

# Consultoria externa dos processos de gestão de pessoas em um laboratório de análises clínicas

Fernanda Gonçalves Machado Rodrigues<sup>a</sup>

Juan Carlos Alves Meirino<sup>b</sup>

Kátia Gonçalves de Paula<sup>c</sup>

## Resumo

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

**Palavras-chave:** Consultoria. Gestão de Pessoas. Recursos Humanos.

## 1. Introdução

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

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

<sup>a</sup> Fundação Cesgranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

<sup>b</sup> Fundação Cesgranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

<sup>c</sup> Fundação Cesgranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **2. Metodologia**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

A análise qualitativa está orientada para a análise de casos concretos, em sua particularidade temporal e local, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais. O método qualitativo permite melhor obtenção de informação para elucidar o objeto do estudo e elaborar construtos a respeito do assunto em vigor. É um

método em que os campos de estudo não são situações artificiais em laboratório, mas sim práticas e interações dos sujeitos na vida cotidiana (FLICK, 2004).

### **3. Categorias teóricas**

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

#### **3.1. Recrutamento e seleção**

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

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

#### **3.2. Treinamento e desenvolvimento**

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

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

### 3.3. Plano de cargos e salários

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

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

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

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

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

#### 3.3.1. Clima Organizacional

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

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

Chiavenato (2003) afirma que nas organizações, cada função ou cada cargo tem seu valor individual. Contudo, só se pode remunerar com precisão e igualdade o ocupante de um cargo se conhecer o seu valor em relação aos demais cargos da

organização e à situação existente no mercado. Tendo a organização um conjunto de cargos integrados em diferentes níveis hierárquicos e em diferentes setores de especialidade, a administração de cargos e salários é um assunto que deve abranger a organização como um todo, repercutindo em todos os seus níveis e setores.

### **3.4. Consultoria**

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

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

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

### **3.5. Segurança, meio ambiente, qualidade, saúde e sustentabilidade**

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

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

#### **3.5.1. Normas regulamentadoras**

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

Em 8 de junho de 1978 o Ministério do Trabalho e Emprego publicou a portaria

3.124 que trata das Normas Regulamentadoras de Segurança e Saúde no Trabalho (NR's), que vem sendo atualizadas, revogadas e adicionadas de anexos ao longo dos anos. Existem regras que tratam de temas relacionados a todas as organizações, enquanto outras são específicas a setores. Um laboratório de análises é um ambiente onde funcionários estão expostos a agentes químicos, físicos, biológicos e ergonômicos, os quais constituem riscos de acidentes.

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

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

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

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

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

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

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

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



**NR 8** – Edificações: dispõe sobre os requisitos técnicos mínimos que devem ser observados nas edificações para garantir segurança e conforto aos que nelas trabalham.

No caso de um laboratório de análises devem ser observados pisos, paredes, teto, portas e janelas, armazenamento de reagentes, instalações elétricas, hidráulica, de gases, contra incêndio, ventilação e exaustão, iluminação, bancada e mobiliária.

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

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

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

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

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

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

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

Existem alguns documentos complementares que auxiliam esta norma:

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

**NR 13** – Caldeiras e vasos sob pressão: Estabelece os requisitos mínimos para instalação, operação, manutenção, inspeção de caldeiras e vasos sob pressão e suas interfaces.

Caldeiras a vapor são equipamentos destinados a produzir e acumular vapor sob pressão superior à atmosférica, utilizando qualquer fonte de energia.

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

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

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

Atualmente, estão inseridos dentro da questão da periculosidade:

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

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

Ergonomia é a disciplina científica que diz respeito ao entendimento das interações entre os homens e os outros elementos de um sistema e a profissão que aplica teorias, princípios, dados e métodos para projetar de modo a otimizar o bem-estar dos homens.

A análise ergonômica do trabalho, também conhecida pela sigla AET, deve conter

as seguintes etapas:

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

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

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

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

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

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

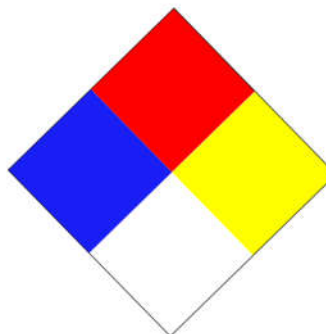
**NR 26** – Sinalização de Segurança: Estabelece a padronização das cores a serem utilizadas como sinalização de segurança nos ambientes de trabalho.

Cores são utilizadas para identificar o potencial de risco das substâncias químicas

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

Figura 1 - Sinalização por cores

- Vermelha: inflamabilidade;
- Azul: riscos à saúde;
- Amarela: reatividade;
- Branca: riscos especiais.



Fonte: Os autores (2019).

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

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

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

Com a finalidade de garantir a segurança do trabalho nos laboratórios clínicos, a Anvisa e a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) criaram padrões e normas de condutas a serem seguidas. São chamadas de Resoluções de Diretoria Colegiada (RDC).

O laboratório pesquisado segue/atende as seguintes RDC's:

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

Exemplos:

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

Exemplos:

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

Exemplos:

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

### **3.6. Meio ambiente**

A preocupação com o meio ambiente ocupa cada vez mais espaço dentro das organizações. Dependendo do porte e segmento da empresa, torna-se uma exigência e compromisso social em decorrência das Legislações federais e estaduais cada vez mais

rígidas, a crescente pressão da sociedade por empreendimentos mais sustentáveis, bem como a necessidade das grandes empresas de possuírem Sistemas de Gestão Ambiental para conseguirem novos mercados (REIS; GIORDANO; CERRI; MEDEIROS, 2005).

### 3.7. Qualidade

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

Um processo pelo qual a organização tenta revelar o potencial criativo dos trabalhadores, envolvendo-os em decisões que afetam suas vidas no trabalho. Uma característica que distingue esse processo é que os objetivos não são simplesmente extrínsecos, focando aumento da produtividade e eficiência em si; eles também são intrínsecos, referindo-se ao que o trabalhador vê como auto realização e auto engrandecimento (GUEST, 1979, p. 76).

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

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

### 3.8. Sustentabilidade

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

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

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

[...] as empresas têm um papel social e ambiental extremamente relevante. Através de uma prática empresarial sustentável, provocando mudança de valores e de orientação em seus sistemas operacionais, estarão engajadas a ideia de desenvolvimento sustentável e preservação do meio ambiente, com responsabilidade social (TINOCO; KRAEMER, 2011, p. 134).

E também:

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

#### **4. Apresentação de resultados e análises**

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

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

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

Nas perguntas respondidas pela supervisora foram informadas as seguintes respostas que nos permitem observar que em relação ao processo de recrutamento a empresa privilegia candidatos externos em detrimento de candidatos interno, estando em desacordo com o que a literatura prescreve 20% voltado para o recrutamento externo e 80% voltado para o recrutamento interno (CHIAVENATO, 2014). Esta posição assumida pode conduzir a uma insatisfação ou desmotivação por parte dos colaboradores por não se verem valorizados e por não terem oportunidade de crescimento profissional. Esta observação reforça esta questão relativa à desmotivação, pois a resposta dada pela supervisora em relação ao desenvolvimento, onde ao ser perguntada se há processos de desenvolvimento e se existe a possibilidade de funcionários serem promovidos, ela afirma que sim, mas não explicita como ocorre o desenvolvimento, apenas afirma haver

promoção. A oportunidade e desenvolvimento na carreira é um dos principais fatores para retenção, satisfação e motivação dos colaboradores. (CHIAVENATO, 2014). Quando a supervisora argumenta que “Quando necessário ‘chama’ especialista para ministrar” esse processo não está correto, uma vez que desenvolvimento é um programa que oportuniza aos colaboradores ascender em sua trajetória e carreira profissional, prescindindo de agentes externos promotores deste desenvolvimento.

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

Figura 2 - Composição de cargos



Fonte: Os autores (2019).

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

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

Com isso foi percebido que existe uma insatisfação referente aos salários, pois compreende-se que estão em desequilíbrio se comparadas às empresas do mesmo porte e segmento e que poderiam passar por reajuste, como uma forma de fomento à qualidade de vida dos colaboradores.

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

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

No que se diz respeito ao relacionamento entre os colaboradores das várias áreas do laboratório foi informado que o administrativo fica cada um em seu setor e o contato é



cotidiano com os técnicos, já o pessoal do RH só mantém contato quando o funcionário precisa resolver algum problema.

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

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

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

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

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

## **5. Conclusão**

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

Em relação ao treinamento e desenvolvimento, vimos que a instituição pesquisada não dá a devida importância para esta questão e nenhuma preocupação com seus funcionários, apenas se preocupam única e exclusivamente que eles realizem suas

tarefas, emuitas técnicas poderiam ser melhoradas com a adoção de um treinamento contínuo e atualizado, inclusive, aumentando a motivação dos funcionários, valorizando-os.

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

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

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

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

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

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

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

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

Após análises das atribuições de cada cargo especificamente, faz-se necessário

uma avaliação de mercado para que se possa verificar quais são os benefícios e valores que estão sendo aplicados, observar tabelas de sindicatos e pesquisas de salários, a fim de dirimir dúvidas e buscar um equilíbrio com aquilo que o mercado oferece.

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

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

O objetivo do treinamento é fazer com que os funcionários acompanhem as transformações, principalmente as tecnológicas e de novos aprendizados técnicos, realçando que a qualidade desta aquisição de conhecimento exige uma mudança de mentalidade de todos os integrantes dos setores talvez da organização. O programa de desenvolvimento vai precisar se adaptar à demanda, que é diversificada, porém desenvolvimento não se limita ao conhecimento técnico, mas na mudança de comportamentos, uma promoção da integração das equipes, sendo trabalhada a mudança de atitudes nos relacionamentos interpessoais e por consequência no clima organizacional. Palestras e workshops são boas saídas para buscar de forma rápida estes impactos e manter a continuidade nos processos.

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

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

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

## 6. Recomendações

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

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

## Referências

AREASEG. Introdução em segurança do trabalho em perguntas e respostas. In: AREASEG. Multibusca. [S. l.], [2019]. Disponível em: <http://www.areaseg.com/seg/>. Acesso em: 5 jul. 2019.

CAMPOS, A. C. S.; ESTENDER, A. C.; MACEDO, D. O ambiente e a sustentabilidade no ramo hoteleiro. Revista de Administração do UNISAL, São Paulo, v. 5, n. 7, p. 1-16, 2015. Disponível em: <http://www.revista.unisal.br/sj/index.php/RevAdministracao/issue/download/32/pdf>. Acesso em: 14 jun. 2019.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

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

CHIAVENATO, I. Remuneração, benefícios e relações de trabalho. Barueri, SP: Manole, 2003.

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

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

- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GUEST, R. H. Quality of working life: learning from tarrutown. Harvard Business Review, [Boston], v. 57, n. 4, p. 76-87, 1979.
- LEITE, L. A. M. da C. Consultoria em gestão de pessoas. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- MOREIRA, H. As perspectivas da pesquisa qualitativa para as políticas públicas em Educação. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, Rio de Janeiro, n. 35, abr./jun. 2002.
- PASCHOAL, L. Administração de cargos e salários: manual prático e novas metodologias 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.
- REIS, F. A. G. V.; GIORDANO, L. do C.; CERRI, L. E. S.; MEDEIROS, G. A. de. Contextualização dos cursos superiores de meio ambiente no Brasil: engenharia ambiental, engenharia sanitária, ecologia, tecnólogos e sequenciais. Engenharia Ambiental: Pesquisa e Tecnologia, Espírito Santo do Pinhal, SP, v. 2, n. 1, p. 5-34, 2005.
- SESI. Legislação comentada: normas regulamentadoras de segurança e saúde do trabalho. Salvador: SESI, 2008.
- TINOCO, J. E. P.; KRAEMER, M. E. P. Contabilidade e gestão ambiental. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- VELLANI, C. L.; RIBEIRO, M. de S. Sustentabilidade e contabilidade. Revista Contemporânea de Contabilidade, Florianópolis, ano 6, v. 1, n.11, p. 187-206, jan./jun. 2009. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/2175-8069.2009v6n11p187/11610>. Acesso em: 22 mar. 2019.



---

### Informações dos autores

**Fernanda Gonçalves Machado Rodrigues:** Graduada em Gestão de Recursos Humanos, Faculdade Cesgranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.  
Contato: fernandaamachado@hotmail.com

**Juan Carlos Alves Meirino:** Graduado em Gestão de Recursos Humanos, Faculdade Cesgranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.  
Contato: jmeirino@gmail.com

**Kátia Gonçalves de Paula:** Graduado em Gestão de Recursos Humanos, Faculdade Cesgranrio, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.  
Contato: katiagoncalves\_1@hotmail.com