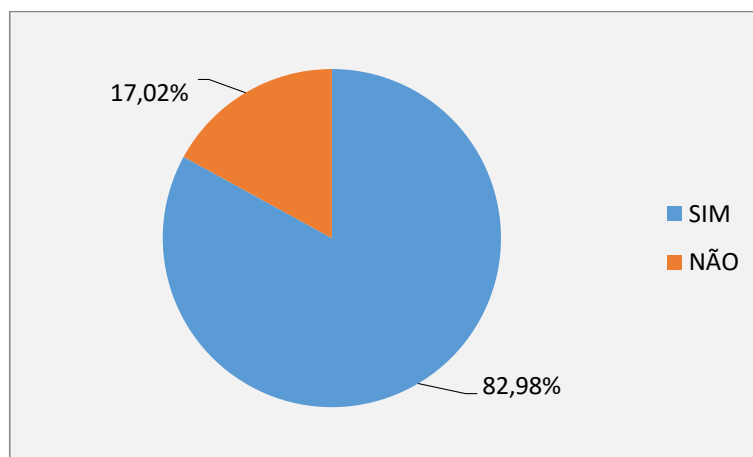
Fonte: elaborado pelas autoras

A administração de caixa começa com a projeção de caixa, atividade que consiste em estimar a evolução dos saldos de caixa da empresa. Essas são informações fundamentais para a tomada de decisão. (SANTOS, 2001). É uma ferramenta de suma importância para decisões serem tomadas em relação à reposição de estoque, com ele, é possível realizar estimativas de projeções baseadas no fluxo de caixa para saber quando comprar e o quanto comprar.

Percebe-se que nas micro e pequenas empresas existe muita dificuldade na gestão, seja pelo tamanho e a própria estrutura da empresa, ou pelo conhecimento insuficiente do gestor. A utilização da ferramenta do fluxo de caixa possibilita ao gestor uma previa financeira, onde poderá detectar um desfalque dos recursos que seria disponível e que poderia ser utilizados a médio ou em longo prazo. E a projeção deste resulta em um planejamento que auxilia na gestão e no bom funcionamento de toda empresa.

Nota-se que no ramo do vestuário existe uma cautela nas realizações das compras, tais como: época do ano, moda, quantidade de mercadoria, ambiente, lançamentos, marcas e outros. Em prol disso foi investigado nas empresas se estas utilizam a projeção do fluxo de caixa para tomar decisões sobre compras. Denota na figura 5 abaixo que 82,98% utilizam a projeção nas compras, ressaltando a importância da ferramenta essencialmente às micro empresas.

**Figura 5** – Utilização da projeção do fluxo de caixa nas decisões de compra.

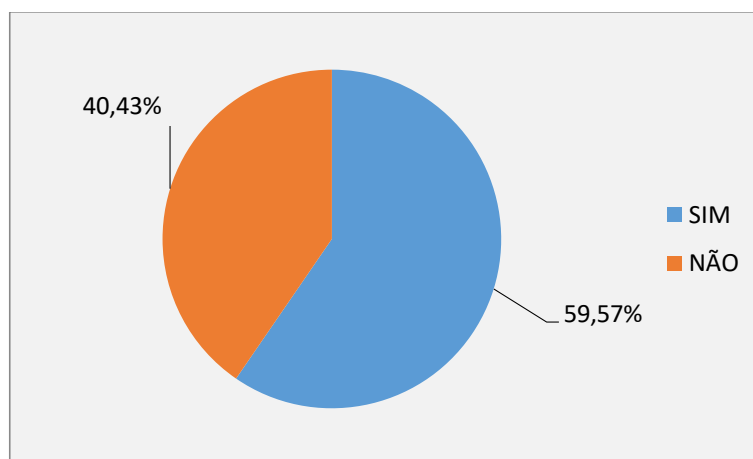


Fonte: elaborado pelas autoras

Para Zdanowicz (2004), “fluxo de caixa é um conjunto de ingressos e desembolsos de numerário ao longo de um período projetado”, segundo o autor ele consiste na representação da situação financeira de uma empresa, para isso são consideradas todas as fontes de recursos e todas as aplicações em itens do ativo. Essa ferramenta está relacionada a várias outras áreas dentro da empresa principalmente o planejamento, esse se dá principalmente pela projeção do fluxo de caixa.

Evidencia-se na figura 6 que 59,57% das empresas utilizam do planejamento futuro e fazem projeções nas empresas. Porém 40,43% afirmam que não utilizam a projeção de caixa, o que ressalta a falta do planejamento, o que é perceptível em micro e pequenas empresas.

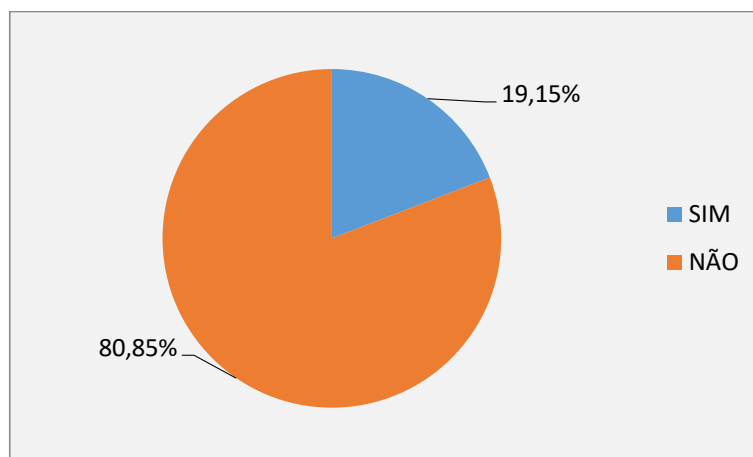
**Figura 6-** Utilização das projeções de fluxo caixa



Fonte: elaborado pelas autoras

Zdanowicz (2004) afirma a importância da ferramenta para as empresas, e diz que é fundamental para toda e qualquer empresa ter um bom planejamento de caixa, pois através desta ferramenta o administrador financeiro poderá se planejar para tomar as decisões corretas. As empresas devem procurar melhorar seus planejamentos para que possam tomar decisões mais acertadas.

**Figura 7 -** Dificuldades no manuseio do fluxo de caixa.



Fonte: elaborado pelas autoras

Apesar da maioria das empresas analisadas nesse estudo afirmarem que utilizam o controle de caixa, que este é importante para a empresa e traz lucratividade. Na figura 7 acima 80,85 dos gestores das empresas afirmaram que sentem dificuldade no manuseio da ferramenta, o que pode resultar em erros nas informações fornecidas e acabar produzindo relatórios que estão desproporcionais a realidade.

A situação se torna alarmante quando a grande maioria das empresas desse setor diz que vendem através de “notinhas”. Essas chamadas notinhas sem o devido controle acarretam em um grande número de inadimplência, trazendo enormes prejuízos para as empresas. Ainda deve ser ressaltado o fato que muitos desses gestores não possuem preparo para lidar com essas situações, e a inadimplência somadas a controles mal elaborados e à falta de informação por parte dos gestores podem ainda gerar além de prejuízos até a falência dessas empresas.

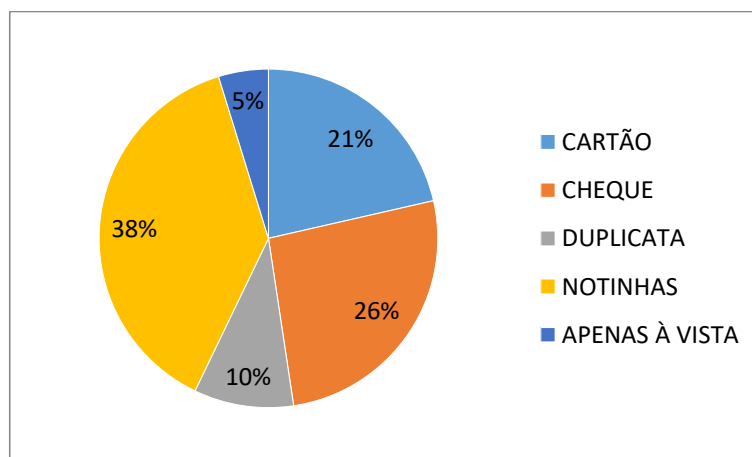
**Figura 8** - Formas de pagamento.

# REVISTA EMPREENDER

Universidade do Estado da Bahia – Campus XII – DEDC – Guanambi/BA

Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019

ISSN 2526-7116



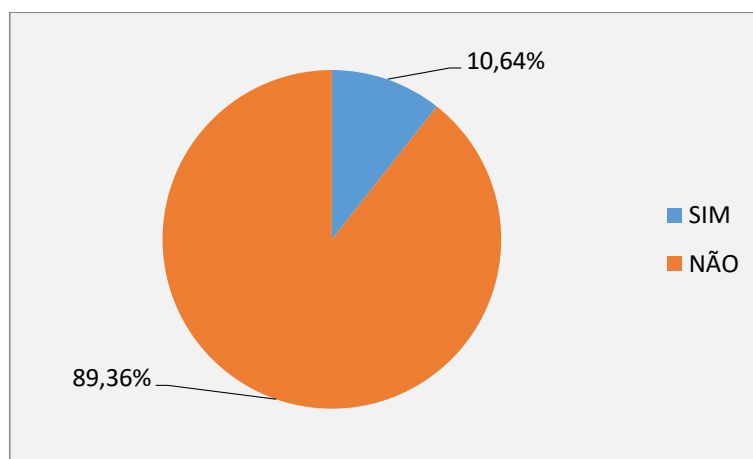
Fonte: elaborado pelas autoras

Apesar de ser uma prática comum no setor de vestuário o uso dessas “notinhas”, deve-se prestar muito cuidado com a inadimplência e procurar utilizar formas de pagamento mais seguras como parcelamento através dos cartões. Além disso deve ser ressaltada a utilização de mais de uma forma de pagamento, o que dá mais segurança tanto para o cliente quanto para a empresa e pode ser fator essencial na decisão de compras dos clientes.

Percebe-se que é um setor que sobrevive quase exclusivamente de vendas à prazo, pouquíssimas empresas como denota na figura acima o que representa 5% da amostra, vendem apenas à vista. É alarmante, mas é notório que 38% ainda trabalham com notinhas, além disso, percebe-se que apenas 21% utilizam cartão, sendo hoje na atualidade umas das práticas mais comuns e eficientes, em relação à inadimplência das empresas.

Conforme Zdanowicz (1997, p.38), “o principal objetivo do fluxo de caixa é passar informações das atividades desenvolvidas, bem como operações financeiras que são realizadas”. O autor fala nesse trecho da importância da ferramenta na tomada de decisões.

**Figura 9-** Consulta-se o fluxo de caixa nas tomada de decisão?



Fonte: elaborado pelas autoras

Afere-se na figura 9 acima que 89,36% dos gestores das empresas não consultam a ferramenta do fluxo de caixa para tomadas de decisão, isso implica que ainda há um longo processo para ser pensado e percebido em sua real importância.

Em suma, observa-se que a tomada de decisões precisa de informações suficientes para acarretar em soluções acertadas e maiores benefícios para as empresas. O setor de vestuário é um setor muito volúvel, vários fatores interferem nas compras e conseqüentemente nas vendas e receitas das empresas, então é importante a utilização de ferramentas e demonstrativos financeiros na sua gestão.

## CONCLUSÃO

O presente artigo possibilitou uma análise de como o fluxo de caixa é importante para a saúde da empresa. Além disso, permitiu obter dados acerca de como as micro empresas do ramo de vestuário de Guanambi-BA fazem os seus

# REVISTA EMPREENDER

Universidade do Estado da Bahia – *Campus XII* – DEDC – Guanambi/BA

Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019

ISSN 2526-7116

controles financeiros, da sua importância na tomada de decisões, de quais ferramentas de controle utilizam e fazem projeção de caixa e planejamentos.

Apesar das empresas utilizarem a ferramenta do fluxo de caixa, os resultados mostraram que poucas empresas fazem outros controles como balanços patrimoniais e DREs, e boa parte encontra dificuldades no manuseio do fluxo de caixa. Foi evidenciado ainda que a maior parte das empresas fazem todo o controle financeiro dentro da empresa, poucas contratam os serviços de terceirização.

Todos os objetivos propostos nessa pesquisa foram alcançados, de modo geral constatou-se que a gestão do fluxo de caixa é indispensável para as micro e pequenas empresas do ramo de vestuário, e isso implica principalmente na tomada de decisão.

Dada à importância do assunto, sugere-se para pesquisas posteriores a investigação quanto à utilização de outras ferramentas e demonstrativos como os balanços, DREs e índices financeiros, que não foram explorados por não ser o foco da pesquisa. Outra sugestão é a análise da gestão da inadimplência, que também não foi assunto central dessa pesquisa, mas que através dela, demonstrou importância de ser investigado.

A pesquisa se mostrou relevante tanto para as empresas como para o meio acadêmico, por ser um setor que sofre muita variação do ambiente externo, requer um cuidado com o controle e planejamento, por isso a importância da utilização diária do fluxo de caixa. Por tanto, em relação à gestão financeira o papel do administrador é produzir informações corretas e saber utilizá-las nas decisões e operações da empresa.

# REVISTA EMPREENDER

Universidade do Estado da Bahia – *Campus XII* – DEDC – Guanambi/BA

Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019

ISSN 2526-7116

## REFERÊNCIAS

Assaf Neto, Alexandre, 1946 **Administração do capital de giro**. – 3º Edição. – São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. Cap. 4: Como Classificar as pesquisas com base em seus objetivos? 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução à administração. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000

SANTOS, Edno Oliveira dos. Administração financeira da pequena e média empresa. São Paulo: Atlas, 2001.

SEBRAE. **Lei Geral da Micro e Pequena Empresa**. Brasília, 2007. Disponível em: <<https://sitecontabil.com.br/lgeral.pdf>>. Acesso em 17/10/2017.

\_\_\_\_\_. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**.

Disponível \_\_\_\_\_ em:

<[http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil)

[brasil](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil),ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 15 de maio de 2018

STEVENSON, W. J. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Harper&Row, 1981

ZDANOWICZ, José Eduardo. Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro. 10. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa**. 7. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.

\_\_\_\_\_. ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa: Uma decisão de planejamento e controle financeiros**. 4. ed. Sagra Luzzatto; Porto Alegre; 1997

## (DES)VANTAGENS DO TRABALHO INTERMITENTE

## (DIS)ADVANTAGES OF INTERMITTENT WORK

Diva Domingues da Silva Trindade<sup>3</sup>

João Hélio Reale da Cruz<sup>4</sup>

Vania Montalvão<sup>5</sup>

### RESUMO

O presente artigo busca em seu conteúdo discorrer sobre o trabalho e as relações de trabalho. Mostrar suas vantagens e desvantagens, como também fazer um comparativo, com alguns países europeus, desse novo regime de contratação. Para isso é necessário compreender princípios do direito trabalhista como também as mudanças que ocorreram, nesse âmbito, a partir da Lei nº 13.467, de julho de 2017. Para realização do trabalho foi utilizada pesquisa bibliográfica, por se evidenciar a metodologia mais adequada. O trabalho intermitente no Brasil ocorre de maneira que o trabalhador não possui garantia de serviço, automaticamente não possui garantia de recebimento. Essa nova maneira de contratação poderá diminuir o índice de desemprego, no entanto, não preserva a qualidade de vida dos trabalhadores. A perspectiva dessa nova lei apresenta vantagens e desvantagens, sendo necessário avaliar a viabilidade da empresa manter funcionários, bem como o empregado refletir sobre o bônus e ônus dessa forma de contrato.

**Palavras-chave:** Trabalho intermitente. Lei nº13.467. Relações de trabalho. Direito trabalhista.

---

<sup>3</sup> Acadêmica do 10º período do curso de Administração da Universidade do Estado da Bahia (UNEB) -DEDC CAMPUS XII. Farmacêutica pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). E-mail: divatrindade@hotmail.com

<sup>4</sup> Orientador. Universidade do Estado da Bahia (UNEB) - DEDC XII. Mestre em Direito – UNESA-FG (Minter). Especialista em Direito Processual pela Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC). Professor da UNEB e FG, Analista Judiciário – TRE. E-mail: jrcruz@uneb.br

<sup>5</sup> Professora da disciplina TCC II. Universidade do Estado da Bahia (UNEB) - DEDC XII. Mestra em Tecnologia Ambiental pelas Faculdades Integradas de Aracruz (ES). Especialista em Administração Mercadológica (UNA-BH). Coordenadora do Projeto Planeta Sustentável – Linha de pesquisa: Gestão Ambiental. E-mail: vmontalvao@uneb.br

# REVISTA EMPREENDER

Universidade do Estado da Bahia – *Campus* XII – DEDC – Guanambi/BA

Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019

ISSN 2526-7116

## ABSTRACT

The present article seeks in its content to discuss intermittent work. Show its advantages and disadvantages, as well as make a comparison, with some European countries, of this new hiring regime. For this, it is necessary to understand the principles of labor law as well as the change that occurred in this area, starting from Law nº 13.467, July 2017. To perform the work was used bibliographic research, as evidenced the most appropriate methodology. Intermittent work in Brazil occurs so that worker has no guarantee of service, automatically has no guarantee of receipt. This new way of hiring will decrease the unemployment rate, however, does not preserve the workers quality of life. In this new way of hiring there are advantages and disadvantages, it is necessary to evaluate the viability of the company to keep employees in this way, and the employee to evaluate if it is good for him to keep a contract in this way.

**Keywords:** Intermittent work. Law nº13.467. Work relationships. Labor Law.

## INTRODUÇÃO

Este artigo aborda, os reflexos do trabalho intermitente nas relações de trabalho. O trabalho intermitente surgiu no Brasil, quando foi promulgada a Lei nº13.467, de julho de 2017. Esse novo tipo de regime de trabalho pode ser considerado como uma forma de contrato por tempo indeterminado, onde há alternância da prestação de serviço. O trabalhador passa a não ter jornada fixa na empresa e pode possuir vários contratos simultâneos.

É de fundamental importância elucidar os pontos principais dessa proposta, para poder apontar seus possíveis benefícios ou falhas, e analisar as variáveis tanto na ótica do empregador quanto do trabalhador. Por ser um assunto recente, não há divulgação de muitas bibliografias sobre o tema tratado, então é necessário

ampliar os conhecimentos a respeito do mesmo para que sirva de base para outros estudos, auxiliando empregados e empresários, particularmente no sentido de embasar a viabilidade desse tipo de contrato nas empresas. Desse modo, quais são as vantagens e desvantagens do trabalho intermitente?

O presente trabalho, por sua vez, tem como objetivo conceituar direito do trabalho, definir trabalho intermitente, conhecer a legislação pertinente após a Reforma Trabalhista apresentar os prós e contras e identificar se há ganhos do governo a partir da nova forma de contratação. Para isso foi realizada uma pesquisa bibliográfica através de artigos, livros e monografias.

## 2 Direito do trabalho

O direito do trabalho estuda as relações de emprego, para Nascimento (2013, p. 308) “o direito do trabalho tem sido mais vivido do que conceituado, o que não impede se faça a tentativa de sua compreensão”, dessa forma, para introduzir o tema é necessário trazer à tona conceito de direito do trabalho:

É o conjunto de princípios, regras e instituições atinentes à relação de trabalho de trabalho subordinado e situações análogas, que visa assegurar melhores condições de trabalho e sociais ao trabalhador, de acordo com as medidas de proteção que lhe são destinadas. (MARTINS, 2015, p.397).

O direito do trabalho se utiliza das normas para mediar as relações entre empregado e empresa. Segundo Nascimento (2013, p. 317) o direito do trabalho é:

O ramo da ciência do direito que tem por objeto as normas jurídicas que disciplinam as relações de trabalho por elas indicadas, determinam os seus sujeitos e as organizações destinadas a sua proteção, em sua estrutura e atividade.

Conforme a definição do autor citado, pode-se perceber que o direito do trabalho possui alguns princípios que são: a proteção do trabalhador contra possíveis abusos, sua irrenunciabilidade de direitos e a continuidade da relação de trabalho, condições que são de certa forma negligenciadas no contrato intermitente. Nessa modalidade de contrato existem certas atitudes em que o trabalhador fica desprotegido, ao renunciar seus direitos, pois aceita um trabalho não assalariado e descontinuado.

As normas que compõe o direito trabalhista segundo Nascimento (2013) seriam: a Constituição, a Consolidação de Leis Trabalhistas (CLT) e acordos coletivos; Sujeitos, no caso empregado e empregador e a Organização, que é responsável por colocar em prática os direitos, ou seja Ministério do trabalho.

A definição de trabalho “é a atividade pela qual o ser humano utiliza sua energia física e psíquica com a finalidade de produzir bens para satisfazer suas necessidades” (COTRIM, 2008, p.227). A atividade para se considerar trabalho precisa suprir as necessidades do funcionário. Neste contexto, o trabalho intermitente não suprirá tais necessidades, considerando que o trabalho é um meio de subsistência para aquele trabalhador, pois irá prover o bem-estar dele e da sua família.

(...) os direitos sociais, como dimensão dos direitos fundamentais do homem, são prestações positivas proporcionadas pelo Estado direta ou indiretamente, enunciadas em normas constitucionais, que possibilitam melhores condições de vida aos mais fracos, direitos que tendem a realizar a igualização de situações sociais desiguais. (SILVA, 2015, p. 288)

O direito trabalhista corrobora com os princípios do direito social, que em sua teoria afirma que se deve garantir uma melhoria da qualidade de vida do trabalhador, sendo portanto, de suma importância social para que não ocorram injustiças.

É necessário permitir que o empregado tenha condições dignas de vida, para Carvalho (2017), o direito do trabalho precisa ser visto de forma humana, pois, ele é realizado por pessoas. Dessa forma, o direito do trabalho se insere

para equilibrar períodos de desemprego ou incapacidade laboral. O direito do trabalho precisa ser visto como um mediador entre a empresa e o funcionário, o que pode ser ratificado também na citação de Silva (2015), dita anteriormente.

### **3 Trabalho intermitente no direito comparado**

#### **3.1 Trabalho intermitente na Itália**

Na Itália o trabalho intermitente tem limitação etária, só é permitido para menores de 25 anos e maiores de 55 anos, e só ocorre em períodos predeterminados durante a semanas, mês ou ano. Se não houver acordo coletivo, é necessário acordo escrito incluindo a duração determinada ou indeterminada, cabendo ao Ministério do trabalho ratificar a veracidade. Só poderá prestar 400 dias em três anos para o mesmo empregador, caso contrário o contrato passa a ser integral e por tempo indeterminado. Com exceção de turismo, cargos públicos e entretenimento que poderão passar este período (KALED, 2019).

Santos (2018) ratifica o que foi explicado por Kaled (2019) e compara os tipos de contrato nos dois países, mostrando a discrepância existente, onde o italiano possui faixa etária delimitada, restrição caso seja contrato individual, prazo máximo de horas a serem trabalhadas para um mesmo empregador e subsídio que remunera o tempo que ele aguarda até responder uma chamada.

#### **3.2 Trabalho intermitente em Portugal**

Para estabelecer o trabalho intermitente, os portugueses precisam estabelecer a duração da prestação de serviço, a forma de duração, início e final do período, deve informar ao funcionário com 20 dias de antecedência, onde quatro meses serão consecutivos e não inferior a seis meses. No período de inatividade o trabalhador é remunerado em 20% do salário. É necessário informar o número anual de dias de trabalho em tempo integral e o período de inatividade (KALED, 2019).

Segundo o autor supracitado, só é permitido para o funcionário trabalhar 400 dias à cada 3 anos, caso ultrapasse esse limite, o funcionário passa a ser convidado a trabalhar como prestador de um contrato de trabalho efetivo. O trabalho intermitente em Portugal tem uma burocracia na qual se reserva certa segurança ao trabalhador, pois não acontece de forma aleatória e casual. A empresa provavelmente só contrata quando realmente precisa. No entanto esse tipo de contrato não vai servir para períodos de sazonalidade como é utilizado em outros locais.

### 3.3 Trabalho intermitente na Espanha

Na Espanha o contrato intermitente é definido como:

Contrato por tempo indeterminado que se estabelece para à realização de trabalhos e tenham característica de serem fixos e descontínuos (e que não se repetem em datas certas), dentro do volume normal de atividade da empresa. Segue o dispositivo ao fixar no caso de trabalho descontínuo que se repete em datas certas, é aplicável o regulamento do contrato a tempo parcial, celebrado por tempo indeterminado(...). A lei remete a regulamentação dos contratos intermitentes à negociação coletiva, que deverá fixar a forma de chamada ao trabalho. O trabalho fixo-descontínuo é aquele que é retirado de forma cíclica e intermitente, não devendo ser confundido com o trabalho eventual ou por obra ou por tempo determinado (ALVES, 2019, p.55).

Na Espanha o contrato se chama descontínuo e tem a característica de ter a data fixa, o que descaracteriza os contratos eventuais, que são incertos, ou temporários, que seriam apenas naquele período, por exemplo, na páscoa ou Natal. Esse regime de contrato na Espanha é utilizado nas redes hoteleiras durante a alta temporada, por exemplo, no verão quando as pessoas vão para a região litorânea, os hotéis e resorts já tem os funcionários contratados de forma descontínua para atendê-los nesse período. Normalmente essa convocação ocorre por ordem de antiguidade.

Os empregados se sentem seguros, pois quando a atividade volta a existir eles são convocados (COLNAGO, 2019). A vantagem dessa maneira de contrato para empresa é a diminuição de custos com treinamentos, pois os funcionários já tem *know-how* na empresa, já conhecem a visão e missão da mesma.

Da mesma maneira que o Brasil, na Espanha os funcionários podem ter outros empregos e possuem um contrato escrito. Com relação ao salário, os colaboradores descontínuos possuem os mesmos direitos que os colaboradores fixos. Em 2017 havia aproximadamente 200 mil trabalhadores espanhóis nesse regime de contratação no verão, segundo Salinas (2017).

### 3.4 Trabalho intermitente no Reino Unido

O Reino Unido adotou o regime de contrato zero hora, segundo Alves (2019), não possuem garantia se haverá serviço nem do salário que vai receber, situação muito parecida com a do Brasil. A grande diferença é que a maior parte desse regime de contrato é realizado como meio de complementação de renda e por extremos de idade. Então, diferentemente, a ideia desse contrato aqui do Brasil, lá no Reino Unido não seria usado como meio de subsistência e sim como renda extra. É uma situação que deixa os empregados vulneráveis e instáveis.

Trabalhadores da área da saúde argumentam que esse é um excelente tipo de contrato para aqueles que pretendem ingressar no mercado de trabalho, pois podem significar um sinônimo de liberdade e bom rendimento, pois a solução permite a continuidade nos estudos (COLNAGO, 2019, p. 30).

É importante sempre avaliar a categoria que está sendo atingida, pois como pode ser visto, para estudante e pessoas com objetivo de complementação de renda esse tipo de contrato é conveniente. Mas, como meio de subsistência familiar é complicado.

## 4 O trabalho Intermitente no Brasil

# REVISTA EMPREENDER

Universidade do Estado da Bahia – *Campus* XII – DEDC – Guanambi/BA

Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019

ISSN 2526-7116

No ano de 2017 foi promulgada a Lei nº 13.467, de julho de 2017, sobre a Reforma Trabalhista. Ela remodelou vários pontos na legislação trabalhista e modificou o funcionamento do mercado de trabalho brasileiro. Questões como flexibilização de jornada de trabalho, flexibilização de remuneração, trabalho intermitente e mudanças na rescisão de contrato são alguns pontos que foram modificados.

A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) define trabalho intermitente no art. 443 e prevê que:

§3º Considera-se como intermitente o contrato de trabalho no qual a prestação de serviços, com subordinação, não é contínua, ocorrendo com alternância de períodos de prestação de serviços e inatividade, determinado em horas, dias ou meses, independentemente do tipo de atividade do empregado e do empregador, exceto para os aeronautas, regidos por legislação própria.

O trabalho intermitente é um tipo de contrato por tempo indeterminado de trabalho, ou seja, não se enquadra como contrato de experiência, onde há um período específico para avaliar a competência do funcionário para função. Não é contínuo, há alternância de prestação de serviço, ou seja, a pessoa pode ficar dias ou meses sem prestar o serviço e existe subordinação. No trabalho intermitente pode haver vários contratos simultâneos, com diferentes empresas, no entanto não haverá garantia que será chamado para realizar algum serviço nestas empresas.

O funcionário fica inativo até ser convocado pela empresa e essa convocação terá que ser feita com, no mínimo, três dias de antecedência pelo empregador, podendo ou não ser aceito pelo trabalhador, uma vez que ele pode estar em outra empresa, ou não aceitar por opção. O trabalhador tem o prazo de um dia útil para responder, neste período se a empresa não obtiver resposta, pode-se presumir que o colaborador não aceitou e isso não se caracteriza insubordinação. No entanto, caso o colaborador aceite e descumpra o acordo, acarreta a ele o pagamento de multa de 50% da remuneração prevista. O período

# REVISTA EMPREENDER

Universidade do Estado da Bahia – *Campus* XII – DEDC – Guanambi/BA

Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019

ISSN 2526-7116

de trabalho pode ser variável, de horas, dias ou semanas, a depender do acordado no contrato (CASSAR, 2018).

O contrato de trabalho intermitente deve ser feito por escrito e conter todas as informações de valor da hora de trabalho, que não pode ser inferior à hora do salário mínimo, nem inferior a hora de trabalho dos funcionários que executam a mesma função. O colaborador receberá o valor das férias acrescidas de um terço, décimo terceiro salário proporcional, repouso semanal remunerado e também adicionais. Ao Fundo de Garantia e Tempo de Serviço (FGTS) e Instituto Nacional de Seguro Social (INSS) será pago no final do mês um valor proporcional a quantidade de horas trabalhadas. O empregado tem direito a usufruir de 30 dias de férias após um ano de carteira assinada, podendo ser parcelada em três vezes, com pelo uma de quinze dias (CASSAR, 2018).

Segundo Lima (2018), antes da reforma trabalhista no contrato de trabalho o empregador tinha obrigação de fornecer algum serviço ao empregado contratado no período à disposição da empresa, o que hoje está defasado. O empregado atualmente não tem mais vínculo permanente com o empregador, porque poderá ter vários empregadores, e a empresa poderá diminuir sua folha de pagamento, com a desvantagem de não ter pessoas alinhadas com seus ideais. O país ganha, pois diminui o índice de desemprego, mas o valor recebido pelo trabalhador também será menor.

O conceito de trabalho intermitente mais objetivo e claro encontrado foi o dito pelo advogado e professor Paulo Sérgio João (2017, p.2), “o contrato de trabalho intermitente é um contrato sem garantias e sem obrigações”, pois não haverá garantia de que o empregador necessitará dos serviços do empregado, dessa forma a empresa não tem obrigações legais de chama-lo para remunerá-lo, como também, o empregador não tem garantia que o empregado vai aceitar a realização do serviço, uma vez que o mesmo não tem obrigação com a empresa. Mas é preciso deixar claro que o funcionário tem como direito a garantia ser prioritariamente convocado ao serviço, que funcionaria como se ele fosse um banco reserva da empresa.

Nos casos de aposentadoria, segundo Lima (2018, p. 77) “no regime de trabalho intermitente, chega-se ao ponto de ser possível, ao menos em tese, a hipótese de o empregado ter de pagar para trabalhar”. Isso seria possível caso o empregado opte por pagar a aposentadoria complementar, pois normalmente nesse regime eles recebem valor inferior ao salário mínimo e na hora de pagar a contribuição para aposentadoria precisa pagar a diferença de 8%.

Segundo Delgado (2017, p.154):

O contrato de trabalho intermitente, nos moldes em que foi proposto pela Lei da Reforma Trabalhista – caso lidas, em sua literalidade, as regras impostas por esse diploma legal -, busca romper com dois direitos e garantias jus trabalhistas importantes, que são da estrutura central do direito do trabalho: a noção de duração do trabalho (e de jornada) e a noção de salário.

Esse novo regime de contrato de trabalho fere o Princípio da Estabilidade Financeira do Trabalhador, ou seja, o trabalhador não tem como organizar financeiramente seus gastos para o seu salário, uma vez que o mesmo é variável. No entanto, a constituição garante que o funcionário receba o salário mínimo mensal (LIMA, 2017). Na prática, não há garantias que o funcionário será convocado e nem a quantidade de vezes, portanto, isso é meramente uma formalidade.

A grande ironia do trabalho intermitente seria a formalização dos antigos “bicos”, havendo assim a diminuição do índice de desemprego, ou seja, como diz João (2017, p. 2) “a lei permitirá o deslocamento de trabalhadores da estatística de desempregado para o emprego intermitente, (...) o emprego sem qualquer compromisso de prover renda”.

Segundo Carvalho (2017, p. 87), o trabalho intermitente ocorre de maneira bastante precária, uma vez que:

(...) prevalece a lógica que trata a mercadoria força de trabalho como se fosse um bem qualquer, que devesse ser remunerado meramente como um aluguel de serviços, independentemente das necessidades da pessoa que realiza o serviço durante o período em que ele é prestado (...) a maior parte dos que realizam esse tipo de trabalho hoje operam na informalidade, mas não fica

claro qual o efetivo ganho de bem-estar social e legalizar a precariedade, além de uma mera mudança de forma. Em vez de ampliar possibilidades de formalização por meio de políticas públicas voltadas para a produtividade do trabalho, procura-se tornar legais trabalhos precários, sob o risco de precarizar trabalhos que hoje se encontram protegidos.

A legalização do trabalho intermitente, como pode ser ratificado pelos autores supracitados, foi uma forma de precarizar a mão de obra do trabalhador, na ilusão de diminuir o desemprego formal, no entanto pode aumentar a miséria e diminuir a qualidade de vida dos trabalhadores. Alguns funcionários que poderiam ser contratados em regime normal, passam a ser contratados em regime intermitente recebendo um valor inferior ao salário mínimo, sem compromisso de quando será convocado para o serviço. O trabalhador tem a vantagem de poder ser contratado por várias empresas, mas não tem a segurança de ser chamado por nenhuma.

No campo do trabalho doméstico o trabalho intermitente também pode ser considerado. Para Nacif (2018), o trabalho doméstico é caracterizado por: prestação por pessoa física, com pessoalidade, mediante onerosidade e subordinação de serviço doméstico. Precisa ser uma relação empregatícia, precisa haver continuidade.

O empregado doméstico possui previsão específica em sua legislação especial LC n. 150/2015, prevendo que só será considerado empregado aquele que trabalhar mais de duas vezes por semana, sendo a continuidade um requisito específico desse tipo de relação empregatícia (NACIF, 2018, p. 266).

A vantagem do trabalho intermitente seria para as diaristas, que passariam a ter a carteira assinada e os seus direitos assegurados, mas lembrando de que eles não possuem dias fixos para serem chamados. A dúvida seria se os patrões estariam dispostos a se onerar pagando os proporcionais de férias, décimo terceiro salário, entre outras despesas, sendo muitas vezes o motivo para procurar não ter vínculos, para diminuir custos.

## 5 Análises sobre as (des)vantagens do trabalho intermitente

Para Cassar (2017) esse tipo de contrato provoca uma insegurança ao funcionário, por vários motivos: Não saber a jornada de trabalho mensal, ou se o mesmo vai trabalhar todos os meses; o funcionário fica à disposição da empresa, mas não gera ônus para empresa. No entanto, esse período que a empresa não necessita dos seus serviços, momento de inatividade, não contabiliza como tempo de serviço, ou seja, esse período mesmo estando de carteira assinada, não vai ajudar do mesmo.

O trabalho intermitente é a formalização dos trabalhos variáveis, bicos. É uma desvantagem para o empregado, esse regime prescinde da previsibilidade da prestação de serviço e da proteção do trabalhador, onde o mesmo não tem garantia de serviço (CASSAR, 2017). A mesma autora relata que esse contrato atende principalmente os empresários. É necessário pontuar que o governo tem grandes vantagens com essa regularização dos bicos, já que ocorre uma diminuição estatística do trabalho informal e há aumento da arrecadação de impostos.

Como ainda é uma forma nova de contrato, existem muitas controvérsias. Cassar (2017) indaga: A frequência de pagamento seria maior que a periodicidade mensal, já que no art. 452-A, §6º declara que o pagamento é realizado ao final de cada período de trabalho. Um hotel litorâneo, que contrata intermitentemente funcionários no verão, só pagará o salário dos mesmos no final da estação? Cassar (2018) esclareceu essa dúvida e na hipótese do funcionário receber uma convocação superior a um mês, ele recebe o pagamento a cada 30 dias.

Outra controvérsia da legislação sobre o trabalho intermitente é que: o funcionário recebe o chamado com antecedência de três dias para o trabalho, tem um dia útil para responder, caso ele confirme presença e falte, ele paga multa de 50% da remuneração que seria devida, permitida a compensação. O valor da multa é sobre o valor total ou sobre a diária de falta? Existem lacunas que geram insegurança tanto para empregado quanto para o empregador (CASSAR, 2017). Um funcionário que foi convocado a trabalhar 20 dias em uma empresa, aceitou o convite, e não compareceu, vai pagar o valor equivalente a 10 dias de serviço?

# REVISTA EMPREENDER

Universidade do Estado da Bahia – Campus XII – DEDC – Guanambi/BA

Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019

ISSN 2526-7116

Como se calcula as férias de um funcionário que nem todo mês foi convocado ao serviço, e quando convocado trabalhava menos de 5 dias? Espera trabalhar a somatória de 365 dias para gozar as férias? A lei fala que as férias são de um mês, mas quem tira férias em fevereiro possui 28 dias e quem tira em agosto possui 31 dias? O funcionário intermitente recebe as férias ao final de período trabalhado, quando ele gozar as férias, ele não vai receber nada? E em caso de demissão por justa causa, onde o funcionário perde o direito do recebimento proporcional do 13º salário e das férias, o empregador poderá descontar? Somente a jurisprudência que poderia pacificar os conflitos, porém são itens que poderiam ser evitados caso a lei fosse mais clara.

Com relação a cessão do contrato de trabalho, Silva (2019), relata que a quando finaliza o contrato o funcionário tem direito a 80% no FGTS, e ele não possui direito a solicitar Seguro Desemprego. Pode-se considerar isso uma grande desvantagem para o trabalhador, pois além de trabalhar sem uma remuneração fixa no final do mês, quando cessa o contrato o mesmo não pode usufruir nem do Seguro Desemprego, que é um direito do trabalhador comum. Cassar (2018), afirma ainda por ter os riscos do contrato, uma vez que ocorre a imprevisibilidade de serviço esse trabalhador poderia ser comparado ao autônomo, com a desvantagem que o trabalhador avulso pode ter acesso ao FGTS caso, não seja convocado por algum empregador em 90 dias.

O que o governo Federal ganhou com lei que propaga uma falsa diminuição do desemprego? Supõe-se que o governo tenha alguma contrapartida nessa mudança, a diminuição do índice de desemprego, mesmo que esse índice seja só uma ilusão, já que o funcionário não tem poder de compra. Isso aumenta a popularidade do governo diante de fatos vivenciados e reduz o desprestígio do governo considerando a maneira como ele foi nomeado.

## **Quadro 1:** Vantagens e desvantagens do trabalho intermitente

| Sujeito | Vantagens | Desvantagens |
|---------|-----------|--------------|
|---------|-----------|--------------|

# REVISTA EMPREENDER

Universidade do Estado da Bahia – Campus XII – DEDC – Guanambi/BA

Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019

ISSN 2526-7116

|            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Empregado  | <ul style="list-style-type: none"><li>- Formalização;</li><li>- Pode ter vínculo trabalhista com várias empresas;</li><li>- Recebe o pagamento do salário ao final de cada período de trabalho;</li><li>- Recolhimento de impostos, como INSS e FGTS;</li></ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"><li>- Não tem garantia de receber o salário mínimo;</li><li>- Não tem garantia da quantidade mínima de horas trabalhadas no mês, ou seja, salário variável;</li><li>- Precarização da relação de trabalho;</li><li>- Serviços descontínuos, com período de inatividade;</li><li>- Exclui alguns direitos estendidos aos demais empregados</li><li>- Não possui direito ao Seguro Desemprego;</li><li>- Gozo das férias sem remuneração.</li></ul> |
| Empregador | <ul style="list-style-type: none"><li>- Funcionário fica à disposição da empresa;</li><li>- Diminuição da folha de pagamento;</li><li>- Contrata de acordo a necessidade, sazonalidade;</li><li>- Diminuição de custos com treinamento;</li><li>- Autoriza o trabalho variável, bico;</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- O funcionário pode não ter disponibilidade para o período solicitado;</li><li>- O funcionário não está alinhado na missão e visão da empresa;</li><li>- Controvérsias na legislação.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                              |

# REVISTA EMPREENDER

Universidade do Estado da Bahia – *Campus* XII – DEDC – Guanambi/BA

Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019

ISSN 2526-7116

|         |                                                                                                       |                |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
|         | - Segurança jurídica;                                                                                 |                |
| Governo | - Diminui índice de desemprego;<br>- Diminui trabalho informal;<br>- Aumenta arrecadação de impostos; | - <i>Nihil</i> |

Fonte: Elaborado pela autora a partir da Lei 13.467 de 2017.

O Quadro 1 informa, de maneira sucinta, as vantagens e desvantagens do trabalho intermitente, através do olhar do empregado, empregador e do governo. Nota-se que o governo foi quem ganhou mais nesse novo regime de contratação, o empregado é o que possui as maiores desvantagens. Para o empregador cabe avaliar se é viável ou não esse tipo de contratação, pois alguns outros contratos podem suprir sua necessidade.

Através da análise do quadro, pode-se notar que o trabalho intermitente não se resume apenas em períodos de atividade e inatividade, como vários autores trazem à tona, mas é uma forma de trabalho imprevisível. A qualidade de vida dos funcionários não foi levada em consideração, os riscos inerentes a atividade empresarial que até a promulgação da lei, seriam responsabilidade do empregador, são repassados aos funcionários, com objetivo de diminuir os custos das empresas e permitir o aumento da contratação.

A vantagem de se ter vínculo com várias empresas deve ser apenas para profissionais que possuem um salário superior ao mínimo, onde os mesmos muitas vezes não utilizam aqueles serviços intermitentes como fonte de renda. Esses profissionais já possuem vínculo fixo com uma empresa e trabalha como *freelancers*, em outras. Eles podem trabalhar como autônomos, ou fazer contratos de prestação de serviço eventual.

## CONCLUSÃO

# REVISTA EMPREENDER

Universidade do Estado da Bahia – *Campus XII* – DEDC – Guanambi/BA

Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019

ISSN 2526-7116

Diante do exposto acima, sem o objetivo de esgotar o tema, nota-se que o trabalho intermitente é uma forma de diminuir a informalidade e automaticamente, facilitar a contratação de funcionários para as empresas. No entanto essa nova forma de contratação não confere segurança ao trabalhador, pois não garante que o valor recebido seja ao menos o salário mínimo.

Entre os vários países citados, em Portugal o trabalho intermitente foi aquele onde aconteceu de maneira mais justa, pois dá certa garantia ao funcionário, com alguma burocracia, e o mesmo não é apenas usado como força de trabalho descartável. Nele, mesmo quando não é solicitado seu serviço, se paga uma porcentagem, existindo um limite. Itália também seria um bom exemplo, onde esse contrato é permitido para extremos de idade, época da vida que é mais difícil conseguir emprego.

Como todo contrato, o intermitente possui vantagens e desvantagens, pois para o empregado, existem mais desvantagens nessa nova modalidade de emprego, ele perde garantias, como a segurança jurídica e a proteção do trabalhador, tornando precária sua relação de trabalho. Como vantagem, pode-se citar a contratação por várias empresas, apesar disto não significar que ele está trabalhando, de fato, nas mesmas.

O governo brasileiro ganha com a diminuição do índice de desemprego, no entanto, não há melhoria na qualidade de vida dos trabalhadores, condição que seria mais importante do que meros índices de Institutos.

Os empregadores por sua vez, podem avaliar se é viável ou não para sua empresa esse tipo de contratação. O contrato intermitente pode ser favorável para ele caso sua empresa atue de forma sazonal.

Portanto, o contrato intermitente é uma forma de contratação que pode ser substituída por outras já existentes, com mais segurança jurídica. Para que esse tipo de regime seja colocado em prática é importante que haja uma reestruturação e se torne mais definido para todas as partes.

# REVISTA EMPREENDER

Universidade do Estado da Bahia – Campus XII – DEDC – Guanambi/BA

Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019

ISSN 2526-7116

## REFERÊNCIAS

ALVES, A. C. Trabalho intermitente e os desafios da conceituação jurídica.

**Revista eletrônica do Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região**, Curitiba, PR, v. 8, n. 74, p. 54-73, dez. 2018/jan. 2019. Disponível em:

< <https://hdl.handle.net/20.500.12178/150638>>. Acesso em: 25 jul. 2019.

CASSAR, V. B. **Direito do trabalho**: de acordo com a reforma trabalhista. 16. ed. São Paulo: Método, 2018.

\_\_\_\_\_. **Direito do trabalho**: de acordo com a reforma trabalhista. 14. ed. São Paulo: Método, 2017.

CARVALHO, S. S. Uma visão geral sobre a reforma trabalhista. **Mercado de trabalho**. n. 63. Disponível em: <[http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8130/1/bmt\\_63\\_vis%C3%A3o.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8130/1/bmt_63_vis%C3%A3o.pdf)>. Acesso em: 21 out. 2018.

COLNAGO, L. M. R. Trabalho intermitente - trabalho "zero hora" - trabalho fixo descontínuo. **Revista eletrônica do Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região**, Curitiba, v. 8, n. 74, p. 27-35, dez. 2018/jan. 2019. Disponível em: < <https://hdl.handle.net/20.500.12178/123410>>. Acesso em: 26 jul. 2019.

COTRIM, G. **Direito fundamental**: instituições de direito público e privado. 22. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

DELGADO, G. N.; D. M. G. **A Reforma Trabalhista no Brasil**: com os comentários à comentários à Lei 13.467, de 2017. São Paulo: LTr, 2017.

JOÃO, P. S. Trabalho intermitente: novo conceito de vínculo de emprego. **Revista Consultor Jurídico**. São Paulo, v. 1, p. 1-5, 2017. Disponível em: < <https://www.conjur.com.br/2017-set-22/reflexoes-trabalhistas-trabalho-intermitente-conceito-vinculo-emprego2?imprimir=1> >. Acesso em: 15 set. 2019.

KALED, G. S. P. B., Contrato de trabalho intermitente. **Congresso Brasileiro de Direito Empresarial e Cidadania**. Vol. 01, n.28, Curitiba, p. 39-55. 2019. Disponível em: < <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/percurso/article/view/3418/371371848> > Acesso em: 21 jul. 2019

LIMA, R. S. et. al. O trabalho intermitente e suas deficiências. In: DELGADO, N. G. (org.) **A reforma trabalhista no Brasil**: reflexões de estudantes da graduação do curso de Direito da Universidade de Brasília – Brasília: Universidade de Brasília, Faculdade de Direito, 2018. Disponível em: <<https://tinyurl.com/y9kn5gjf>>. Acesso em: 20 jul. 2019.

# REVISTA EMPREENDER

Universidade do Estado da Bahia – Campus XII – DEDC – Guanambi/BA

Revista Interdisciplinar do Colegiado do Curso de Administração, ano 4, número 7, jan./jun. 2019

ISSN 2526-7116

MARTINS, André Almeida. **O trabalho intermitente como instrumento de flexibilização da relação laboral:** o regime do Código de Trabalho. Leiria: Instituto Politécnico de Leiria – Escola Superior de Tecnologia e Gestão, 2012. pp. 66-97. Comunicação apresentada no "I Congresso Internacional de Ciências Jurídico-Empresariais, 2009". Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10400.8/772>>. Acesso em: 22 jul. 2019.

MARTINS, S. P. **Instituições de direito público e privado.** 15 ed. São Paulo: Atlas, 2015

NACIF, C. M. L. Reflexões sobre a aplicação do trabalho intermitente no trabalho doméstico. **Revista Tribunal Regional do Trabalho.** 3º Regional, Belo Horizonte, v.64, n.97, p. 251-268, jan./jun. 2018. Disponível em: <[https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/145513/2018\\_nacif\\_cynthia\\_reflexoes\\_aplicacao.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/145513/2018_nacif_cynthia_reflexoes_aplicacao.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em: 20 jul. 2019.

NASCIMENTO, A. M. **Curso de direito do trabalho:** história e teoria geral do direito do trabalho: relações individuais e coletivas de direito do trabalho. 28. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

SALINAS, M. **El contrato del verano:** el fijo discontinuo. CEREM – Escuela Asociada a La Universidad Rey Ruan Carlos. 2017 Disponível em:<<https://www.cerem.es/blog/el-contrato-del-verano-el-fijo-discontinuo>>. Acesso em: 26 jul. 2019.

SANTOS, C. V. P.; et. al. As controvérsias do trabalho intermitente In: DELGADO, N. G. (org.) **A reforma trabalhista no Brasil:** reflexões de estudantes da graduação do curso de Direito da Universidade de Brasília– Brasília: Universidade de Brasília, Faculdade de Direito, 2018. Disponível em: <<https://tinyurl.com/y9kn5gjf>>. Acesso em: 20 jul. 2019.

SILVA, E. G. da. **Trabalho de Conclusão de Curso:** Contrato intermitente e reforma trabalhista: o caso de Pernambuco, novembro, 2017 a novembro, 2018. 2019. Recife: Universidade Federal Rural de Pernambuco, 2019. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/123456789/919>>. Acesso em: 30 ago. 2019.

SILVA, J. A. **Curso de direito constitucional positivo.** 38. ed. São Paulo: Malheiros Editores. 2015.

VEIGA, A. C. **Reforma trabalhista e trabalho intermitente.** 2019. Disponível em: <[https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/150672/2019\\_veiga\\_aloysio\\_reforma\\_trabalhista.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/150672/2019_veiga_aloysio_reforma_trabalhista.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em: 20 jul. 2019.