

FACULDADE INVENIO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

BARBARA GAMARRA DOS SANTOS

COMUNICAÇÃO E GESTÃO DE RELAÇÃO
Home Office

SÃO PAULO
2024

1. INTRODUÇÃO

1.1 Tema : **Comunicação não violenta** (empresa de telecomunicação)

A comunicação não-violenta, de agora em diante também chamada pela sigla CNV, é uma nova forma de se relacionar, é um jeito prático que tem como objetivo gerar mais compreensão e entendimento nas relações pessoais, familiares, profissionais e com nós mesmos. É essencial ter uma boa comunicação e um diálogo para, assim, conseguir chegar a um bom entendimento. A comunicação é caracterizada por palavras, linguagens formal, não formal, expressões de sentimentos e necessidades pessoais, a fim de ter compreensão.

1.2 Problema/Contextualização

Se houver a incapacidade de se comunicar bem, haverá conflitos no trabalho, gerando problemas e dificuldades de desenvolvimento, clima organizacional negativo, conflitos, desentendimentos e até mesmo causando problemas de saúde ou psicológicos, além de impactar na qualidade dos resultados finais dos serviços, gerando desconforto e constrangimento entre o emissor e receptor.

1.3 Objetivos

Auxiliar e ajudar na melhoria da qualidade da comunicação e relações interpessoais evitando conflitos e desentendimentos no dia a dia, na prática diária das pessoas. Planejar um desenvolvimento estratégico para que saibam usar as palavras adequadas na comunicação, evitando a linguagem agressiva.

1.4 Metodologia

Esse projeto foi desenvolvido utilizando pesquisas acadêmicas de pessoas que já trabalham sobre a CNV, com base nas informações relacionadas ao tema, em sites, por isso, trata-se de uma pesquisa bibliográfica.

2. DESENVOLVIMENTO

A comunicação não-violenta é também conhecida como CNV ou Comunicação empática, é a habilidade de se comunicar com respeito e empatia de maneira consciente. Junto com os quatro componentes da comunicação, nos ajuda a aumentar a qualidade de compreensão dos nossos diálogos, dando mais conexão para seguir a conversa. A CNV ajuda a nos expressar de maneira honesta e clara, ao mesmo tempo que respeitamos e reconhecemos as intenções dos outros com importância de compreender as necessidades individuais de cada membro da equipe, reconhecendo que cada pessoa tem suas próprias preocupações, desejos e perspectivas. Abordando estratégias para lidar com conflitos de forma pacífica e construtiva, evitando linguagem agressiva ou acusações, e buscando soluções que atendam às necessidades de todas as partes envolvidas.

O que não é considerado CNV ?

Uma pessoa que tem comportamentos agressivos, manipulados e superficiais. Exemplos: apontar erros, não ser claro, objetivo e transparente, não escutar o outro , etc.

Comunicar é a capacidade que o ser humano tem de interagir com o outro por meio de sinais verbais ou não-verbais ou por linguagem mista. É um momento de troca, de interações, de opiniões, conhecimentos. Sendo assim, a comunicação é essencial em qualquer contexto na vida humana, nas relações pessoais, familiares, em negociações em qualquer relação da vida principalmente no ambiente de trabalho. Saber usar as palavras corretas, de forma clara e objetiva, com tom de voz adequado, tendo a empatia sem julgamentos, identificar e compreender os sentimentos e necessidades fazem parte da comunicação não-violenta.

No início dos anos 1960, o psicólogo **Marshall Rosenberg** atuava como orientador educacional em instituições de ensino que eliminavam a segregação ensinando mediações e técnicas de comunicação, para compreender as necessidades e habilidades de falar e ouvir, para uma conexão com os outros em si mesmo. Como o escritor **Marshall Rosenberg**

descreveu em seu livro “Comunicação Não-Violenta - Técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais”:

Embora possamos não considerar ‘violenta’ a maneira que falamos, nossas palavras não raro induzem à mágoa e à dor, seja para os outros, seja para nós mesmos.

Assim, no processo da comunicação não-violenta, Marshall investigou o papel da linguagem na forma como nos relacionamos e identificou formas de palavras ditas que acabam afastando as pessoas umas das outras, que ele chamou de linguagem alienante da vida. Com padrões de julgamento, rotular, criticar e diagnosticar.

No livro, através de estudos e investigações, Marshall identificou os **quatro componentes** da comunicação não-violenta, são eles: observação, sentimentos, necessidades e pedidos. Através dos componentes conseguimos entender com capacidade de ajudar e contribuir com a vida dos outros. Por meio da escuta ativa, os componentes fazem com que as interações sejam com mais empatia, respeito e atenção ao próximo.

Vamos olhar os exemplos abaixo:

- Observação

Em qualquer contexto da história, é necessário observar o que está acontecendo. Avaliando a mensagem recebida de forma positiva, compreendendo as falas e ações, sem julgamentos ou críticas. Por exemplo: se estou em uma sala com alguém e a porta está aberta e digo: "Olha essa porta ainda está aberta." ela pode ver e comprovar, com seus próprios olhos o que eu estou dizendo. Assim a observação é compartilhada sobre o que foi dito ou feito, é a realidade do momento.

- Sentimento

Entender o sentimento das palavras, para resolver conflitos após a observação, e conseguir entender o que se pensa, interpretar são mensageiros de necessidades atendidas ou não atendidas. Por

exemplo: se um colega de trabalho arrumar sua mesa, organizar seus objetos ou te traz um café, isso gera um sentimento de felicidade e alegria com essa atitude. Ou quando você espera receber algo de uma pessoa uma "mensagem, telefonema, visita" e isso não acontece, você tem um sentimento de ficar chateado, triste, decepcionado com essa situação.

É sobre o acontecimento que deixou com sentimento de feliz, triste, satisfeito ou insatisfeito.

- **Necessidades**

Identificar e expressar suas necessidades e a do outro. Se entendemos que, por trás de toda ação, existe uma necessidade humana universal, fica mais fácil compreender a sua motivação. E se eu também contar qual a minha motivação, as chances de encontrarmos uma solução/caminho aumentam. Saber identificar nossas necessidades em situações se torna mais fácil para encontrar alternativas e assim solucionar conflitos.

Exemplo: vamos imaginar que você quer ir ao shopping às 17h para ir ao cinema e a pessoa que vai com você quer ir às 19h. Vocês podem acabar entrando em conflito, e gerando falas como "você é muito chata" e "você parece velha ir ao cinema cedo", se cada um não souber o motivo por trás de suas preferências. Para você ir mais cedo ao shopping é uma forma de assistir a sessão e conseguir chegar em casa mais cedo para organizar suas tarefas e, assim, dormir e descansar para trabalhar no dia seguinte; enquanto para a outra pessoa ir ao shopping às 19h é uma forma de aproveitar a sessão da noite com mais "adrenalina" ao filme, e no outro dia não tem tarefa logo cedo, então pode dormir ou chegar em casa tarde que não haverá problema.

Assim, a conversa passa a ser diferente quando cada um entende suas necessidades de compromisso e lazer, nesse caso pode ser que vocês cheguem a um acordo que talvez saindo às 18h você consegue aproveitar o passeio e fazer suas tarefas para descansar.

Essas são as compreensões de necessidades para a CNV quando aumentamos nossa consciência de que temos que entender as necessidades do próximo também, além da nossa.

- Pedido

Fazer solicitação específica, clara e afirmativa, para que as outras pessoas entendam e compreendam sabendo como contribuir para realizar o pedido, e dando a elas a oportunidade de dizer se aceitam ou não o que foi pedido. E se não estivermos dispostos a receber um não, quer dizer que então não foi feito um pedido e sim foi feita uma exigência.

Exemplo: quando um "supervisor" faz um pedido de hora extra para funcionário, informando suas necessidades, ele pode estar sujeito às necessidades também do funcionário e dessa forma receber uma resposta negativa a seu pedido. Mas com compreensão de que hoje ele não pode, mas amanhã ou outro dia poderá.

Assim na CNV os pedidos tem que ser feito evitando frases abstratas, vagas e sem entendimento, para que haja a troca de atendimentos e necessidades.

Os 4 componentes precisam ser feitos em uma ordem específica, mesmo que haja situações que não necessariamente utilizarão os 4 componentes.

A intenção dos componentes é nos ajudar a dar atenção às palavras, com sentimento e necessidade, no momento daquela situação, sempre com a escuta ativa, de forma empática.

Como consequência usando as técnicas dos componentes citados acima sempre haverá entendimento e compreensão dos sentimentos, entendendo o próximo sem críticas e com empatia, identificando os problemas e dores, e assim conseguindo atender o pedido ou interpretando o assunto de forma clara para obter a comunicação empática.

E assim com a nossa experiência compartilhar os sentimentos para que nossas necessidades sejam também atendidas, como também transformar a relação consigo mesmo e com eventos cotidianos.

O que fazer para praticar a CNV

Desenvolver o autoconhecimento, observando suas próprias características, comportamentos e personalidade, para entender a sua comunicação atual e o que te leva a não praticar a comunicação empática, por isso entender seus sentimentos é o primeiro passo. É necessário considerar as opiniões, estar

aberto a ouvir e entender as perspectivas e necessidades dos outros, evitando julgamentos e avaliações negativas, saber utilizar os gestos e as intenções dos outros, expressões de forma que não sejam ofensivas e sempre mantendo postura empática e respeitosa ao próximo. É preciso seguir os componentes: a observação, os sentimentos, as necessidades e os pedidos.

Mudar a forma como nós falamos é um processo que leva tempo, então treine a CNV mentalmente, para assim conseguir começar a praticar diariamente e construir relações e conexão humana.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas devem ter a cultura de CNV implementada, treinando e ensinando os líderes, gestores e supervisores a praticar a comunicação empática, e desenvolver as habilidades para, assim, preparar seus colaboradores a praticá-la também. Afinal, os colaboradores seguem os exemplos de seus líderes e se espalham neles.

Fazer campanhas, dinâmicas de endomarketing para a CNV para incentivar diariamente as pessoas.

O Rh pode promover no início de contratação dinâmicas criando situações de conflitos para fazer observações das pessoas, como vão se comportar diante de conflitos e como utilizarão a comunicação, assim já vai conhecer o perfil de cada pessoa para treinamentos adequados. Com isso, evitará desentendimentos e conflitos na integração de novos colaboradores, que ainda não estão praticando a cultura da empresa.

Ter um canal para que o colaborador possa se expressar, falar opiniões e ser ouvido para a melhoria da empresa, através de plataformas, sites ou números que contém a opção também de ser feito anônimo para não se sentir frustrado.

A comunicação de uma empresa é essencial para o bom funcionamento dos processos internos, sendo responsabilidade do Rh e endomarketing seguir e colocar em prática tais medidas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Tatyane Mendes O que é Comunicação Não-Violenta (CNV) e como aplicar o conceito
23/07/2021 <https://www.napratica.org.br/comunicacao-nao-violenta/> acesso
17/04/2024

Instituto CNV Brasil 2022
<https://www.institutocnvb.com.br/single-post/comunica%C3%A7%C3%A3o-n%C3%A3o-violenta-cnv-o-que-%C3%A9-e-como-praticar> acesso 17/05/2024

Marcelo Furtado Entenda a importância da comunicação não violenta no
trabalho 23/12/2022
https://blog.convenia.com.br/comunicacao-nao-violenta/#Como_aplicar_a_CNV_na_sua_empresa acesso 22/05/2024

H.borges. Saiba como praticar a comunicação não-violenta 25/07/2022
<https://milenioescolar.com.br/saiba-como-praticar-a-comunicacao-nao-violenta>
acesso 22/05/2024

FACULDADE INVENIO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

BARBARA GAMARRA DOS SANTOS

GESTÃO DE CARREIRA DE DESENVOLVIMENTO
DESENVOLVIMENTO DO COLABORADOR A DISTÂNCIA

SÃO PAULO
2024

1. INTRODUÇÃO

1.1 Tema: DESENVOLVIMENTO DO COLABORADOR A DISTÂNCIA (HOME OFFICE)

Este projeto tem como objetivo analisar os desafios do home office, o home-office se tornou uma prática comum na atualidade e vamos analisar os pontos positivos e negativos nas organizações e quais as estruturas necessárias para exercer o trabalho adequadamente, a readaptação de hábitos sociais após a pandemia do COVID-19. Como desenvolver de fato um colaborador adequadamente às suas funções e atividades. Vamos falar sobre o trabalho remoto diário, suas necessidades em executar um trabalho com qualidade e eficiência. Quais as dificuldades e desafios de realizar um gerenciamento eficaz para o desenvolvimento do colaborador.

1.2 PROBLEMA

Quais foram as maiores dificuldades encontradas no home office? E qual é a dificuldade de desenvolvimento das pessoas?

Fatores como seguir a cultura, disciplina, foco e dificuldade na comunicação podem acontecer devido a distância física. Após a pandemia foi adaptado o sistema de trabalho na modalidade home-office em maior quantidade. Para facilitar o trabalho e deslocamento das pessoas, também foi enfrentado desafios e algumas dificuldades. O desenvolvimento de competências de pessoas em um ambiente de trabalho remoto apresenta desafios que podem impactar o crescimento profissional dos

colaboradores. Alguns dos principais problemas enfrentados nesse contexto incluem:

Isolamento social, falta de comunicação e interação com as pessoas: a falta de contato presencial pode limitar a construção de relacionamentos, conexões e a troca de experiências com colegas. Impactando também na cultura organizacional, sendo mais difícil de ser vivida em um ambiente remoto.

Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional: dificuldade em separar vida pessoal e profissional, se sobrecarregando no trabalho e acabam trabalhando mais do que deviam, até para produzir mais e acaba virando hábito prejudicial.

Disciplina e foco para o trabalho: dificuldade em manter a rotina à flexibilidade do home office pode levar à procrastinação e à dificuldade em manter uma rotina de trabalho produtiva.

Falta de reconhecimento: O reconhecimento pelo trabalho realizado pode ser menos evidente em um ambiente remoto, diminuindo a sensação de valorização

Desmotivação

1.3 OBJETIVOS

O principal objetivo do projeto é mostrar a importância do desenvolvimento de uma pessoa profissional a distância nas empresas. Com pesquisas e análises mostrando a importância do treinamento e acompanhamento inicial e permanente dentro das organizações. Foi criado um questionário para estudo, e com ele mostram resultados feitos por pessoas que já trabalharam e ou trabalham atualmente no modelo remoto, e temos informações sobre o que elas acham sobre esse tipo de trabalho na prática. Através da pesquisa o processo de treinamento e desenvolvimento é de total importância para as organizações terem colaboradores capacitados, isso ajuda no crescimento profissional dentro da empresa e auxilia para a realização de suas atividades. O desenvolvimento de competências em um ambiente remoto exige estratégia e acompanhamento. Ao praticar os treinamentos

mencionados as empresas podem garantir que seus colaboradores continuem aprendendo e crescendo, mesmo à distância.

1.4 METODOLOGIA/DESENVOLVIMENTO

Esse projeto foi desenvolvido utilizando pesquisas acadêmicas de pessoas que já trabalham com gestão e desenvolvimento em home office com base nas informações relacionadas ao tema, em sites, por isso, trata-se de uma pesquisa bibliográfica. Foi desenvolvida pesquisa mista quantitativa e qualitativa, com perguntas aberta e fechada, para que os entrevistado coloca-se suas opiniões sobre o tema

DESENVOLVIMENTO

O home office oferece flexibilidade e conforto, mas também apresenta grandes desafios. É importante entender como criar um ambiente que promova a motivação e a eficiência, para que os colaboradores possam se sentir confortáveis, incluídos e produtivos . Um dos passos iniciais para é ter uma troca, conexão com o colaborador e ouvi-lo de forma empática e profissional.

O Trabalho remoto, home-office (EAD) surge como uma das principais soluções para a execução de trabalho e atividades de colaboradores nas organizações. O aumento no número de empresas com o trabalho remoto pelas organizações é potencializado por diversos fatores: o alto custo de contratação tradicional; agilidade,a necessidade de atualização constante exige soluções rápidas e flexíveis;tecnologia: a evolução das ferramentas de comunicação online facilita a interação e o aprendizado a distância, facilidade de de deslocamento; a importância crescente de uma aprendizagem continuada; as limitações geográficas, entre outros importantes. O trabalho remoto e o home-office se apresentam como

uma solução eficaz para as empresas que buscam capacitar seus colaboradores de forma mais eficiente, flexível e econômica.

O treinamento é uma ferramenta indispensável no desenvolvimento humano: o objetivo do treinamento é o processo de facilitar a aprendizagem e o desempenho de outra pessoa através de estudo e prática, com a finalidade de alcançar os resultados desejáveis nas empresas. O colaborador passa por construções e vai se aperfeiçoando como pessoa e com a prática diária. O processo de treinamento e desenvolvimento se inicia com a necessidade de crescimento pessoal e profissional, definindo objetivos e metas nas suas atividades diárias. Dentro do processo de treinamento a distância o aumento do desempenho é um resultado certo, se for bem desenvolvido pelo gestor e praticado pelo colaborador.

Existem boas ferramentas que são usadas para o desenvolvimento e gestão de pessoas, uma delas é o uso de softwares de gestão de talentos, que ajudam a monitorar o progresso dos colaboradores, armazenar avaliações de desempenho e definir metas de desenvolvimento tudo online de forma prática e rápida que podem ajudar os colaboradores a adquirir novas habilidades técnicas e comportamentais. Praticar esses treinamentos ao plano de carreira é uma excelente forma de garantir que os colaboradores estejam sempre atualizados com as demandas do mercado. O home office tem vantagens e desvantagens para os colaboradores e para as empresas:

Vantagens para os colaboradores:

Flexibilidade, tem comodidade maior, ao usar o ambiente de sua casa, qualidade de vida, menor desgaste físico e mental, economia de tempo que seria gasto no transporte.

Desvantagens para os colaboradores:

Distrações, excesso de trabalho, perda de privacidade pessoal e dificuldade de socialização.

Vantagens para as empresas:

Redução de custos com energia elétrica, transporte, água e saneamento, redução de custos com cópias e reproduções de documentos, redução de custos com aluguel de imóveis.

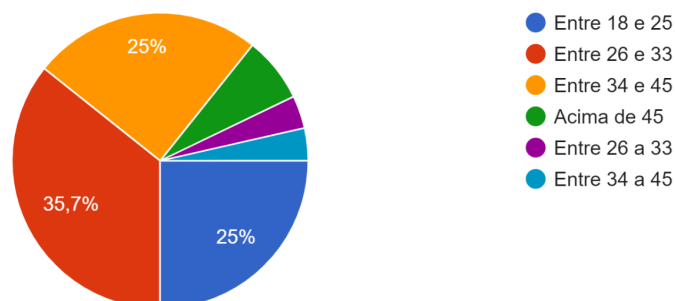
Desvantagens para as empresas:

Falta de comunicação, não ter uma visão maior dos funcionários, problemas psicológicos, infraestrutura, controle do colaborador, falta de acompanhamento, a agilidade e comunicação pode demorar mais para ter resposta, dificultando o gerenciamento do processo.

A metodologia feita neste estudo foi de duas etapas específicas: a pesquisa bibliográfica e os questionários com pessoas comuns e profissionais experientes no trabalho remoto. Sobre a pesquisa bibliográfica, foi visto a importância do desenvolvimento e treinamento de gestores e do setor de recursos humanos nesse processo. Na teoria trata-se basicamente do conjunto de técnicas a ser adotada para construir uma realidade moderna de avanços tecnológicos futuros.

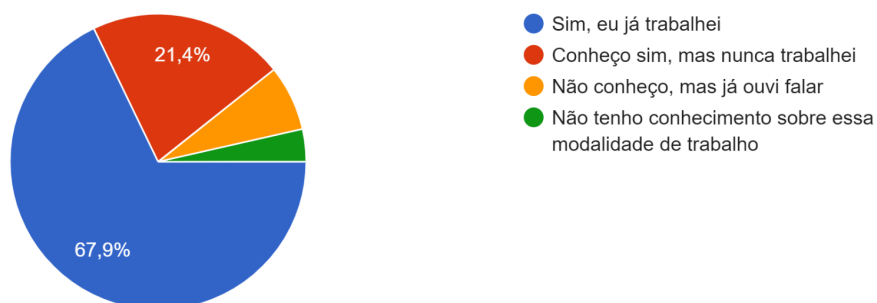
Pesquisa com questionários

Qual sua idade ?
28 respostas



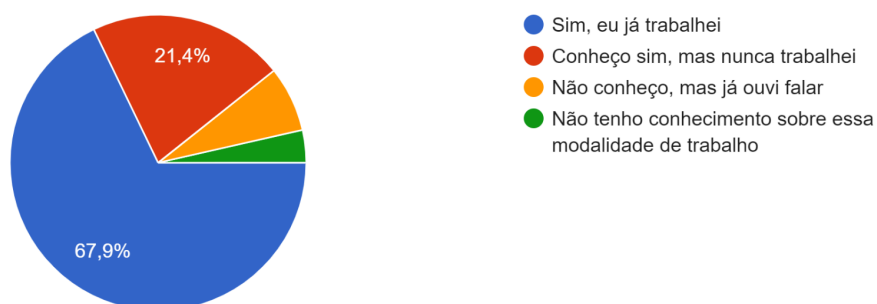
Você conhece como funciona o trabalho remoto (home-office)?

28 respostas



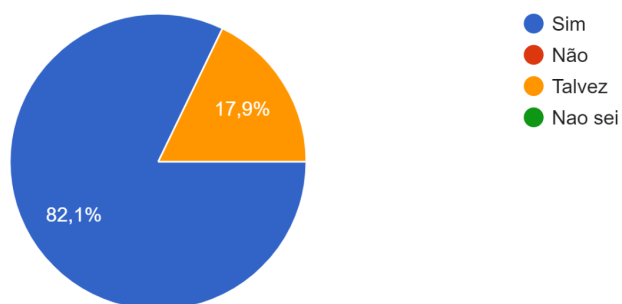
Você conhece como funciona o trabalho remoto (home-office)?

28 respostas



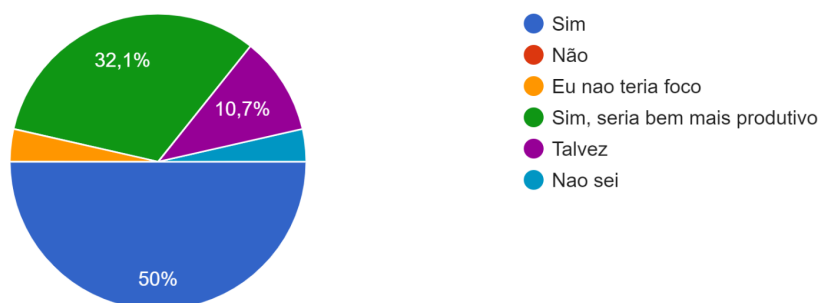
É possível criar um ambiente de trabalho ergonômico e motivacional em casa?

28 respostas



O ambiente de trabalho em casa te ajudaria a ser produtivo? Por quê?

28 respostas

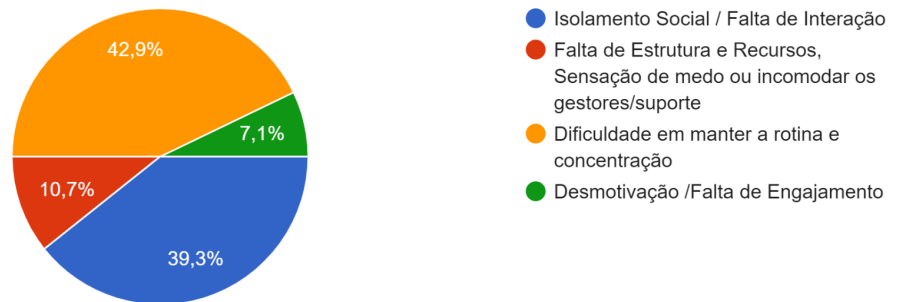


Você acha que existe dificuldades para conseguir uma vaga de trabalho home office? 28 respostas

- Organização e rotina
- Exercícios e estudos
- Atividades físicas
- Trabalhar dentro dos horários certos, fazer pequenas pausas e tentar manter o contato com a equipe.
- Disciplina, seguir os horários de trabalho e vida pessoal para ter bom equilíbrio.
- Organizaria minha agenda para seguir de forma estruturada.
- Seguiria os horários de alimentação e descanso para ter qualidade de vida e saúde.
- Não precisar se deslocar por horas, causando mais desgaste na locomoção do que no próprio trabalho.
- Ter metas para preencher no dia. Terminou, pode parar de trabalhar. Trabalhar no máximo 4 dias na semana.
- Colocar horário para tudo.
- Academia
- Passeio com cachorro
- Alimentação

Levando em consideração o lado negativo do trabalho remoto, qual das opções a seguir você acha que é mais comum?

28 respostas

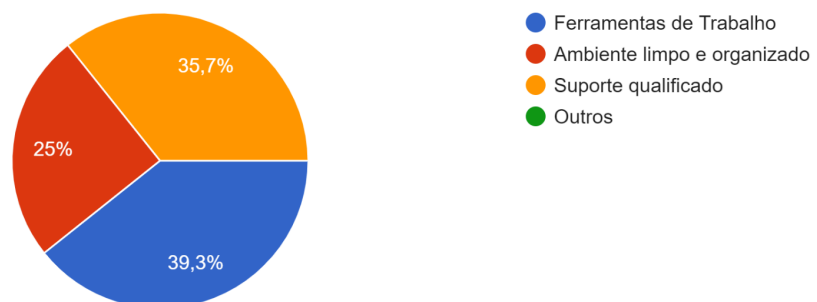


Bem estar e Qualidade de vida. Quais hábitos você adotaria para manter o bem-estar durante o trabalho remoto? 28 respostas

- Um local bem arejado, manter o meu horário com responsabilidade para que possa ter uma rotina e fazer bem o trabalho
- Manter horário de trabalho respeitando minha família e a mim mesma
- Foco
- Estar em casa sempre bom
- Disciplina
- Qualidade de vida
- Organização e rotina
- Exercícios e estudos
- Atividades físicas
- Trabalhar dentro dos horários certos, fazer pequenas pausas e tentar manter o contato com a equipe.
- Disciplina, seguir os horários de trabalho e vida pessoal para ter bom equilíbrio.

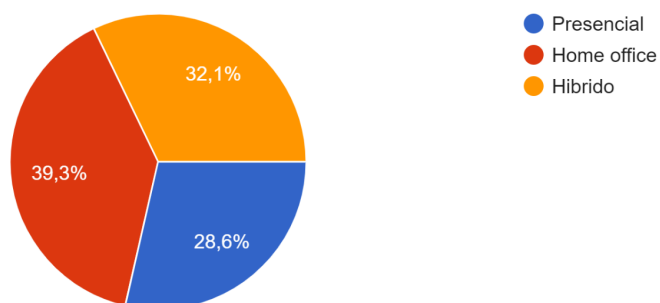
- Organizaria minha agenda para seguir de forma estruturada.
- Seguiria os horários de alimentação e descanso para ter qualidade de vida e saúde.
- Não precisar se deslocar por horas, causando mais desgaste na locomoção do que no próprio trabalho.
- Ter metas para preencher no dia. Terminou, pode parar de trabalhar. Trabalhar no máximo 4 dias na semana.
- Colocar horário para tudo.
- .Academia
- Passeio com cachorro
- Alimentação
- Necessidade de reuniões diárias
- Boas ferramentas de trabalho
- E no home-office a maioria acredita que tem isolamento social

Quais recursos você considera essenciais para um bom desempenho no home office ?
28 respostas



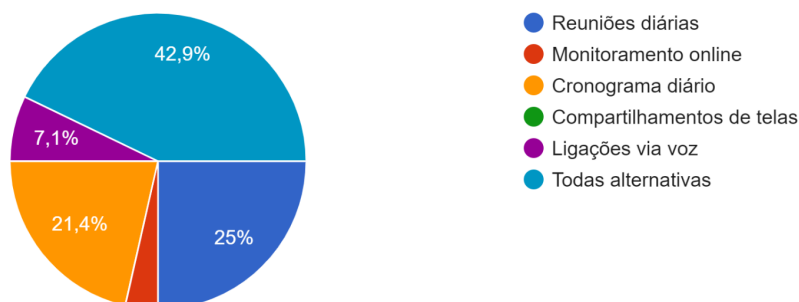
De acordo com a sua profissão qual melhor método de desenvolvimento profissional ?

28 respostas



Como você acha que a comunicação eficaz pode ser estabelecida e mantida em um ambiente de trabalho virtual? Como ?

28 respostas



As respostas do questionário foram opiniões sobre as vantagens do trabalho remoto e seus conhecimentos de acordo com o que eles próprios vivenciaram em suas empresas. Também foram levantadas perguntas sobre as condições consideradas fundamentais para que o trabalho seja produtivo e eficiente.

A medida de idade entre eles é de 25 a 35 anos, a maioria conhece o trabalho remoto e acreditam que o trabalho em casa poderia ser mais produtivo, porém teriam algumas dificuldades de manter uma rotina e concentração em casa.

Acham que para uma comunicação melhor e um bom desenvolvimento seria melhor uma reunião diária para acompanhamento e rotinas de desempenho e comunicação eficaz.

De acordo com as resposta apresentadas em meu ponto de vista na prática é um pouco difícil manter um acompanhamento e reuniões diária, pois acredito que os líderes e gestores também têm suas tarefas e obrigações além de monitorar as equipes, porém seria uma opção de desenvolvimento reuniões de uma a três vezes semanais reforçando com as equipes o intuito, metas, cultura e importância de cada nas organizações, manter uma conexão e desenvolvimento de cada colaborador.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O projeto demonstrou que o desenvolvimento de colaboradores a distância apresenta muitos desafios como :

Comunicação: A comunicação eficaz é crucial para o aprendizado.

Engajamento: Manter os colaboradores engajados em atividades de aprendizado online.

A falta de interação presencial e a concorrência de outras atividades podem diminuir a motivação.

Isolamento: O trabalho remoto pode levar ao isolamento social, o que pode afetar o bem-estar e a produtividade dos colaboradores.

Ferramentas de trabalhos adequados para função.

Para superar os desafios e potencializar o desempenho dos colaboradores, as empresas devem investir em Educação Corporativa.

A educação corporativa em home office é uma estratégia eficaz:

Escolha das ferramentas: Utilize plataformas que ofereçam recursos interativos, como vídeos, quizzes e fóruns de discussão.

Design instrucional: Crie conteúdos concisos, objetivos e com linguagem clara, facilitando a compreensão e o aprendizado.

Comunicação: Mantenha uma comunicação constante com os colaboradores, incentivando a participação e respondendo a dúvidas.

Cultura de aprendizado: Crie uma cultura organizacional que valorize o aprendizado contínuo.

Acompanhamento: Utilize ferramentas de acompanhamento do progresso dos colaboradores e ofereça feedback regular para orientar o aprendizado.

Ao investir em ferramentas adequadas e criar um ambiente de aprendizado, as empresas podem alcançar resultados de desenvolvimento de talentos e melhoria do desempenho com ferramentas de comunicação eficientes, programas de bem-estar e planos de desenvolvimento individualizados para seus colaboradores. O papel do gestor nesse processo é crucial, pois ele é responsável por criar um ambiente de trabalho colaborativo e motivador, mesmo à distância.

As tendências futuras do trabalho remoto indicam a necessidade de os colaboradores desenvolverem habilidades como autogestão, comunicação digital e resiliência. As organizações que investirem no desenvolvimento contínuo de seus colaboradores estarão mais bem preparadas para enfrentar os desafios do futuro e alcançar resultados superiores.

Desenvolver colaboradores em home office requer um conjunto de estratégias que priorizem a motivação, a comunicação e o desenvolvimento contínuo podem ajudar os colaboradores a adquirir novas habilidades técnicas e comportamentais. Incorporar esses treinamentos ao plano de carreira é uma excelente forma de garantir que os colaboradores estejam sempre atualizados com as demandas do mercado e com boas práticas adequadas, é possível transformar grandes profissionais em talentos.

A IA (inteligência artificial) será cada vez mais utilizada para automatizar tarefas, melhorar a comunicação e personalizar a experiência do trabalho remoto.

Na prática para um bom desenvolvimento leva tempo, treinamento e acompanhamento para assim conseguir o crescimento e progresso de funções e atividades e a flexibilidade pelo home office exige um acompanhamento personalizado e estratégias de desenvolvimento eficazes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Larissa Gracietti Em: 05/03/2024 [Desenvolvimento Profissional: O que é, Importância e Exemplos \(feedz.com.br\)](#) Acessado em 08/10/2024

Rodrigo José Carlos [Desenvolvimento Profissional: Atraindo e Engajando Talentos \(geekhunter.com.br\)](#) Acessado dia 16/10/2024

Professor Paulo Sergio [Gestão de Pessoas | Este BLOG visa compartilhar informações sobre Gestão de Pessoas no intuito de ampliar o conhecimento e favorecer uma discussão ampla a respeito do tema.](#) Acessado dia 03/11/2024

Isabella Furbino [Educação corporativa: o que é, implementação e benefícios](#) .
Acessado em 15/11/2024

FACULDADE INVÊNIO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

BARBARA GAMARRA DOS SANTOS

**TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: Lições do caso Kodak para o Rh
contemporâneo**

SÃO PAULO
2025

Sumário

1. INTRODUÇÃO	3
1.1 Problema	3
1.2 Objetivo.....	4
1.3 Metodologia.....	4
2. DESENVOLVIMENTO	5
2.1 O Fracasso da Kodak: A Transformação Digital e o Erro Estratégico da Kodak.....	7
2.2 Análise de Dados	8
2.3 O Papel do RH no Contexto da Transformação Digital.....	9
3. CONSIDERAÇÕES FINAIS	11
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	14

1. INTRODUÇÃO

No cenário corporativo atual, a inovação e o empreendedorismo deixaram de ser diferenciais para se tornarem condições essenciais de sobrevivência das organizações. A velocidade das transformações digitais exige das empresas não apenas novas tecnologias, mas também a capacidade de preparar pessoas para acompanhar essas mudanças. O Recursos Humanos (RH) passa a assumir um papel estratégico: liderar processos de transformação, desenvolver talentos e fortalecer a cultura organizacional. Um exemplo marcante de como a falta de inovação e adaptação pode comprometer uma empresa é o caso da Kodak. Por muitos anos, a empresa foi líder mundial no mercado de fotografia, sua resistência em adotar o modelo digital e inovar internamente a levou à falência. O caso da Kodak se tornou um exemplo clássico de como a falta de visão empreendedora e a resistência à mudança podem comprometer a sustentabilidade de uma organização. Durante a transição tecnológica, a empresa manteve uma cultura organizacional tradicional, com resistência à inovação e foco excessivo no sucesso passado. O RH não atuou de forma estratégica para preparar os colaboradores para as mudanças digitais — faltou investimento em treinamentos, requalificação e gestão da mudança.

1.1 Problema

Uma empresa líder global, com forte marca e ampla estrutura, como a Kodak, foi uma empresa que dominou o mercado fotográfico por décadas mas não conseguiu se adaptar às transformações digitais, perdendo espaço para concorrentes inovadores com a falta de inovação e criatividade para o futuro.

A sobrevivência empresarial depende da capacidade de adaptação contínua e do aprendizado organizacional. Assim, a falha da Kodak não foi apenas tecnológica, mas também cultural e estratégica, um reflexo da falta de uma gestão empreendedora voltada para o futuro, que levou a declarar falência anos após o sucesso (1888-2012). O setor de Recursos Humanos teve papel importante nesse processo, tanto pelas falhas quanto pelas oportunidades que poderiam ter sido aproveitadas.

Durante a transição tecnológica, a empresa manteve uma cultura organizacional tradicional, com resistência à inovação e foco excessivo no sucesso passado.

1.2 Objetivo

Este trabalho tem como objetivo analisar o caso da Kodak como estudo de caso para inovar no RH como protagonista da transformação digital e da sustentabilidade organizacional, conectando esse papel ao empreendedorismo como fator essencial para a reinvenção e inovação das empresas. Desenvolver estratégias sobre como o RH pode evitar erros semelhantes ao da Kodak, liderando mudanças e apoiando a inovação.

1.3 Metodologia

O trabalho foi desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Foram utilizados artigos acadêmicos e publicações sobre gestão empreendedora, inovação e transformação digital. Também foram consultadas fontes jornalísticas e corporativas sobre a trajetória da Kodak, com foco na necessidade de qualificação profissional de líderes e gestores diante das mudanças tecnológicas.

As fontes foram escolhidas por serem atuais e confiáveis, e as informações foram analisadas de forma qualitativa, relacionando os conteúdos pesquisados com a realidade da empresa Kodak.

2. DESENVOLVIMENTO

A Eastman Kodak Company, fundada em 1888 por George Eastman, nos Estados Unidos, foi uma das empresas mais inovadoras e influentes do século XX. Seu lema “Você aperta o botão, nós fazemos o resto”, simbolizava a democratização da fotografia. Até então, tirar fotos era um processo caro e complexo, mas a Kodak simplificou esse acesso e criou um modelo de negócio baseado na venda de câmeras acessíveis e, principalmente, de filmes fotográficos, que se tornaram sua principal fonte de receita por décadas.

Durante mais de 100 anos, a empresa manteve uma posição de liderança global. Seu modelo de negócios era considerado sólido e estável, sendo referência em gestão e marketing. Nos anos 1970, o nome Kodak era sinônimo de fotografia, e sua participação de mercado chegava a 85% nos filmes fotográficos e 90% nas vendas de câmeras nos Estados Unidos.

No entanto, foi dentro da própria Kodak que surgiu a tecnologia que mudaria o mundo da fotografia. Em 1975, o engenheiro Steve Sasson, funcionário da empresa, inventou a primeira câmera digital. Essa inovação representava o futuro da fotografia sem filmes, químicos ou revelações físicas. Na Teoria de Joseph Schumpeter inovações tecnológicas, novos produtos e novos métodos de produção substituem os antigos, Schumpeter destacou que a criação de novos produtos são essenciais para o crescimento econômico porém, a diretoria da Kodak não deu continuidade ao projeto, temendo que o novo formato comprometesse o lucrativo mercado de filmes e papéis fotográficos.

Essa decisão estratégica reflete um erro clássico de gestão empreendedora: a miopia corporativa, conceito descrito por Levitt (1960), em que empresas de sucesso se tornam tão focadas em seus produtos e métodos tradicionais que não percebem as mudanças no comportamento do consumidor e no ambiente competitivo. A Kodak acreditava que o digital seria uma ameaça passageira, subestimando o poder da inovação.

Nos anos 1990, com o avanço da tecnologia digital e a entrada de novos concorrentes, como Sony, Canon, Fujifilm e Nikon, a fotografia começou a migrar rapidamente para o ambiente eletrônico. As novas câmeras dispensavam o uso de filmes, tornando o principal produto da Kodak obsoleto. Mesmo assim, a empresa

manteve sua estratégia centrada no modelo tradicional e não investiu de forma consistente no novo mercado.

Além disso, a cultura organizacional da Kodak era extremamente conservadora. Peter Drucker enfatizou que a cultura da empresa pode ser um grande obstáculo à execução da estratégia. A cultura conservadora da Kodak e sua aversão ao risco impediram a empresa de adotar a mudança radical necessária para a era digital.

Seus executivos valorizavam a estabilidade e o controle interno, em vez de incentivar o intraempreendedorismo e a inovação. Organizações que não cultivam o comportamento empreendedor dentro de suas estruturas acabam perdendo agilidade e criatividade, tornando-se vulneráveis em contextos de mudança acelerada.

Durante os anos 2000, a Kodak acompanhou o avanço do mercado digital de forma passiva, enquanto concorrentes como Canon, Sony e Fujifilm investem fortemente em inovações tecnológicas e conquistam cada vez mais espaço. O crescimento acelerado da fotografia digital, aliado à popularização dos smartphones, intensificou a queda da empresa, que passou a enfrentar uma grave crise financeira e de fluxo de caixa, comprometendo suas operações.

Ao perceber o atraso em relação aos concorrentes, a Kodak tentou reagir, utilizando suas reservas de capital para adquirir pequenas empresas como o site de fotografia digital Ofoto, em vez de investir no fortalecimento e marketing de suas próprias câmeras digitais. Essa estratégia não trouxe os resultados esperados e revelou uma miopia corporativa, marcada pelo foco no modelo de negócio tradicional e pela incapacidade de se adaptar plenamente à nova realidade tecnológica.

Sem grandes avanços e reconhecendo a mudança nas preferências do público por equipamentos modernos e digitais, a empresa anunciou, em 2004, o fim da produção e venda de câmeras de filme tradicionais. A decisão resultou na demissão de cerca de 15 mil funcionários, o que representava aproximadamente 20% da força de trabalho da época.

A Kodak até tentou reagir tardiamente: lançou câmeras digitais e impressoras, mas já havia perdido o muito tempo do mercado. O consumidor moderno, que buscava conveniência e conectividade, migrou rapidamente para marcas concorrentes que integravam fotografia e tecnologia digital, como as câmeras embutidas em celulares e plataformas online.

Em 2012, após anos de perdas financeiras e falhas em suas tentativas de reinvenção, a Kodak entrou com pedido de falência nos Estados Unidos, simbolizando o fim de uma era e o colapso de um império que, ironicamente, havia criado a tecnologia que o destruiu. A empresa não deixou de existir, mas passou por uma reestruturação e concentrou seus esforços em áreas como impressão comercial e tecnologias relacionadas à imagem. Em janeiro de 2013, o Tribunal aprovou o financiamento para a Kodak sair da falência. E a Kodak vendeu muitas de suas patentes e em setembro de 2013, a empresa saiu da falência após se desfazer de seu grande passivo legado e sair de vários negócios.

Em 2020, em resposta às necessidades criadas pela pandemia de covid-19, a Kodak se lançou no setor farmacêutico. A empresa fez um empréstimo de US\$ 765 milhões (aproximadamente R\$ 3,7 bilhões) do governo dos Estados Unidos, para o financiamento da Kodak Pharmaceuticals, uma nova divisão especializada na produção de componentes farmacêuticos.

Atualmente, a Kodak ainda atua na produção de filmes fotográficos e produtos químicos voltados à indústria cinematográfica, além de licenciar sua marca para uma variedade de produtos de consumo.

Mesmo assim, a empresa enfrenta o desafio do alto endividamento e a falta de recursos financeiros continuam a colocar em risco a sustentabilidade e permanência de uma das marcas mais tradicionais e simbólicas da história da fotografia.

2.1 O Fracasso da Kodak: A Transformação Digital e o Erro Estratégico da Kodak

Esse caso tornou-se um dos exemplos mais estudados na área de gestão e inovação, pois mostra como o sucesso pode gerar acomodação e resistência à mudança.

Atualmente, a Kodak tenta se reposicionar no mercado, atuando em segmentos de tecnologia de impressão, biotecnologia e materiais químicos. Ainda que tenha conseguido estabilidade, sua história serve como alerta para líderes e profissionais de RH: a inovação deve ser contínua e impulsionada por pessoas capacitadas e dispostas a se reinventar.

Não foi a invenção em si que gerou o fracasso da Kodak, mas sim a dificuldade de lidar com as posteriores inovações que surgiram com a digitalização das câmeras fotográficas. A Kodak insistiu em se manter tradicional, o que a levou a decretar falência em 2012. Com os estudos fica claro que a revolução digital se faz necessária nas organizações diante das inovações da tecnologia no mercado. Empresas que são resistentes a mudanças, cultura organizacional e a tecnologia podem ter o mesmo fim da Kodak. Se o RH da Kodak tivesse atuado antecipadamente e de forma estratégica, talvez a trajetória fosse outra ou pelo menos, os impactos teriam sido menores e teria se mantido líder no mercado até hoje.

2.2 Análise de Dados

É possível identificar diversos fatores que contribuíram para o declínio da Kodak, principalmente relacionados à gestão estratégica, cultura organizacional e resistência à inovação.

Os dados históricos mostram que, mesmo com grande participação de mercado cerca de 85% nos filmes fotográficos e 90% nas vendas de câmeras nos Estados Unidos na década de 1970, a empresa não conseguiu adaptar seu modelo de negócio às mudanças tecnológicas. A criação da primeira câmera digital em 1975 foi um marco de inovação interna, porém não aproveitado pela própria companhia, que temia prejudicar seus lucros com filmes fotográficos.

Nos anos 2000, a Kodak enfrentou queda significativa de receita, passando de US\$ 13,3 bilhões em 2003 para cerca de US\$ 6 bilhões em 2011. Em 2012, a empresa acumulou prejuízo de aproximadamente US\$ 1,38 bilhão, o que levou ao pedido de falência. Mesmo com investimentos anuais em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) próximos de US\$ 274 milhões em 2011, a companhia não conseguiu converter essas inovações em resultados sustentáveis.

O segmento de fotografia digital, que deveria ter sido o novo foco estratégico, registrou queda de 36% nas vendas em 2011 e prejuízo de US\$ 349 milhões, revelando falhas na transição tecnológica. Enquanto concorrentes como Canon, Sony e Nikon ampliavam investimentos no digital, a Kodak manteve uma visão conservadora, priorizando a manutenção do lucro de seus produtos tradicionais.

Além dos dados financeiros, os indicadores de gestão de pessoas também ajudam a compreender o declínio. No auge, em 1988, a empresa possuía cerca de 145 mil funcionários no mundo, número que caiu para 17 mil em 2011 e cerca de 4 mil em 2022. Em 2003, a Kodak chegou a demitir 6 mil empregados, e em 2005 anunciou o corte de 10 mil postos de trabalho, afetando diretamente o clima organizacional e o engajamento interno.

A cultura interna era marcada por uma estrutura hierárquica rígida, que dificultava a comunicação e a inovação. Em 2003, 90% dos treinamentos ainda eram realizados em sala de aula, o que demonstrava pouca abertura para o aprendizado digital e colaborativo. Essa resistência à modernização impactou o desenvolvimento de competências e a capacidade de adaptação dos colaboradores.

Além disso, a falta de integração entre os setores de inovação e a alta liderança revelou uma falha de gestão de pessoas: os talentos responsáveis por avanços tecnológicos, como a própria câmera digital, não foram ouvidos nem valorizados pela diretoria. Essa desconexão entre capital humano e estratégia corporativa contribuiu diretamente para a perda de competitividade e o enfraquecimento da cultura inovadora.

Dessa forma, a análise de dados da Kodak evidencia que o sucesso empresarial depende da capacidade de adaptação, da valorização das pessoas e da gestão estratégica voltada para o futuro. A experiência da empresa demonstra que o domínio de mercado e a tradição não garantem sustentabilidade quando não há liderança inovadora, cultura organizacional flexível e desenvolvimento contínuo de talentos.

2.3 O Papel do RH no Contexto da Transformação Digital

Com base nos estudos de caso, a experiência da Kodak mostra que a falta de adaptação às mudanças tecnológicas e culturais pode comprometer literalmente o sucesso de uma empresa, mesmo quando ela possui grande tradição e presença de mercado como a KODAK. Nesse contexto, o papel do setor de Recursos Humanos é essencial para promover a transformação digital e garantir que a organização acompanhe as exigências do novo cenário corporativo.

O RH deve atuar fortemente como agente estratégico da inovação, sempre estimulando o empreendedorismo corporativo conceito que, segundo Dornelas

(2018), refere-se à capacidade de incentivar atitudes empreendedoras dentro da própria empresa, criando um ambiente que favoreça a criatividade e a busca por novas soluções. Quando o RH promove esse comportamento, contribui diretamente para o crescimento e a renovação das empresas.

Outro ponto importante é o intraempreendedorismo, que, conforme Drucker (2014), acontece quando os próprios colaboradores são encorajados a propor ideias, desenvolver projetos e implementar melhorias. Isso fortalece o sentimento de pertencimento e valoriza o potencial humano como parte central da inovação. O caso da Kodak evidencia que a falta de valorização interna principalmente dos profissionais responsáveis por ideias inovadoras foi um dos fatores que dificultou a modernização da empresa também por serem bem conservadores e resistentes.

O RH tem o papel de conduzir a gestão da inovação, garantindo que as pessoas estejam preparadas para lidar com novas tecnologias, ferramentas digitais e métodos de trabalho mais ágeis. Segundo Chiavenato (2020), o desenvolvimento contínuo das competências e o incentivo ao aprendizado são fundamentais para manter a competitividade organizacional. Por isso, programas de capacitação e requalificação (upskilling e reskilling) se tornam fundamentais para adaptar equipes às novas demandas.

A transformação digital também exige que o RH promova uma cultura organizacional flexível, baseada em colaboração, comunicação aberta e confiança. Isso inclui preparar líderes e gestores para atuar de forma humanizada e inspiradora, estimulando o engajamento e o protagonismo dos colaboradores. Marras (2019) destaca que o envolvimento das lideranças e a valorização do capital humano são fatores decisivos para o sucesso de qualquer mudança organizacional.

Portanto, o RH precisa atuar não apenas como um setor administrativo, mas como um verdadeiro parceiro estratégico, responsável por alinhar pessoas, processos e tecnologia à visão de futuro da empresa. No caso da Kodak, se o RH tivesse desempenhado esse papel de forma ativa, promovendo uma cultura inovadora e de aprendizado constante, talvez a empresa poderia ter se mantido competitiva mesmo diante das transformações do mercado digital.

Dessa forma, o papel do RH no contexto da transformação digital vai muito além da gestão de pessoas, pois representa a base para a inovação, a sustentabilidade e o crescimento das organizações em um mundo em constante mudança.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O caso da Eastman Kodak Company demonstra como o sucesso pode levar à acomodação e à resistência à mudança. A empresa, que por décadas foi referência mundial em fotografia, não conseguiu se adaptar à revolução digital, mesmo tendo sido a criadora da primeira câmera digital.

A principal falha da Kodak, diante dos estudos, não foi tecnológica, mas sim de gestão e cultura organizacional. A empresa priorizou a manutenção do seu modelo tradicional e ignorou o potencial de inovação que surgia, revelando falta de visão empreendedora e de liderança estratégica. Além disso, a ausência de incentivo ao intraempreendedorismo e à valorização das pessoas limitou sua capacidade de renovação interna e adaptação às transformações do mercado.

Esse estudo evidencia que a gestão de recursos humanos tem papel fundamental na transformação das empresas, pois são as pessoas que impulsionam a inovação e o crescimento organizacional. Uma organização que incentiva a criatividade, a autonomia e a aprendizagem contínua está mais preparada para enfrentar crises e evoluir junto ao mercado.

Portanto, a história da Kodak serve como lição para gestores e futuros profissionais de RH: a inovação precisa ser constante, e o capital humano deve ser o centro das estratégias organizacionais. Empresas que investem no desenvolvimento de seus colaboradores, adotam práticas de gestão da mudança e estimulam o espírito empreendedor interno têm maiores chances de garantir sua permanência e relevância no futuro.

Assim, o RH deve atuar de forma estratégica na transformação digital, criando ações concretas que fortaleçam a cultura de inovação. Entre essas ações, destacam-se os programas contínuos de capacitação e requalificação (upskilling e reskilling), voltados ao desenvolvimento de competências digitais, pensamento crítico e resolução de problemas complexos. Segundo Chiavenato (2020), o desenvolvimento de pessoas é essencial para que as organizações mantenham a competitividade em contextos de mudança constante.

Também é fundamental a gestão da mudança organizacional, com foco em uma comunicação clara, no envolvimento das lideranças e na preparação emocional dos colaboradores para novas tecnologias e processos. De acordo com Marras (2019), a atuação do RH deve considerar o fator humano como base para o sucesso da transformação e adaptação organizacional.

Além disso, o estímulo ao intraempreendedorismo é essencial, criando espaços para que os colaboradores proponham soluções e participem de projetos de inovação. Para Drucker (2014), o intraempreendedorismo fortalece a criatividade e impulsiona o crescimento sustentável dentro das empresas.

Outro ponto importante é a promoção de uma cultura ágil, baseada na colaboração, flexibilidade e aprendizado constante, em que o erro seja visto como parte do processo de melhoria. Por fim, é importante destacar uma liderança humanizada e inspiradora, que promova o engajamento e o protagonismo das equipes diante às transformações digitais, conforme reforça Chiavenato (2020), ao afirmar que o papel do líder moderno é motivar e desenvolver pessoas para os desafios do futuro.

A Conexão com o empreendedorismo é, essencialmente, a capacidade de identificar oportunidades e transformar ideias em resultados concretos. No ambiente corporativo, isso se traduz no intraempreendedorismo, em que os colaboradores são estimulados a inovar e propor soluções criativas. O RH tem um papel central nesse processo, pois cabe a ele criar condições para que o espírito empreendedor floresça dentro da empresa. Programas de inovação aberta, laboratórios de ideias e incentivos ao desenvolvimento de projetos internos são exemplos de como o RH pode apoiar a mentalidade empreendedora. Se a Kodak tivesse valorizado esse potencial, poderia ter se reinventado no momento em que a fotografia digital surgiu, em vez de perder espaço para concorrentes mais ágeis.

Dessa forma, o caso Kodak reforça que o papel do RH vai além da gestão operacional: é estratégico e essencial para conectar pessoas, tecnologia e propósito organizacional. A transformação digital só é eficaz quando o capital humano é

preparado, valorizado e envolvido nas decisões garantindo não apenas a sobrevivência da empresa, mas também sua evolução sustentável no futuro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Publicado em 17 de Abril de 2023 por: Mariana Rambaldo
<https://www.consultingclub.com.br/post/kodak-do-dom%C3%ADnio-%C3%A0-fal%C3%Aancia> . Acessado dia 04/09

Publicado em 12 de Agosto de 2025 por: Jordan Valinsky
<https://www.cnnbrasil.com.br/economia/negocios/licoes-da-kodak-ignorar-mudancas-e-fim-melancolico-apos-133-anos/> Acessado dia 04/09

Publicado em 21 de Março de 2021 por: Paulo Gala
<https://www.moneytimes.com.br/ascensao-e-queda-da-kodak-no-mundo-da-destruicao-criativa/>. Acessado dia 01/10

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.

Publicado em 06 de Março por: Virtua Brasil
<https://www.virtuabrasil.com.br/falencia-da-kodak/> Acessado dia 09/10

Publicado em 24 de Agosto de 2012 por: Miki Yoshihito.
<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2012/08/24/em-criese-kodak-decide-abandonar-a-fotografia.htm> Acessado 23/10

Publicado em 05 de Janeiro de 2012 por: Daniela Barbosa
<https://exame.com/negocios/por-que-a-kodak-queimou-o-filme-no-mercado/>
 Acessado 24/10

Publicado em 18 de Janeiro de 2012 por: Chunka Mui [Chunka Mui](https://www.forbes.com/sites/chunkamui/2012/01/18/how-kodak-failed/)
<https://www.forbes.com/sites/chunkamui/2012/01/18/how-kodak-failed/> Acessado 24/10

Publicado em 29 de outubro de 2025 por: Redação G1
<https://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2025/10/29/ceo-kodak.ghtml>
Acessado 29/10

Publicado em 20 de Julho de 2025 por: Mike Berry
https://www.personneltoday.com/hr/kodak-to-shed-10000-more-staff/?utm_source=chatgpt.com Acessado 29/10

Publicado em 29 de Janeiro de 2021 por: Bruno Lois
<https://www.startse.com/artigos/kodak-de-uma-das-empresas-mais-inovadoras-a-falencia/> Acessado 07/11

FACULDADE INVÊNIO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

BARBARA GAMARRA DOS SANTOS

PRÁTICAS DE ADMINISTRAÇÃO E LEGISLAÇÃO
SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO NOTURNO

SÃO PAULO
2025

Sumário

1. **INTRODUÇÃO** 1

1.1 Tema:Saúde e Segurança no Trabalho Noturno 1

1.2 Problema 1

1.3 Objetivos..... 2

1.4 Metodologia..... 2

2. **DESENVOLVIMENTO** 3

2.1 Análise de dados 11

Entrevistado 1 12

Entrevistado 2 13

Entrevistado 3 14

3. **CONSIDERAÇÕES FINAIS** 16

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 17

1. INTRODUÇÃO

1.1 Tema: SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO NOTURNO

Neste projeto abordaremos o tema do trabalho noturno com foco na saúde e segurança do colaborador, seus direitos e deveres a serem cumpridos dentro das organizações, citando as principais leis e normas regulamentadoras relacionadas ao trabalho noturno. O trabalho noturno é essencial para a sociedade quando falamos em saúde, segurança, indústria e serviços, visto o funcionamento ininterrupto de diversos setores que sustentam a sociedade. Por isso é fundamental reconhecer os desafios e os riscos associados a essa jornada, implementando medidas que garantam a saúde e a segurança dos trabalhadores noturnos.

1.2 PROBLEMA

O trabalho noturno pode ter um impacto significativo na saúde do trabalhador que enfrenta grandes desafios no dia a dia. O impacto na saúde do trabalhador é um assunto importante que envolve as consequências físicas, mentais e sociais das condições de trabalho e do ambiente laboral. Esses impactos podem variar dependendo do setor, da profissão e das condições de trabalho específicas, mas geralmente incluem os seguintes aspectos: saúde, relógio biológico causando impacto na qualidade do sono. Segurança: devido o cansaço e a falta de sono podem causar sonolência e prejudicar a atenção da pessoa e as habilidades corporais e vida social: a falta de tempo e energia para participar de atividades sociais e famílias. Essas são algumas das causas e problemas afetados em pessoas que ocupam o trabalho noturno.

1.3 OBJETIVO

Dignidade e Segurança no Trabalho Noturno

O projeto visa contribuir com a melhora da qualidade de vida dos trabalhadores noturnos no Brasil, promovendo um ambiente de trabalho mais seguro e justo. Com foco em reduzir significativamente os acidentes e doenças ocupacionais relacionados ao trabalho em período noturno.

Para alcançar esse objetivo, é fundamental que os trabalhadores noturnos compreendam plenamente seus direitos e deveres conforme a legislação trabalhista brasileira. O projeto se dedicará a traduzir a teoria em prática, garantindo que as informações sobre as leis do trabalho noturno sejam acessíveis e aplicáveis ao dia a dia desses profissionais.

Reconhecemos a importância vital da operação 24 horas para diversos setores da economia e a necessidade da mão de obra noturna para manter essas atividades. Contribuindo para a segurança e bem-estar desses trabalhadores, o projeto busca não apenas protegê-los, mas também valorizar sua contribuição essencial para a sociedade.

Com objetivo principal fortalecer as conexões entre as organizações e seus públicos e funcionários para promover o bem estar e garantir a segurança de todos envolvidos fazendo com que as empresas cumpram com as regulamentações, normas e diretrizes dentro da lei trabalhista.

Neste projeto discutiremos os efeitos negativos do trabalho noturno na saúde e bem-estar dos trabalhadores, bem como as medidas que podem ser tomadas para minimizar esses efeitos. Com o intuito de evolução e melhoria para as categorias com seus direitos diante da CLT e Legislação.

1.4 METODOLOGIA

Esse projeto foi desenvolvido utilizando pesquisas acadêmicas e bibliográficas na CLT Consolidação das Leis Trabalho e Constituição Federal

Será feita entrevista semi estruturada quantitativa e qualitativa com perguntas aberta e fechada para que os entrevistados dividam suas experiências e opiniões. O foco das entrevistas é ser feito com pessoas que já trabalharam e ou trabalha atualmente e vivenciam na prática a experiência com em períodos noturno.

DESENVOLVIMENTO

De acordo com a (CLT) Consolidação das Leis do Trabalho, o trabalho noturno é definido como qualquer atividade realizada entre as 22h e as 5h. A legislação brasileira estabelece diretrizes específicas para o trabalho noturno, garantindo que

os trabalhadores que desempenham suas funções durante a noite recebam tratamento justo e condições de trabalho adequadas com as leis regulamentado por normas específicas que visam proteger a saúde, a segurança e o bem-estar dos trabalhadores que prestam seus serviços nesse período.

É uma realidade para muitos trabalhadores em diversos setores. No entanto, essa jornada de trabalho, que se opõe ao ritmo natural do corpo humano, pode trazer diversos riscos à saúde dos trabalhadores.

No Brasil, a legislação trabalhista proíbe que menores de 18 anos trabalhem em jornadas noturnas, que vão das 22h às 5h.

“Essa medida visa garantir não somente a segurança, como o desenvolvimento saudável dos menores”, diz Maurício Nahas Borges, advogado e membro da Comissão da Advocacia Trabalhista da OAB-SP.

Ao proibir o trabalho noturno para menores de 18 anos, a legislação protege uma parcela da população particularmente vulnerável aos impactos negativos dessa jornada. Essa restrição é para garantir seu desenvolvimento físico, mental e social, priorizando a educação e o descanso adequados. Outras regulamentações podem surgir para setores específicos, buscando limitar a extensão da jornada noturna ou estabelecer pausas mais longas.

No Brasil, estima-se que 10% dos trabalhadores atuem na jornada noturna. O último levantamento do tipo realizado, em 2016, pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), mostrou que 6,9 milhões de trabalhadores brasileiros trabalham nesta jornada. O trabalho noturno é uma realidade para milhões de trabalhadores em todo o mundo, a população e a sociedade precisam de serviços ativos em horários noturnos 24 horas por dia, 7 dias por semana

A importância da legislação trabalhista para garantir condições de trabalho adequadas e seguras no período noturno é fundamental e multifacetada. Ela atua como um pilar de proteção para os trabalhadores, buscando mitigar os riscos inerentes a essa jornada e assegurar seus direitos básicos. Podemos destacar os seguintes pontos cruciais:

A lei entende que trabalhar à noite é diferente de trabalhar de dia e traz mais perigos para a saúde e segurança. Isso acontece porque o corpo fica confuso com a mudança do horário de sono, a luz é mais fraca, e pode haver menos gente prestando atenção. Por isso, quem trabalha à noite tem mais chances de ter

acidentes, ficar cansado e ter problemas de saúde, tanto do corpo quanto da mente. A lei reconhece esses riscos e cria regras especiais para proteger esses trabalhadores.

Pessoas que trabalham à noite têm direitos especiais na legislação. Recebem um valor extra no salário (adicional noturno) e cada hora trabalhada pode valer mais: cada hora trabalhada à noite conta como mais tempo trabalhado do que uma hora normal trabalhada no dia. Como a Lei reconhece e entende os riscos, isso acontece porque trabalhar de noite é mais cansativo para o corpo e para a mente.

A lei trabalhista tem regras para empresas que contratam funcionários para trabalhar à noite. Essas regras dizem que as empresas precisam cuidar da segurança desses trabalhadores, dar boa iluminação, lugares adequados para descansar e, às vezes, oferecer ajuda médica ou psicológica. Mas nem todas as empresas praticam. Por causa dessas leis, as empresas precisam se preocupar mais em evitar perigos e em cuidar da saúde e da segurança de seus funcionários que trabalham à noite.

Mecanismo de Fiscalização e Punição: A legislação trabalhista, através de órgãos de fiscalização como o Ministério do Trabalho e Emprego, estabelece mecanismos para monitorar o cumprimento das normas relativas ao trabalho noturno. O descumprimento dessas leis pode acarretar em multas e outras sanções para as empresas, incentivando a sua observância e garantindo que os direitos dos trabalhadores sejam respeitados ou seja a lei do trabalho tem regras para o trabalho noturno, e órgãos como o Ministério do Trabalho ficam de olho para ver se essas regras estão sendo cumpridas ou não. Se uma empresa não seguir a lei, ela pode receber multas e outras punições. Isso serve para que as empresas cumpram as regras e os direitos dos trabalhadores sejam respeitados.

Base para Negociações Coletivas: A lei trabalhista diz quais são os direitos mínimos dos trabalhadores, permitindo que sindicatos e empregadores negociem condições de trabalho ainda mais favoráveis para os trabalhadores noturnos através de acordos e convenções coletivas. Essas conversas e combinações são chamadas de acordos ou convenções coletivas. Assim, as regras podem ser feitas de um jeito que funcione melhor para cada tipo de trabalho e para cada empresa, buscando um bom equilíbrio entre as necessidades dos trabalhadores e as possibilidades do empregador.

Legislação trabalhista existe para tornar o trabalho à noite mais justo e humano, buscando garantir que os trabalhadores não sejam expostos a riscos excessivos e

que seus direitos sejam protegidos. Ela representa um esforço da sociedade para reconhecer as especificidades dessa jornada e promover um ambiente de trabalho mais seguro e saudável para aqueles que dedicam suas noites ajudando a economia do país a crescer.

Cláusulas Essenciais no Contrato de Trabalho Noturno

O contrato de trabalho noturno deve conter cláusulas específicas para garantir a conformidade com a legislação vigente e proteger os direitos dos trabalhadores. Algumas cláusulas essenciais incluem: Jornada de Trabalho: Deve-se definir claramente o horário de início e término da jornada, incluindo a duração do expediente. Para o trabalho noturno, a jornada não pode ultrapassar 7 horas de trabalho, conforme a CLT.

Adicional Noturno: A lei determina que os trabalhadores que desempenham funções entre 22h e 5h da manhã devem receber um adicional noturno de pelo menos 20% sobre o valor da hora normal de trabalho, salvo disposições em contrário estabelecidas em acordos coletivos.

Intervalos: A CLT exige que o trabalhador tenha direito a intervalos para descanso durante a jornada, sendo especialmente importante em turnos noturnos, onde o cansaço físico e mental pode ser maior.

Saúde e Segurança: Cláusulas que garantam a implementação de medidas de saúde e segurança adequadas, como o fornecimento de equipamentos de proteção individual (EPIs) e condições para garantir que a jornada noturna não prejudique a saúde do trabalhador.

- Leis Trabalhistas Relacionadas ao Trabalho Noturno

O trabalho noturno é regido por diversas normas da legislação brasileira, sendo as principais: Consolidação das Leis do Trabalho (CLT): A CLT, em seu artigo 73, define o trabalho noturno e regulamenta os direitos dos trabalhadores dessa categoria. Além disso, a CLT determina o adicional noturno e as condições que devem ser observadas durante a jornada noturna.

Lei 13.467/2017 (Reforma Trabalhista): A reforma trabalhista introduziu mudanças significativas no regime de trabalho, incluindo a flexibilização das normas relativas ao trabalho noturno. Embora tenha flexibilizado algumas condições, ainda mantém a exigência do adicional noturno para os trabalhadores das 22h às 5h.

Normas Regulamentadoras (NR) : As NRs, como a NR 17, trata da ergonomia no trabalho, incluindo considerações sobre o trabalho noturno e as condições de saúde

do trabalhador, abordando os impactos da jornada noturna no corpo humano e estabelecendo recomendações para mitigar esses riscos .

Nova Norma (NR-1): Inclusão dos Riscos Psicossociais entrarão em vigor em 26 de maio de 2025. A principal mudança da nova norma é a inclusão explícita dos riscos psicossociais como parte integrante do Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO). Esta mudança reconhece oficialmente que fatores como estresse, assédio e pressão excessiva podem impactar significativamente a saúde dos trabalhadores.

Os maiores desafio enfrentados de acordo com as pesquisa feitas são:

1. Saúde

- Dessincronização do ritmo circadiano: O trabalho noturno interfere no "relógio biológico", causando distúrbios do sono, problemas digestivos, alterações hormonais e maior risco de doenças cardiovasculares, metabólicas e até mesmo alguns tipos de câncer.
- Privação de sono: A dificuldade em dormir durante o dia, somada à redução da qualidade do sono, leva à privação crônica, com consequências para a saúde física e mental.
- Exposição à luz artificial: A luz artificial durante a noite, principalmente a luz azul emitida por telas de dispositivos eletrônicos, pode agravar os distúrbios do sono e afetar a produção de melatonina, hormônio regulador do sono.
- Alimentação inadequada: A dificuldade em manter horários regulares para as refeições e a maior disponibilidade de alimentos industrializados e pouco nutritivos durante a noite podem levar à má nutrição e seus consequentes problemas de saúde.
- Problemas de peso: Trabalhadores noturnos têm maior probabilidade de ganhar peso ou desenvolver obesidade devido a alterações nos hábitos alimentares e na regulação do apetite.

2. Segurança

- Maior risco de acidentes: A sonolência, a fadiga e a redução da atenção podem aumentar o risco de acidentes de trabalho, especialmente em atividades que exigem atenção e coordenação, como motoristas, operadores de máquinas e profissionais da saúde.

- Vulnerabilidade a assaltos e violência: Em algumas profissões, como vigilantes e taxistas, o trabalho noturno aumenta a exposição a assaltos e violência, devido à menor movimentação de pessoas e à maior sensação de insegurança.

3. Vida social e familiar

- Isolamento social: O trabalho noturno pode levar ao isolamento social, já que os horários de descanso e lazer se invertem em relação à maioria das pessoas, dificultando o convívio com amigos e familiares.
- Conflitos familiares: A inversão de horários pode gerar conflitos familiares, especialmente para quem tem filhos pequenos ou precisa conciliar o trabalho noturno com as responsabilidades domésticas.
- Dificuldade de participação em atividades sociais: A falta de tempo e energia para participar de atividades sociais, como eventos culturais, esportivos ou religiosos, pode levar à sensação de exclusão e isolamento.

4. Condições de trabalho

- Jornadas exaustivas: Em algumas profissões, como profissionais da saúde e segurança pública, as jornadas de trabalho noturno podem ser longas e exaustivas, com plantões que se estendem por várias horas, comprometendo a saúde e o bem-estar dos trabalhadores.
- Falta de reconhecimento e valorização: O trabalho noturno, muitas vezes, não recebe o devido reconhecimento e valorização por parte da sociedade e dos empregadores, o que pode gerar desmotivação e insatisfação nos trabalhadores.
- Precariedade: Em alguns setores, como serviços de limpeza e segurança, o trabalho noturno pode ser associado à precarização, com baixos salários, falta de benefícios e instabilidade no emprego.

5. Tecnologia

- Impactos da tecnologia: A tecnologia, embora traga benefícios para o trabalho noturno, como a automação de tarefas e a comunicação online, também pode gerar novos desafios, como o aumento da demanda por trabalho noturno e a necessidade de atualização constante de habilidades.

As consequências do trabalho por turno podem ser consideradas como um problema para a maioria dos trabalhadores e com isso um desafio aos cientistas e médicos, constituindo um problema de saúde ocupacional.

Diante dessa problemática e desafios diários encontrados por pesquisas e análises, o projeto busca soluções que minimizem os impactos negativos do trabalho noturno, sempre em consonância com a legislação trabalhista. A CLT, em seus artigos 73 e seguintes, oferece diretrizes importantes, como:

> Adicional Noturno

Remuneração adicional de 20% sobre a hora diurna, como forma de compensar o desgaste e os riscos do trabalho noturno.

> Hora Noturna Reduzida

A hora noturna é computada como 52 minutos e 30 segundos, proporcionando uma jornada de trabalho menor em relação ao período diurno.

> Intervalos

Garantia de intervalos para descanso e alimentação, tanto para trabalhadores urbanos quanto rurais.

> Exames Médicos

Realização de exames médicos admissionais, periódicos e de retorno ao trabalho, visando a prevenção e o acompanhamento da saúde dos trabalhadores noturnos.

> Programas de Saúde e Bem-Estar

Implementação de programas que ofereçam acompanhamento médico, psicológico e nutricional aos trabalhadores noturnos, além de atividades que promovam a saúde e a qualidade de vida.

> Ergonomia

Adaptação do ambiente de trabalho para minimizar os riscos de acidentes e doenças, considerando as características do trabalho noturno.

> Treinamento e Capacitação

Oferecer treinamento adequado aos trabalhadores noturnos, abordando questões de segurança, saúde e bem-estar, além de orientações sobre o sono e a alimentação.

> Diálogos com a Categoria

Promoção de diálogos com os trabalhadores noturnos, buscando entender suas necessidades e demandas, e construindo soluções conjuntas para os problemas enfrentados.

>Fiscalização

Fortalecer a fiscalização do cumprimento da legislação trabalhista, garantindo que os direitos dos trabalhadores noturnos sejam respeitados.

Evolução histórica da legislação

A regulamentação do trabalho noturno no Brasil passou por um processo de evolução gradual, impulsionado por mudanças sociais, econômicas e pela crescente conscientização sobre os impactos dessa jornada na saúde e segurança dos trabalhadores.

Primeiras Regulamentações (Início do Século XX):

- As primeiras preocupações com a regulamentação do trabalho surgiram no início do século XX, com a CLT, de 1943, quando as fábricas estavam crescendo muito. Embora não houvesse uma legislação específica para o trabalho noturno nesse período, algumas normas gerais sobre jornada de trabalho e proteção de menores já apontavam para a necessidade de limites e cuidados.
- Aos poucos, começaram a aparecer alguns decretos e leis, mas eram poucas. Essas primeiras leis se preocupavam mais em proteger as mulheres e as crianças, proibindo ou dificultando que elas fizessem atividades noturnas e em lugares que eram perigosos ou faziam mal à saúde.

Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) - 1943:

- A CLT dedica um capítulo específico ao tema (Artigos 73 a 75), definindo o conceito de trabalho noturno (atividade entre as 22h e 5h), estabelecendo o direito ao adicional noturno (inicialmente de 20% sobre o salário-hora diurno) e instituindo a hora noturna reduzida. Cada hora noturna equivale a 52 minutos e 30 segundos, proporcionando uma contagem de tempo diferenciada.
- A CLT também reforçou a proibição do trabalho noturno para menores de 18 anos, consolidando a proteção dessa parcela da população deixou bem claro que menores de 18 anos não podem trabalhar durante a noite, para protegê-los.

A CLT de 1943 trouxe regras importantes para proteger os trabalhadores que atuam no período noturno no Brasil.

Tendências e Desafios Atuais:

- O último grande levantamento do tipo realizado, em 2016, pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), mostrou que a discussão sobre o trabalho noturno continua relevante, especialmente em relação aos impactos na saúde mental e física dos trabalhadores, à necessidade de adaptação das empresas para garantir um ambiente de trabalho seguro e saudável durante a noite, e à busca por melhores formas de compensação e reconhecimento para esses profissionais.
- A evolução tecnológica e as novas formas de trabalho (como o trabalho remoto em fusos horários diferentes) também trazem novos desafios para a regulamentação do trabalho noturno, exigindo uma análise contínua da legislação e a busca por soluções que conciliem as necessidades das empresas com a proteção dos direitos dos trabalhadores.

A lei sobre o trabalho à noite no Brasil mostra que, com o tempo, as pessoas foram entendendo que trabalhar de noite é diferente e mais arriscado. No começo, a lei se preocupava em proteger certos grupos de trabalhadores. Depois, a CLT (as leis trabalhistas) juntou esses direitos e criou mais regras. Outras leis também ajudaram a completar essas regras. O objetivo principal é dar um tratamento mais justo e condições de trabalho mais seguras para quem trabalha durante a noite. Como a sociedade e o trabalho mudam sempre, a lei precisa ser revista para continuar protegendo esses trabalhadores de forma correta.

1.6 ANÁLISE DE DADOS

Este questionário tem como objetivo coletar informações valiosas e relatos pessoais sobre os impactos do trabalho noturno na saúde e no bem-estar dos colaboradores. Suas respostas e vivência são importantes para compreendermos os desafios enfrentados por aqueles que atuam nesse turno, identificar riscos potenciais e, a partir disso, propor melhorias e ações eficazes para promover um ambiente de trabalho mais seguro e saudável.

1- Há quanto tempo você trabalha ou trabalhou no turno noturno?

2 - Qual a sua função/cargo na empresa?

3 - Quais são os principais desafios que você enfrenta em relação à sua saúde e bem-estar devido ao trabalho noturno?

4 - Poderia descrever brevemente como você percebe que o trabalho noturno afeta sua saúde física e mental no dia a dia? Obter relatos pessoais sobre os impactos do trabalho noturno.

5 - Você já presenciou ou vivenciou alguma situação de risco ou acidente de trabalho durante o turno noturno?

6 - A empresa oferece algum tipo de suporte ou orientação específica para os trabalhadores do turno noturno em relação à saúde e segurança? Ex: informações sobre sono, alimentação, riscos específicos? Você considera esse suporte adequado?

7 - Na sua opinião, quais ações ou medidas adicionais poderiam ser implementadas pela empresa para melhorar a saúde e segurança dos trabalhadores do turno noturno?

Entrevistado 1

Homem tem 37 anos, trabalhou 3 anos em Call Center com suporte técnico.

3 - Até hoje não consegue regular o relógio biológico do sono, teve sequências, não tem uma rotina de dormir e acordar cedo, falta de disposição e ânimo no período da manhã.

4 - De manhã ao acordar fica de mal humor e a noite fica mais calmo e produtivo. Muda de temperamento de dia e ao passar da tarde o temperamento de noite é outro.

5 - Não tinha risco dentro do ambiente de trabalho, pois ficaram sentados nas mesas com tela do computador e headphone, o risco estava no deslocamento de percurso para ir para casa, era onde tinha risco maiores. E não tinha lugar aberto para comer/comprar algo e fazer uma alimentação saudável, também tinha que comer rápido pois só tinha 20 minutos de pausa para fazer a refeição.

6 - Não, nada, não tinha , pelo contrário era só desmotivação, cobrança. A empresa achava que trabalhar a noite era "vagabundo", porque sempre não tinha sistema, era sempre inoperante.

7 - Com Certeza a Escala 5x2, não importa os dias, desde que seja 5 por 2.

Melhorar o financeiro, salário, convênio médico, ter desconto em academias, auxílio psicológico,” algum profissional a disposição pelo menos 1 hora por mês para atendimento.” ao funcionário se sentir mais acolhido valorizado.

Entrevistado 2

Homem tem 32 anos, trabalha há mais de 1 ano como motorista/carreteiro Caminhoneiro.

3 - Descanso durante o dia, vencer a sonolência na maioria das vezes a noite, se alimentar de maneira saudável, já que durante o dia se perde a noção das horas de café, almoço e janta, o descanso, já que é bem complicado a adaptação do corpo/mente para descanso durante o dia que muito das vezes são bem quentes.

4 - Com o estresse constante, falta de apetite durante o horário comum das refeições, fadiga extrema e nervosismo.

5 - Sim, Vários! Inúmeros acidentes com vítimas fatais, devido a cochilos no Volante durante a madrugada.

6 - Não. Ao contrário! Ex: Algumas empresas ignoram as Leis, visando somente seus lucros e, em sua maioria, não fazem as fiscalizações devidas e nem dão um suporte necessário para evitar que o motorista dirija a noite com segurança. Visando seus lucros, a mesma faz com que os motoristas dirijam com sono e sob efeito de entorpecentes. Convivo com inúmeros casos dentro da própria instituição que trabalho.

7 - Seguir as Leis Trabalhistas já seria um bom começo. A mesma traz de maneira até mais resumida as necessidades e responsabilidades dos empregadores. Seguindo de um bom suporte e medidas de segurança severas para reforçar e dar mais condições de trabalho com segurança para os seus proletários. Em alguns casos, eu sou a favor de nem ter horário noturno. Na maioria eu diria!

Entrevistado 3

Mulher tem 44 anos, trabalha há 1 ano como Recepcionista.

3 - Não consegue dormir muito bem pela manhã, tem dificuldades em ajustar o sono durante suas folgas.

4 - Fica muito cansada, com irritação no dia a dia por coisas “besta”. Tem alterações de humor frequentes.

5 - Sim, por trabalhar em recepção já viu relatos de prédios vizinhos tentativa de assalto.

6 - Não oferece, mas acha muito necessário.

7 - Mais segurança para os colaboradores em termos de assistência na entrada e saída, reunião ou comunicados para melhoria dos funcionários para a saúde física e mental, enfim ter mais participação da empresa no dia a dia do trabalho.

Com base nos dados das entrevistas, é possível identificar os desafios em comum entre os trabalhadores noturnos, apesar das diferenças em suas funções e tempo de atuação.

Dessincronização do Ritmo Biológico e Problemas de Sono:

Entrevistado 1: Relata não conseguir regular o relógio biológico, ter sequelas no sono, falta de rotina de dormir e acordar cedo, e falta de disposição pela manhã.

Entrevistado 2: Menciona a dificuldade de descanso durante o dia e a necessidade de vencer a sonolência à noite, além de ser "bem complicado a adaptação do corpo/mente para descanso durante o dia que muitas vezes são bem quentes."

Entrevistado 3: Afirma não conseguir dormir muito bem pela manhã e ter dificuldades em ajustar o sono durante as folgas.

A principal dor e desafio dos entrevistados é a dificuldade em regular o sono e o ritmo biológico. Todos os entrevistados sofrem com a qualidade do sono e a adaptação do corpo para descansar em horários não convencionais. De acordo com o desenvolvimento do projeto, com as pesquisas realizadas e as entrevistas, o maior desafio em geral é a regulação do sono biológico.

Impactos na Saúde Mental e Humor:

Entrevistado 1: Descreve mau humor ao acordar, mudança de temperamento entre o dia e a noite.

Entrevistado 2: Relata estresse constante, fadiga extrema e nervosismo.

Entrevistado 3: Menciona cansaço, irritação no dia a dia por "coisas besta" e alterações de humor frequentes.

Há uma clara manifestação de impactos negativos no humor e na saúde mental, incluindo irritabilidade, mau humor, estresse, nervosismo e fadiga. Mesmo sendo homem ou mulher de acordo com os entrevistados.

Riscos de Segurança e Acidentes

Entrevistado 1: Embora não tenha risco interno no trabalho sentado, destaca o risco no deslocamento para casa e a falta de local para alimentação saudável e tempo adequado de pausa.

Entrevistado 2: Vivenciou inúmeros acidentes com vítimas fatais devido a cochilos no volante, reforçando o risco direto da sonolência na atividade. Também aponta que empresas ignoram leis visando lucros, levando motoristas a dirigir com sono e sob efeito de entorpecentes.

Entrevistado 3: Viu relatos de tentativas de assalto em prédios vizinhos (indicando um risco externo/no entorno).

A segurança é uma preocupação para todos. Para o motorista, é um risco direto e grave de vida. Para o call center e a recepcionista, o risco se manifesta no deslocamento ou no entorno do local de trabalho à noite, além de condições de trabalho que prejudicam a saúde (como pausas curtas para alimentação). Há uma percepção de que a empresa nem sempre garante um ambiente externo seguro ou condições internas adequadas.

Percepção de Falta de Suporte e Desvalorização por Parte da Empresa:

Entrevistado 1: "Não, nada, não tinha, pelo contrário era só desmotivação, cobrança. A empresa achava que trabalhar a noite era "vagabundo"."

Entrevistado 2: "Não. Ao contrário! Algumas empresas ignoram as Leis, visando somente seus lucros e, em sua maioria, não fazem as fiscalizações devidas e nem dão um suporte necessário para evitar que o motorista dirija a noite com segurança."

Entrevistado 3: "Não oferece, mas acha muito necessário."

Todos os entrevistados apontam uma ausência ou inadequação do suporte e orientação da empresa em relação à saúde e segurança para o turno noturno. Além disso, o Entrevistado 1 relata um sentimento de desvalorização, e o Entrevistado 2, a negligência por parte da empresa, o que culmina em falta de reconhecimento e suporte.

Demandas por Melhorias e Cumprimento da Legislação:

Entrevistado 1: Sugere escala 5x2, melhorias financeiras, convênio médico, desconto em academias, e auxílio psicológico.

Entrevistado 2: Enfatiza a importância de "seguir as Leis Trabalhistas" e ter "bom suporte e medidas de segurança severas".

Entrevistado 3: Pede mais segurança na entrada e saída, reuniões/comunicados para melhoria da saúde física e mental, e mais participação da empresa.

Há um desejo por maior adesão à legislação trabalhista, suporte à saúde (física e mental) e segurança (tanto no local quanto no deslocamento), além de um maior reconhecimento e participação da empresa no bem-estar dos funcionários.

Os entrevistados, apesar de atuarem em setores distintos, compartilham as dores causadas pela dessincronização do sono e seus impactos na saúde mental, a vulnerabilidade à segurança seja no trajeto ou na própria função e, crucialmente, a percepção generalizada de que as empresas falham em oferecer o suporte adequado e em valorizar a jornada noturna, muitas vezes negligenciando até mesmo o cumprimento da legislação básica.

No decorrer do estudo, após uma troca de ideias com os entrevistados ficou evidente que a inversão do ciclo circadiano imposta pelo trabalho noturno acarreta uma série de problemas de saúde, como distúrbios do sono, metabólicos e cardiovasculares, além de impactos na saúde mental, como estresse e ansiedade. Os relatos dos entrevistados, desde o profissional de call center que luta para regular o sono, passando pelo caminhoneiro que enfrenta a sonolência fatal ao volante, até a recepcionista com alterações de humor, confirmam as pesquisas bibliográficas e reforçam a urgência de intervenções. A vulnerabilidade a acidentes e a deterioração da vida social e familiar também se mostraram pontos críticos, agravados pela percepção de falta de suporte e reconhecimento por parte de algumas empresas.

1.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho noturno, mesmo sendo uma necessidade de nossa sociedade atual, gera consequências negativas para a qualidade de vida do trabalhador. Este estudo abordou a realidade do trabalho noturno no Brasil, ressaltando sua importância para o funcionamento de diversos setores da sociedade, como transporte, saúde,

segurança e serviços. Ao mesmo tempo, o projeto analisou os impactos que esse tipo de jornada causa na saúde e na segurança dos trabalhadores.

A pesquisa envolveu a análise da legislação trabalhista, principalmente da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e das Normas Regulamentadoras (NRs), além da realização de entrevistas com profissionais que atuam à noite. Isso permitiu traçar um panorama detalhado sobre as dificuldades enfrentadas por esses trabalhadores e as ações necessárias para protegê-los.

Ficou evidente que através dos estudos e entrevistas realizadas, trabalhar à noite altera o ritmo biológico natural do corpo, o que pode causar diversos problemas de saúde, como distúrbios do sono, doenças metabólicas e cardiovasculares, além de aumentar o estresse e a ansiedade. As entrevistas reforçaram essas conclusões: um atendente de telemarketing relatou dificuldades constantes para dormir; um caminhoneiro mencionou o risco de acidentes por causa da sonolência; e uma recepcionista destacou mudanças frequentes de humor. Esses relatos demonstram a gravidade da situação e reforçam a necessidade de medidas urgentes.

Outros problemas observados foram o aumento do risco de acidentes de trabalho e o impacto negativo na vida social e familiar dos profissionais. Muitos deles também relataram sentir que não recebem apoio ou reconhecimento suficientes por parte das empresas.

A legislação brasileira oferece algumas proteções importantes, como o adicional noturno, a hora noturna reduzida e a proibição do trabalho noturno para menores de 18 anos. No entanto, o estudo mostrou que seguir a lei não é suficiente. As empresas precisam adotar medidas mais eficazes, como programas de saúde e bem-estar, apoio psicológico e nutricional, melhorias nas condições de trabalho e, principalmente, manter uma comunicação aberta com seus funcionários para ouvir suas necessidades.

Por fim, a fiscalização adequada e a conscientização de empregadores e trabalhadores são essenciais para garantir que o trabalho noturno seja realizado de forma segura, saudável e com respeito à dignidade do profissional.

1.8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Publicado em abril de 2024 por Glauce Pereira [Os riscos do trabalho noturno para a saúde: 'Quem trabalha à noite não tem mais vida' | Notícias em Saúde Pública](#)
Acessado em 22/02/2025

Publicado em 07 de novembro de 2023 por Alessandra de Souza Ferreira [O impacto do trabalho noturno na saúde do trabalhador](#) Acessado em 22/02/2025

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL. Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) 1ª Edição de 2024 em 05/01/2024
[Del5452compilado](#)

Artigo de José Eduardo, Claudiane Aparecida, Jô de Carvalho
admin,+TRABALHO+NOTURNO _+A+INVERSÃO+DO+RELÓGIO+BIOLÓGICO.pdf
acessado em 05/04/2025.

Publicado em 28 de dezembro de 2023 por Nicollas Kennedy [Trabalho Noturno: saiba quais são os seus direitos e não deixe de reivindicá-los | Jusbrasil](#) Acessado em 06/04/2025

Publicado em em abril de 2024 por Rone Carvalho
<https://g1.globo.com/trabalho-e-carreira/noticia/2024/04/24/os-riscos-do-trabalho-noturno-para-a-saude-quem-trabalha-a-noite-nao-tem-mais-vida.ghtml> Acessado em 24/05/2025

FACULDADE INVÊNIO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

RENATA DA SILVA PRATES

COMUNICAÇÃO E GESTÃO DE RELAÇÕES
Comunicação e informação no atendimento aos clientes

SÃO PAULO
2024

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema

A falta de vivência (experiência) implica em não realizar um bom atendimento

1.2 Problema

Não conhecer ou entender o serviço a ser prestado, cobrança excessiva de metas, não ter o diálogo e troca de informações e comunicação dentro da organização para os seus colaboradores, falta de inclusão de canais automatizados e mais práticos para desafogar os canais de atendimento, não ter conhecimento no perfil dos clientes e ou consumidores da empresa.

1.3 Justificativa

Um Gestor normalmente exige um bom atendimento de um modo geral de suas funções, mas não vivenciam o dia a dia do que acontece no atendimento.

1.4 Objetivo

Identificar as necessidades dos colaboradores, cuidar da comunicação verbal e escrita, evitar situações conflitantes, ter empatia, verificar formas de abordagem aos clientes, verificar os pontos positivos e negativos do atendimento observados pelos clientes, propor ações corretivas que garantam um bom atendimento aos clientes.

1.5 Metodologia Bibliográfica

A metodologia bibliográfica consiste em realizar pesquisas em materiais acadêmicos ou de estudos que já foram publicados para que eu possa desenvolver meu projeto.

2 DESENVOLVIMENTO

O objetivo é propor a implantação de estudos e treinamentos na empresa. Esses conhecimentos são fundamentais, para que os colaboradores possam analisar o perfil dos clientes e suas exigências, sendo assim possível realizar um bom atendimento.

O artigo publicado pela revista Fiar em 2012, já informava sobre o objetivo de se estudar e analisar uma forma das empresas investirem em treinamentos e capacitações para os colaboradores em busca de manter os clientes e conquistas. Segundo as pesquisas de excelência na qualidade de atendimento ao clientes, temos porcentagens significativas de dados que levam as empresas a perderem seus clientes. A porcentagem segundo os pesquisadores é de 65% por indiferença pessoal da pessoa que o atende na empresa. Com essa pesquisa podemos chegar a um entendimento de mercado e verificar que é necessário e urgente ter uma mudança da visão dos gestores, focando e buscando manter uma boa satisfação do cliente.

A concorrência que as empresas de hoje enfrentam é a mais acirrada de todos os tempos.. Para vencer no mercado, elas precisam transformar-se em peritas não apenas na construção de produtos, mas também na construção de clientes. A solução está em executar o trabalho de entregar valor e satisfação para o cliente melhor do que os concorrentes.

As empresas estão tendo muitas dificuldades em manter os clientes devido a falta de empatia, as pessoas estão cada dia mais indiferente umas com as outras.

Segundo os repórteres, um projeto de atendimento com excelência necessita de um profissional que conheça a demanda e a necessidade do atendimento que será realizado, tendo um conhecimento necessário e objetivo da solicitação do cliente.

Para que quando ele transmita a necessidade do cliente ao setor ou partes envolvidas sejam compreendidas e executadas conforme a necessidade solicitada. Mostrando uma boa comunicação e conhecimento entre as partes internas da empresa.

Um artigo postado pelo **Portal Lídea**, em junho de 2015, podemos verificar a informação que a relação e a qualidade no atendimento são diferenciais para um bom e próspero futuro para as empresas ou organizações.

A qualidade é um dos principais diferenciais para a sobrevivência de qualquer organização. Além disso, a mesma tem grande importância para definir o nível do atendimento e satisfação do cliente. O presente estudo partiu do problema, qual a importância da qualidade e da excelência no atendimento ao cliente para as organizações, buscou analisar a importância da qualidade e da satisfação do cliente para que uma organização se mantenha ativa no atual mercado competitivo. Através de estudos bibliográficos, será apresentado neste artigo acadêmico, a definição e o significado do cliente para as empresas, o conceito de qualidade e qualidade total como uma melhoria contínua no processo dentro de uma organização assim como a qualidade do atendimento e satisfação do cliente. Apresenta-se, também, nesse artigo, a necessidade de se construir um clima agradável que possa influenciar na qualidade do atendimento ao cliente e na motivação dos funcionários dentro de uma empresa, pois, funcionários que não são valorizados e trabalham sem motivação, podem transmitir uma imagem negativa para a empresa. Por fim, será abordado melhorias que se implantadas no atendimento podem trazer benefícios tanto para as empresas quanto para os clientes. (Ariana de Sousa Carvalho Costa, Lídia Chagas de Santana e Antônio Carrera Trigo - jun 2015)

Um cenário atual é que os clientes estão cada vez mais exigentes, têm um grau de conhecimento elevado e sofisticado, com isso não aceitam qualquer tipo de tratativa ou atendimento.

Normalmente tem uma pressa e querem ser prontamente atendidos e que sejam solucionados as suas solicitações.

Hoje na era da globalização os clientes sabem o que querem e seus direitos, buscando cada vez mais se fidelizarem a empresas e organizações que prestem um serviço e atendimento de qualidade e imediato.

Uma maneira de realizar uma efetivação na comunicação e atendimento ao cliente é sempre manter uma comunicação interna com objetivo central ao que está sendo proposto, viabilizando de forma concreta as informações que deve ser feita através de reuniões periódicas com planejamento e avaliação da equipe.

O atendimento ao cliente surge como uma ferramenta essencial ao sucesso das organizações. Esta ferramenta veio desenvolver diversas metodologias cujo foco está direcionado para a satisfação do cliente. Para que sejam alcançados os resultados organizacionais o atendimento ao cliente deve ser trabalhado de forma estratégica, tendo sempre em consideração que cada cliente corresponde a um perfil diferente, pelo que exigirá abordagens diferentes. Os profissionais que lidam diretamente com os clientes devem obedecer a uma série de regras e recomendações para que lhes seja possível transmitir uma impressão positiva aos seus clientes. A forma como é trabalhado o atendimento ao cliente irá espelhar-se no seu nível de satisfação. Esta dissertação procurou verificar de que forma a existência de boas práticas ao nível do atendimento ao cliente influencia o nível de satisfação do cliente. Para levar a cabo esta investigação foi utilizado um método do tipo quantitativo, operacionalizado por via de aplicação de um questionário a uma amostra de 170 pessoas que responderam com o intuito de verificar em que medida as dimensões da qualidade – tangibilidade, fiabilidade, capacidade de resposta e empatia – vão impactar na satisfação do cliente. (Autor : Joana Feytor Pinto Sampaio de Faria, publicado em 13/Dez/2017)

Podemos nos adaptar, com conhecimento e treinamento, a qualquer tipo de atendimento, tendo conhecimento e ferramentas adequadas, nos aperfeiçoamos na área que seja ofertada. Os clientes nos avaliam e podem nos qualificar principalmente com os resultados que apresentamos em um atendimento com boa agilidade, praticidade e empatia.

Temos nesse sistema de atendimento moderno a atuação dos assistentes virtuais, com destaque na praticidade e agilidade para solicitações e acompanhamento, com maior predominância a aceitação dos clientes e usuários, com várias diretrizes e funções.

2.2 Solução

Para obter esse atendimento com excelência podemos desenvolver um treinamento com profissionais aptos a ensinar e capacitar com conhecimento e técnicas necessárias.

Podemos adquirir ferramentas office e plataformas digitais para que os atendimentos sejam direcionados e atendidos com a necessidade de cada procura.

Reuniões periódicas com feedback de cada setor dando um parecer de como estão sentindo as mudanças após as técnicas aplicadas.

Treinamento com apresentações de cursos, palestras e vídeos explicativos.

2.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atender bem é servir o cliente, interno ou externo, da melhor forma possível, e não de forma mecânica e impessoal, interessar-se verdadeiramente pelo problema do cliente e estar a disposição não só para resolver, mas superar a expectativa do cliente.

Entender que cada pessoa é única, não podemos tratar ou atender a todos iguais.

Além de atender bem o cliente, precisamos encantá-lo, pois só a satisfação irá mantê-lo para a empresa, e assim não terá interesse em procurar outro concorrente que pode oferecer algo com que faça que este cliente mude para outra organização. Quando o cliente se sente encantado, nada o faz trocar de empresa, o encantamento é algo que vai além das necessidades e satisfação, ficará impressionado.

Um mau atendimento pode ocasionar insatisfação e perda, o que contribui para gerar uma imagem negativa da empresa.

Para superar esses obstáculos enfrentados ao longo do caminho é necessária a capacitação de funcionários a fim de melhor atender a todos os tipos de clientes de maneira eficiente. Manter o foco no cliente é um objetivo da organização que visa estabelecer uma relação de confiança e credibilidade com seus consumidores.

3. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- <https://nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento/article/view/618>.

Título: A gestão da comunicação no atendimento ao cliente, publicado em fev. 2022 . Autores : José Gabetto Fontes Pereira e Pedro Henrique Braz da Cunha

- <https://portalidea.com.br/cursos/5f3b79602bcd800615fbf7a918b49e8.pdf>

Título : Qualidade do atendimento ao cliente, publicado em Junho de 2015
Autores : Ariana de Sousa Carvalho Costa, Lídia Chagas de Santana e Antônio Carrera Trigo

- <https://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/8343>

Título : Qualidade no atendimento ao cliente: impacto na satisfação, publicado em 13/Dez/2017. Autor : Joana Feytor Pinto Sampaio de Faria

FACULDADE INVENIO

RENATA DA SILVA PRATES

Treinamento e Desenvolvimento de Líderes

SÃO PAULO

2024

1 - INTRODUÇÃO

1.1 Tema

Treinar e desenvolver bons líderes para que possam lidar com colaboradores satisfeitos e motivados dentro do plano de Carreira da organização.

1.2 Problema

Alguns líderes, embora tenham a orientação profissional, especialização, não possuem alguns conhecimentos principais para boas lideranças. São chefes e não líderes, não têm empatia, não são comunicativos, falta reconhecimento no trabalho dos colaboradores, não tem escuta e muitos não possuem nem um treinamento técnico.

1.3 Justificativa

Para estruturar um treinamento de liderança, é importante traçar um planejamento compartilhado, considerando as necessidades, visões e sofrimentos dos envolvidos. Também é importante dar atenção aos feedbacks após cada etapa do treinamento.

1.4 Objetivo

Treinamento e desenvolvimento de líderes é um programa de capacitação que visa melhorar as habilidades de profissionais em posições de liderança. O objetivo é que os líderes estejam atualizados e informados sobre o mercado, o perfil dos colaboradores e as mudanças constantes.

O treinamento de liderança pode ajudar, melhorar a eficácia da gestão, Impulsionar o desempenho da equipe, criar bons relacionamentos interpessoais, fortalecer a cultura organizacional, preparar os profissionais para um mercado em constante transformação.

1.5 Metodologia

A metodologia utilizada neste projeto foi de forma bibliográfica e entrevista por meio de questionários com profissionais da área de liderança.

Buscando informações e uma narrativa de experiências profissionais e com base em estudos e conhecimentos, os entrevistados responderam aos questionários com análise com suas experiências e vivências profissionais.

2 - Desenvolvimento de Líderes

Conforme pesquisa publicada no site gallup.com. As principais teorias, como a liderança transformacional, transacional e situacional

Explore as habilidades essenciais que um líder deve ter, como comunicação, empatia, tomada de decisão e gerenciamento de conflitos

Treinamentos Presenciais e on line - visando a eficácia da capacitação

Treinamentos com experiências práticas e simulações para que a eficácia seja treinada é uma dos destaques citados nas pesquisas encontradas no instituto instituteofleadership.org

Sempre estar ligado a novos métodos de comunicação e aprendizado

Ser um ótimo ouvinte e saber dar treinamentos

Com parâmetro em treinamento e desenvolvimento de líderes o ideal é sempre contratar uma boa consultoria assim como exemplo <https://berryconsultoria.com.br>

A empresa que investe em treinamento de seu pessoal tem a chance de alcançar metas e sair na frente. Porém muitas encontram dificuldades em como desenvolvê-lo, acarretando problemas internos quando a falta de profissionais capacitados interfere no alcance dos objetivos desejados. Como citado no trabalho acadêmico no portal ric-cps.eastus2.cloudapp.azure.com por JTM CARVALHO, ML SILVA, MB ONÉSIO por esse motivo deve ser proporcionar treinamento e capacitação para os líderes, visando desenvolver habilidades para que este possa motivar os demais funcionários e liderá-los.

2.1 Métodos de Desenvolvimento

Este conteúdo abrange uma série de habilidades e práticas essenciais para o desenvolvimento pessoal e profissional, com foco na melhoria das competências interpessoais e na gestão eficaz das relações e conflitos dentro de uma equipe. Serão explorados tópicos como ferramentas de autoavaliação, estratégias de resolução de conflitos, inteligência emocional, comunicação assertiva, escuta ativa, feedback construtivo, entre outros, visando capacitar os participantes a se tornarem líderes mais conscientes e eficazes. O desenvolvimento dessas habilidades não só fortalece o líder individualmente, mas também promove um ambiente de trabalho mais colaborativo, produtivo e saudável.

Autoconhecimento

- Ferramentas de autoavaliação (ex: MBTI, DISC)
- Identificação de valores e crenças pessoais
- Reflexão sobre experiências passadas e lições aprendidas

Gestão de Conflitos

- Tipos de conflitos e suas causas
- Técnicas de mediação e resolução de conflitos
- Estratégias para transformar conflitos em oportunidades de crescimento

Desenvolvimento de Inteligência Emocional

- Compreensão das emoções próprias e dos outros
- Práticas para aumentar a empatia
- Exercícios de autocontrole e regulação emocional

Comunicação

- Técnicas de comunicação assertiva
- Importância da comunicação não verbal
- Práticas de comunicação em situações de alta pressão

Relação Interpessoal

- Construção de relacionamentos de confiança
- Dinâmicas para promover a colaboração em equipe
- Identificação de estilos de relacionamento

Escuta

- Princípios da escuta ativa
- Exercícios práticos de escuta em grupo
- Impacto da escuta na liderança e no engajamento da equipe

Feedback

- Como dar e receber feedback de maneira eficaz
- Criação de uma cultura de feedback dentro da equipe
- Diferenciação entre feedback construtivo e crítico

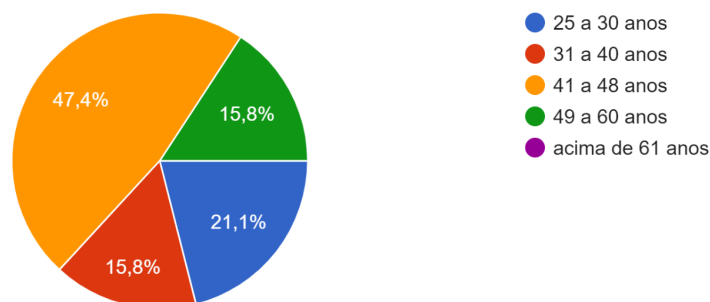
Treinamento Técnico

- Identificação das habilidades técnicas necessárias para a liderança
- Integração de conhecimentos técnicos com habilidades interpessoais
- Abordagem de casos práticos que envolvem competências técnicas e de liderança

3 - Análise de Pesquisa

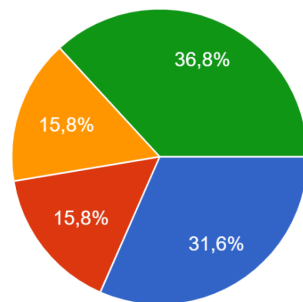
Pesquisa realizada para ter informação e indicação das expectativas e sugestões para ser um bom líder e incluir uma combinação de boa comunicação e respeito com flexibilidade e liderança no ambiente de trabalho.

Idade
19 respostas



Qual o melhor método para um treinamento de líderes ?

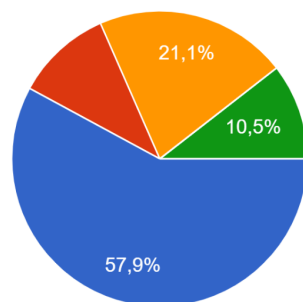
19 respostas



- Oferecendo feedback e conselhos personalizados
- Coloca - los em situações desafiadoras para que eles aprendam na prática.
- Focar exclusivamente em aulas e palestras sobre teoria de liderança.
- Usar jogos e simulações para treinar habilidades de liderança em cenários realistas.

Setor que atua no mercado de trabalho

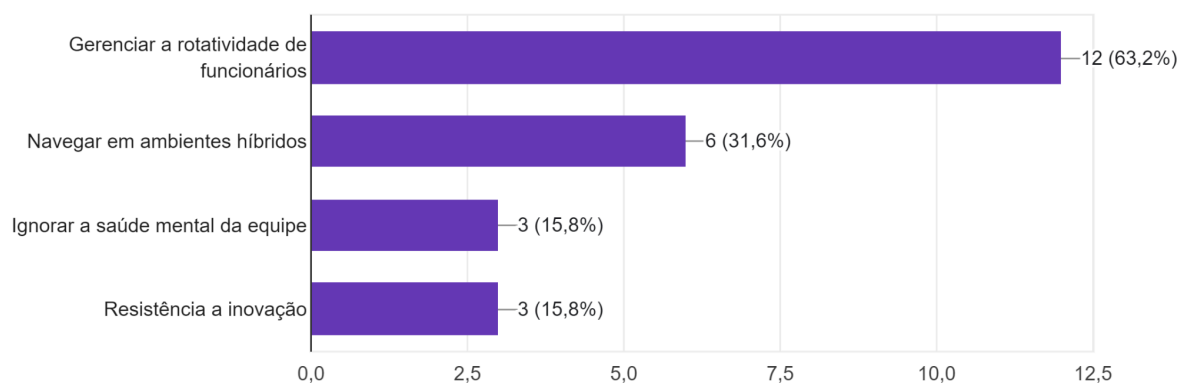
19 respostas



- Administrativo
- Comercial
- Operacional
- Liderança

Quais os desafios atuais de um bom líder?

19 respostas



O que você espera de um bom líder?

- Bom relacionamento com todos, olhar clínico, empatia e inteligência emocional
- Conduzir e supervisionar uma equipe de especialistas
- Tenha muita empatia e capacidade de escuta
- Comunicação e inspiração para um ambiente produtivo. Características que devemos levar além do trabalho.
- Ouvir o seu funcionário e se colocar no lugar dos funcionários.
- Humildade e postura
- Clareza nas demandas, afinal a comunicação é parte importantíssima na liderança
- Que ele conheça sua equipe, faça uma gestão democrática.
- Seja sensível e esteja aberto e flexível às demandas que chegam até ele.
- Saiba corrigir e ensinar com brandura. Mas que também saiba retirar no momento certo pessoas que prejudicam o trabalho em equipe.
- Espero conhecimento e habilidades, empatia, respeito e trabalho.

A pesquisa revela que, para ser um bom líder, é essencial ter uma comunicação clara e eficaz, empatia, inteligência emocional, e sensibilidade e estar atento às necessidades da equipe. O líder deve conhecer sua equipe, ser humilde e flexível, manter uma postura com equilíbrio e autoridade de ensinamento, sempre inspirar e motivar. Essas qualidades refletem em uma boa liderança com parceria duradoura de produtividade com respeito dos colaboradores.

Conclusão

Este conteúdo abrange uma série de habilidades e práticas essenciais para o desenvolvimento pessoal e profissional, com foco na melhoria das competências interpessoais e na gestão eficaz das relações e conflitos dentro de uma equipe. Serão explorados tópicos como ferramentas de autoavaliação, estratégias de resolução de conflitos, inteligência emocional, comunicação assertiva, escuta ativa, feedback construtivo, entre outros, visando capacitar os participantes a se tornarem líderes mais conscientes e eficazes. O desenvolvimento dessas habilidades não só fortalece o líder individualmente, mas também promove um ambiente de trabalho mais colaborativo, produtivo e saudável.

Referências

gallup.com Gallup, Inc. (2023). *State of the Global Workplace: 2023 Report*. Gallup. Disponível em: <https://www.gallup.com/workplace>

Academy of Management. (n.d.). *Academy of Management*. Retrieved November , 2020, from <https://www.aom.org>

Institute of Leadership and Management. (n.d.). *Institute of Leadership and Management*. Retrieved 2021, from <https://www.instituteofleadership.org>

Berry Consultoria. (n.d.). *Berry Consultoria*. Recuperado em Março 2020, de <https://berryconsultoria.com.br>

FACULDADE INVENIO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

RENATA DA SILVA PRATES

TERCEIRIZAÇÃO NA RELAÇÃO TRABALHISTA

SÃO PAULO
2025

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
1.1 Tema	3
1.2 Problema	3
1.3 Justificativa	4
1.4 Objetivos Específicos	5
1.5 Metodologia	5
2. DESENVOLVIMENTO	6
2.1 Conceito e Histórico da Terceirização	6
2.1.1 Aspectos Positivos da Terceirização	6
2.1.2 Aspectos Negativos da Terceirização	6
2.2 Modelos de Terceirização	7
2.3 Efetivação da Terceirização	7
2.4 Legislação sobre o Trabalho Terceirizado	8
2.5 Posições Judiciais e previsões	8
2.6 Benefícios	9
2.7 Pesquisas	10
2.7.1 Análise de Dados	11
3. CONSIDERAÇÕES FINAIS	12
4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	13

1. INTRODUÇÃO

O impacto da terceirização pretende analisar a terceirização com leis pertinentes e análise do disposto na CLT demonstrando suas definições, características, vantagens, desvantagens, assim como os direitos dos trabalhadores terceirizados, com intuito principal de identificar o impacto causado na relação de trabalho pela terceirização ao longo dos anos. Responde o questionamento de se a terceirização nas relações de trabalho pode causar impacto, seja ele de natureza positiva ou não. Considera-se, ao final, que há um impacto positivo nas relações de trabalho que traz vantagens ao mercado de trabalho brasileiro e suas consolidações.

1.1 Tema

O impacto da terceirização no setor de serviços gerais.

1.2 Problema

A terceirização, apesar de ser uma estratégia utilizada por muitas empresas para reduzir custos e aumentar a flexibilidade, tem gerado discussões sobre seus impactos negativos na relação de trabalho.

Existem alguns problemas no impacto da terceirização nas relações de trabalho.

- Precarização das condições de trabalho
- Desigualdade de direitos e diferenciação entre os trabalhadores setor de limpeza
- Dificuldade de negociação e organização dos trabalhadores
- Enfraquecimento da responsabilidade social das empresas
- Insegurança no emprego
- Precarização da formação e capacitação profissional
- Impacto na cultura organizacional

1.3 Justificativa

Condições de trabalho e direitos

- Trabalhadores terceirizados frequentemente enfrentam condições mais precárias, como salários mais baixos, maior carga horária e menor acesso a benefícios (férias, participação nos lucros, plano de saúde, estabilidade no emprego, gratificação de Natal, licença remunerada).
- Essa desigualdade de direitos entre trabalhadores diretos e terceirizados contribui para a precarização das condições de vida e trabalho, criando distinções claras e injustas entre os grupos.

Organização e negociação coletiva

- A terceirização dificulta a organização e a negociação coletiva, pois os terceirizados não pertencem diretamente à empresa contratante, estando subordinados à prestadora de serviços, o que os torna mais vulneráveis e fragiliza a defesa de seus direitos.

Responsabilidade das empresas

- Empresas contratantes frequentemente se eximem da responsabilidade pelas condições de trabalho dos terceirizados, transferindo a responsabilidade para as prestadoras de serviços, o que enfraquece a fiscalização e o cumprimento das normas trabalhistas.

Estabilidade e qualificação

- A relação de trabalho dos terceirizados tende a ser mais instável, sujeita a contratações temporárias ou mudanças contratuais, gerando insegurança quanto à continuidade do emprego.
- A qualificação e o treinamento oferecidos aos terceirizados são geralmente inferiores aos oferecidos aos empregados diretos, limitando suas oportunidades de crescimento profissional.

Impacto na cultura organizacional

- A presença de trabalhadores terceirizados pode promover um ambiente de desconfiança e desigualdade dentro da empresa, afetando negativamente a coesão interna e a produtividade.

1.4 Objetivos Específicos

- Promover um equilíbrio entre redução de custos e garantia de direitos trabalhistas.
- Garantir um ambiente de trabalho mais justo, seguro e transparente.
- Implementar regulamentações mais rígidas que garantam condições adequadas de saúde, segurança e bem-estar.
- Exigir a implementação de protocolos de segurança e saúde para todas as empresas, independentemente de serem contratantes ou prestadoras.
- Propor políticas públicas ou acordos trabalhistas que assegurem igualdade de direitos entre trabalhadores, incluindo benefícios como plano de saúde, férias, 13º salário e outros direitos básicos.
- Garantir o acesso dos trabalhadores terceirizados aos mesmos canais de comunicação, benefícios e treinamentos oferecidos aos funcionários permanentes da empresa contratante.

1.5 Metodologia

A pesquisa será realizada por meio de revisão bibliográfica em fontes acadêmicas e entrevistas semiestruturadas com profissionais que atuam sob regime de terceirização.

2. DESENVOLVIMENTO

A terceirização do trabalho tem sido um tema bastante discutido em diversas áreas, como Direito, Administração, Economia e Sociologia. O fenômeno envolve a contratação de serviços ou atividades por empresas, que são realizadas por terceiros, em vez de serem feitas diretamente pelos seus empregados.

2.1 Conceito e histórico

A terceirização surgiu como uma estratégia para reduzir custos e aumentar a flexibilidade organizacional. Segundo Hirata (2009), o processo de terceirização se intensificou nas últimas décadas, impulsionado pelas necessidades das empresas em reduzir custos fixos, especialmente em um contexto de globalização e competitividade. O fenômeno permite que as empresas contratem serviços especializados de forma mais eficiente, como, por exemplo, serviços de limpeza, segurança, tecnologia da informação (TI), entre outros.

2.1.1 Aspectos positivos

Redução de custos: A terceirização permite que as empresas reduzam seus custos com recursos humanos, uma vez que os prestadores de serviços terceirizados não têm os mesmos direitos trabalhistas dos empregados diretos.

Foco nas atividades essenciais: Ao delegar atividades periféricas a terceiros, as empresas podem se concentrar nas suas atividades principais e essenciais.

Flexibilidade: Permite uma maior flexibilidade na contratação e demissão de trabalhadores.

2.1.2 Aspectos negativos

Precarização do trabalho: Muitos estudiosos apontam que a terceirização tem levado à precarização das condições de trabalho, uma vez que os terceirizados têm acesso a menos benefícios e direitos comparado aos empregados diretos. Segundo Gonçalves (2014), isso pode resultar em um aumento da informalidade no mercado de trabalho e na vulnerabilidade dos trabalhadores.

Desresponsabilização da empresa principal: A terceirização pode, em alguns casos, fazer com que as empresas se eximem da responsabilidade sobre as condições de trabalho dos seus terceirizados. A desvinculação da empresa principal das condições de trabalho dos terceirizados é uma crítica comum em diversos estudos.

2.2 Modelos de terceirização

Os modelos de terceirização podem ser classificados de diversas formas, dependendo da atividade terceirizada, da relação com a empresa contratante e do tipo de contrato envolvido. Os principais modelos incluem:

Terceirização por especialização: Empresas contratam prestadores de serviços que oferecem competências ou recursos especializados que não estão disponíveis internamente, como por exemplo a contratação de empresas de consultoria ou de TI.

Terceirização administrativa: Refere-se à transferência de funções administrativas para empresas externas, como o departamento de limpeza, segurança ou refeitório. Temos como referência de contratações administrativas os serviços gerais de apoio como limpeza, vigilância ou transporte.

Terceirização de atividades secundárias ou periféricas: Envolve atividades que não são essenciais para o núcleo de operações da empresa. Serviços diversos secundários e normalmente mais terceirizados de atendimento ao cliente via call center, ou logística.

2.3 Como é efetivada?

A efetivação da terceirização depende do tipo de atividade e do acordo entre as partes envolvidas.

Planejamento: A empresa decide quais funções ou serviços serão terceirizados, com base em critérios como custo, especialização e eficiência.

Seleção do prestador de serviço: A empresa escolhe o fornecedor, que pode ser uma outra empresa ou um profissional autônomo.

Negociação do contrato: A formalização do acordo envolve a definição de prazos, responsabilidades, pagamento e condições de trabalho.

Gestão do contrato: A empresa contratante monitora a execução do serviço para garantir que o prestador cumpra as obrigações acordadas.

2.4 Leis sobre o trabalho terceirizado

A regulamentação da terceirização tem sido um tema polêmico no Brasil, especialmente após a Reforma Trabalhista de 2017. O marco legal estabelece diretrizes mais claras para a contratação de serviços terceirizados, e isso gerou tanto elogios quanto críticas.

Legislação brasileira

A Lei nº 13.429/2017 e a Lei nº 13.467/2017 (Reforma Trabalhista) tiveram um impacto significativo nas práticas de terceirização no Brasil.

Lei nº 13.429/2017: Regulamenta as atividades de terceirização, permitindo que as empresas possam terceirizar qualquer atividade, inclusive a atividade principal da empresa, algo que antes era restrito.

Críticas: Muitos sindicatos e juristas afirmam que a nova legislação pode gerar um aumento da precarização do trabalho e uma distorção dos direitos trabalhistas, uma vez que os trabalhadores terceirizados não teriam os mesmos direitos que os contratados diretamente.

Reforma Trabalhista (Lei nº 13.467/2017): Tornou mais simples a contratação de trabalhadores terceirizados, mas introduziu mudanças importantes, como a possibilidade de terceirizar funções essenciais (antes restritas a funções secundárias).

Critérios de responsabilidade solidária: A nova lei estabelece que a empresa contratante e a prestadora de serviços podem ser responsabilizadas solidariamente por eventuais problemas trabalhistas. Isso significa que se a empresa terceirizada não pagar direitos trabalhistas, a empresa contratante pode ser responsabilizada.

2.5 Posições judiciais e previsões

Tribunais: As decisões judiciais sobre a terceirização têm variado. O Supremo Tribunal Federal (STF) decidiu que é constitucional a terceirização da atividade fim, mas, ao mesmo tempo, previu que as empresas devem garantir que as condições de trabalho dos terceirizados sejam adequadas e que o vínculo trabalhista não seja

prejudicado.

Previsões para o futuro: Alguns especialistas preveem um aumento da informalidade no mercado de trabalho com a ampliação da terceirização, especialmente em setores mais desregulamentados. A tecnologia e a automação também podem impactar a tendência de terceirização, especialmente em áreas como TI e logística.

2.6. Benefícios

Oportunidades de Emprego

Empresas terceirizadas frequentemente têm maior volume de vagas, o que facilita o acesso ao mercado de trabalho, especialmente para quem tem pouca experiência ou qualificação formal.

Flexibilidade

Algumas empresas terceirizadas oferecem opções de horário mais flexíveis, o que pode ajudar a conciliar trabalho e vida pessoal.

Treinamento e Desenvolvimento

Muitas terceirizadas fornecem treinamento prático e especializado para seus colaboradores, o que pode ser útil para adquirir habilidades.

Estabilidade de Contrato

Em casos de contratos bem estruturados, o funcionário pode ter acesso a benefícios trabalhistas, como 13º salário, férias remuneradas, e contribuições ao INSS.

Experiência Diversificada

O trabalho terceirizado no setor de limpeza em diferentes locais (escritórios, indústrias, hospitais, etc.) pode oferecer experiência variada e ajudar a desenvolver a versatilidade profissional.

Possibilidade de Efetivação

Algumas empresas contratam funcionários terceirizados como efetivos, oferecendo a chance de crescer dentro da organização.

Apoio da Empresa Terceirizada

A empresa pode atuar como mediadora em questões trabalhistas, ajudando a resolver conflitos ou problemas com os clientes.

Esses benefícios podem variar muito, então é importante verificar como a empresa terceirizada estrutura suas políticas e contratos

As normativas na legislação trabalhista para o setor de limpeza terceirizado no Brasil incluem pontos importantes

2.7 Pesquisas - Análise de entrevistas

1 - A terceirização afeta os direitos trabalhistas dos empregados contratados por empresas terceirizadas em comparação com os contratados diretamente pela empresa? 1.1 Como?

2 - Quais são as principais diferenças nas condições de trabalho entre os empregados terceirizados e os empregados diretos da empresa contratante?

2.1 E como essas diferenças podem impactar a experiência profissional?

3 - Como a terceirização impacta sua remuneração e benefícios?

3.1 Você pode compartilhar exemplos específicos de situações em que se sentiu igualmente tratado em comparação aos empregados diretos da empresa contratante, ou de momentos em que percebeu desigualdade?

4 - Quais são os principais desafios que você enfrenta sendo um trabalhador terceirizado?

4.1 Existe algum aspecto da sua rotina de trabalho ou da relação com a empresa contratante que você acredita que poderia ser melhorado?

5 - Você sente que a terceirização impacta sua segurança no trabalho ou seu acesso a direitos trabalhistas como férias, 13º salário e aposentadoria?

5.1 Como isso influencia seu bem-estar geral?

2.7.1 Análise de Dados sobre a Terceirização e seus Impactos nas Relações de Trabalho

Com base em três entrevistas realizadas com trabalhadores terceirizados — uma auxiliar de limpeza hospitalar (40 anos), um porteiro de edifício (50 anos) e uma recepcionista (30 anos) — foi possível identificar padrões consistentes nos efeitos da terceirização nas relações de trabalho. Todos possuem carga horária semanal de 44 horas, com jornadas de 9 a 10 horas diárias.

A totalidade dos entrevistados afirmou que a terceirização impacta negativamente os direitos trabalhistas. Entre os principais problemas relatados estão atrasos salariais, dificuldades para tirar férias, acesso limitado ao 13º salário e instabilidade no emprego, especialmente quando há troca da empresa prestadora de serviço.

As diferenças entre terceirizados e funcionários diretos também foram amplamente apontadas. Os trabalhadores terceirizados afirmam ter menos acesso a benefícios, como vale-alimentação, plano de saúde e treinamentos, além de utilizarem equipamentos mais precários. Essa desigualdade gera sentimentos de desvalorização, exclusão e desmotivação.

Em relação à remuneração, todos relataram salários inferiores aos dos funcionários contratados diretamente, além de benefícios mais limitados e, muitas vezes, inconsistentes. Esse cenário reforça a percepção de tratamento desigual dentro do mesmo ambiente de trabalho.

Outro ponto comum nas entrevistas foi a sensação de exclusão em atividades internas, como confraternizações e campanhas de reconhecimento. Embora alguns tenham relatado experiências pontuais de inclusão, essas ocasiões foram exceções. A falta de comunicação e de envolvimento em decisões também foi destacada como um fator que prejudica o bem-estar.

Por fim, os entrevistados apontaram que a terceirização contribui diretamente para o aumento da ansiedade, insegurança emocional e estresse, afetando negativamente a motivação no trabalho e a saúde mental.

Em resumo, os dados indicam que a terceirização, embora amplamente utilizada, ainda é associada a uma precarização das relações de trabalho, criando uma divisão clara entre trabalhadores terceirizados e contratados diretos, tanto em termos de direitos quanto de reconhecimento.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora a terceirização possa oferecer vantagens econômicas para as empresas, ela também impõe desafios significativos às condições de trabalho, direitos dos trabalhadores e à estabilidade no emprego. A literatura crítica sobre o tema aponta que é fundamental uma regulamentação adequada e uma fiscalização rigorosa para garantir que os trabalhadores terceirizados não sejam explorados ou discriminados.

Incentivar as empresas contratantes a assumirem responsabilidade sobre as condições de trabalho nas empresas terceirizadas, cobrando ações concretas para assegurar o cumprimento das leis trabalhistas e o respeito aos direitos dos trabalhadores.

Criar incentivos para empresas que demonstram boas práticas na gestão de trabalhadores terceirizados, premiando aquelas que investem em melhorias sociais, educacionais e de capacitação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

JVS Lima, A Machado, MS Pires - 18/02/2024

Revista Juridica do Nordeste Mineiro, 2024 revista.unipacto.com.br

Santos, F. M., & Pereira, J. M. (2014). *A terceirização no Brasil: impactos e desafios*. Revista Brasileira de Políticas Públicas, 4(2), 15-27.

Lacerda, A. S. (2016). *Terceirização: uma análise crítica sob a ótica dos direitos fundamentais do trabalho*. Revista do Direito Público, 4(1), 34-50.

Silva, A. F. (2018). *A terceirização no contexto da organização do trabalho no Brasil: desafios e perspectivas*. Revista de Direito e Sociedade, 9(2), 103-118.

Moura, T. C. (2017). *Responsabilidade social empresarial e terceirização: a falácia da autonomia do prestador de serviços*. Revista de Direito Empresarial, 15(3), 112-125.

Carvalho, A. M. (2019). *Insegurança no trabalho e precarização: uma análise da terceirização e da flexibilidade no mercado de trabalho*. Estudos Trabalhistas, 10(1), 62-75.

Almeida, R. L., & Oliveira, M. P. (2015). *Terceirização e qualificação profissional: um estudo sobre o impacto da terceirização no desenvolvimento da força de trabalho*.

Revista de Economia e Gestão, 14(2), 220-236.

Costa, E. A. (2017). *A terceirização e seus efeitos nas relações de trabalho e na cultura organizacional*. Revista de Administração Contemporânea, 21(6), 81-98.

FACULDADE INVENIO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

RENATA DA SILVA PRATES

ASCENSÃO E RECUPERAÇÃO JUDICIAL

SÃO PAULO
2025

SUMÁRIO

1. Introdução.....	3
1.1 Tema : Ascensão e Recuperação Judicial da Empresa de Telecomunicação Oi	
1.2 Metodologia.....	4
1.3 Objetivo.....	4
2. Desenvolvimento.....	5
2.1 História da Oi.....	5
2.2 Crise e Recuperação.....	6
2.3 Período de Ascensão.....	6
2.4 Inovações e Estratégias.....	6
2.5 Indicadores de Desempenho.....	
2.6 Problema.....	7
2.7 Impactos da Rotatividade.....	8
2.8 Situação Atual e Perspectivas.....	9
2.9 Análise de Rotatividade de Funcionários.....	9
3. Considerações Finais.....	11
4. Referências Bibliográficas	12

1. INTRODUÇÃO

Este Projeto tem como objetivo analisar a trajetória da Oi Telecomunicações (que a partir de agora poderá ser chamada de Oi), desde sua ascensão como uma das maiores operadoras do Brasil até os momentos de crise e os processos de recuperação judicial. O foco será avaliar como as estratégias de gestão empresarial e, especialmente, de recursos humanos influenciaram nas diferentes fases da empresa, com destaque para a rotatividade de funcionários como um indicador importante nas fases de expansão, crise e reestruturação. Estudar esse caso é fundamental para compreender a importância de decisões estratégicas alinhadas à gestão de pessoas em contextos de mudança organizacional.

Analisei a trajetória da Oi Telecomunicações, desde sua ascensão como uma das maiores operadoras do Brasil até os períodos de crise e os dois processos de recuperação judicial. O foco principal está na gestão de recursos humanos, com destaque para a rotatividade de funcionários como indicador estratégico das mudanças enfrentadas pela empresa.

O objetivo é entender como as decisões de gestão, especialmente de pessoas, influenciaram diretamente nos momentos de expansão, crise e reestruturação. Utilizamos uma metodologia qualitativa, com base em documentos acadêmicos, matérias jornalísticas e relatos públicos de ex-funcionários, para traçar um panorama realista da atuação da Oi em cada fase.

Este estudo busca mostrar como a gestão de pessoas pode ser decisiva para a sobrevivência ou queda de uma organização, especialmente em contextos de grande transformação como o vivido pela Oi.

1.1 Tema

Ascensão e Recuperação Judicial da Empresa de Telecomunicação Oi

1.2 Metodologia

Este trabalho adota uma abordagem qualitativa, baseada em pesquisa documental e exploratória. A metodologia consiste na análise de fontes secundárias, como artigos acadêmicos, notícias, relatórios de mercado e documentos públicos sobre a trajetória da Oi Telecomunicações. Também são consideradas informações divulgadas por ex-colaboradores em fóruns e redes sociais, de forma anônima, para enriquecer a compreensão sobre a gestão de recursos humanos nas diferentes fases da empresa.

A escolha por um estudo de caso sobre a Oi Telecomunicações justifica-se pela relevância da empresa no contexto das telecomunicações brasileiras e pela complexidade de sua trajetória organizacional, marcada por processos de expansão, crise financeira e reestruturação. Investigar essa trajetória permite compreender de forma aprofundada como fatores internos e externos impactam sua gestão de recursos humanos ao longo do tempo.

A adoção de uma abordagem qualitativa, sustentada em pesquisa documental e exploratória, é adequada porque possibilita uma análise interpretativa e contextualizada das informações disponíveis. O uso de fontes secundárias — como artigos acadêmicos, relatórios de mercado, notícias e documentos públicos — fornece uma base sólida para a reconstrução dos eventos e decisões que moldaram a empresa. Além disso, a inclusão de relatos anônimos de ex-colaboradores, obtidos em fóruns e redes sociais, contribui para enriquecer a análise com perspectivas internas, complementando os dados institucionais com experiências vividas e percepções subjetivas.

Assim, o estudo de caso se justifica tanto pela relevância prática e social do objeto de análise quanto pela pertinência metodológica da abordagem escolhida, que busca compreender em profundidade os aspectos humanos e organizacionais que caracterizam a evolução da Oi Telecomunicações.

1.3 Objetivo

O objetivo é identificar padrões de rotatividade de funcionários como reflexo das estratégias de gestão empresarial adotadas durante os períodos de crescimento,

crise e recuperação judicial da Oi. A análise busca compreender como as práticas de Recursos Humanos influenciaram – e foram influenciadas – pelos contextos organizacionais e financeiros enfrentados pela empresa ao longo do tempo.

2. Desenvolvimento

O desenvolvimento da Oi tem uma trajetória marcada por constantes transformações estratégicas e tecnológicas, desde sua origem como Telemar.

A empresa demonstrou resiliência ao reestruturar-se e redirecionar seus investimentos para áreas mais promissoras, como a fibra óptica. Suas ações evidenciam a importância da gestão eficaz da mudança e do comportamento organizacional adaptativo.

2.1 História da Oi

A Oi nasceu em 1998 com o nome Telemar, resultado da privatização do sistema Telebrás, que até então controlava as telecomunicações no Brasil. A empresa foi criada a partir da fusão de várias operadoras regionais de telefonia fixa que atendiam 16 estados brasileiros, tornando-se uma das maiores concessionárias de telefonia fixa do país.

Em 2002, a Telemar lançou a marca Oi para sua operação de telefonia móvel, consolidando-a como sua principal identidade corporativa. Um dos marcos mais importantes dessa fase foi a adoção pioneira da tecnologia GSM (Global System for Mobile Communications) no Brasil. Essa tecnologia digital revolucionou o setor ao permitir a transmissão de voz e dados com maior qualidade e segurança, além de introduzir o uso do chip SIM, que facilitou a mobilidade e a personalização dos usuários.

A decisão da Oi de adotar o GSM pode ser compreendida sob a ótica da gestão de mudanças organizacionais, conceito amplamente discutido por John Kotter (1997), que destaca a importância da criação de uma visão estratégica e da capacidade de adaptação em ambientes de intensa transformação tecnológica. Ao modernizar suas operações e investir em inovação, a empresa demonstrou capacidade de antecipar tendências e se posicionar competitivamente, o que se alinha às etapas propostas por Kotter para a implementação eficaz de mudanças, como a criação de senso de

urgência e a consolidação de novas práticas na cultura organizacional.

Segundo Idalberto Chiavenato (2004), a competitividade de uma organização está diretamente relacionada à sua capacidade de aprendizado e inovação contínua, elementos essenciais para enfrentar os desafios de um mercado dinâmico. Nesse sentido, a Oi mostrou resiliência e visão estratégica ao se adequar às novas exigências tecnológicas do setor de telecomunicações, buscando não apenas sobreviver, mas também diferenciar-se pela inovação.

Complementarmente, Robbins (2005) e Maximiano (2010) enfatizam que o comportamento organizacional e a gestão eficiente de mudanças dependem da habilidade das lideranças em estimular o comprometimento e a adaptação das equipes diante de novos paradigmas tecnológicos. A adoção do GSM pela Oi exigiu não apenas investimentos em infraestrutura, mas também uma transformação cultural interna, voltada à capacitação dos colaboradores e à incorporação de novos processos e competências.

Dessa forma, a trajetória da Oi na transição para o GSM ilustra de maneira clara como a gestão estratégica da mudança, o comportamento organizacional adaptativo e a resiliência empresarial são fatores determinantes para o sucesso e a longevidade de uma organização em setores marcados pela rápida evolução tecnológica e alta competitividade.

2.2 Crise e Recuperação

Nos anos seguintes, a Oi enfrentou grandes desafios financeiros, causados por endividamento elevado, concorrência acirrada e mudanças tecnológicas rápidas. Em 2016, entrou em recuperação judicial, no maior processo do tipo já registrado no Brasil até então.

A partir de 2020, a Oi iniciou um plano de reestruturação, vendendo parte de seus ativos — como a operação móvel (adquirida por Claro, Vivo e TIM) — para focar em seu braço de fibra óptica, o Oi Fibra, e em serviços digitais de conectividade. Essa estratégia tem sido central em sua recuperação e modernização, reposicionando a empresa no mercado de telecomunicações com foco em infraestrutura e inovação.

2.3 Período de Ascensão

Investimento de R\$5,8 bilhões de Reais, Realizou uma aquisição da Brasil Telecom (2009) e a ampliação da cobertura nacional e da base de clientes.

2.4 Inovações e Estratégias

Lançamento do pacote Oi Conta Total

Foco em inclusão digital (classes C e D).

Expansão regional, principalmente no Norte e Nordeste.

2.5 Indicadores

Receita superior a R\$28 bilhões em 2014. Mais de 70 milhões de clientes e maior operadora de telefonia fixa do Brasil.

2.6 Problema

Fatores da Crise

Endividamento superior a R\$65 bilhões.

Má gestão após a fusão com a Portugal Telecom.

Queda de receita com telefonia fixa.

Investimentos mal sucedidos como o caso Rioforte.

Recuperação Judicial (2016)

Maior recuperação judicial da história do Brasil, renegociação com credores, corte de custos, venda de ativos e reestruturação interna.

Segunda Recuperação Judicial (2023)

A dívida de R\$43,7 bilhões, foco na reestruturação da unidade Client Co (banda larga), venda da TV por assinatura prevista para 2025.

Objetivo

A Estratégia de Superação, venda de Oi Móvel e da unidade InfraCo, entrada de novos investidores, adoção de estrutura organizacional mais enxuta.

2.7 Impactos da Rotatividade

2.7.1 A Gestão de Recursos Humanos na Oi

A rotatividade de funcionários é um indicador sensível ao contexto organizacional. Em cada fase da Oi, a gestão de pessoas refletiu os desafios e estratégias adotadas.

2.7.2 RH na Fase de Crescimento

Durante a fase de rápido crescimento e expansão nacional da Oi, o setor de Recursos Humanos (RH) desempenhou um papel estratégico e essencial para sustentar o avanço da empresa. O aumento expressivo da base de clientes e a abertura de novas filiais e operações regionais exigiram uma estrutura de pessoal mais robusta, com contratações em larga escala e integração ágil de profissionais em diversas áreas — especialmente nas equipes técnicas, operacionais e de atendimento.

A alta rotatividade registrada nesse período foi considerada positiva, uma vez que refletia um mercado em expansão e o dinamismo do setor de telecomunicações. A maior parte das movimentações foi voluntária e natural, com muitos profissionais ingressando em busca de novas oportunidades e crescimento, e poucos desligamentos motivados por insatisfação.

O RH precisou desenvolver estratégias eficientes de recrutamento e seleção, priorizando a valorização da mão de obra regional nas novas unidades da empresa. Essa política contribuiu para fortalecer o vínculo local, estimular o desenvolvimento econômico regional e reduzir custos operacionais relacionados à mobilidade e realocação de profissionais.

Para garantir que os novos colaboradores se adaptassem rapidamente à cultura organizacional, a Oi investiu na implantação de programas de treinamento acelerado e contínuo, com foco em capacitação técnica, atendimento ao cliente e

domínio das novas tecnologias de telecomunicação, como o GSM e as plataformas digitais emergentes da época. Além disso, a empresa iniciou ações de endocomunicação e integração cultural, reforçando valores como inovação, agilidade e foco no cliente, fundamentais para sustentar o crescimento. O RH atuou como agente de transformação, promovendo a uniformização de práticas de gestão em todas as regiões e fortalecendo a identidade corporativa sob a marca Oi. Com isso, o setor de Recursos Humanos tornou-se não apenas um apoio operacional, mas um pilar estratégico para a consolidação da empresa no cenário nacional, garantindo que o ritmo de expansão fosse acompanhado por desenvolvimento humano, engajamento e produtividade.

2.7.3 RH Durante a Crise

A alta rotatividade negativa foi cortes de pessoal, adoção de Programas de Demissão Voluntária, insegurança no clima organizacional, lideranças desmotivadas e sobrecarga de equipes remanescentes.

A rotatividade aumentou pela pressão da crise; muitas saídas involuntárias e demissões por reestruturação.

2.7.4 RH na Recuperação

A reestruturação com modelos mais enxutos, profissionais multitarefas, equipes menores, foco em retenção de talentos técnicos, parcerias para requalificação profissional, retorno gradual da estabilidade e motivação, redução da rotatividade, com maior retenção de talentos.

2.8 Situação Atual e Perspectivas

Reposicionamento como provedora de infraestrutura de fibra óptica, redução do portfólio de produtos (exclusão da TV por assinatura), parcerias com empresas de tecnologia e inovação, desafios contínuos: alta concorrência, regulação e manutenção da saúde financeira, RH com foco em governança corporativa, retenção de talentos e cultura organizacional mais resiliente.

2.9 Análise da Rotatividade de Funcionários

Ao analisar o comportamento da rotatividade e as ações adotadas pela Oi em cada fase, é possível perceber que o RH pode e deve agir de maneira empreendedora, indo além das práticas tradicionais de gestão de pessoas.

Durante a fase de crescimento, o RH pode adotar uma postura proativa de inovação e antecipação de demandas, desenvolvendo programas de aceleração de talentos internos, criando planos de carreira dinâmicos e investindo em educação corporativa continuada. Essa abordagem empreendedora transforma o setor em um verdadeiro laboratório de ideias e soluções voltadas ao capital humano, alinhando o crescimento de pessoas ao crescimento da empresa.

Na fase de crise, o RH pode exercer o papel de agente de transformação organizacional, redesenhando estruturas e processos para manter a produtividade e o engajamento, mesmo em um cenário adverso. Em vez de atuar apenas como executor de cortes, um RH empreendedor busca reconfigurar equipes de forma inteligente, realocar talentos internos, e propor modelos de trabalho mais ágeis e colaborativos, reduzindo o impacto da instabilidade e fortalecendo a cultura organizacional.

Já na fase de recuperação, o RH tem a oportunidade de se reinventar ao adotar tecnologias de gestão de pessoas, como sistemas de People Analytics, plataformas digitais de aprendizado (LMS) e ferramentas de engajamento baseadas em dados. Essas tecnologias permitem identificar potenciais internos, prever riscos de turnover e apoiar decisões estratégicas de retenção. Além disso, o RH pode estimular o intraempreendedorismo, encorajando colaboradores a propor soluções, projetos e melhorias que contribuam diretamente para a reconstrução da empresa.

De forma geral, a atuação empreendedora do RH é essencial para transformar a rotatividade de funcionários em um indicador de aprendizado e inovação, e não apenas de instabilidade. O setor deixa de reagir às mudanças e passa a liderar o processo de transformação organizacional, contribuindo para a sustentabilidade do negócio e para o fortalecimento da cultura de inovação e resiliência.

Os dados foram organizados a partir da identificação das principais fases vividas pela Oi, crescimento, crise e recuperação e das respectivas estratégias de gestão de pessoas adotadas em cada momento. Em seguida, as informações foram comparadas quanto aos indicadores de rotatividade, políticas de RH, práticas de retenção e impactos organizacionais. Essa comparação permitiu observar mudanças no papel do setor de Recursos Humanos diante de diferentes contextos

econômicos e estruturais. A interpretação dos dados foi conduzida de forma qualitativa, com base na análise descritiva das ações e resultados, buscando compreender como o RH atuou de maneira empreendedora e adaptativa ao longo das transformações da empresa.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O caso representa um exemplo marcante da complexidade que envolve a gestão empresarial em ambientes dinâmicos e competitivos. Sua trajetória de ascensão como uma das maiores operadoras do país à crise financeira e à recuperação judicial demonstra que o sucesso organizacional depende não apenas de decisões estratégicas de mercado, mas, sobretudo, da gestão eficaz de pessoas e da capacidade de adaptação às mudanças.

A análise da Oi evidencia que a rotatividade de funcionários atuou como um importante indicador organizacional, refletindo o contexto de cada fase vivida pela empresa. Durante o crescimento, expressou o dinamismo e a expansão; na crise, traduziu a instabilidade e o impacto das decisões gerenciais; e, na recuperação, revelou a busca por estabilidade, retenção de talentos e reconstrução da confiança interna. Conforme destacam Chiavenato (2004) e Robbins (2005), a valorização do capital humano é determinante para a sustentabilidade de qualquer organização, pois o desempenho empresarial é consequência direta do engajamento, da motivação e da competência de seus colaboradores.

Sob a ótica da gestão da mudança, o caso da Oi também ilustra os desafios descritos por Kotter (1997), que defende a necessidade de visão clara, comunicação eficaz e consolidação de novos comportamentos para que a transformação organizacional seja bem-sucedida. Em momentos de crise, a empresa enfrentou dificuldades justamente por não alinhar, de forma consistente, sua cultura interna às novas estratégias de negócio. Contudo, nas fases de reestruturação e reposicionamento, a adoção de práticas mais modernas de gestão e o foco em inovação e resiliência mostraram um movimento de realinhamento com os princípios defendidos por Maximiano (2010), no sentido de transformar desafios em oportunidades de aprendizado e fortalecimento institucional.

Portanto, o estudo da trajetória da Oi permite concluir que a gestão de pessoas é

um pilar essencial da estratégia organizacional, especialmente em períodos de mudança e incerteza. Mais do que superar dificuldades financeiras, empresas que compreendem a importância da resiliência empresarial e da gestão adaptativa têm maiores chances de sustentar o crescimento e garantir sua relevância no mercado a longo prazo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

WIKIPEDIA. **Oi (empresa de telecomunicações).**

[https://pt.wikipedia.org/wiki/Oi_\(empresa_de_telecomunica%C3%A7%C3%B5es\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/Oi_(empresa_de_telecomunica%C3%A7%C3%B5es))

Acesso em : 20 Agosto 2025.

FOLHA DE S.PAULO. **Oi pede segunda recuperação judicial**

<https://www.folha.uol.com.br/> Acesso em: 30 Agosto 2025.

OI. **Site oficial da Oi.**

<https://www.oi.com.br>. Acesso em : 28 Setembro 2025.

INFOMONEY. **Oi: últimas notícias, resultados e análises.**

<https://www.infomoney.com.br/oi/>

Acesso em : 30 Setembro 2025.

PODER360. **Crise e recuperação judicial da Oi.**

<https://www.poder360.com.br/>. Acesso em : 30 out. 2025.

AGÊNCIA BRASIL. **Oi entra em novo processo de recuperação judicial.**

<https://agenciabrasil.ebc.com.br/>. Acesso em: 30 out. 2025.

O GLOBO. **A trajetória da Oi: da expansão à crise.**

<https://oglobo.globo.com/> Acesso em : 15 out. 2025.

FOLHA DE S.PAULO. **Oi pede segunda recuperação judicial.**

<https://www.folha.uol.com.br/> Acesso em: 30 out. 2025.

FACULDADE INVENIO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TALITA MACHADO DE SOUZA

DEMISSÃO EM MASSA:
Desafios Para o RH nas Organizações

SÃO PAULO
2025

SUMÁRIO

1. Introdução	3
1.1 Tema: Demissões em Massa e os Desafios para o RH nas Organizações (Clima Organizacional.....)	3
1.2 Problema.....	3
1.3 Objetivo.....	4
1.4 Metodologia.....	4
2. Desenvolvimento	4
2.1 Clima Organizacional: Conceito e Importância	5
2.2 Impactos das Demissões em Massa no Clima.....	6
2.3 O Caso das Casas Bahia.....	6
2.4 O Papel do RH e Propostas de Ação.....	7
3. Considerações Finais.....	9
4. Referências Bibliográficas	10

1. INTRODUÇÃO

1.1 Tema: Demissões em Massa e os Desafios para o RH nas Organizações

O clima organizacional tem papel essencial dentro das empresas, pois influencia diretamente a motivação, a produtividade e o bem-estar dos colaboradores. Quando o ambiente de trabalho está saudável, a equipe tende a se sentir mais engajada e comprometida com os resultados da organização. Por outro lado, situações de crise podem gerar insegurança e comprometer esse equilíbrio.

Nesse projeto vou falar sobre o caso que aconteceu nas Casas Bahia, quando a empresa anunciou uma demissão em massa que resultou no fechamento de diversas lojas e na dispensa de milhares de colaboradores. A decisão, que ganhou grande repercussão, além de afetar quem foi desligado, também trouxe reflexos para os funcionários que permaneceram, gerando insegurança, preocupações e mudanças no clima da organização.

Diante desse cenário, este projeto tem como objetivo analisar a importância do clima organizacional e refletir sobre como o setor de Recursos Humanos pode atuar para minimizar os impactos negativos em momentos delicados como esse. A proposta é mostrar que, mesmo diante de grandes desafios, é possível adotar estratégias que fortaleçam a confiança, mantenham o engajamento e contribuam para um ambiente de trabalho mais equilibrado.

1.2 Problema

A demissão em massa é um fenômeno que traz grandes impactos para as organizações e seus colaboradores. Quando realizada de forma repentina e sem uma comunicação clara, como ocorreu no caso das Casas Bahia, pode gerar insegurança, medo e queda de motivação entre os trabalhadores. Para aqueles que foram desligados, as consequências envolvem instabilidade financeira e dificuldade de recolocação no mercado. Já para os que permanecem na empresa, o clima organizacional sofre alterações, criando um ambiente de incertezas e desconfiança em relação ao futuro. Assim, surge o desafio de entender de que maneira o setor de Recursos Humanos pode atuar para minimizar os efeitos negativos desse processo e manter a equipe engajada.

1.3 Objetivo

O objetivo deste trabalho é analisar os impactos da demissão em massa no clima organizacional, tomando como referência o caso das Casas Bahia. Busca-se refletir sobre a importância da atuação do setor de Recursos Humanos diante de situações de crise, propondo ações voltadas para a preservação da motivação, da confiança e do engajamento dos colaboradores que permanecem na organização. Dessa forma, pretende-se demonstrar que, mesmo em contextos desafiadores, o RH pode desempenhar um papel estratégico para manter um ambiente de trabalho saudável e sustentável.

1.4 Metodologia

O presente projeto foi desenvolvido com base em uma abordagem qualitativa, utilizando pesquisa bibliográfica e documental. Foram consultados artigos acadêmicos e publicações em sites confiáveis que tratam sobre clima organizacional, gestão de pessoas e demissões em massa. Além disso, foi realizado um estudo do caso das Casas Bahia, analisando notícias e relatórios disponíveis na mídia e em fontes institucionais. Essa combinação de referências teóricas e análise prática possibilita uma reflexão mais ampla sobre o tema e contribui para a elaboração de propostas de atuação do RH em situações semelhantes.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Clima Organizacional: Conceito e Importância

De acordo com a plataforma Solides (2023), o momento de desligar um colaborador é um dos mais difíceis para o profissional de RH, especialmente quando se trata de uma demissão em massa. Esse tipo de decisão geralmente ocorre por motivos de reestruturação, crise financeira ou necessidade de redução de custos, mas deve ser conduzido com cuidado e empatia.

Segundo Chiavenato (2014), “as pessoas constituem o principal recurso das organizações, e o sucesso depende diretamente da forma como são tratadas”. Quando ocorre um desligamento coletivo sem planejamento ou comunicação adequada, o clima organizacional tende a se deteriorar, afetando a confiança e a motivação dos colaboradores que permanecem.

Para Gil (2019), o clima organizacional “representa a qualidade do ambiente interno percebido pelos colaboradores e influencia diretamente seu comportamento e desempenho”. Assim, após uma demissão em massa, é comum que surjam sentimentos de insegurança, medo e desconfiança, que podem comprometer o engajamento e a produtividade.

No caso das Casas Bahia, o desligamento de centenas de funcionários gerou forte repercussão social e interna, evidenciando a importância de um RH estratégico e humanizado. Como destaca Fischer (2002), “a gestão de pessoas deve atuar de forma integrada às estratégias organizacionais, promovendo o equilíbrio entre os resultados da empresa e o bem-estar dos colaboradores”.

Portanto, o papel do RH vai além da execução das demissões. Cabe a ele planejar ações de comunicação interna, oferecer apoio psicológico, criar espaços de escuta ativa e reforçar a valorização das pessoas, para reconstruir a confiança e preservar o equilíbrio emocional no ambiente de trabalho.

2.2 Impactos das Demissões em Massa no Clima Organizacional

As demissões em massa representam um desafio significativo para o clima organizacional. Quando realizadas de forma abrupta e sem a devida comunicação, podem gerar insegurança, desconfiança e medo entre os colaboradores

remanescentes. Esses sentimentos, conhecidos como "síndrome do sobrevivente", podem levar a uma queda na motivação e no desempenho das equipes.

Além disso, as demissões em massa podem afetar negativamente a imagem da empresa, prejudicando seu employer branding. A falta de transparência e apoio durante esse processo pode resultar em danos à reputação da organização, dificultando a atração e retenção de talentos no futuro.

É fundamental que as empresas adotem práticas de comunicação transparente e ofereçam suporte emocional aos colaboradores afetados, minimizando os impactos negativos no clima organizacional.

2.3 O Caso das Casas Bahia

Em 2023, a Via Varejo, controladora das Casas Bahia, anunciou o fechamento de 55 lojas e a demissão de aproximadamente 8.600 funcionários. A decisão foi tomada em meio a dificuldades financeiras e à necessidade de reestruturação da empresa. No entanto, a falta de comunicação clara e transparente sobre os motivos das demissões gerou grande repercussão negativa.

A ausência de informações sobre os critérios adotados para os desligamentos e o apoio oferecido aos colaboradores afetados agravaram a situação, resultando em um clima organizacional tenso e desmotivado entre os funcionários remanescentes. Esse caso evidencia a importância de uma gestão de mudanças eficaz, que considere o impacto humano das decisões empresariais.

De acordo com reportagens publicadas pelo G1 (2024) e pela Exame (2024), muitos colaboradores relataram ter sido surpreendidos com os cortes e expressaram sentimentos de tristeza, insegurança e desmotivação. Em comentários feitos nas redes sociais e em entrevistas à imprensa, ex-funcionários demonstraram insatisfação com a falta de diálogo e a ausência de explicações claras sobre o processo de desligamento.

Além disso, alguns colaboradores afirmaram que o ambiente nas lojas ficou mais tenso e instável após as demissões, com o aumento do medo de novos cortes e a diminuição do engajamento das equipes. Essas reações mostram o quanto o processo impactou o clima organizacional da empresa e a confiança dos funcionários em relação à gestão.

Nesse contexto, o papel do RH torna-se ainda mais essencial, pois cabe a ele restabelecer a confiança, promover ações de escuta e acolhimento e reforçar o sentimento de pertencimento entre os colaboradores. A situação das Casas Bahia evidencia como decisões estratégicas de curto prazo podem gerar consequências significativas para a cultura organizacional e o bem-estar dos funcionários, reforçando a importância de uma gestão de pessoas mais transparente, humanizada e comunicativa.

2.4 O Papel do RH e Propostas de Ação

Diante dos desafios impostos pelas demissões em massa, o setor de Recursos Humanos desempenha um papel crucial na preservação do clima organizacional. Algumas ações que podem ser adotadas incluem:

Comunicação Transparente: Informar os colaboradores sobre os motivos das demissões, os critérios adotados e os planos futuros da empresa. É importante ressaltar, no entanto, que mesmo uma comunicação clara pode gerar insegurança se não for conduzida de forma estratégica e empática, devendo o RH planejar cuidadosamente o momento, a forma e a extensão das informações compartilhadas.

Suporte Emocional: Oferecer apoio psicológico aos colaboradores afetados e aos remanescentes, auxiliando na adaptação ao novo cenário. Esse suporte pode ser individual, coletivo ou ambos, dependendo das necessidades da equipe e das circunstâncias de cada caso, garantindo que todos se sintam acolhidos e compreendidos.

Programas de Recolocação: Implementar programas de *outplacement* para auxiliar os colaboradores desligados na busca por novas oportunidades de emprego. Esse programa oferece orientação profissional, apoio na elaboração de currículos, preparação para entrevistas e até aconselhamento sobre novos caminhos de carreira, ajudando os colaboradores a se reinserirem no mercado de trabalho de forma mais rápida e segura. A empresa pode organizar essas ações internamente ou contratar consultorias especializadas para garantir que o processo seja estruturado e eficaz.

Reforço da Cultura Organizacional: Reafirmar os valores e a missão da empresa, promovendo um ambiente de confiança e colaboração. Isso pode ser feito por meio de ações práticas, como reuniões de alinhamento com equipes, campanhas internas

de reconhecimento de comportamentos alinhados à cultura e comunicação constante sobre a missão e objetivos da organização. Essas iniciativas ajudam os colaboradores a se sentirem parte do propósito da empresa e fortalecem o senso de pertencimento.

A implementação dessas ações pode contribuir para a recuperação do clima organizacional e para o fortalecimento da cultura organizacional, mesmo em tempos de crise.

Contudo, diante de um cenário tão desafiador, o papel do RH pode e deve ir além da gestão das consequências. É nesse ponto que surge a importância de uma atuação empreendedora dentro do próprio setor de Recursos Humanos, transformando a crise em uma oportunidade para inovar e fortalecer a organização.

O empreendedorismo organizacional aplicado ao RH refere-se à capacidade de desenvolver soluções criativas e sustentáveis que impulsionem a adaptação e o crescimento da empresa, mesmo diante de adversidades. Essa postura empreendedora não se limita à criação de novos negócios, mas envolve a reinvenção de práticas internas, a busca por estratégias diferenciadas e a valorização do potencial humano como principal ativo da organização.

Assim, o RH pode empreender de diversas formas:

- **Inovação na Comunicação:** além das ações já mencionadas, o RH pode criar canais internos interativos, como plataformas digitais, fóruns de escuta ativa ou espaços colaborativos virtuais, que estimulem o diálogo entre líderes e equipes. Essa inovação aproxima a gestão dos colaboradores e fortalece o engajamento, mesmo em períodos de incerteza.
- **Programas de Retenção e Valorização:** o setor pode desenvolver estratégias criativas para reter talentos, como planos de desenvolvimento individual, mentorias internas e reconhecimento de boas práticas. Essas ações não apenas reduzem o índice de rotatividade, mas também demonstram que a empresa valoriza quem permanece, reforçando o compromisso mútuo.
- **Requalificação e Desenvolvimento Contínuo:** em um contexto de transformação, o investimento em capacitação se torna essencial. O RH pode atuar de forma empreendedora ao promover programas de *reskilling*

(requalificação profissional) e *upskilling* (aperfeiçoamento de competências), preparando os colaboradores para novas demandas do mercado e novas funções dentro da própria organização.

- Incentivo ao Intraempreendedorismo: estimular os colaboradores a propor ideias, melhorias de processos e soluções inovadoras para os desafios internos é uma forma eficaz de empreender dentro da empresa. Essa prática cria um ambiente de autonomia e criatividade, no qual cada colaborador se sente parte da reconstrução da organização.
- Parcerias Estratégicas: o RH também pode buscar alianças com instituições educacionais, consultorias de inovação ou startups de tecnologia em gestão de pessoas, promovendo projetos colaborativos que tragam novas perspectivas e ferramentas para o ambiente interno.

Ao adotar essa postura empreendedora, o RH se posiciona como protagonista da transformação organizacional, indo além da função operacional para atuar de forma estratégica e inovadora. Essa visão empreendedora fortalece o clima organizacional, melhora a imagem da empresa e contribui para sua sustentabilidade a longo prazo, demonstrando que mesmo em períodos de crise é possível crescer, reinventar-se e gerar valor humano e institucional.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A demissão em massa é sempre um processo delicado, que afeta não apenas a empresa, mas principalmente as pessoas que fazem parte dela. No caso das Casas Bahia, observamos como esse tipo de decisão pode gerar insegurança, queda na motivação e até mesmo abalar o clima organizacional. Por isso, o papel do RH se torna essencial: ele deve agir de forma estratégica, humana e transparente, oferecendo suporte tanto aos desligados quanto aos que permanecem na organização.

Com base nas análises e nos estudos apresentados, percebemos que a forma como o desligamento é conduzido faz toda a diferença. Um processo bem planejado, que valorize a comunicação, a empatia e o respeito, pode reduzir impactos negativos e até fortalecer a imagem da empresa. Assim, mais do que lidar com números e cortes, a gestão de pessoas precisa lembrar que está lidando com vidas, sonhos e trajetórias.

Portanto, conclui-se que, diante de situações de demissão em massa, a empresa deve alinhar responsabilidade organizacional e sensibilidade humana, garantindo que o processo não seja apenas uma medida administrativa, mas uma ação que considere a dignidade e o bem-estar dos trabalhadores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Chiavenato, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- SOLIDES. Demissão em massa: impactos e estratégias de RH. Disponível em: <https://www.solides.com.br/blog/demissao-em-massa>. Acesso em: 29 out. 2025.
- G1. Demissão em massa nas Casas Bahia: relatos de funcionários e impactos. Disponível em: <https://g1.globo.com>. Acesso em: 29 out. 2025.
- EXAME. Casas Bahia e demissões em massa: como os colaboradores foram afetados. 2024. Disponível em: <https://exame.com>. Acesso em: 29 out. 2025.
- SILVA, João. Comunicação transparente em processos de desligamento e seus impactos no clima organizacional. Revista de Gestão e Pessoas, 2021.
- "Demissão em massa: impactos dos desligamentos em massa no clima organizacional." Sim Carreira. Disponível em: <https://simcarreira.com.br/blog/demissao-em-massa/>. Acesso em: 29 out. 2025.
- "Casas Bahia fará demissões em massa, aponta jornal." NaTelinha UOL. Disponível em: <https://natelinha.uol.com.br/super-viral/2023/07/14/casas-bahia-fara-demissoes-em-massa-aponta-jornal-199508.php>. Acesso em: 29 out. 2025.
- "Demissão em massa: como tornar esse momento menos traumático?" Coodesh. Disponível em: <https://coodesh.com/blog/rh-tech/demissao-em-massa-o-que-e-e-como-tornar-esse-momento-menos-traumatico/>. Acesso em: 29 out. 2025.
- "Demissão em massa surpreende funcionários das Casas Bahia em Ponta Grossa." D'Ponta News. Disponível em: <https://dpontanews.com.br/pontagrossa/demissao-em-massa-surpreende-funcionarios-das-casas-bahia-em-ponta-grossa/>. Acesso em: 29 out. 2025.
- "Saiba o impacto das demissões em massa no employer branding." Clima Comunicação. Disponível em: <https://climacomunicacao.com.br/employer-branding-demissoes-em-massa/>. Acesso em: 29 out. 2025.
- "Lidando com o lay-off: como manejar o impacto no atual time." Talent Academy. Disponível em: <https://talentacademy.com.br/lidando-com-time-atual-apos-lay-off/>. Acesso em: 29 out. 2025.

- "Layoff: como proteger a cultura organizacional em meio às demissões em massa." UserH. Disponível em: <https://userh.com.br/blog/layoff-como-protoger-a-cultura-organizacional-em-meio-a-s-demissoes-em-massa/>. Acesso em: 29 out. 2025.
- "Demissão em massa atinge redes e mais de 35 mil funcionários." Metrôpoles. Disponível em: <https://www.metropoles.com/brasil/demissao-em-massa-atinge-grandes-redes-e-mais-de-35-mil-funcionarios>. Acesso em: 29 out. 2025.

FACULDADE INVENIO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TALITA MACHADO DE SOUZA

LEGISLAÇÃO TRABALHISTA
DEMISSÃO POR JUSTA CAUSA

SÃO PAULO
2025

SUMÁRIO

1. Introdução	3
1.1 Tema: Demissão por Justa Causa	3
1.2 Problema	3
1.3 Objetivo	4
1.4 Metodologia	4
2. Desenvolvimento	5
2.1 Conceito e Fundamentos da Justa Causa	5
2.2 Fatores que Determinam a Demissão por Justa Causa	5
• Ato desonesto ou má-fé	
• Mau comportamento no trabalho	
• Abandono de emprego e faltas	
• Negligência	
• Ato contra políticas internas da empresa	
• Ofensa verbal e física	
2.3 Procedimentos do RH na Demissão por Justa Causa	8
2.4 Burocracias da Demissão por Justa Causa	11
3. Entrevistas e Resultados	12
4. Considerações Finais	15
5. Referências Bibliográficas	16

1. INTRODUÇÃO

1.1 Tema: Demissão por Justa Causa

Este projeto aborda a demissão por justa causa, explorando sua relevância como ferramenta jurídica dentro das relações trabalhistas e as controvérsias que envolvem sua aplicação. Prevista no artigo 482 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), a justa causa é caracterizada como a penalidade máxima aplicada ao trabalhador em casos de faltas graves. No entanto, o uso indevido desse dispositivo, especialmente em situações de abuso por parte do empregador, tem gerado debates significativos na esfera trabalhista. O tema é relevante tanto pela sua complexidade jurídica quanto pelos impactos sociais e econômicos que provoca.

Neste trabalho, será analisado o conceito de justa causa, sua regulamentação legal, os principais motivos que a caracterizam e as consequências de sua aplicação para o trabalhador. Especial atenção será dada aos casos de demissões indevidas por justa causa, frequentemente causadas pelo abuso de poder do empregador. A investigação buscará compreender os padrões desses abusos, assim como suas repercussões legais e sociais.

1.2 Problema

O abuso do empregador no uso da justa causa é um problema significativo nas relações trabalhistas. Muitas vezes, essa modalidade de desligamento é aplicada de forma indevida, como maneira de intimidar ou penalizar o trabalhador de maneira arbitrária. Exemplos comuns incluem a falta de provas concretas, ameaças constantes de demissão e humilhações que configuram assédio moral.

As consequências são graves: para o trabalhador, há perda de direitos, impactos emocionais e dificuldades para se recolocar no mercado. Para o empregador, práticas abusivas podem gerar ações judiciais, danos à reputação e custos adicionais. Já para a sociedade, contribuem para a precarização do trabalho e o aumento da judicialização de conflitos trabalhistas.

1.3 Objetivo

O objetivo deste trabalho é, a partir da perspectiva de Recursos Humanos (RH), desenvolver estratégias de orientação e treinamento voltadas para conscientizar empregadores e empregados sobre a correta aplicação da demissão por justa causa. Por meio dessas ações, buscando não apenas prevenir abusos por parte do empregador, mas também garantir que os trabalhadores compreendam seus direitos e deveres no ambiente de trabalho. A proposta inclui a criação de um programa abrangente que promova práticas éticas, fortaleça a confiança nas relações laborais e reduza os impactos negativos decorrentes de demissões indevidas ou arbitrárias.

1.4 Metodologia

O presente projeto foi desenvolvido com base em uma abordagem qualitativa, utilizando pesquisa bibliográfica e documental. Foram consultados artigos acadêmicos, legislações pertinentes ao tema e fontes confiáveis na internet, como sites jurídicos e institucionais. Além disso, foram realizadas entrevistas com pessoas conhecidas do pesquisador para coletar informações sobre suas percepções e experiências relacionadas às demissões por justa causa, especialmente em situações de abuso por parte do empregador. Essas entrevistas foram realizadas por telefone e, em alguns casos, pessoalmente, fornecendo dados valiosos para embasar a análise do tema.

2. DESENVOLVIMENTO

Conceito e fundamentos da Justa Causa

A justa causa é uma modalidade de rescisão do contrato de trabalho prevista no artigo 482 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Segundo **Delgado (2023)**, trata-se da penalidade máxima aplicada ao trabalhador, exigindo critérios rigorosos como proporcionalidade e imediatidade, já que a demissão implica na perda de importantes direitos trabalhistas.

Ela ocorre quando o empregado comete uma falta grave que compromete a relação de confiança com o empregador, tornando inviável a continuidade do vínculo empregatício.

A possibilidade de demissão por justa causa, existe a fim de assegurar que o empregador não seja prejudicado por problemas causados por funcionários, mas é importante enfatizar que a definição ou não de uma falta grave não cabe ao empregador.

A justa causa foi formalizada com a criação da CLT em 1943, durante o governo de Getúlio Vargas. Desde então, ela tem sido regulamentada e ajustada para atender às mudanças nas relações de trabalho no Brasil.

A lei descreve claramente os casos em que um funcionário pode ser demitido por justa causa. Por isso, é essencial que tanto trabalhadores quanto patrões entendam bem como funciona esse tipo de demissão.

O artigo 482 da CLT define que certos comportamentos podem ser considerados motivos para a demissão por justa causa:

- Prática de ato desonesto;
- Comportamento inadequado ou má conduta;
- Realização de negócios frequentes no local de trabalho;
- Condenação criminal do trabalhador;
- Negligência no desempenho das funções;
- Consumo habitual de álcool ou embriaguez durante o trabalho;
- Quebra de sigilo de informações da empresa;
- Atitudes de desobediência ou insubordinação;
- Ausência injustificada ao trabalho;

- Ações que prejudiquem a honra, reputação ou agressões físicas no ambiente profissional contra qualquer pessoa;
- Ofensas ou agressões direcionadas ao empregador ou superiores hierárquicos;
- Envolvimento contínuo em jogos de azar;
- Atos contra a segurança nacional;
- Perda da licença ou certificação profissional.

Se o funcionário realizar algum dos atos descritos, considerados graves, cabe ao empregador o direito de aplicar punição. Para tanto, é necessário observar três critérios: gravidade, atualidade e imediatismo.

2.2 Quais fatores determinam a demissão por justa causa?

Ato desonesto ou má fé: Toda ação desonesta, ou também conhecida como ato de improbidade, onde o empregado obtenha ou repasse algum tipo de vantagem, é passível de demissão por justa causa. Conforme explica **Martins (2025)**, a justa causa caracteriza-se pelo dolo ou culpa grave, sendo necessária a comprovação inequívoca da falta para justificar a rescisão do contrato de trabalho. Ocasões em que o funcionário se aproveita de informações privilegiadas da empresa e abusa da confiança do empregador, agindo com atitudes de má-fé, como furtando ou fraudando documentos, também podem levar a justa causa.

Mau comportamento no trabalho: Na lei, o mau comportamento no trabalho aparece como incontinência de conduta e mau procedimento.

No que diz respeito à incontinência de conduta, ela está diretamente ligada aos excessos cometidos pelo colaborador. De acordo com **Martins (2025)**, atos como comentários ofensivos em redes sociais, comportamentos desrespeitosos e atitudes que afetam a boa fama da empresa, mesmo fora do ambiente de trabalho, também podem configurar justa causa, desde que devidamente comprovados.

O mau procedimento está relacionado com comportamentos e atitudes consideradas inadequadas, não apenas pela empresa, mas pela sociedade como um todo. Citando algumas, estão:

Bullying: torturas físicas ou emocionais, que podem ser cometidas de forma explícita ou velada, sendo um motivo para justa causa.

Machismo: todo tipo de violência contra mulheres. No ambiente de trabalho, geralmente essas violações acontecem por meio de pressão psicológica, menosprezo das atividades, distinção entre homens e mulheres que exercem a mesma função, dentre outros motivos. O machismo também se caracteriza a dispensa por justa causa.

Racismo: toda pessoa que praticar atos de discriminação étnica, de raça ou religiosa, está propensa a demissão por justa causa.

Abandono de emprego e faltas: A demissão por justa causa por falta geralmente acontece após um período de no mínimo 30 dias consecutivos de ausência do trabalhador. Segundo **Martins (2025)**, o abandono de emprego é configurado quando há intenção manifesta do trabalhador de não retornar às atividades, sendo uma das formas mais recorrentes de justa causa.

Não existe um prazo exato para a determinação por justa causa por falta, por isso, o empregador que quiser realizar a demissão num período menor, pode. Mas, o mais comum é que se espere 30 dias, para que nenhum tipo de contestação jurídica seja iniciada pelo trabalhador.

Negligência: Geralmente a negligência é uma falta grave, que na maioria das vezes, é composta pela repetição de faltas pequenas por diversas vezes.

Exemplos de negligência são atrasos frequentes, faltas sem motivo ou justificativa, baixa produtividade, tarefas atrasadas ou malfeitas, dentre outras razões.

A maioria das empresas não costuma demitir funcionários que cometeram uma única falta leve, dando primeiro advertência ou uma suspensão, caso as advertências não surtam efeito. Só depois de tentar diversas medidas para que o comportamento do funcionário mude, é que acontece enfim a demissão por justa causa.

Ato contra políticas internas da empresa: São considerados atos contra políticas internas da empresa, todas as formas de indisciplina e descumprimento de regras internas de uma instituição, por isso, na lei, esse motivo de justa causa aparece como ato de indisciplina ou insubordinação na lei.

Um exemplo de descumprimento de normas internas, é a não utilização de uniforme, sendo ele um item de vestimenta obrigatório da empresa. Já no caso de insubordinação, toda vez que um funcionário não cumpre uma ordem imposta por seu superior, está agindo de forma insubordinada.

Ofensa verbal e física: Agressões verbais proferidas no ambiente de trabalho, no intuito de deprimir, desonrar, ou atingir um colega de trabalho ou superior, assim como agressões físicas, com exceção de casos de legítima defesa, são considerados motivos para justa causa.

Qualquer ato considerado violento, o qual seja cometido por um funcionário dentro da empresa e todo ato realizado fora da empresa, mas durante o horário de trabalho, contra qualquer pessoa, são motivadores de uma demissão por justa causa.

2.3 Como o RH deve proceder numa demissão por justa causa?

Realizar uma demissão não é uma tarefa fácil, principalmente quando se trata de uma demissão por justa causa, na qual o funcionário cometeu alguma falha grave, e a empresa precisa seguir as regras de demissão, para resguardar seus próprios direitos.

Mas, mesmo que o colaborador tenha cometido uma falha grave contra a empresa, o processo de demissão deve acontecer de forma humanizada, resguardando os direitos e integridade de ambas as partes, sendo fundamental a preparação do RH, principal responsável por realizar esse processo.

Para que a demissão por justa causa aconteça de maneira assertiva, o RH pode seguir alguns passos:

Passo 1: é importante que antes do funcionário ser encaminhado para o RH, para que todos os trâmites burocráticos do processo de desligamento sejam informados, que ele já tenha sido comunicado previamente por seu gestor ou líder sobre a dispensa.

Passo 2: na hora de comunicar a demissão ao funcionário, é importante que o ambiente escolhido possibilita uma conversa particular, para que não exista nenhum tipo de constrangimento ao colaborador.

Passo 3: quando a comunicação da demissão por justa causa acontecer, é preciso que todas as dúvidas sejam esclarecidas na conversa, deixando em evidência o principal motivo do desligamento.

Passo 4: todos os questionamentos a respeito do motivo da demissão devem ser esclarecidos, e apesar de se tratar de uma situação onde, de alguma forma, a

empresa teve prejuízos, todas as etapas da demissão por justa causa devem acontecer de forma respeitosa e profissional.

Esses são alguns passos prévios, importantes para anteceder as questões burocráticas que o RH precisará realizar na sequência.

Quais cuidados a empresa deve ter e quais as regras?

Na hora da demissão por justa causa, é importante que o RH da empresa tome alguns cuidados e siga algumas regras importantes no procedimento para demitir por justa causa.

A primeira coisa que se deve avaliar é: o motivo pelo qual o funcionário está sendo demitido por justa causa se enquadra nos motivos previstos no art. 482?

Em seguida, é necessário seguir três requisitos:

Atualidade e imediatidade: a demissão por justa causa deve acontecer imediatamente após a falta grave do empregado, para que assim a infração não deixe de ser motivadora de desligamento.

Adequação e proporcionalidade: uma única falta não pode causar demissão, mas em casos extremos de ameaças, como a utilização de arma de fogo, a demissão por justa causa é cabível.

Causalidade: a falta grave deve ser o motivador da demissão.

Vedação à dupla punição: a falta grave não pode ser punida duas vezes, por esse motivo, a demissão deve acontecer de forma imediata, e o motivo da infração deve ser comunicado por escrito para o empregado.

Regra de Advertência e Suspensão Antes da Demissão

Embora a justa causa seja um procedimento mais severo, o RH deve seguir uma sequência progressiva de medidas disciplinares antes de considerar a demissão. A legislação trabalhista não exige que as advertências e suspensões sejam aplicadas em todos os casos, mas elas são boas práticas que podem ajudar a evitar que a empresa tome decisões precipitadas. Esse processo também garante que o colaborador tenha a oportunidade de corrigir seu comportamento.

Advertência: A primeira medida disciplinar geralmente é a advertência, que tem como objetivo alertar o colaborador sobre sua conduta. Ela pode ser verbal ou

escrita, mas, preferencialmente, deve ser formalizada por meio de um documento assinado pelo funcionário, para garantir que ele tenha ciência de que está sendo repreendido. A advertência deve ser clara e específica, descrevendo a conduta indesejada e explicando as consequências caso o comportamento persista.

É importante que a empresa tenha uma política interna bem definida sobre quando e como aplicar advertências, de modo a garantir que todos os colaboradores sejam tratados de forma justa e igualitária.

Suspensão: Se a advertência não surtir efeito, a suspensão pode ser aplicada como medida intermediária. Ela é uma forma de repreensão mais severa, onde o funcionário é impedido de trabalhar por um período determinado (geralmente de 1 a 3 dias). Esse período sem remuneração é uma forma de chamar a atenção para a gravidade da situação, mas sem partir imediatamente para a demissão. A suspensão também deve ser formalizada por meio de um documento escrito, com a assinatura do funcionário, para garantir que ele compreenda o motivo e as implicações da punição.

Demissão por Justa Causa: Somente após a advertência e/ou suspensão (ou quando o comportamento for grave o suficiente para justificar a medida imediata), pode-se considerar a demissão por justa causa. É importante lembrar que a justa causa deve ser usada com cautela e em situações extremas, pois ela resulta na perda de direitos trabalhistas importantes para o colaborador, como o aviso prévio, a multa do FGTS e as verbas rescisórias. Além disso, a empresa precisa ter provas documentais claras e consistentes que comprovem a falha do funcionário.

2.4 Burocracias da demissão por justa causa

Assim como a empresa tem o direito de demitir um funcionário por falta grave, ela também precisa seguir algumas questões burocráticas, para as quais o RH deve estar preparado:

Carteira de trabalho: a demissão do funcionário deve ser devidamente registrada na carteira de trabalho

Comprovação da justa causa: a empresa precisa ter provas documentais que comprovem o fato que motivou a justa causa

Exame demissional: a empresa deve solicitar um exame demissional ao funcionário demitido

Extrato do FGTS: a empresa deve conferir se todos os depósitos de FGTS foram feitos de forma correta na conta do colaborador desligado

Férias vencidas e adicional de $\frac{1}{3}$: férias vencidas e o adicional de $\frac{1}{3}$ de férias precisam ser pagos ao funcionário.

GFIP: a empresa deve indicar a data de saída, e a classificação do motivo de desligamento do funcionário na Guia de Recolhimento da FGTS

Perfil Profissiográfico Previdenciário: existem alguns casos em que o PPP é necessário

Termo de Justa Causa: a empresa deve comunicar o funcionário sobre sua dispensa por justa causa, e coletar a assinatura do mesmo no Termo de Justa Causa

Termo de Rescisão de Contrato de Trabalho: a empresa deve separar 05 vias do Termo de Rescisão de Contrato de Trabalho para a homologação.

Dependendo do sindicato que o funcionário demitido por justa causa for vinculado, podem ser solicitados outros documentos referenciais a adicional noturno, adicional de periculosidade, adicional de insalubridade, comissões, horas extras, dentre outros.

Teoricamente, pessoas com estabilidade provisória, como gestantes, cipeiros, pessoas que sofreram acidente de trabalho, pessoas em serviço militar, pessoas em estabilidade convencionada, etc, não deveriam ser dispensadas por justa causa, mas, dependendo da falta grave cometida, essa estabilidade pode ser perdida.

3. ENTREVISTAS E RESULTADOS

Como parte da pesquisa, foram realizadas entrevistas com 5 trabalhadores com vínculo CLT, com idades entre 20 e 40 anos, atuantes em diferentes setores e empresas. O objetivo foi entender o nível de conhecimento e a percepção dos colaboradores sobre a demissão por justa causa e o papel do RH nesse processo.

As perguntas aplicadas foram as seguintes:

1. Você sabe o que significa uma demissão por justa causa?
2. Você conhece algumas situações que podem levar à demissão por justa causa?
3. Você já presenciou ou ficou sabendo de algum colega que foi demitido por justa causa? Se sim, sabe o motivo?
4. Na sua opinião, a demissão por justa causa costuma ser justa ou acha que pode haver exagero por parte das empresas?
5. Você acredita que os funcionários têm clareza sobre o que pode ou não pode ser feito no ambiente de trabalho?
6. A empresa onde você trabalha costuma conversar com os colaboradores antes de tomar medidas disciplinares mais sérias?
7. Você acha que o RH da sua empresa atua de forma justa quando ocorrem conflitos ou problemas de conduta?
8. O que você acredita que poderia ser feito para evitar situações que levem à demissão por justa causa?
9. Você acha que treinamentos ou rodas de conversa com o RH ajudariam a evitar esse tipo de problema?
10. Na sua visão, qual é o papel do RH quando há uma situação que pode levar à justa causa?

Todos os entrevistados afirmaram conhecer o conceito de demissão por justa causa, associando-o a faltas graves cometidas pelo empregado, como roubo, agressão, assédio ou descumprimento das normas da empresa. Eles também foram capazes de citar situações que, segundo suas percepções, justificariam esse tipo de desligamento, demonstrando familiaridade com o tema.

Dois entrevistados relataram já ter presenciado casos de demissão por justa causa, sendo os principais motivos o assédio moral e o acúmulo de advertências e suspensões.

Quanto à justiça na aplicação dessa medida, a maioria considerou a justa causa uma ferramenta válida quando utilizada com responsabilidade. Entretanto, alguns destacaram a importância de uma conversa prévia ou de tentativas de resolução antes da imposição da penalidade extrema.

Um ponto relevante levantado por quase todos foi a falta de clareza quanto às regras de conduta no ambiente de trabalho, o que pode gerar confusões e insegurança. Apesar disso, a maioria relatou que suas empresas promovem conversas ou orientações antes de aplicar punições mais severas, embora esse processo nem sempre ocorra de forma estruturada.

Todos os entrevistados concordaram que treinamentos e rodas de conversa promovidos pelo RH contribuiriam para esclarecer regras, prevenir conflitos e reduzir situações que possam levar à demissão por justa causa. Essa percepção está alinhada com o que **Martins (2025)** destaca sobre a importância da atuação preventiva do RH, ressaltando que ações educativas e comunicativas são fundamentais para a redução de conflitos e a melhoria do ambiente de trabalho.

Além disso, houve consenso quanto ao papel mais ativo que o RH deve assumir como mediador e orientador em casos de conduta inadequada. **Martins (2025)** também enfatiza que o RH deve atuar como agente mediador, buscando soluções que conciliem os interesses da empresa e do empregado, promovendo a disciplina sem comprometer o clima organizacional.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A demissão por justa causa é um recurso legal importante nas relações trabalhistas, mas deve ser aplicada com cautela e responsabilidade. Ao longo deste trabalho, ficou evidente que ela deve ser usada apenas em casos realmente graves, quando a confiança entre empregado e empregador é comprometida de forma irreversível. O uso indevido dessa medida, como forma de punição arbitrária, pode trazer sérias consequências, tanto para o trabalhador quanto para a empresa.

O setor de Recursos Humanos exerce papel fundamental nesse processo, devendo garantir que todo o procedimento ocorra de forma ética, respeitosa e de acordo com a legislação. A adoção de medidas disciplinares progressivas (como advertência e suspensão) é essencial, pois permite que o colaborador tenha a chance de corrigir sua conduta antes de ser desligado.

Além disso, o trabalho reforça a importância de ações educativas dentro das empresas, promovendo o conhecimento dos direitos e deveres trabalhistas. Isso contribui para relações mais justas, reduz a judicialização e fortalece um ambiente de trabalho mais saudável e transparente. A justa causa, quando usada de forma correta, preserva o equilíbrio nas relações de trabalho e protege os interesses de ambas as partes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

COMETTI, Marcelo Tadeu. Demissão por justa causa: fundamentos, processo e consequências. *Legale Educacional S.A.*, 17 dez. 2024. Disponível em: <https://legale.com.br/blog/demissao-por-justa-causa-fundamentos-processo-e-consequencia-s/>. Acesso em: 26 maio 2025.

DELGADO, Maurício Godinho. *Curso de Direito do Trabalho*. 10. ed. São Paulo: LTr, 2023.

MARTINS, Sérgio Pinto. *Direito do Trabalho*. 35. ed. São Paulo: Atlas, 2025.

SILVA, Tiago Duarte da. Empregador deve evitar excessos na demissão por justa causa. *ConJur*, 12 jul. 2024. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2024-jul-12/empregador-deve-evitar-excessos-na-demissao-por-justa-causa/>. Acesso em: 26 maio 2025.

SIQUEIRA, Sabrina. Gestão de Pessoas e Liderança. *Solides*, 12 fev. 2025. Disponível em: [https://solides.com.br/blog/tudo-que-voce-precisa-saber-sobre-uma-demissao-por-justa-causa/#:~:text=A%20demiss%C3%A3o%20por%20justa%20causa%20%C3%A9%20uma%20forma%20da%20empresa,deu%20um%20motivo%20ao%20patr%C3%A3o](https://solides.com.br/blog/tudo-que-voce-precisa-saber-sobre-uma-demissao-por-justa-causa/#:~:text=A%20demiss%C3%A3o%20por%20justa%20causa%20%C3%A9%20uma%20forma%20da%20empresa,deu%20um%20motivo%20ao%20patr%C3%A3o.). Acesso em: 26 maio 2025.

SALES, Beatriz. Demissão por justa causa: regras CLT, principais fatores e como proceder! *Jusbrasil*, mar. 2023. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/busca?q=art.+482+do+decreto-lei+n%C2%BA+5.452%2C+de+01+de+maio+de+1943>. Acesso em: 26 maio 2025.