

FACULDADE SENAC DE SÃO MIGUEL DO OESTE
Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos

Claudinei Martins
Jaiane Jéssica Vargas
Rafael Olbermann Cereja

INSTRUMENTOS NO APOIO DA GESTÃO:
ORGANOGRAMA E DESCRIÇÃO DE CARGOS NA EMPRESA EMELY NOIVAS

São Miguel Do Oeste
2017

Claudinei Martins
Jaiane Jéssica Vargas
Rafael Olbermann Cereja

INSTRUMENTOS NO APOIO DA GESTÃO:
ORGANOGRAMA E DESCRIÇÃO DE CARGOS NA EMPRESA EMELY NOIVAS

Trabalho de Conclusão de Semestre apresentado à Faculdade Senac de São Miguel do Oeste como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Professora Orientadora: Rosana S. Piccininn

São Miguel do Oeste
2017

Claudinei Martins
Jaiane Jéssica Vargas
Rafael Olbermann Cereja

INSTRUMENTOS NO APOIO DA GESTÃO:
ORGANOGRAMA E DESCRIÇÃO DE CARGOS NA EMPRESA EMELY NOIVAS

Trabalho de Conclusão de Semestre
apresentado à Faculdade Senac de São Miguel
do Oeste como requisito parcial para obtenção
do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos
Humanos.

Rosana Salete Piccininn (Professora Orientadora)

Professor Ademir J. Zimmermann – Faculdade Senac

Professor Alexandre Brescansin – Faculdade Senac

Professor Anderson J. S. Thums – Faculdade Senac

Professora Deizi Cristina Schwarz – Faculdade Senac

Professor Matias Trevisol – Faculdade Senac

Professora Rosani G. Marini – Faculdade Senac

São Miguel do Oeste, 28 de novembro de 2017.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por nos guiar e iluminar toda nossa trajetória.

Aos nossos pais e irmãos, por nos incentivarem a seguir os estudos, prezando pelo foco e persistência.

Aos nossos colegas, por todo o carisma e auxílio nos concedido em aula.

Por toda a equipe de professores, orientadores e colaboradores do Senac São Miguel, por nos motivar e apoiar nos estudos.

“A maior habilidade de um líder é desenvolver habilidades extraordinárias em pessoas comuns”. (Abraham Lincoln).

RESUMO

O trabalho em estudo, do curso de tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos teve como prioridade demonstrar e implantar alguns instrumentos de apoio na gestão da empresa Emely Noivas. A elaboração da descrição de cargos para bordadeiras, atendentes, costureiras e auxiliar de serviços gerais, indicando as responsabilidades, recursos de trabalho, atividades e competências pessoais necessárias para os ocupantes do cargo desempenharem suas funções de forma mais eficiente, clara e objetiva. Bem como a implantação de um organograma, que oferece uma estrutura organizacional mais transparente e padronizada, que também poderá se estender para a filial em Chapecó-SC. A metodologia utilizada foi baseada nas ideias dos autores comparando-as com as dos acadêmicos e proprietário da organização, construindo um processo que era inexistente e implantando instrumentos para o auxílio ao apoio da gestão. Portanto, os estudos científicos e bibliográficos têm suma relevância dentro da empresa estudada, pois possibilitou a identificação das propostas de melhoria.

Palavras-chave: Gestão. Organização. Descrição de cargos. Organograma.

ABSTRACT

The work in study of the Technologist course in Human Resources Management had as priority to demonstrate and implement some support tools in the management of Emely Noivas. The elaboration of job descriptions for embroiderers, attendants, seamstresses and general services auxiliary, indicating the responsibilities, activities and personal skills necessary for occupants to perform their functions in a more efficient, clear and objective manner. As well the implementation of an organizational chart, which offers a more transparent and standardized organizational structure, which may also extend to the branch office in Chapecó - SC. The methodology used was based on the authors ideas comparing them with those of the academics and the owner of the organization, building a process that was non-existent and implementing tools to support management support. Therefore, the scientific and bibliographic studies have great relevance within the company studied, since it possible the identification of the improvement proposals.

Keywords: Management. Organization. Description of charges. Chart.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 01 – Oportunidades e Ameaças.....	18
Quadro 02 – Tipos de Fontes de Recrutamento.....	26
Figura 01 – Sistema de Remuneração Estratégica.....	29
Quadro 03 – Formas de Aplicação do Processo de Avaliação.....	44
Quadro 04 – Fatores para Avaliação do Líder.....	45
Figura 02 – Formato da Avaliação 360 graus.....	47
Quadro 05 – Exemplo de Tarefas.....	54
Quadro 06 – Modelo de Descrição de Cargos.....	56
Figura 03 – Organograma da Emely Noivas.....	62
Quadro 07 – Análise SWOT.....	77
Quadro 08 – Forças de Porter.....	79

LISTA DE SIGLAS

ADR – Administrador de Recursos Humanos
C&S – Cargos & Salários
CHA – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas
EIP – Entrevistas Individuais em Profundidade
EPC's – Equipamentos de Proteção Coletiva
EPI's – Equipamentos de Proteção Individual
FED – Federal Reserve
FGTS – Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
GRH – Gestão de Recursos Humanos
GRI – Global Reporting Initiative
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INSS – Instituto Nacional do Seguro Social
MCE – Mercado Comum Europeu
MRH – Mercado de Recursos Humanos
NR – Norma Regulamentadora
P/L – Preço e Lucro
PPLR – Programa de Participação dos Lucros ou Resultados
PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
QVT – Qualidade Vida no Trabalho
RH – Recursos Humanos
RP – Requisição de Pessoal
SESMT – Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho
VAUE – Valor Anual Uniforme Equivalente
VPL – Valor Presente Líquido

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA	12
1.2	OBJETIVOS	12
1.2.1	Objetivo geral	12
1.2.2	Objetivos específicos	12
1.3	JUSTIFICATIVA	13
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: CONCEITO E IMPORTÂNCIA DOS ELEMENTOS/ETAPAS QUE COMPÕEM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO/MISSÃO/VISÃO/VALORES.....	14
2.1.1	Análise do Ambiente Externo (Segmento de atuação)	16
2.2	GESTÃO DE PESSOAS	20
2.2.1	História e evolução da Gestão de Pessoas nas organizações	20
2.2.2	Importância da Gestão de Pessoas nas organizações	22
2.2.3	Processos relacionados à Gestão de Pessoas	23
2.2.3.1	<i>Atração e seleção de pessoas</i>	23
2.2.3.2	<i>Estratégias de remuneração e benefícios sociais</i>	28
2.2.3.3	<i>Carreira e Sucessão</i>	35
2.2.3.4	<i>Liderança, gestão do conhecimento e conflitos</i>	36
2.2.3.5	<i>Avaliação de Desempenho</i>	41
2.2.3.6	<i>Gestão por Competência</i>	48
2.2.3.7	<i>Análise de Investimentos</i>	50
2.2.3.8	<i>Estruturação de Cargos e Salários</i>	52
2.2.3.9	<i>Gestão do Clima e Cultura Organizacional</i>	59
2.2.3.10	<i>Sistema de Qualidade e Produtividade</i>	61
2.2.3.11	<i>Controladoria e Auditoria</i>	63
2.2.3.12	<i>Saúde e Segurança no Trabalho</i>	64
3	METODOLOGIA	69
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	69
3.2	TÉCNICAS DE COLETAS DE DADOS	72
3.3	FORMA E ANÁLISE DOS DADOS.....	73
4	ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO	75
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	75
4.2	DIAGNÓSTICO INTERNO DA ORGANIZAÇÃO	76
4.3	IDENTIFICAÇÃO DO FUNCIONAMENTO DOS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO.....	76
4.4	FERRAMENTAS DE ANÁLISE	76
4.5	IDENTIFICAÇÃO DE AMEAÇAS E OPORTUNIDADES, PONTOS FRACOS E FORTES	77
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	84
	REFERÊNCIAS	86
	APÊNDICE A – DESCRIÇÕES DE CARGOS	90
	APÊNDICE B – FOTOS	103
	ANEXO A – COMPROVAÇÃO DA EXPERIÊNCIA	105
	ANEXO B – TERMO DE APROVAÇÃO	106

1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, as empresas, tanto as dos setores industriais, prestação de serviços como as do ramo comercial, no caso da Emely Noivas, estão cada vez mais preocupadas e exigentes em relação à contratação de mão de obra, então os gestores destas empresas vêm optando pela admissão de profissionais com maior experiência e qualificação de sua mão de obra. Entretanto, para que o gestor consiga despertar o interesse dos candidatos a ingressarem na empresa, a organização deve ser muito bem organizada, desde os primórdios da divulgação da vaga até a etapa de contratação do candidato escolhido, para que as chances de o colaborador querer se estabilizar na empresa, sejam ainda maiores.

Este trabalho, apresenta a proposta de implantação de um organograma estável e funcional, juntamente com uma total estruturação das descrições de cargos, para ser de fácil entendimento para todos os colaboradores da organização. Para que, respectivamente, os mesmos possam saber em qual departamento da empresa estão atuando e terem o total conhecimento sobre as diversas atividades e tarefas que são desempenhadas por todos os colaboradores dentro da organização. Em seguida, é demonstrado as descrições de cargos, corretamente os títulos dos cargos, descrição sumária das funções, formação mínima requerida, experiência desejada na área, atividades e condições do serviço que serão exercidos, tudo descrito de forma clara nas descrições de cargos.

Por fim, a metodologia utilizada é baseada com a ideia dos autores estudados e comparada com as ideias dos acadêmicos voltadas à realidade da organização, eliminando um plano de gestão simples, familiar e ultrapassado e implantando um organograma e criando as descrições de cargos para a empresa. Sendo assim, estes dois instrumentos de apoio, faram com que os colaboradores fiquem mais cientes a respeito de seu devido papel e sua localização exata na hierarquia da empresa. Portanto, os estudos científicos e acadêmicos possuem suma relevância dentro da empresa estudada, pois proporcionará melhora na cultura organizacional e terá uma vantagem competitiva maior em relação a outras empresas familiares do mesmo ramo.

1.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

A constante demanda por mão de obra qualificada no mercado de trabalho vem crescendo diariamente e as empresas estão cada vez mais exigentes no âmbito de profissionais mais conceituados, para ocupar as vagas em aberto. Com toda tecnologia a favor, as empresas utilizam essas ferramentas para selecionar o melhor colaborador para atender as necessidades da organização.

No entanto, na empresa em estudo, existe a necessidade de um organograma e uma descrição de cargos, pois os mesmos não são definidos dentro da organização, que de certa forma fica difícil os colaboradores entenderem suas atividades principais e secundárias, portanto, propusemos esta estruturação.

Com a criação de um organograma fica muito mais prático, demonstrar ao colaborador o seu setor de atuação, pois teremos bem definidos os cargos. A partir desse contexto podemos questionar: Por que há a necessidade da construção de um organograma e as descrições de cargos na organização?

1.2 OBJETIVOS

Este item tem por finalidade, apresentar os objetivos almejados com este trabalho acadêmico, propondo novos instrumentos para auxiliar na melhoria do processo organizacional e estimular a satisfação dos colaboradores em relação ao conhecimento da cultura da empresa.

1.2.1 Objetivo geral

Com o propósito de tornar as estruturas organizacionais da empresa Emely Noivas mais organizada e assertiva, temos como foco implantar um novo método de apoio à gestão da organização.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Construir e implantar um organograma.
- b) Criar uma estruturação de descrição de cargos.

1.3 JUSTIFICATIVA

O desempenho de uma empresa depende de vários fatores, todavia, um dos mais importantes é o envolvimento dos colaboradores com o trabalho que tornam real o alcance dos objetivos estabelecidos. Assim, um departamento de gestão de pessoas bem estruturado obtém a confiança e a fidelidade dos colaboradores no desempenho das funções, perante uma motivação equilibrada. E para que isso ocorra, a implantação de um organograma e as descrições de cargos, são de grande relevância para uma boa gestão de pessoas. Desse modo, temos como consequência um ambiente organizacional mais uniforme em prol de um resultado mais produtivo, gerando uma equidade entre seus colaboradores.

A partir deste embasamento, nos reportamos às organizações modernas, visto que estas estão cada vez mais tendentes a buscar métodos inovadores e distintos de seus concorrentes, fazendo com que elas se tornem referência no mercado. Possibilitando assim, despertar o interesse e se tornar preferência dos clientes e demais partes interessadas pela organização, por efeito do resultado que a diferente gestão ou processo aplicado lhe proporcionou.

Para a organização estudada, a implantação das ferramentas observadas será de suma relevância, pois em breve, ela poderá auxiliar no momento em que a empresa decidir implantar um novo processo de recrutamento e seleção, que também se encontra inexistente na empresa.

Por fim, criar um organograma e uma estrutura de descrição de cargos fará com que a organização diminua seus custos indesejados e consiga manter seus funcionários de alta produtividade na empresa, além de manter a qualidade nos produtos oferecidos aos clientes. Também, se tornará mais fácil de entender onde cada colaborador exercerá sua atividade e isso valorizará sua estrutura da organização no comércio.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este trabalho terá como base, os fundamentos teóricos de diversos autores, aliados com a nossa proposta de implantação do organograma e descrição de cargos para a empresa Emely Noivas. Estas duas ferramentas serão sugeridas com embasamento dos dados recolhidos dos autores estudados.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: CONCEITO E IMPORTÂNCIA DOS ELEMENTOS/ETAPAS QUE COMPÕEM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO/MISSÃO/VISÃO/VALORES

Então, para falar de planejamento estratégico encontramos algumas dificuldades para defini-lo, pois, muitas empresas não conseguem definir os padrões de planejamento estratégico, de estabelecer sua amplitude e abrangência.

Para Oliveira (1991), planejamento pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa.

Com decorrer do tempo, planejamento estratégico acabou se tornando uma ferramenta fundamental dentro das organizações, visto que as exigências de mercado estão cada vez maiores. Assim posto,

As modificações provocadas nas pessoas podem corresponder à necessidade de treinamento, substituição, transferências, funções, avaliação etc.; na tecnologia pode ser apresentada pela evolução dos conhecimentos, pelas novas maneiras de fazer os trabalhos etc.; e nos sistemas podem ocorrer alterações nas responsabilidades estabelecidas, nos níveis de autoridade, descentralização comunicação, procedimentos, instruções etc. (OLIVEIRA, 1991, p. 23).

Já Costa (2007), entende que os alicerces estratégicos de uma organização, compostos por sua visão, missão, abrangência, princípios, valores e opção estratégica. O propósito é, portanto, uma estrutura consistente formada por esses elementos conceituais afirmando que,

O propósito de uma organização, também chamado de **Identidade Organizacional**, pode ser definida como um conjunto de elementos básicos que caracterizam aquilo que a organização gostaria de ser no futuro, a sua vontade, seu desejo de ser e de agir. Enfim, o propósito sintetiza sua vontade própria, a sua auto-imagem projetada para o futuro e suas crenças básicas,

transcendendo às circunstâncias, não se limitando nem pelo **ambiente externo** nem por sua **capacitação** atual. (COSTA, 2007, p. 35, grifo do autor).

Costa (2007), ainda destaca sobre a missão e visão como dois conceitos fundamentais distintos e intimamente ligados entre si como se fossem a mesma moeda. Enfatiza que,

- Visão: utilizada em várias épocas da história, culturas e contexto com significados diferentes, visão é um conceito operacional muito preciso que procura descrever a autoimagem da organização: como ela se vê, ou melhor, como ela gostaria de ser vista no futuro. A visão deve ser definida de maneira simples, objetiva, abrangente, mas compreensível para todos.

- Missão: missão é uma infinidade de objetivos secundários ou imediatos. Daí a importância de se ter uma missão na organização, ou seja, missão complementa a visão, mas existem organizações em que a visão e a missão são completamente diferentes, e outras podem ser distintas.

- Abrangência: serve para qualificar e especificar, por exemplo, grupos socioeconômicos alvo, faixas etárias preferencias ou necessidades específicas de cada empresa.

- Princípios: são pontos e tópicos no qual a empresa está disposta a mudar, quanto aos princípios, podemos afirmar ou são respeitados plenamente, ou estão violados – como honestidade, lisura nos negócios, fidelidade a compromissos assumidos. Eles devem ser respeitados, mesmo que ao fazê-lo a organização tenha de incorrer em perdas.

- Valores: são características, virtudes, qualidades da organização que podem ser objeto de avaliação, em uma escala, com graduação entre avaliações externas. Como se os princípios fossem os fundamentos de um edifício e os valores seriam as cores e os acabamentos das paredes externas ou internas do prédio: ambos importantes, mas em natureza e graus diferentes.

- Opção estratégica: a experiência e a observação sistemática das empresas e das entidades de sucesso têm mostrado que conseguem resultados positivos, em caráter duradouro, em respectivos mercados e atividades buscam a excelência em três opções estratégicas; fornecimento de produtos e serviços de ponta; busca de

excelência operacional; estreitamento de seu relacionamento e de sua intimidade com clientes.

2.1.1 Análise do Ambiente Externo (Segmento de atuação)

A análise externa verifica as ameaças e as oportunidades que estão fora do ambiente da organização e apresenta as formas para evitar ou usufruir dessas determinadas situações.

Na obra *Análise do ambiente corporativo: do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações* (2007), os autores Matos; Matos e Almeida enfatizam que a análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a organização e seu ambiente externo, em termos de oportunidades e ameaças, e também conforme a atual posição dos seus produtos no mercado e a sua perspectiva para o futuro.

A análise externa deve ser realizada pela empresa como um todo, considerando os seguintes itens:

Mercado nacional e regional; Mercado internacional; Evolução tecnológica; Fornecedores; Mercado financeiro; Aspectos socioeconômicos e culturais; Aspectos políticos; Entidades de classe; Órgãos governamentais; Mercado de mão-de-obra; Concorrentes. (OLIVEIRA, 2007, p. 44).

Vale ressaltar, que a partir desse ponto da análise, devem-se fazer algumas avaliações sobre as oportunidades externas da empresa, buscando discerni-las em oportunidades ambientais e oportunidades da empresa.

É possível prever que empresas de um mesmo ramo econômico, área geográfica, amplitude de atuação – nacional e multinacional – e de, aproximadamente, mesmo porte terão diferentes graus de receptividade ou repulsão aos fatores ambientais ou externos, dependendo da amplitude relativa de seus insumos e resultados. (OLIVEIRA, 2007, p. 45).

Sendo assim, outro aspecto a considerar segundo Oliveira (2007) na análise externa, é a divisão do ambiente da empresa em duas partes:

- Ambiente direto: representa o conjunto de fatores através dos quais a empresa tem condições além de identificar, mas também de avaliar ou mensurar, de acordo ao grau de influência recebido ou proporcionado.

- Ambiente indireto: o ambiente indireto representa o conjunto de fatores através dos quais a empresa identificou, mas não tem condições no momento, de avaliar ou medir o grau de influência entre as partes.

Portanto, a divisão do ambiente em duas partes – ambiente direto e ambiente indireto – dão-se apenas para proporcionar maior facilidade sobre a manipulação das variáveis externas, pois apresentam maior mensuração da interação de influências entre a empresa e seu ambiente.

Conforme os autores Matos; Matos e Almeida na obra a Análise do ambiente corporativo: do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações (2007), a organização pode buscar informações ambientais externas de maneira direta ou indireta pelas fontes primárias ou secundárias.

Nas fontes primárias, buscamos informações através de pesquisas realizadas pela organização diretamente no ambiente externo. Nas fontes secundárias, buscamos informações do ambiente nas agências e bancos especializados, tais como o IBGE, universidades, bolsas de valores, sociedade de classe, sindicatos etc. (MATOS; MATOS; ALMEIDA, 2007 p. 131).

Completam também, que para realizar o processo de análise externa na empresa, poderá haver necessidade de se dividir o ambiente em segmentos e efetuar os estudos separadamente, para uma futura interligação e análise geral. Sendo assim, as dificuldades mais comuns apresentadas nesse processo são:

- Estabelecer fronteiras adequadas na organização e determinar o seu tamanho, sendo que muitas organizações possuem filiais, agências externas, depósitos descentralizados, departamento de pesquisa, clientes e representantes autônomos; o que acaba gerando dúvidas em questão de quando ela deixa de ser empresa para ser parte da sociedade;

- As várias funções das organizações, sendo algumas delas primárias, a parte de produção ou vendas e outras secundárias que proporcionam maior segurança aos empregados e oportunidades de crescimento; algumas funções são claras como a contabilidade convencional, e outras são concentradas e implícitas como a contabilidade social;

- As representações do ambiente externo que estão dentro da organização; como exemplo, os empregados não são apenas membros da organização que o emprega, mas também são parte da sociedade e de outras organizações, como

sindicatos, igrejas, grupo de consumidores, associação de classe etc.; através dos papéis extrínsecos desempenhados nas outras organizações, os colaboradores anseiam por certas exigências, expectativas e normas culturais que passam a influenciar as organizações em que atuam;

- A constante mudança da natureza no meio ambiente, que conduz ao rápido desenvolvimento da tecnologia, às mudanças na economia, à expansão de mercado pelo mundo inteiro, às alterações políticas e sociais; os meios ambientais caracterizados pela rápida transformação e turbulência exigem das organizações capacidade de resposta e de adaptação.

Portanto, a incerteza é uma realidade do cotidiano, como afirma Thompson (1967), apud Matos; Matos e Almeida (2007) o simples fato de reconhecer os elementos ambientais relevantes já diminui a incerteza.

Entendem os autores que “uma oportunidade devidamente usufruída pode proporcionar aumento dos lucros da empresa, enquanto que uma ameaça não administrada pode acarretar diminuição nos lucros previstos, ou mesmo prejuízos para a organização”. (MATOS; MATOS E ALMEIDA, 2007, p. 132).

No quadro seguinte, serão apresentadas as oportunidades ambientais e como podem ser classificadas.

Quadro 01 – Oportunidades e Ameaças

Oportunidades	Ameaças
Naturais	Naturais
De evolução	Aceitáveis
Sinérgicas	Inaceitáveis
De inovação	

Fonte: (MATOS; MATOS; ALMEIDA, 2007, p. 132).

- As oportunidades naturais são coligadas à natureza da organização. Uma oportunidade natural pode corresponder à oportunidade corporativa da atividade da indústria de computadores. Por conseguinte, a organização deverá verificar se seus recursos disponíveis e competências adaptam-se aos requisitos da oportunidade natural oferecida pela indústria de computadores.

- As oportunidades de evolução são proporcionadas à organização através da formação e consolidação constante de condições e circunstâncias que tendem a se tornar uma vantagem competitiva definida e concreta. Então, o que vai evidenciar a diferença entre uma organização com ações estratégicas de outra é sua capacidade de perceber, o surgimento das condições necessárias à formação de oportunidade.

- As oportunidades sinérgicas proporcionam situações complementares e adicionais para a empresa. Provocam modificações na estrutura organizacional e por consequência exigem novo setor de conhecimento. Tendo cuidado em sua utilização pela organização, pois sempre provoca uma situação de risco considerável. A utilização de oportunidades dentro de um processo de verticalização da organização pode ser um exemplo.

- As oportunidades de inovação transformam as características econômicas e a capacidade de organização; requerem grandes esforços, recursos, gastos em pesquisa e desenvolvimento e investimento em tecnologia de ponta. Mas em consequência as oportunidades de inovação podem apresentar grandes riscos para as empresas, pois são capazes de criar uma nova atividade ao invés de um produto adicional.

- As ameaças naturais são as coligadas à natureza da empresa. Como por exemplo, o risco organizacional da indústria eletrônica, pela própria evolução tecnológica do setor.

- As ameaças aceitáveis são as que a organização resolve aceitar. Ou seja, é a ameaça que uma organização pode acabar sofrendo ao entrar no mercado com um produto já existente e aceito pelos clientes.

- As ameaças inaceitáveis são as que a organização em hipótese alguma pode aceitar. Devido à sua incapacidade para explorar uma situação de êxito, quando esta ameaça existir.

Complementando o estudo sobre os tipos de oportunidades e ameaças ambientais, devemos também analisar os tipos de riscos que a empresa pode enfrentar a sua interação com o ambiente. Zaccarelli (1980) apud Matos e Almeida (2007) consideraram os seguintes tipos de riscos:

- Riscos referentes à compatibilidade atual representam entre a empresa e seu ambiente à necessidade que nela transformam-se acompanhando a evolução do

ambiente. Caso contrário, a organização apresentará um nível decrescente de compatibilidade chegando até a ficar incompatível com seu ambiente;

- Riscos referentes à evolução futura do ambiente empresarial. Está relacionado em conseguir identificar qual a evolução de mudança que irá ocorrer no ambiente e qual possa ser a sua intensidade. Quando uma organização se compromete a assumir o risco na suposição de que determinada evolução irá ocorrer, nesse momento está correndo o risco de que essa evolução não aconteça, ou ocorra antes ou depois do momento esperado;

- Riscos referentes à avaliação do poder da empresa para alterar o ambiente empresarial. Está relacionado com a capacidade da organização em vencer as resistências do meio ambiente, e como resultado tornando-se bem-sucedida uma inovação.

Outro aspecto que se deve considerar é que, na escolha do tipo de negócio, é importante considerar o cálculo de risco provável que incidirá sobre o empreendimento, que deve ser entendido como aquele que o empresário suportar; é aconselhável procurar obter a rentabilidade máxima dentro do limite de risco avaliado como suportável pela estrutura disponível. (OLIVEIRA, 2007, p. 76).

Conforme Ansoff (1977) apud Matos e Almeida (2007), a análise externa é a análise das oportunidades de produto e mercado disponíveis à organização fora do seu conjunto corrente produtos *versus* mercado, procedendo daí a decisão final de diversificar ou não a organização.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS

Neste item será abordado sobre os mais diversos assuntos predominantes na área de gestão de pessoas.

2.2.1 História e evolução da Gestão de Pessoas nas organizações

No atual momento contemporâneo, o mercado está superando constantemente seus próprios limites, tornando a busca por mão de obra qualificada e profissionais capacitados ainda mais progressiva. Com a rápida evolução no âmbito empresarial, as organizações estão compreendendo que a busca por mão de obra qualificada está cada vez mais acelerada, devido ao alto mercado competitivo. O capital humano

sendo cada vez mais valorizado, a evolução da gestão em recursos humanos é fundamental para uma boa integração e interação entre colaborador e empresa.

Conforme Marras (2011), foi na fase legalística, na década de 1930, que o cargo de ADR (Administrador de Recursos Humanos) passou a exigir um ocupante para as funções de pessoal. Assim, até os anos 1950 o responsável pela área era um advogado ou um profissional metódico, seguidor das leis. Na próxima fase, a tecnicista (1950-1965), o perfil desse profissional teve outra mudança significativa, se configurou o *manager* com visão diferenciada dos perfis anteriores. Surgiu assim, o primeiro e verdadeiro administrador de pessoal. As organizações passaram a privilegiar, nos seus recrutamentos, profissionais com currículos escolares mais amplos e já começaram a admitir a importância de profissionais com leve visão humanista como característica fundamental para exercer as funções de GRI. O autor supracitado ainda enfatiza que,

Na quarta fase, a administrativa (1965-1985), verificou-se a consolidação definitiva da formação cultural e educacional do perfil do gestor de RH como administrador de empresas. A maioria das organizações fixou fundamentalmente as características técnicas da visão múltipla do administrador como ideal para exercer a função de RH. Era preciso uma visão holística e multidisciplinar de temas oriundos da economia, do marketing, da produção, de finanças, da psicologia, da sociologia e assim por diante. Nessa fase, as organizações passaram a exigir dos profissionais de RH um conhecimento profundo e atualizado dos aspectos trabalhistas legais. (MARRAS, 2011, p. 16).

Na concepção de Nascimento e Carvalho (2007), afirma-se que um dos paradigmas da função de RH é substituir os antigos modelos de tarefas por profissionais voltados aos processos. As empresas precisam, com certa urgência, implantar novos sistemas de planejamento e de ações operacionais que motivem e encorajem os recursos humanos da organização, com foco no aprendizado permanente visando uma melhora significativa na integração da função de RH aos negócios da empresa. Já na ideia de Snell e Bohlander (2010), conta-se que, no passado, os observadores, tinham receio que em um futuro próximo as máquinas eliminassem a necessidade do trabalho humano. Na realidade, está ocorrendo exatamente o oposto. Nunca as pessoas foram tão importantes nas empresas quanto hoje. Para complementar, observamos que,

[...] A vantagem competitiva pertence às companhias que sabem como atrair, selecionar, utilizar e desenvolver talentos. Usamos muitas expressões para descrever a importância das pessoas para as empresas. A expressão

“Recursos humanos” indica que as pessoas têm capacidades que impulsionam o desempenho empresarial (com outros recursos, tais como dinheiro, materiais e informações). Outros termos, como “capital humano” e “ativo intelectual”, têm em comum a ideia de que as pessoas fazem a diferença no desempenho de uma empresa. As empresas bem-sucedidas são extremamente favoráveis à contratação de diferentes tipos de pessoas para atingir um objetivo comum. Essa é a essência da **gestão de recursos humanos (GRH)**. (SNELL; BOHLANDER, 2010, p. 2, grifo do autor).

Por conseguinte, é válido salientar que para Marras (2011) todo o departamento de gestão de pessoal, se originou devido à necessidade de “contabilizar” os registros dos trabalhadores, com ênfase, obviamente, nas horas trabalhadas, nas faltas e nos atrasos para efeitos de pagamento ou de desconto. Subitamente, em 1920, houve uma grande reviravolta sobre o papel de gestão de pessoal nas empresas, onde foi estabelecido um desafio extremo à função, que teve como base a mudança da relação entre empregados e empregadores.

Ainda para acrescentar, o cargo de gestor de pessoal, passou a ser entendido pelos colaboradores como “de total confiança” do patrão, e propagou uma imagem de poder coercitivo muito grande na época, visto que era de propriedade do cargo as ações punitivas em nome da empresa.

2.2.2 Importância da Gestão de Pessoas nas organizações

Com os avanços em processos de gestão de pessoas, as organizações tiveram que adequar-se aos novos âmbitos. A gestão de pessoas tem uma importante relevância dentro das organizações, “cabe às empresas criarem um espaço, estimular o desenvolvimento e oferecer o suporte e as condições para uma relação de alavancagem mútua das expectativas e necessidades”. (DUTRA, 2013, p. 48).

No entanto, nem sempre são de coerência os objetivos da empresa e colaborador, conforme Chiavenato (2004), a integração entre indivíduo e empregador não é um problema recente e a preocupação vem desde os antigos filósofos gregos. Assim,

Dentro dessa colocação, o relacionamento entre pessoas e organização nem sempre é cooperativo e satisfatório. Muitas vezes torna-se um relacionamento tenso e conflitivo em que o alcance do objetivo de um lado impede ou cerceia o alcance do objetivo do outro. (CHIAVENATO, 2004, p. 93).

Então, gestão de pessoas está totalmente ligada aos meios internos das organizações, fazendo com que cada vez mais se tenha uma comunicação direta e acentuada com os candidatos à vaga pretendida.

2.2.3 Processos relacionados à Gestão de Pessoas

No presente item, será abordado sobre os principais processos pertinentes à gestão de pessoas, apresentando as características e distinções que são encontradas em cada uma das ferramentas estudadas sobre o processo de gestão de pessoal.

2.2.3.1 Atração e seleção de pessoas

As organizações atuais estão buscando diversas maneiras de atrair candidatos competentes para preencher suas vagas em branco ou realizar uma substituição, realizando divulgações, como na internet, jornais, rádio ou até mesmo sendo bem reconhecida pelos benefícios que a empresa distribui e pela imagem que ela guarda. Mas atrair os candidatos é o primeiro passo para a escolha do mesmo, por seguinte vem o processo de recrutamento e seleção, no qual, o gestor busca avaliar as competências de todos os candidatos e determinar qual perfil mais se encaixa com os requisitos da vaga.

Recrutamento e seleção, salienta o autor que “esse subsistema de RH é o responsável pela captação e triagem de profissionais no mercado, seleção e encaminhamento de profissionais para a empresa”. (MARRAS, 2011, p. 49). Entretanto, Pontelo e Cruz (2012), destacam que para planejar e iniciar o recrutamento, é primordial como primeiro passo, realizar um levantamento das verdadeiras necessidades para a contratação de colaboradores, então, analisar as tarefas e atividades referentes ao cargo, identificar o perfil mais apropriado para preencher a vaga, escolher o melhor método de seleção dos candidatos, indicar o local onde se deseja realizar o recrutamento e definir os veículos de divulgação.

Em relação à importância de seleção de pessoas, “as empresas perceberam que as pessoas constituem o elemento do seu sistema nervoso que introduz a inteligência nos negócios e a racionalidade nas decisões”. (CHIAVENATO, 2014, p. 31).

Obviamente, as empresas devem valorizar o capital humano que elas possuem, pois são literalmente as pessoas que vão trazer ideias inovadoras e novos métodos de exercer atividades que facilitarão o cotidiano dos colaboradores no exercício de suas atividades. Desta forma, é relevante observar o pensamento do autor abaixo.

Esse papel não é exercido e nem exercitado unicamente por meio de processos, ferramentas, instrumentos e etc., mas por meio do comprometimento da empresa com as pessoas. Com esse comprometimento se traduz? Traduz-se por meio de respeito à individualidade, do estímulo e suporte à cidadania organizacional, do contínuo desenvolvimento e satisfação das necessidades das pessoas e de uma proposta transparente de intenções. Para tanto, a empresa precisa saber e disseminar o que espera de cada um. E, para consegui-lo, ela necessita ter perfeita consciência de si própria. (DUTRA, 2002, p. 48).

As organizações vêm priorizando cada dia mais as exigências mínimas para a contratação de um indivíduo que preencha as necessidades do cargo, assim, de acordo com a afirmação de Marras (2011) o processo de recrutamento e seleção origina-se devido a uma necessidade interna de preencher uma vaga em branco na organização, no que tange à contratação de novos profissionais. Essa necessidade é ocasionada por motivos diversos, é emitida formalmente, pelo requisitante da área, através de um documento denominado requisição de pessoal (RP). Porém, na concepção de Snell e Bohlander (2010), a necessidade de aprender a trabalhar em equipe e ser totalmente flexível, vem se tornando um dos requisitos mínimos no perfil de novos colaboradores, e feito com que despertasse uma forte conexão entre pessoas e organização. O autor ainda declara que,

Em muitos casos, os gerentes não aprovarão candidatos potenciais se eles não adotarem os valores da organização – mesmo que tais candidatos tenham excelentes habilidades técnicas para desempenhar o trabalho. Em geral, os gerentes estão bem familiarizados com os requisitos referentes a habilidades, exigências físicas e outros fatores exigidos para os cargos e seus respectivos departamentos. (SNELL; BOHLANDER, 2010, p. 209).

Visto isso, os gestores de recursos humanos que são responsáveis pelo processo de seleção nas empresas de grande porte, estão percebendo que buscar somente por um candidato competente com a função, não é mais o suficiente, os gestores e líderes estão prezando por contratar pessoas humildes, que se adaptem com maior facilidade à cultura da empresa.

Entretanto, Marras (2011) conta que o que determina a necessidade do preenchimento de uma vaga, e faça com que o processo de recrutamento de pessoal seja acionado, será um dos supostos acontecimentos: rotatividade, aumento do quadro planejado ou aumento de quadro circunstancial. Subitamente, certos autores discordam, alegando que “o recrutamento ocorre diante das seguintes situações: necessidade de aumento do quadro de funcionários, demissão de empregado, morte, aposentadoria, transferência e promoção”. (PONTELO; CRUZ, 2012, p. 65). Ainda, outros autores complementam que,

Na maioria das organizações, a seleção é um processo contínuo. A rotatividade ocorre inevitavelmente, deixando vagas a serem preenchidas por candidatos da organização e fora dela, ou pelos indivíduos cujas qualificações foram avaliadas anteriormente. É comum ter uma lista de espera de candidatos que podem ser chamados quando vagas temporárias ou permanentes são abertas. O número de etapas no processo de seleção e sua sequência irão variar, não somente com a organização, mas também com o tipo e o nível de cargos a serem preenchidos. Cada etapa deve ser avaliada em termos de sua contribuição. (SNELL; BOHLANDER, 2010, p. 209).

A rotatividade de funcionários sempre vai existir, em algumas empresas com menos frequência e em outras empresas com maior frequência, pois se o desligamento for por desejo do funcionário, pode ser por questão de que o mesmo tenha outros objetivos, como não se adaptou à vaga, motivos pessoais ou até mesmo por algum conflito interno. Mas também, os desligamentos podem ser gerados a partir da empresa, por corte de custos, busca de mão de obra mais qualificada, dentre outros motivos.

Sendo assim, de acordo com a ideia de Chiavenato (2014), selecionar pessoas não se restringe apenas à quantidade de pessoas necessárias às operações da empresa, envolve muito mais do que isso, cada organização possui uma missão e uma visão, com o objetivo de atingir o sucesso organizacional. Isso também inclui o clima e a cultura corporativa favorável ao alcance dos objetivos, o estilo de gestão e modelagem do trabalho, além de incentivos pelas metas alcançadas.

Ao mesmo tempo, existem fontes externas de recrutamento, sendo que a partir delas algumas instituições optam por buscar novos colaboradores. Por exemplo, “durante períodos de alta incidência de desemprego, as organizações podem ter condições de manter um grupo de candidatos qualificados apenas a partir de currículos recebidos espontaneamente”. (SNELL; BOHLANDER, 2010, p. 159) Analogamente, outro autor ressalta que “as fontes de captação são locais ou

entidades que congregam e/ou formam as pessoas necessárias para a empresa e/ou negócio”. (DUTRA, 2002, p. 84). Ainda assim, Marras (2011), valida que fontes de recrutamento e captação de pessoas são as instâncias que são usadas na busca de recursos humanos para aglomerar candidatos para o processo seletivo da organização. Só para ilustrar, observam-se alguns dos tipos de fontes de recrutamento no quadro 02, conforme segue abaixo.

Quadro 02 – Tipos de Fontes de Recrutamento

Tipos de Fontes de Recrutamento
1. Funcionários da própria empresa
2. Banco de dados interno
3. Indicações
4. Cartazes (internos e externos)
5. Entidades (sindicatos, associações, etc.)
6. Escolas, universidades, cursos, etc.
7. Outras empresas (fornecedores, clientes etc.)
8. Consultorias de <i>outplacement</i> ou <i>replacement</i>
9. Agências de emprego
10. Mídia (anúncios classificados, rádio, televisão, etc.)
11. Consultorias
12. <i>Headhunters</i>

Fonte: Marras (2011, p. 56).

No quadro acima, consta a maioria das fontes de recrutamento que servem como ferramentas para as empresas adquirirem um novo capital humano. Desde indicação por parte dos colaboradores até em agências de emprego conveniadas à empresa.

Por conseguinte, quando falamos em recrutamento interno e externo, também falamos de processo de recrutamento misto, no qual a empresa oferece aos seus funcionários a chance de serem realocados a outro setor. Desse modo, vemos o início do processo seletivo, o recrutamento.

O recrutamento interno é um fator motivacional, pois proporciona a oportunidade de crescimento e retenção dos colaboradores. Na opinião de Marras

(2011), a nova vaga deve ser divulgada em todos os níveis organizacionais da empresa, desde o setor administrativo ao operacional, garantindo que todos os integrantes da organização fiquem cientes do cargo em aberto, assim, colaborará com a melhoria no desenvolvimento profissional dos atuais colaboradores e os estimulará a se estabilizarem na empresa. Por outro lado, este método poderá bloquear a entrada de ideias inovadoras na empresa e os candidatos não selecionados poderão se sentir desmotivados.

Também, este método tem como principal característica, a promoção de um funcionário que está atuando numa determinada área podendo ser transferido para outro setor que está disponível na empresa. Ainda mais, é relevante ressaltar que,

Recrutamento interno funciona pela oferta de promoções (cargos mais elevados e, portanto, mais complexos, mas dentro da mesma área de atividade da pessoa) e de transferência (cargos do mesmo nível, mas que envolve outras habilidades e conhecimentos da pessoa e situados em outra área de atividade na organização). Recrutamento externo precisa abordar o MRH de maneira precisa e eficaz, no sentido de alcançar e extrair os candidatos que deseja buscar. Por outro lado, o recrutamento interno ajuda a acelerar a promovabilidade dos funcionários. Aliás, ele é feito por meio da movimentação interna de funcionários, ou seja, por planos de carreira, alocação de competências individuais ou ainda substituições em decorrência de planos de expansão de negócio ou situações não previstas, como desligamento de funcionários. (CHIAVENATO, 2014, p. 102).

Sendo assim, os recrutadores precisam estar atentos e agir com cautela na captação dos colaboradores dentro da organização, para que não ocorram futuras frustrações.

Agora o processo de recrutamento externo, busca a captação de pessoas fora da organização, e exige muita atenção e conhecimento dos requisitos exigidos pela vaga, para conseguir o melhor perfil de candidatos qualificados e atender as expectativas da empresa. Tem como principal característica, a contratação de colaboradores de fora da organização.

Em outro entendimento, “as pessoas podem entrar para a organização em qualquer nível, do cargo mais simples na hierarquia até a mais alta cúpula da administração”. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 208). Ainda complementa que

A decisão sobre quem contratar é bem parecida com aquela sobre quem deve ser promovido ou transferido, a não ser pelo fato de que estas duas últimas acontecem no âmbito interno da organização. A grande diferença é que a organização sempre tem muito mais informação sobre as informações limitadas. Depois que o recrutamento externo gerou um grupo de candidatos,

certamente este terá mais indivíduos do que o número disponível de vagas. Terá, então, que ser tomada uma decisão sobre quais deles receberão a oferta de emprego. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 208).

Ainda cima, é relevante destacar que na ideologia de Snell e Bohlander (2010), não existe nenhuma probabilidade de aplicar o método de recrutamento externo constantemente, dar certo, pois as pessoas não criam mais expectativas de trabalharem nas empresas por um longo período de tempo.

Observado os pensamentos dos autores acima, destacamos que existe um método que favorece tanto os candidatos internos, quanto os externos, que é o recrutamento misto. Esse tipo de recrutamento é quando a empresa realiza o processo seletivo para pessoas fora da organização e para os atuais colaboradores. É o tipo de processo mais bem visto, pois não exclui os colaboradores, mas também abre espaço para novos candidatos que podem agregar muito no crescimento da empresa.

2.2.3.2 Estratégias de remuneração e benefícios sociais

Conforme o autor Pontes (2013) o conceito de remuneração estratégica é o uso de várias modalidades de exercitar a remuneração em uma organização, onde o objetivo é estimular os colaboradores a trabalharem na busca de um mesmo objetivo junto à organização.

A remuneração estratégica deve estabelecer, portanto, vínculo entre as ações das pessoas e os objetivos estratégicos da empresa, fomentando uma parceria. A premissa da remuneração estratégica é a de que os funcionários compartilhem das conquistas do seu trabalho, através de várias alternativas de remuneração. (PONTES, 2013, p. 375).

Acrescenta os autores Hipólito e Dutra (2012) que a forma mais importante e mais complexa de concretizar a valorização das pessoas é através da remuneração. Continua afirmando que,

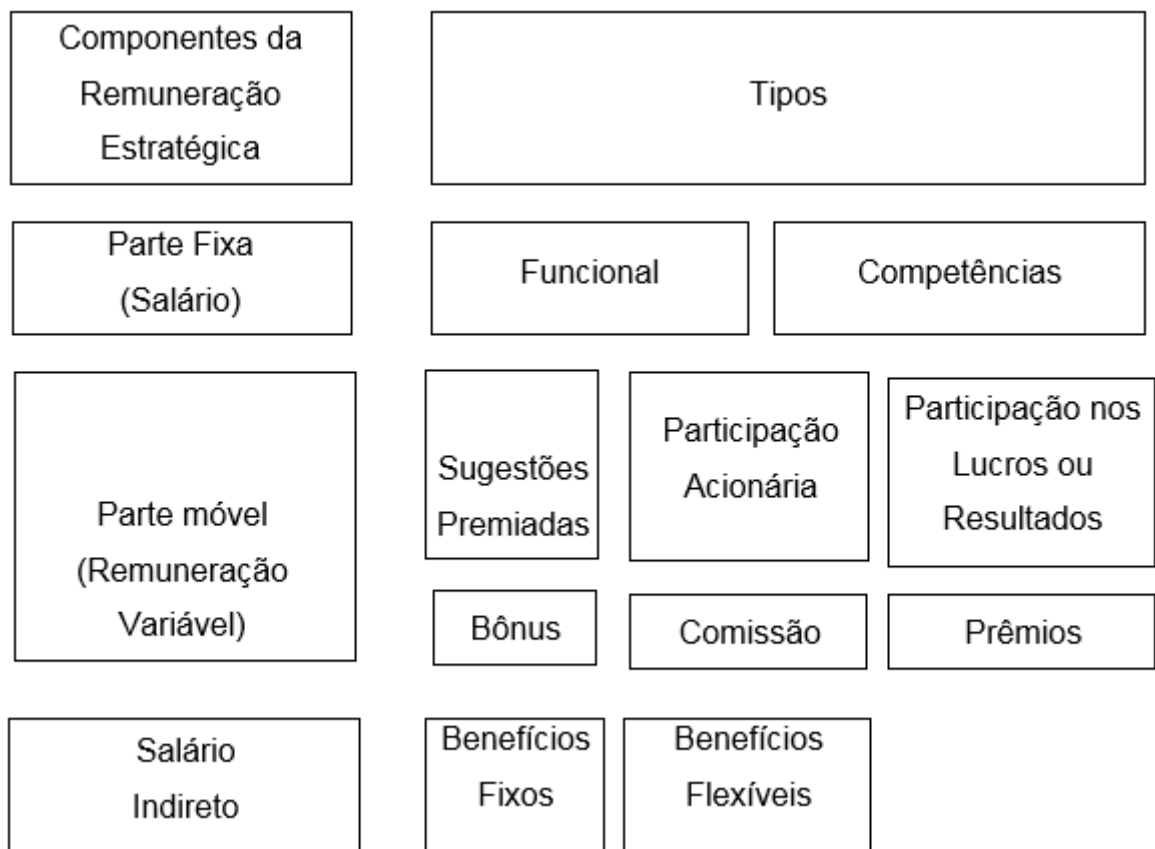
Essa, no entanto, não é a única forma de recompensar os profissionais por sua contribuição. Deve-se também analisar recompensas de natureza não financeira, que podem exercer papel determinante na mobilização das pessoas. (HIPÓLITO; DUTRA, 2012, p. 2).

Embora Araujo e Garcia (2009) aconselham a ter cautela, pois atualmente as empresas estão mergulhando de cabeça em planos de remuneração alta e, por isso, dispendiosos, por acreditarem na igualdade de comportamento, sendo que estudos já mostraram que isso não é válido, sendo que cada pessoa contribui de diferentes formas às suas atividades, o que só faz as organizações perderem tempo e dinheiro se caso não desenvolverem planos estratégicos adequadamente, pois as pessoas devem sim ser reconhecidas, mas sempre tendo o devido cuidado nessas ações.

Hipólito e Dutra (2012) iniciam o estudo sobre remuneração, analisando que todo o conjunto de despesas que a organização possui para remunerar as pessoas é chamado de massa salarial. Sendo componentes da massa salarial: remuneração funcional, remuneração variável, remuneração indireta e encargos sociais.

Conforme o autor Pontes (2013), segue o quadro sobre os componentes do sistema de remuneração estratégica.

Figura 01 – Sistema de Remuneração Estratégica



Fonte: Pontes (2013, p. 376). Adaptado pelos autores (2017).

Assim veremos os métodos dos diferentes tipos de remuneração.

Remuneração funcional: mensura-se o valor dos cargos para a organização, e quanto maior for esse valor, maior deverá ser a recompensa para os profissionais que a exercem. O autor Pontes (2013), também enfatiza que o salário funcional é atribuído em função do cargo ocupado pelo colaborador, e não há relação com suas competências.

Nesse contexto, Araujo e Garcia (2009) salienta que a remuneração funcional, proporciona condições básicas e estrutura o trabalho, permitindo a equidade com o mercado, estabelecendo diretrizes apropriadas para atrair e reter a mão de obra. Por outro lado, o plano de cargos e salários promove um estilo burocrático de administração, reduz a intensidade da ação dos colaboradores, inibe a criatividade e o espírito empreendedor, uma vez que requer a obediência a normas e procedimentos, e não a orientação aos resultados.

Sendo assim, na visão dos autores Hipólito e Dutra (2012) existem algumas técnicas para agregação do valor ao cargo, classificadas como qualitativa e quantitativa.

Técnicas qualitativas: são típicas dos processos iniciais da administração da remuneração, e também de organizações menores e menos estruturadas. Encontramos, além disso, a técnica de escalonamento, que consiste na ordenação dos cargos em função de sua complexidade e importância, e a técnica das categorias predeterminadas, onde a classificação dos cargos e a determinação dos salários são antecedidas ao cargo em uma descrição resumida de padrões de trabalho.

Técnicas quantitativas: muito mais elaboradas, essas técnicas atribuem pontos aos cargos na medida em que vão sendo avaliados, num conjunto de fatores que previamente estabelecidos e caracterizados com níveis crescentes de complexidade. Esses fatores variam conforme a natureza do cargo e sua avaliação, o estabelecimento dos salários é mensurado a partir das pontuações obtidas pelo cargo e calculada com base na aplicação de técnicas estatísticas.

Remuneração variável: para Hipólito e Dutra (2012) é possível identificar duas grandes diferenças entre remuneração variável e remuneração fixa. Como o próprio nome sugere a primeira diferença está entre o salário poder variar e até deixar de existir em função dos lucros ou resultados alcançados pela organização. E a segunda diferença está relacionada ao fato de ele ser determinado, considerando a realização de metas e objetivos. Sendo assim, a parcela fixa da remuneração é determinada com

base na responsabilidade do colaborador, em conjunto com suas competências e habilidades.

Na compreensão de Pontes (2013) sobre a remuneração variável, ele complementa explicando que a parte móvel pode ter várias modalidades: sugestões premiadas, participação acionária, participação nos lucros ou resultados, bônus, comissão e prêmios. Ainda em sua declaração destaca que,

A remuneração variável, desde que interligada aos objetivos empresariais é a principal modalidade de remuneração estratégica, porque incentiva o “ganha-ganha” organizacional. Ao propor um ganho de remuneração adicional ao salário fixo em função de objetivos a serem conquistados, a empresa terá ações mais efetivas dos funcionários na consecução dos objetivos propostos. (PONTES, 2013, p. 377).

Acrescenta Araujo e Garcia (2009) que a remuneração variável está sendo absorvida progressivamente pelas empresas pelo fato de apresentar uma maior flexibilidade para a remuneração das pessoas, ou seja, uma organização que obtém excelentes resultados financeiros, todos que participam desse processo ganham.

A remuneração variável tem como foco principal as pessoas, no sentido de recompensá-las pelas suas habilidades, competências e resultados proporcionados à organização. [...] diante disso, a remuneração variável vem se adaptar a cada perfil de pessoa e de cargo, estimulando um maior e melhor desempenho, vindo a qualificar os resultados. (ARAUJO; GARCIA, 2009, p. 77).

Assim, Pontes (2013) conclui que a remuneração variável só pode atingir seus objetivos desde que os mesmos sejam claros e ao alcance das pessoas, contemplando planos de ação. É necessário também verificar qual componente da remuneração variável adapta-se melhor à cultura organizacional.

Remuneração por competências: continua Pontes (2013) que o salário estimula a busca contínua da qualidade profissional, apresenta desafios para os colaboradores promovendo a melhora de suas capacidades profissionais. Essa remuneração está mais relacionada a empresas que necessitam de profissionais atentos à atualização do conhecimento e melhorias constantes de suas competências. A compreensão dos autores Hipólito e Dutra (2012) vai um pouco mais além, ele afirma que determinar o padrão salarial de acordo com níveis de complexidade do trabalho resgata o entendimento sobre a agregação de valor a ser remunerada, e deve

ser medida sob o ponto de vista da contribuição para a empresa e não para a análise das características da pessoa.

Permite, ainda, perceber que, nessa abordagem de competências (que é a que entendemos ser a mais consistente para subsidiar decisões em remuneração fixa), não há ruptura em relação aos preceitos normalmente vigente no modelo funcional (que também avalia cargos por padrões de complexidade), possibilitando, inclusive, a adoção concomitante desses dois referenciais. (HIPÓLITO; DUTRA, 2012, p. 54).

Araujo e Garcia (2009) argumenta que as competências são usadas frequentemente a fim de determinar a capacidade de desempenho em grupo, e é nesse contexto que entra avaliação de desempenho, baseada em competências, salienta como as pessoas trabalham em vez do que simplesmente realizam.

O autor além de citar sobre remuneração por resultados também compartilha o estudo sobre remuneração por habilidades.

Remuneração por habilidades: a remuneração por habilidades pode ser compreendida como a aplicação em estruturas organizacionais participativas com menor número de níveis hierárquicos, e em consequência obtendo maior nível de autonomia, amplitude de responsabilidades para pessoas e grupos e a valorização das equipes de trabalho. Focando o aperfeiçoamento contínuo das pessoas, processos e tecnologias.

Remuneração por resultados: por conseguinte, a remuneração por resultados busca reforçar práticas como participação, envolvimento, orientação para resultados e trabalho em equipe. Hipólito e Dutra (2012) abrange que a remuneração por resultados dependerá de uma série de fatores, sendo o mais importante à estratégia de composição remuneratória. Para isso, condiciona-se o pagamento à obtenção de resultados financeiros pela organização e estipulam-se percentuais máximos desses resultados que podem ser retribuídos. Na análise de Pontes (2013) a remuneração por resultados tem inúmeras vantagens, além de ser amparada por lei, é isenta de encargos trabalhistas, permite alterações de critérios anualmente e constitui risco de incorporação ao salário.

Segundo Hipólito e Dutra (2012), além dos salários, a remuneração fixa é composta por um pacote de benefícios, que são: assistenciais, recreativos e serviços. Araujo e Garcia (2009) destacam que para melhor compreensão é que o salário constitui a remuneração direta e está relacionada com as funções atribuídas a

determinados cargos, já a remuneração indireta podemos chamar de benefícios sociais. São incentivos internos com a intenção de satisfazer as necessidades pessoais, melhorando o clima organizacional e produtivo para a organização.

Ademais, os benefícios sociais correspondem às condições de trabalho que as organizações oferecem para manter as pessoas. Ao contrário da remuneração direta, a qual varia de acordo com a posição, a remuneração indireta será, a princípio, comum a todas as pessoas da organização, seguindo as regras estabelecidas para cada benefício. (ARAUJO; GARCIA, 2009, p. 174).

O autor, também ressalta que cada organização utiliza um conjunto de benefícios sociais em função dos objetivos serem alcançados, o que promove diretamente a motivação das pessoas. Conforme o autor os benefícios mais aplicados são:

- Alimentação: essa forma de benefício proporciona às pessoas uma alimentação equilibrada e saudável, oferecendo um refeitório próprio na organização, atendendo às exigências da legislação. Outra opção é disponibilizar tickets alimentação ou refeição, possibilitando que as pessoas possam realizar suas refeições em restaurantes e até mesmo fazer compras em supermercados.

- Assistenciais: o benefício assistencial pode oferecer aos colaboradores assistência médico-hospitalar, proporcionando um atendimento de maior qualidade e pode se estender a família do funcionário, também assistência educacional e jurídica. Na assistência educacional a empresa pode ajudar as pessoas a aperfeiçoar seus estudos, assumindo as despesas parciais ou totais da educação. A empresa também disponibiliza assistência jurídica, aconselhando em situações pessoais básicas.

Hipólito e Dutra (2012) complementam que os benefícios sociais também promovem ao colaborador e sua família maior segurança e suporte em casos de imprevistos.

Departamento médico: Araujo e Garcia (2009) salientam que algumas organizações disponibilizam esse benefício para seus colaboradores. Ele tem por objetivo possibilitar um primeiro atendimento, no caso de a empresa possuir um estabelecimento com a finalidade de atender às necessidades emergenciais. Ou então assumir os custos totais ou parciais de medicamentos, relacionados à proporção salarial de cada colaborador, o benefício geralmente não excede 10%.

Cesta básica: algumas organizações disponibilizam cestas básicas a fim de contribuir de forma indireta o salário das pessoas, geralmente é distribuído um ticket com um determinado valor para que as pessoas efetuar suas compras.

Creche: pode ser fornecido na própria organização, proporcionando um ambiente familiar entre pai e mãe e a criança, ou realizado convênios com creches por meio de ajuda de custo parcial ou total.

Lazer: esse benefício oferece momentos de lazer, descanso e recreação em parcerias com clubes ou academias. Hipólito e Dutra (2012) também citam que essa forma de benefício proporciona promoções, concursos culturais e colônia de férias.

Monetários: ao oferecer benefícios como participação nos resultados, a organização pode complementar a remuneração direta e desenvolve um comprometimento da estrutura social com os futuros resultados financeiros.

Planos de previdência: as pessoas podem optar (se a empresa disponibilizar a opção) de diferentes planos de previdência, sendo eles individuais ou coletivos. Nos casos individuais, qualquer pessoa pode ter acesso, e os coletivos são planos contratados pelas organizações para benefício do seu quadro funcional.

Serviço social e aconselhamento: essa forma de benefício oferece apoio ao desenvolver atendimento psicológico, aconselhando em casos de problemas pessoais ou profissionais.

Transporte: a organização dispõe de possibilidades de transporte, como, transporte pela própria organização, oferece estacionamento para colaboradores e recursos que permitam a facilidade de ir e vir. Hipólito e Dutra (2012) chamam esse benefício também de serviços. Essa forma de benefício tem por finalidade melhorar a qualidade de vida, além do transporte, estão incluídos restaurantes e comunicação.

Araujo e Garcia (2009) complementem que o tema de benefícios é muito complexo, pois existe uma abrangência de possibilidades para criar planos estratégicos de benefícios. Destacando que também é necessário conhecer bem o perfil das pessoas e das condições internas da organização para aplicação de benefícios sociais.

Por fim, gostaríamos de destacar que os benefícios em nosso país não são simplesmente uma forma de remuneração complementar. Eles oferecem suporte que permite aos empregados a segurança a que de outra forma não teriam acesso, o que faz com que devamos ter uma atenção especial sobre eles, sobre a forma como são geridos e sobre sua participação no composto remuneratório. (HIPÓLITO; DUTRA, 2012, p. 66).

Os autores compreendem que toda forma de remuneração estratégica e planos de benefícios, promovem a retenção de colaboradores bem como maior comprometimento por parte deles, pois a valorização de pessoas traz benefícios para a organização, sendo que todos buscarão atingir os mesmos objetivos.

2.2.3.3 *Carreira e Sucessão*

Quando falamos de carreira e sucessão, estamos falando em futuro. Que caminho a empresa irá seguir? Quem será a melhor pessoa para administrar? Isso exige que as empresas busquem pessoas muito qualificadas para o cargo a ser ocupado.

Fernandes (2013) entende que carreira é uma trajetória de mudança de maior complexidade ao longo da vida profissional. Sendo assim,

No plano organizacional, há alguns parâmetros que a organização pode seguir ao trabalhar a interface entre modelo de competências e carreira: a) respeitar as características do negócio, atendendo para o setor e a cultura; b) observar macroprocessos organizacionais, sobretudo os críticos; e c) vincular entregas e capacidades à lógica de progressão de carreira. (FERNANDES, 2013, p. 143).

Empresas com estruturas bem planejadas possuem programas de carreira dentro da própria organização, facilitando esse processo. Milkovich (2000) vê esse processo como um gerenciamento de carreira no qual os desenvolvimentos diferem com a natureza da organização.

O desenvolvimento de carreira aplica-se a todos os empregados, ainda que boa parte de suas atividades esteja tradicionalmente ligada aos cargos hierárquicos mais altos. Isso está mudando à medida que as organizações se reestruturam para enfatizar as competências e contribuições dos empregados de nível hierárquico mais baixo. Depois que as pesquisas de atitude na Cornig Glass mostraram que os empregados não qualificados se sentiam subutilizados e desprezados, a empresa implementou o sistema de informação e planejamento de carreiras para ajudar as pessoas a compreenderem e assumirem maiores responsabilidades pelo planejamento de suas carreiras. (MILKOVICH, 2000, p. 301).

No entanto, Dutra (2002) afirma que é dever das empresas gerir a carreira apoiando e estimulando as pessoas no processo de encareiramento, ter consciência de seu projeto profissional e das oportunidades oferecidas pelo mercado de trabalho.

Ainda cima, outro autor enfatiza que “a carreira não deve ser entendida como um caminho rígido a ser seguido pela pessoa e sim como uma sequência de posições e de trabalhos por ela realizados articulada de forma a conciliar o desenvolvimento das pessoas com o desenvolvimento da empresa”. (DUTRA, 2004, p. 77).

Não há dúvidas que, carreira e sucessão em empresas bem-sucedidas são de grande relevância e fazem com que busquem pessoas cada vez mais qualificadas para atender a demanda em carreira e sucessões nas organizações.

2.2.3.4 Liderança, gestão do conhecimento e conflitos

Nos tempos atuais, o aspecto da liderança é fundamental nos processos de gerenciamento de pessoas, equipes e em todas as atividades organizacionais. Neste contexto, as pessoas com espírito de liderança são essenciais para atraírem seguidores. O potencial humano é de grande valia na gestão do conhecimento, na qual busca valorizar a capacidade intelectual das pessoas dentro das organizações. Por outro, lado a gestão de conflitos está inserido na compreensão das diferenças pontuais de pensamentos e que podem agregar ou prejudicar o relacionamento entre as pessoas.

Por conseguinte, “a liderança no ambiente de trabalho é outra questão que vem sendo mal administrada na maioria das organizações. Fala-se muito e aplica-se pouco ou quase nada do que se diz”. (MARRAS, 2011, p. 31). Neste contexto, pode-se confirmar o pensamento comparado à realidade, as organizações precisam saber como gerir líderes competentes e que se agreguem à real cultura da empresa, que ajudem a desenvolver competências e descobrir habilidades nos colaboradores.

O autor salienta ainda nesta linha de reflexão que,

As organizações hoje repassam aos seus gerentes a ideia de que ser chefe é algo antigo, ultrapassado, não aceitável. Em contrapartida, adotam e difundem o papel de líder organizacional como aquele que faz o grupo participar, que delega responsabilidades (e não só tarefas) e que o recompensa à altura (não só financeira, mas psicologicamente também). (MARRAS, 2011, p. 32).

Ainda, pessoas com um espírito de liderança aguçado são mais difíceis de serem encontradas ou descobertas, existem pessoas com um fabuloso potencial para

serem líderes, porém elas não demonstram por medo das responsabilidades que um líder atém.

Porém, para Araujo (2009) existem vários conceitos que são consideráveis a respeito das diferenças entre os papéis do gestor e de um líder, mas é válido defender a tese do autor citada abaixo.

O líder opera sobre os recursos emocionais e espirituais da organização, sobre seus valores, comprometimento e aspirações. Em contraste, o gestor opera sobre os recursos físicos da organização, sobre seu capital, habilidades humanas, matérias-primas e tecnologia. (BENNIS; NANUS, 1998 apud ARAUJO, 2009, p. 341).

Entendido isso, os autores contam que na liderança está delegada a tarefa de cuidar das partes intangíveis das empresas, como a organização e a gestão de conflitos. Quanto aos gestores, cabe a eles prezar pelas partes tangíveis, o capital humano e a tecnologia da empresa.

Em outra ideologia, é válido salientar que “[...] as organizações precisam de liderança e administração fortes para atingir o nível ótimo de eficácia. Precisam de líderes que desafiem o *status quo*, criem visões de futuro e sejam capazes de inspirar os membros da organização a querer realizar essas visões”. (ROBBINS, 2010, p. 360). Nesta compreensão, não basta os líderes estarem desempenhando um bom papel se a gestão da organização não exercer um trabalho integrado entre as partes envolventes. Diante disso, destaca-se que toda a organização deve estar totalmente empenhada para atingir o resultado esperado.

Além disso, na concepção de Araujo (2009) existem diferentes estilos de liderança, sendo as principais: liderança democrática, autocrática e liberal. Cada estilo se estabelece em conformidade a sua realidade e ao seu perfil de administração.

Destaca-se que, o líder autocrático possui o comportamento tradicional, não costuma ouvir seus seguidores e mantém o foco centralizado nas tarefas. Os líderes democráticos são totalmente inversos às ideologias dos autocráticos, o enfoque são as relações mais humanas e de participação aos processos decisórios, fazendo com que os seguidores participem das tomadas de decisões. E em relação às características dos líderes liberais, estas estão pautados nas ações mais livres e soltas no desempenho das funções.

Em relação à liderança liberal,

Contudo, esta liberdade oferecida às pessoas pode passar a impressão de que a liderança não existe, pois não há um foco como nos dois estilos anteriormente vistos. Um exemplo deste estilo pode ser observado na área acadêmica, onde geralmente as pessoas têm tarefas predeterminadas, mas quem define o tempo necessário para o cumprimento de tais tarefas é a própria pessoa. (ARAUJO, 2009, p. 348).

Cada estilo de liderança é importante em determinadas ocasiões e empresas, pois como já abordado anteriormente, lidamos com pessoas e essas pessoas agem conforme sua natureza, uma pessoa com o espírito de liderança mais democrática, não vai conseguir gerir equipes do mesmo jeito que um líder liberal e vice-versa, os autores abordaram sobre os estilos de liderança que existem nas organizações, ambos são importantes, mas tudo depende do contexto organizacional.

Entretanto, existe um outro termo em que as empresas vêm tentando formalizar dentro dos setores administrativos, que são chamadas de equipes autogerenciadas.

Chiavenato (2014), faz a seguinte conceituação sobre esse termo:

São equipes essencialmente independentes que executam suas tarefas operacionais, assumem responsabilidades gerenciais tradicionais, como admitir, planejar, programar e avaliar o desempenho. Como parte do movimento de *empowerment* e valores culturais igualitários, há um crescente número de organizações que estão utilizando equipes autogerenciadas. Elas são definidas como um grupo de pessoas que é responsável pelo gerenciamento e desempenho de tarefas técnicas que resultam em um produto ou serviço a ser oferecido para um cliente interno ou externo. (CHIAVENATO, 2014, p. 189).

Em relação à afirmativa, equipes autogerenciadas também podem ser canais para um âmbito organizacional mais amplo, pois os colaboradores podem opinar com livre e espontânea vontade, apoiando na implantação de novas regras, objetivos e metas, sem se preocupar diretamente com ordens diretas de alguém do mesmo setor.

Ademais, nos domínios de liderança, sempre surgirão conflitos entre pessoas ou grupos, podendo serem originados a partir de falhas de comunicação, desentendimentos, invidias ou até mesmo por origem externa do ambiente empregatício. Então, cabem aos líderes das equipes, juntamente com os gestores, procurarem uma forma para contornar o contexto e intervir nos conflitos, buscando uma forma harmônica para extinguir a situação, sem que nem um dos lados saia prejudicado.

É relevante também destacar que, “as pessoas nunca têm objetivos e interesses idênticos. As diferenças de objetivos e de interesses sempre produzem alguma espécie de conflito. O conflito é inerente à vida de cada indivíduo e faz parte inevitável da natureza humana”. (CHIAVENATO, 2014, p. 275). Ainda assim, os conflitos são comuns em toda as organizações e podem deixar colaboradores desmotivados ou até mesmo, como resultado inesperado, acarretar uma nova ideia para gerenciar tais acontecimentos.

Em contrapartida, “outra perspectiva propõe que o conflito não só é uma força positiva no grupo, mas que certo grau de conflito é absolutamente necessário para que um grupo tenha um desempenho eficiente”. (ROBBINS, 2010, p. 436). Também, complementa expondo que,

No entanto, de modo geral, os conflitos no local de trabalho não são produtivos, visto que tomam o tempo que deveria ser dedicado às tarefas ou à interação com os clientes, sem contar que provocam sentimentos de mágoa e de raiva que perduram, muitas vezes, após os conflitos terem acabado. As pessoas raramente conseguem enquadrar seus sentimentos em categorias nítidas de conflitos de ‘tarefa’ e de ‘relacionamento’. Portanto, os conflitos de tarefa algumas vezes se expandem para conflitos de relacionamento. Os conflitos podem levar os líderes a se tornarem mais rígidos e antagônicos. (ROBBINS, 2010, p. 439).

É possível perceber que os conflitos podem trazer muitos problemas para os colaboradores e para a empresa, de acordo com a gravidade. Gerando desmotivação, intrigas, erros nas atividades exercidas, falhas de comunicação e até mesmo, levando conflitos das tarefas para o lado pessoal. Por isso, é necessário fazer uma boa gestão de conflitos por parte dos líderes junto às organizações.

Ademais, na obra de Carvalho (2012), declara que diferenças de objetivos, visões incompatíveis, escassez de recursos, dentre outros fatores, tendem a conduzir os colaboradores ao conflito, conforme sua afirmação:

Três formas de intervir visando administrar conflitos são utilizadas de maneira corrente. A primeira é impedir que o conflito ocorra, ou mantê-lo dentro de limites, modificando as condições antecedentes que o produzem. Essa é a forma estrutural para a administração de conflitos. A segunda, chamada de intervenção no processo, envolve ações durante o episódio de conflito em lugar de mudança nas condições antecedentes. A terceira forma consiste no uso de intervenções tanto estruturais quanto de processo e é chamada de abordagem mista. (CARVALHAL, 2012, p. 29).

Existem diversas formas de intervenção dos conflitos, para tanto, a importância de se aplicar medidas preventivas nesta circunstância, identificando possíveis lacunas que possam levar a um conflito inesperado por assim dizer. A medida preventiva é sempre menos onerosa do que uma medida corretiva.

Nesta linha de raciocínio faz-se a seguinte ponderação: “as causas e efeitos precisam ser compreendidos para que as intervenções deliberadas do negociador produzam melhores resultados”. (CARVALHAL, 2012, p. 25). Percebe-se aqui o ato de negociar como fundamental nesta realidade comportamental.

Por conseguinte, a gestão do conhecimento é primordial na execução das atividades no ambiente empresarial, sendo um requisito necessário e importante na valorização do capital intelectual junto das organizações. Esta tarefa é considerada muito difícil de ser gerida, pois lida com o intelecto das pessoas, e como cada pessoa possui uma linha de pensamento diferente, o gestor não deve seguir um padrão específico, mas sim, entender a necessidade e objetivos de cada um dos colaboradores.

Na gestão de conhecimento, Barbieri (2014) destaca que a gestão de conhecimento é um dos principais geradores de valores para as organizações, pois a base do conhecimento está integrada ao intelecto das pessoas, que são as portadoras de toda a experiência e as teorias aprendidas. Por assim dizer, os colaboradores devem estar empenhados e ratificar seus conhecimentos nas atividades que exercem.

Hoje, um importante diferencial das empresas se prende ao conhecimento coletivo, às habilidades de criatividade e inovação, aos valores e à motivação dos colaboradores e à satisfação dos clientes. O papel da empresa na geração do conhecimento é o de fornecer um ambiente adequado para o trabalho individual e o trabalho em equipe, que somados produzem capital intelectual. Para que esse conhecimento seja gerado é necessário: que as necessidades dos colaboradores estejam atendidas; que eles estejam satisfeitos, motivados, sentindo que podem participar das decisões, podendo opinar, tendo objetivos bem definidos, trabalhando com lideranças esclarecidas e com colegas que tenham habilidades complementares às suas. (BARBIERI, 2014, p. 20).

O capital humano é o bem mais valioso de uma organização, somente as pessoas possuem uma fabulosa capacidade intelectual para desenvolver duas soluções para cada problema enfrentado. Os gestores e líderes devem ficar atentos e tentar usufruir o máximo de conhecimento que cada membro da organização contém.

Da mesma forma, “o poder econômico de uma organização está mais na capacidade intelectual das pessoas que integram a empresa do que nos ativos

imobilizados (propriedades, instalações, máquinas e equipamentos. Ao contrário desses recursos que são finitos, o conhecimento não é limitado”. (MEDEIROS, 2010, p. 19).

Outrossim, a grande dificuldade de especificar o que é conhecimento, está no fato de que tudo depende do contexto. Em outra filosofia, “a perspectiva com que se interpreta o conhecimento é importante na medida em que vai determinar a forma como a gestão em uma empresa é abordada”. (FIALHO, 2006, p. 72). O autor ainda relewa que:

Podemos dizer que o conhecimento, quando apreendido, se transforma primeiro em competência, mas que, dependendo da atitude que tomamos em relação a ele, nossos valores e as estratégias que empregamos, pode se tornar conhecimento útil para nós e para as organizações em que trabalhamos. O conhecimento explícito é o modo dominante de conhecimento na filosofia ocidental. É o conhecimento da racionalidade que envolve o conhecimento de fatos e é adquirido principalmente pela informação. Porém, na filosofia oriental, o conhecimento é, sobretudo, tácito. Sempre se sabe mais do que se pode expressar. As palavras são insuficientes para traduzir totalmente os pensamentos, daí a necessidade de transmitir o conhecimento através da experiência. (FIALHO, 2006, p. 76-77).

Entendidas as informações acima, destaca-se que na nossa realidade, a grande dificuldade do conhecimento é a transmissão. Como revela o autor Chiavenato (2004), as pessoas constituem a principal vantagem competitiva da organização, assim, a empresa necessita investir, desenvolver e ceder espaço para que seus colaboradores possam desenvolver novos talentos, quanto mais ela fizer isso, mais enriquecerá e aumentará a sua margem de valorização no mercado.

Pessoas não estão acostumadas a repassar adiante o que foi aprendido, principalmente pessoas que trabalham há tempos em uma organização, que possuem muita experiência sobre a área em que atuam, não conseguem transmitir toda sua sabedoria por palavras, mas se demonstrarem a experiência de forma prática para as pessoas, o processo de aprendizagem se torna mais fácil.

2.2.3.5 Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho, conforme estudos dos autores Araújo e Garcia (2009), podem ser definidos como um processo amplo e que abrange a grande maioria das organizações e com diversificados métodos. “Por conseguinte, é bastante simples imaginar que todas as organizações necessitam de sistemáticas de avaliação capazes

de acompanhar o crescimento das pessoas que nela exercem suas atribuições”. (ARAUJO; GARCIA, 2009, p. 148).

Robbins (2005) faz uma análise mais profunda, explicando que a avaliação de desempenho também oferece informações para a tomada de decisões importantes, como promoções, transferências e demissões. Assim também, Pontes (2014) ressalta a ideia de que as organizações precisam de resultados e competências das pessoas que nelas atuam. As empresas esperam que seus colaboradores desenvolvam mais suas habilidades mentais, criando, inovando processos e produtos e que sejam comprometidas com a organização em busca do mesmo objetivo.

Conhecer as variáveis que determinam as diferenças entre as pessoas, bem como sua interdependência, para produzir uma dinâmica comportamental específica, é o que possibilita entender e até mesmo prognosticar o comportamento humano. Há que se salientar, no entanto, que isso só é realmente possível a partir da observação do desempenho ou atuação das pessoas em alguma atividade. (BERGAMINI; BERALDO, 2013, p. 31).

Na indagação de Robbins (2005), o que então define o desempenho? É a avaliação individual de desempenho. Ou seja, para que as pessoas assimilem quais são suas funções e para que possam se motivar, a avaliação de desempenho vai dar esse retorno, motivando e valorizando o capital humano.

A Avaliação de Desempenho nas organizações constitui-se, portanto, no veículo da estimativa de aproveitamento do potencial individual das pessoas no trabalho e, por isso, do potencial humano de toda a empresa. Raramente, no entanto, se conseguirá tirar todo o proveito que a avaliação de desempenho pode oferecer a uma empresa, se não examinarmos com cuidado o levantamento do potencial das pessoas, feito através dos testes e inventários psicológicos. (BERGAMINI; BERALDO, 2013, p. 34).

Destacam os autores Araujo e Garcia (2009) que ao pensar em avaliação de desempenho, em nossa concepção entendemos os termos como medir, mensurar, mas a avaliação de desempenho vai muito além disso. É importante ressaltar que, não podemos restringir definições ao desenvolver uma avaliação de desempenho, caso contrário pode-se perder importantes informações. Esses termos podem ser mais bem classificados como:

Identificação: ao notar certas consequências (positivas e/ou negativas) das atividades de pessoas dentro da organização, a empresa estará apta a remanejar pessoas de acordo com a definição de desempenho exigida para satisfazer às suas necessidades. O remanejamento será, então, em função

do desempenho. **Mensuração:** elemento cultural do sistema de avaliação de desempenho, tem por objetivo principal a busca pela determinação de como o desempenho pode ser relacionado com a certas formas de mediação. Resumindo, consiste em tornar objetiva a subjetividade do desempenho, facilitando o procedimento. **Administração:** dirigida para o futuro. O intuito de inserir este termo na definição da AD é o de enfatizar que esta não apenas busca o desenvolvimento, mas também fornece subsídios que geram a possibilidade de alcance de todo o potencial das pessoas, gerando resultados positivos para a organização. (ARAUJO; GARCIA, 2009, p. 149, grifo do autor).

Um fato interessante conforme Pontes (2014) é sua afirmação em que toda a organização possui avaliação de desempenho. A diferença na verdade é que esse processo ocorre de maneira informal, ou seja, nem sempre os resultados são claros, e quando são atingidos os objetivos não se sabe quem e como realizaram, o que impossibilita um diagnóstico assertivo.

Além disso, entende-se que toda vez em que o indivíduo ou a empresa “tentam comparar o resultado atingindo com o resultado desejado, assim como a maneira pela qual foi atingido, enfrentam uma discussão antiga, mas que se tornou um modismo: Resultado eficiente ou eficaz”. (BERGAMINI e BERALDO, 2013, p. 36).

A eficiência é, conseqüentemente, produto do grau de adequação e qualidade com que uma pessoa realiza determinada atividade ou tarefa. O desempenho eficiente é, portanto, aquele que atende em alto grau às manifestações dos traços de personalidade, utilizados adequadamente na realização de uma tarefa. A pessoa que eficiente é, pois, aquela que se preocupa em fazer as coisas bem-feitas, obedecendo ao sentido de perfeição e correção no exercício de uma atividade. [...] a eficácia do desempenho está, por conseguinte, relacionada ao fato de as pessoas fazerem o que tem que ser feito, apresentando conseqüentemente o resultado esperado. (BERGAMINI; BERALDO, 2013, p. 37).

Portanto, as principais razões pela qual existe o processo de avaliação de desempenho como cita o autor é “aprimorar o desempenho e com isso desenvolver as pessoas e a própria empresa”. (PONTES, 2014, p. 31). Mas muitas vezes ao longo do processo acontecem falhas, isso ocorre pela utilização indevida dos instrumentos disponíveis para realizar a avaliação de desempenho. Outras vezes, a falta de informação e conhecimento do processo impossibilita que os colaboradores compreendam esses indicadores a serem atingidos. Por isso ter um gestor preparado é fundamental para o sucesso da avaliação de desempenho.

Contudo, os critérios de avaliação como diz Robbins (2005) é escolhido com a finalidade de julgar o desempenho dos colaboradores, podem ser classificados em resultados individuais da tarefa, comportamentos e traços.

Resultados individuais da tarefa: são avaliados basicamente os resultados das tarefas realizadas pelos colaboradores. Esse critério utilizado para avaliar um gerente de fábrica, por exemplo, seria baseado em aspectos com volume de produção, quantidade de resíduos e custo unitário de produção.

Comportamento: ao longo do processo, muitas vezes fica difícil identificar os resultados dos colaboradores, sendo assim, utiliza-se desse critério com o intuito de avaliar o comportamento dos colaboradores. Ao utilizar esse critério o gerente de fábrica poderá, por exemplo, ser avaliado pela sua agilidade na entrega de relatórios mensais ou seu estilo de liderança.

Traços: é o critério mais fraco de avaliação comparado aos dois anteriores. Ele avalia traços individuais como: boa atitude, mostrar confiança, ser confiável ou possuir riquezas de experiência.

Nesse contexto surge a dúvida, mas quem avalia o desempenho? Muitas questões são levantadas sobre quem deveria fazer a avaliação, conforme os autores Bergamini e Beraldo (2013) poderiam ser os colaboradores avaliando os empregadores e não sempre o empregador que avalia seus funcionários.

Faz parte, portanto, desse suposto equilíbrio a prática da Avaliação de Desempenho do chefe para o subordinado, numa exacerbação do princípio de autoridade. Que o gerente assuma formalmente a responsabilidade perante a organização, pelo processo de avaliação, é razoável no sentido de garantir e atender ao princípio de racionalização e organização do trabalho; porém o autoritarismo com o procedimento é assumido é que é chocante e desaconselhável. (BERGAMINI; BERALDO, 2013, p. 44).

Pontes (2014) cita a existência de algumas formas da aplicação do processo de avaliação, são elas: avaliação pelo gestor, auto avaliação, avaliação de subordinados, avaliação de pares, avaliação pelo cliente e avaliação 360 graus, conforme o quadro a seguir.

Quadro 03 – Formas de Aplicação do Processo de Avaliação

Formas de aplicação do processo de avaliação	Avaliação pelo gestor
	Auto avaliação
	Avaliação de subordinados
	Avaliação de pares

	Avaliação pelo cliente
	Avaliação 360 graus

Fonte: Pontes (2014, p. 32).

- Avaliação pelo gestor: está entre o mais comum método de avaliação e fornece informações confiáveis quando o líder consegue trabalhar junto ao colaborador que será avaliado. Já Robbins (2005) ratifica que essa forma de avaliação não é mais comum, em consequência das sérias limitações deste método. Ainda, “muitos chefes não se sentem qualificados para avaliar as contribuições específicas de cada um de seus funcionários. Outros não querem a sensação de responsabilidade sobre a carreira dos subordinados”. (ROBBINS, 2005, p. 406). Por conseguinte, em sua visão o superior pode não ser a maneira mais confiável para avaliar o desempenho de um colaborador.

- Auto avaliação: é um processo onde a participação dos colaboradores é fundamental. Esse método é consistente uma vez que gera reflexão do desempenho pela pessoa, a auto avaliação é finalizada com a avaliação do gestor, o que facilita o processo por haver troca de informações onde o colaborador consegue entender melhor como deve ser sua função. Em concordância, Robbins (2005) afirma que a auto avaliação é sempre bem recebida pelos funcionários, pois costuma atenuar sobre a forma em que os colaboradores enxergam a avaliação. Em contrapartida, um ponto negativo está no auto avaliação, que nem sempre existe concordância entre funcionários com a avaliação desenvolvida pelos superiores, sendo assim, ela é mais indicada para propósitos de desempenho do que para avaliação.

- Avaliação de subordinados: é o método pelo qual os funcionários avaliam seus superiores, fornecendo feedbacks. Isto “permite ao avaliado refletir sobre sua forma de liderar e mudar seu comportamento”. (PONTES, 2014, p. 32). A avaliação deve ser conduzida por questões que abordem reação às críticas, temperamento, segurança, justiça e trato com a equipe, inovação. Conforme o exemplo no quadro abaixo.

Quadro 04 - Fatores para Avaliação do Líder

Ele dá atenção a suas opiniões?
Dá liberdade necessária para que você faça bem o seu trabalho?

Encoraja-o a assumir responsabilidades?
Trata as pessoas na empresa como colegas, não como competidores?
Inclui outras pessoas em decisões que podem afetá-las?
Encoraja e aceita críticas construtivas?
Encoraja a discussão de temas polêmicos?
Evita falar mal dos outros?
Remove barreiras para aperfeiçoar o trabalho em equipe?
Discute posições franca e objetivamente?
Agradece seu apoio e contribuições?
Pergunta do que você precisa para fazer melhor o seu trabalho?
Dá o devido crédito por suas realizações?
Fornece orientação efetiva quando ocorrem mudanças?
Dá margem para que se cometam erros?
Ajudam os subordinados a atingirem seus objetivos?
Faz aquilo que prega?
Admite seus próprios erros prontamente?
Reconhece a criatividade e a inovação?
Demonstra comportamento honesto e ético?

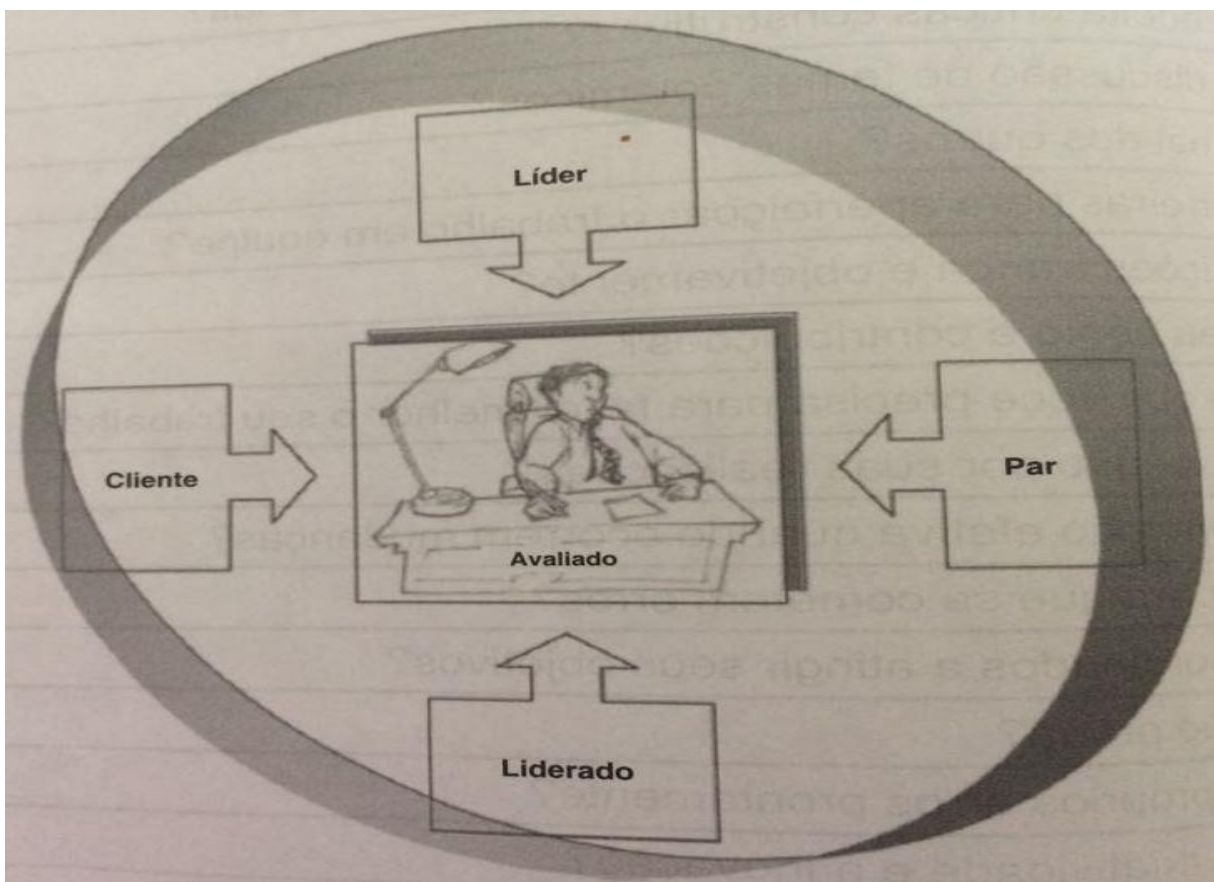
Fonte: Pontes (2014, p. 33).

Sobre essa avaliação, Robbins (2005) destaca ainda que embora ofereçam informações precisas e imediatas sobre o superior, um ponto negativo para essa forma de avaliação é o medo de represálias em virtude de pontos negativos sobre a avaliação de seus superiores, fazendo que seja fundamental a garantia do anonimato, para que o processo seja eficiente.

Avaliação de pares: consiste em uma avaliação realizada pelos colaboradores entre si. Para Robbins (2005) é a maneira mais confiável de se obter um resultado favorável, pelo fato deles entenderem as ações que são desempenhadas na empresa e o contato diário com os colegas facilita na percepção de seu desempenho. O fator negativo dessa avaliação é o relacionamento pessoal que cada colaborador possui entre si de amizade ou de inimizade, refletindo diretamente nos resultados da avaliação.

Avaliação 360 graus: ela é composta por todos esses tipos de avaliação e tem por finalidade realizar uma avaliação mais completa, uma vez que todas as informações são oriundas de várias fontes. Robbins (2005) destaca que sua eficácia ainda é um tanto controversa, visto que essa forma de avaliação oferece uma visão mais sistêmica, mas por outro lado pode ser mal utilizada por gestores, quando buscam economia e não desempenham direito as avaliações e gestores mal preparados.

Figura 02 - Formato da Avaliação 360 graus



Fonte: Pontes (2014, p. 34).

Robbins (2005) acrescenta um ponto e contraponto sobre o processo de avaliação de desempenho.

Ponto: o processo todo, por exemplo, é essencialmente político. Ele é usado pela administração com propósitos ocultos – para se defender de processos jurídicos, para justificar diferenças de níveis de remuneração, para recompensar aliados e punir inimigos. [...] os funcionários não estão imunes à influência das avaliações periódicas de desempenho. Mesmo não acreditando no processo, todos querem uma avaliação positiva.

Contraponto: fazer com que os funcionários participem da fixação de suas metas e realizem auto avaliações torna o processo mais democrático e menos ameaçador. A utilização de avaliações comparativas diminui pode reduzir a inflação dos resultados. [...] além disso, a avaliação de desempenho não deve servir para mais do que um simples julgamento. Ou seja, deve servir para algo mais do que descobrir o que está errado. Ela deve ser usada para o desenvolvimento – para ajudar os funcionários a aprender como melhorar. (ROBBINS, 2005, p. 417).

Muitos são os pontos positivos e negativos quanto à avaliação de desempenho, mas é notório que se usada essa ferramenta, ela possui um papel importante dentro da organização. Assumindo o papel de conduzir os colaboradores sobre o valor da empresa, a maneira em que podem contribuir e melhorar, resultando na melhoria da produtividade e no comprometimento com a organização.

2.2.3.6 Gestão por Competência

Gestão por competência é uma ferramenta de grande relevância nas organizações, pois ajuda desenvolver os talentos que a empresa possui, e em dias atuais, empresas bem-conceituadas buscam desenvolver em seus colaboradores competências que são aproveitadas dentro da organização. Sem contar que também são agregados valores econômicos.

No entanto, os autores destacam que “para identificarmos as competências organizacionais devemos considerar que eles são desenvolvidos ao longo dos anos da organização – ao longo da trajetória de forma orientada, permitindo ampliar e integrar os recursos internos”. (BITENCOURT; AZEVEDO E FROEHLICH, 2013, p. 5). Assim, quanto mais tempo de organização, maior será sua competência desenvolvida.

É correto considerar que gestão por competência “é um conjunto de ferramentas práticas, consistentes, objetivas, e mensuráveis que torna possível as empresas instrumentalizar RH e gestores para fazerem uma Gestão de Desenvolvimento de pessoas com o foco critério e clareza”. (RABAGLIO, 2015, p. 12).

Em gestão de pessoas é necessário, não somente ter competência, mas também ter habilidades e atitudes. O qual associam competência e sua capacidade com atitudes para que possam desenvolver dentro da empresa. Quando,

Na verdade, não estamos falando de nenhuma novidade, pois muitos autores, há décadas, já falavam sobre esse “CHA” na década de 1970, mas o mercado

não ouvia nem reagia positivamente a isso. Nessa fase, o mercado de trabalho valorizava apenas as competências técnicas, compostas pelo C e pelo H do “CHA”. As competências comportamentais não faziam parte da lista de prioridades do mercado de trabalho. Por isso, admissão, promoção, movimentação e desligamento eram realizados apenas com base nas competências técnicas, o que trouxe muito prejuízo para as organizações. (RABAGLIO, 2015, p. 10).

Já Dutra (2004), vê a competência atribuída em diferentes atores, de um lado a organização, com conjunto de competências próprias, onde são concretizadas em seus patrimônios de conhecimento, já do outro lado estão as pessoas, com suas competências aproveitadas com ou não pela organização.

Ao colocarmos organização e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, na organização ou fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para organização seu aprendizado, capacitando-a a enfrentar novos desafios. (DUTRA, 2004, p. 24).

Na organização em estudo sugerir uma gestão por competência seria de grande relevância para o gestor e ajudaria no desenvolvimento da empresa, pois facilitaria os processos de seleção e também selecionaria a melhor competência para assumir o cargo na organização em estudo.

Rabaglio (2015) ainda menciona que existe um mapeamento das competências o qual é feito por indicadores, como a missão, visão, valores, mapa estratégico, princípios, objetivos e filosofia. As competências de uma empresa devem ser extraídas em seu universo cultural. A seguir, as principais características: criatividade, empreendedorismo, foco no cliente, proatividade, planejamento, espírito de equipe, foco em resultados, visão sistêmica.

Enfim, possibilitando essas qualidades para manter uma organização no patamar de resultados almejados, as instituições estão cada vez mais qualificando seus funcionários, a fim de obter melhores resultados e excelência.

Contudo, existem algumas avaliações de desempenho que avaliam as formas dessas competências. Para verificar essas avaliações, Robbins, Judge e Sobral (2010) observam isso nos treinamentos que avaliam as habilidades básicas de leitura e compreensão, habilidades técnicas, interpessoais, solução de problemas e ainda enfatizam em utilizar para a melhoria das avaliações com múltiplos avaliadores, avaliar seletivamente, treinar avaliadores, oferecer aos funcionários um processo justo.

Em empresa que utiliza essa metodologia de avaliação, os funcionários podem passar agir de maneira excessivamente individualizada, por se sentirem em uma verdadeira competição com seus colegas (cujos prêmios e punições podem ser muito benéficos ou malefícios). (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 558)

Em grandes organizações esses processos de avaliação são importantes e auxiliam os gestores a selecionarem na escolha da melhor competência. Isso ocorre com,

Avaliação do potencial ou perfil tem por base os traços ou características de personalidade. Investiga aptidões para uma ou outra atividade e identifica quais áreas revelam maior potencial para se desenvolver. Tais avaliações, portanto, referem-se ao indivíduo como todo, e não especificamente à sua relação com o trabalho, razão pela qual faz sentido abordar elementos fora do contexto de trabalho, por meio de entrevistas, simulações e instrumentos de avaliação de perfil. (FERNANDES, 2013, p. 83).

Frequentemente as organizações têm dificuldades em encontrar perfis adequados a tal vaga no mercado, então com o passar de algumas décadas foram criadas ferramentas para que possam auxiliar os gestores a selecionar o melhor perfil para vaga.

2.2.3.7 Análise de Investimentos

Ao montar uma empresa, comprar máquinas e equipamentos é necessário antes realizar uma análise de viabilidade do mesmo. Casarotto (2010) enfatiza que todo processo de investimento precisa primeiro passar por uma série de estudos, ou seja, considerar aspectos econômicos, se o investimento é produtivo, como aplicar o dinheiro de modo que possa trazer maior retorno em menos tempo.

Mas de nada adianta conhecer a rentabilidade dos investimentos em carteira se não há possibilidade de se obterem financiamentos. Os investimentos mais rentáveis deverão ser analisados de acordo com critérios financeiros, os quais mostrarão os efeitos do investimento na situação financeira da empresa, por exemplo, como irá o investimento afetar o capital da empresa. (CASAROTTO, 2010, p. 93).

Muitas são as formas de investir, a organização deve procurar a melhor maneira de investimento, analisando qual será o modelo mais positivo que beneficiará

a empresa, sem causar qualquer prejuízo. Compreende-se para Brito (2014) como uma análise que evidencia a forma de atuação de um grupo empreendedor.

Em muitos casos, o valor contábil pode estar muito distante da realidade. Dessa forma, faz-se uma avaliação dos ativos, levando em conta as cotações dos itens permanentes no mercado. Ao valor do laudo de avaliação soma-se ou se diminui o valor encontrado entre o Realizável a Longo Prazo e o Circulante do Ativo menos o Circulante do Passivo e o Exigível a Longo Prazo. (BRITO, 2014, p. 44).

Outra questão importante a ser destacada, conforme Brito (2014), é a análise do valor da empresa negociada na bolsa de valores, observar o valor do preço/lucro conhecido como P/L, que é o que apresenta o *payback* do mercado de ações.

Portanto, existe uma taxa média e uma mínima em que o investimento retorna, isso ocorre quando o valor presente é igual a zero. Sendo assim, “a taxa interna de retorno é calculada sobre um fluxo de caixa de dez anos, período de tempo considerado como a vida útil da maioria dos projetos em todo o mundo”. (BRITO, 2014, p. 51).

Outro indicador que podemos utilizar é o *payback*. Souza (2009) evidencia que ele assume grande importância no processo de decisões de investimento. “O *payback* nada mais é do que o número de períodos necessários para que o fluxo de benefícios supere o capital investido”. (SOUZA, 2009, p. 89).

O *payback* pode ser histórico e descontado. Desta forma,

O descontado é feito com o custo de oportunidade do capital. As taxas de descontos internacionais mais referenciadas são a Libor e a Prime Rate. A Libor é a taxa de mínima de juros, que os bancos centrais pagam em Londres. Vale para o MCE. A Prime Rate é a taxa mínima do Federal Reserve (FED). No caso do brasileiro, o piso tem sido a caderneta de poupança. (BRITO, 2014, p. 51).

Temos também o método do VPL (Valor Presente Líquido), como ressalta o autor Casarotto (2010), que ele é tão simples como o VAUE. Sendo que a única diferença entre eles é que ao invés de distribuir o investimento inicial durante a sua vida, deve-se calcular o valor presente dos demais termos do fluxo de caixa.

Assim sendo, é possível também obter dois tipos de taxas de retorno: “do empreendimento (ou do projeto), do Acionista (ou do empresário ou, ainda, do empreendedor), sendo que, sob o ponto de vista da tomada de decisão do empresário, deve ser utilizado o segundo tipo”. (CASAROTTO, 2010, p. 196-197).

Embora os custos sejam elevados, o investimento precisa ser analisado e posteriormente ser visto como investimento. Ou seja, que terá um retorno dessa aplicação em algo que vai refletir positivamente para a organização, melhorando os processos com o objetivo de proporcionar ganhos em toda a estrutura organizacional.

Um bom exemplo disto, está em investir em Gestão de Recursos Humanos. Atualmente a análise de investimento em Recursos Humanos, ainda é um campo a ser explorado, devido a pouca importância que muitas organizações oferecem ao setor de RH. Muitas empresas enxergam que investir em Gestão de Recursos Humanos é prejuízo, não compreendendo o grau de importância que possuem para o desenvolvimento de toda a organização.

A natureza do investimento nessa área, só se obtém resultados significativos em longo prazo, tornando-se difícil mensurar os resultados obtidos em pouco tempo, o que gera grande frustração por parte das empresas que entendem como prejuízo ao invés de lucro e produtividade o investimento em longo prazo.

Por conseguinte, nenhuma empresa pode funcionar sem pessoas, necessitando administrar os colaboradores através do setor de RH. Este é um conceito básico que ainda encontra alguns percalços para ser reconhecido. Uma organização de sucesso é conhecida por ter bons profissionais na parte técnica e comportamental, e que possam ser engajados com o negócio e com o segmento em que atuam, sendo indispensável investir em Gestão de Recursos Humanos.

2.2.3.8 Estruturação de Cargos e Salários

A análise de cargo, como cita o autor Pontes (2013), deve ser iniciada pelo planejamento. Por questões simples como: de que modo será realizado a análise de cargo, qual será o método utilizado para a avaliação, como será realizada a pesquisa salarial, entre outras questões.

Araujo e Garcia (2009) entendem que as diferentes formas de remuneração estão interligadas com a cultura organizacional, os objetivos e o perfil das pessoas. Nesse contexto, podemos compreender que o processo de remuneração está relacionado com a atividade de cargos e salários.

Analisaremos o que representa a estruturação de cargos, de acordo com a contribuição do estudo dos autores. Conforme os autores “a atividade de cargos cuida da análise e da avaliação de cargos, considerando os critérios já estabelecidos a cada

cargo e em relação aos demais, observando as responsabilidades e limitações”. (ARAUJO; GARCIA, 2009, p. 48).

Pois bem, temos até agora atividade de cargos e sabemos que o salário é a contraprestação em dinheiro, recebida periodicamente pelo corpo funcional, em face de um trabalho desenvolvido num espaço de tempo previamente definido. Assim temos toda forma ainda isolada de definição de cargos e salários. (ARAUJO; GARCIA, 2009, p. 49).

Segundo Oliveira (2013) a descrição de cargos é composta por algumas responsabilidades e uma lista de tarefas que o ocupante do cargo deve desempenhar. “O cargo é expresso por meio da determinação das qualificações, juntamente com requisitos básicos, como experiência, escolaridade, responsabilidade, conhecimento técnico, condições de trabalho e outros fatores”. (OLIVEIRA, 2013, p. 6).

Alguns cargos são de uso geral, e podem existir dentro de diferentes departamentos; são eles: secretária, assistente, auxiliar etc. Os ocupantes de um mesmo cargo podem ter atribuições (ou funções) diferentes uns dos outros. Dado esse motivo, é costume distinguir **cargo** de **função**. (OLIVEIRA, 2013, p. 6, grifo do autor).

Pontes (2013) ressalta ainda, que os planos de cargos e salários passam por alguns processos legais. A maior dificuldade está em estabelecer faixas salariais por cargo, pois ao definir as faixas salariais é possível identificar salários diferenciados para seus colaboradores, o que pode causar pedido de equiparação salarial. “Uma forma de contornar esse problema seria o de somente permitir diferenças salariais, caso a diferença de tempo de serviço entre seus ocupantes fosse superior a dois anos”. (PONTES, 2013, p. 334).

Portanto, entendemos como conceito de cargo a ocupação oficial do empregado. E a função é determinada por sua atribuição específica ou conjunto de atribuições. Oliveira (2013) relaciona a diferença entre tarefa, função e cargo.

Tarefa: é composta por um grupo de elementos da qual exige esforço humano para determinado fim. Como exemplo o quadro a seguir.

Quadro 05 – Exemplo de Tarefas

Cargo: Secretária de diretoria bilíngue
<p>Tarefas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. redige correspondência; 2. traduz e faz versões de documentos e publicações; 3. recebe e transmite recados e informações telefônicas; 4. faz redações de textos em português, inglês e alemão; 5. opera telex e e-mail, recebendo e transmitindo mensagens nacionais e internacionais; e 6. mantém arquivo e controla serviços auxiliares da secretaria.

Fonte: Oliveira, (2013, p. 7).

Função: a função é a atribuição específica e faz com que sejam incluídos os deveres e responsabilidades das atividades realizadas por um indivíduo.

Cargo: é a ocupação oficial do colaborador, para sua melhor definição é necessário entender o contexto das várias operações exercidas pela organização para então poder estabelecer a necessidade ou objetivo de cada função.

Araujo e Garcia (2009) em continuidade salientam que a atividade de cargos e salários precisam ser assertivas e eficazes, e para isso é necessário ter gestores competentes e uma equipe comprometida. Sendo assim, os autores complementam que temos as etapas do crescimento de um analista de C&S:

- **Analista de C&S júnior:** essa é a etapa inicial, responsável por atividades como a confecção de tabelas, gráficos, cálculos, acompanhamento das pesquisas salariais, coleta de informações e auxílio na descrição de cargos. Por ser a fase inicial, geralmente o analista júnior conta com muita disposição e rapidez. Esse pode ser o ponto negativo, uma vez que sua “pró-atividade” cause falta de atenção e, logo, cometa erros pequenos ou graves. Além disso, Oliveira (2013) aponta que o analista júnior compreende de zero a dois anos, embora vai adquirindo habilidades no decorrer do tempo, se faz necessário a supervisão constante das atividades.

- **Analista de C&S pleno:** nessa fase o analista torna-se responsável por análise de tarefas, descrição de cargos, análise comparativa de salários internos e externos, suporte e análise da estrutura organizacional. Na medida em que o analista ganha experiência ele se torna um profissional mais cauteloso tendo autonomia para tomar decisões. Sendo assim, o gestor precisa acompanhar e auxiliar nas tomadas de decisões. Oliveira (2013) acrescenta que nesse momento o analista possui de três

a cinco anos, possuindo conhecimento técnico e sendo avaliado pelo resultado do trabalho.

- Analista de C&S sênior: é responsável por desenvolver relatórios mais complexos, analíticos, comparativos de cargos e salários, análise de tendências e custos da massa salarial. Também elabora ajustes e redesenho da estrutura organizacional entre outras atividades da empresa. O analista sênior possui uma visão sistêmica e cautelosa, sempre pensando antes de tomar uma decisão. Na compreensão de Oliveira (2013) essa visão sistêmica e cuidados do analista é consequência de sua experiência apresentando habilidade mental, sendo a supervisão indireta, uma vez que possui autonomia e conhecimento nas rotinas do trabalho, preocupando-se com a solução de problemas inusitados. Em geral, possui cinco anos ou mais de cargo.

Portanto, “conhecer as definições e conceitos permite que você possa prosseguir com alguma tranquilidade”. (ARAUJO; GARCIA, 2009, p. 53).

Por conseguinte, o autor acrescenta sobre a descrição de cargos, que “descrever um cargo significa relacionar o que o **ocupante faz, como ele faz, sob quais condições ele faz e por que ele faz**”. (OLIVEIRA, 2013, p. 14, grifo do autor).

Descrever um cargo então significa que o ocupante faz e até o motivo pelo qual faz. A descrição de cargo na concepção de Oliveira (2013) nada mais é que um retrato simplificado do conteúdo e das principais responsabilidades que acompanham o cargo. Para entender melhor o conceito de descrição de cargos temos também a atribuição.

Atribuição – É o poder específico de certos cargos e atribuições, referindo-se a atividades mais direcionadas, tendo como exemplo os mensalistas.
 Descrição de cargos – É a expressão do processo que visa enumerar o conjunto de tarefas, atribuições e funções realizadas pelo colaborador em determinado cargo. Seria representar por escrito o que se realiza no dia a dia. (OLIVEIRA, 2013, p. 14).

Araujo e Garcia (2009) continuam afirmando que após a construção das etapas da descrição e especificações de cargos, inicia-se o processo de classificação dos cargos, conforme os grupos ocupacionais, ou seja, classificar cargos relacionados com a natureza do trabalho gerencial. Conforme os autores, veremos logo abaixo, um exemplo resumido de um modelo da descrição de cargo.

Quadro 06 – Modelo de Descrição de Cargos

<p>EMPRESA “MODELO” Descrição de Cargo (Mensalista) Cargo: Gestor de importação/exportação</p>
<p align="center">Descrição sucinta</p> <p>Cuida de vendas e compras internacionais. Faz o controle do drawback (benefício fiscal em importações, mas visando a futuras exportações), contatos com bancos, despachantes e corretoras de cambio.</p>
<p align="center">Tarefas periódicas</p> <p>Coordena os trabalhos do setor de exposição, tanto da área comercial quanto da operacional. Estabelece e mantém contatos com representantes, via telefone, e-mail, telex, faz ou mesmo courier, na intenção de saber sobre pedidos, eventuais propostas ou quaisquer problemas que possam ser sanados por intermédio de mera troca de argumentos ou mesmo comprovação documental. Negocia a venda direta de produtos com clientes, elaborando toda a documentação necessária de cada país importador, tais como cartas de crédito, documentos de embarque, contato com corretoras e despachantes e bancos correspondentes, resultando na liquidação de contratos de câmbio no exterior.</p> <p>Realiza a compra de matéria-prima para a exportação.</p> <p>Responde pelo controle de faturamento do setor de exportação, com propostas e pedidos efetivos para ciência da gestão comercial.</p> <p>Controla e supervisiona a área de importação, compreendendo a parte comercial e operacional, estabelecendo e mantendo contato com fornecedores no exterior, fazendo cotações, posições sobre embarque e recebimento de mercadorias.</p> <p>Responde pela divulgação e manutenção das normas e procedimentos da empresa junto aos seus subordinados.</p> <p>Cuida da prevenção de acidentes no seu setor de trabalho e junto à sua equipe, observando e orientando atos e condições eventualmente inseguros.</p>
<p align="center">Conhecimentos exigidos</p> <p>Rotinas de Comércio Exterior Domínio da língua inglesa e desejável domínio da língua espanhola (redação, leitura e conversação).</p>
<p align="center">Educação formal</p> <p>Superior completo em Comércio Exterior ou Administração de Empresas. Desejáveis cursos em Comércio Exterior ou Administração de Empresas de média e/ou longa duração em nível de pós-graduação.</p>
<p align="center">Experiência anterior</p> <p>Desejável experiência específica mínima de dois anos. Não há idade mínima ou máxima e nenhuma restrição de cunho pessoal.</p>

Aprovações	
Descrição realizada em	_/_/___
Revisada em	_/_/___
_____	_____
Supervisor imediato	Analista de C&S
_____	_____
Gestor de pessoas	Gestor da Área

Fonte: Araujo; Garcia (2009, p. 67).

Após entendermos a definição de cargos, passaremos a compreender como funciona a estrutura salarial.

Pontes (2013), explica que o conceito de estrutura salarial é a organização de uma constante progressão salarial, em função da valorização de cargos atualmente. Em concordância Oliveira (2013) cita também, que conceito de salário é a contraprestação devida e paga diretamente pelo empregador e todo empregado.

O salário deve ser formalizado na Carteira de Trabalho e Previdência Social. Além do registro na carteira de trabalho, pode-se redigir um documento à parte, com cláusulas específicas, mas desde que não se desviem dos preceitos contidos na Consolidação das Leis do Trabalho. (OLIVEIRA, 2013, p. 451).

O autor também enfatiza que temos a convenção coletiva, que é o acordo de dois ou mais sindicatos que representam as diversas categorias de profissionais, a qual estipula condições de trabalho e busca salários mais aplicáveis. O salário é dividido em diversas categorias, sendo elas:

Salário nominal: é o salário previsto por lei, registrado na carteira de trabalho, sem comissões, percentagens, ou outra forma de gratificações.

Salário global ou remuneração: é o conjunto de valores que vai além do que foi posto na carteira de trabalho. É realizada a somatória do salário nominal mais adicional de periculosidade, adicional de insalubridade, adicional noturno, hora extra, auxílio função, prêmio por produtividade, abonos pagos pelo empregador, comissões e gratificações.

Rendimentos sem encargos: eles são compostos por outros valores que não são considerados parcelas salariais, sendo assim, não é necessário o pagamento de encargos como INSS e FTGS. Abaixo, de forma resumida, alguns dos itens mais importantes que podem proporcionar redução de custos na folha de pagamento, são eles:

- Programa de Participação de Lucros ou Resultados (PPLR);
- Aviso prévio indenizado (incidência apenas do FGTS);
- Parcela *in natura* recebida de acordo com os programas de alimentação do trabalhador aprovados pelo Ministério do Trabalho e Previdência nº 6.321, de 14-4-1976;
- Valor correspondente à dobra da remuneração das férias de que trata o art. 137 da CLT;
- Conversão, pelo empregado, de 1/3 (um terço) do período de férias a que tiver direito em abono pecuniário, no valor da remuneração que lhe seria devida nos dias correspondentes, conforme arts. 143 e 144 da CLT;
- Multa de 40% do montante do FGTS na dispensa do empregado sem justa causa pelo empregador, conforme preceitua o art. 10, inciso I, do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias da Constituição Federal;
- Seguros de vida e de acidentes pessoais, art. 458, § 2, inciso V, da CLT. (OLIVEIRA, 2013, p. 452-453).

- Correção salarial: os salários são revisados, de acordo com a data-base anual, nela são deduzidas as antecipações à revisão. Desse modo, todo colaborador admitido após a data-base terá seus salários corrigidos e ajustados ao tempo trabalhado, exceto os “salários dos admitidos em função com paradigmas, quando será aplicado o mesmo percentual de correção salarial, desde que não ultrapasse o menor salário da função”. (OLIVEIRA, 2013, p. 456).

- Salário *in natura* (utilidade): o salário *in natura* está relacionado às utilidades como: alimentação, habitação, vestuário, higiene e transporte.

O empregador poderá fornecer *in natura* uma ou mais parcelas do salário-mínimo, podendo essas parcelas chegar ao máximo de até 70% (setenta por cento) do salário-mínimo, pois o empregador deverá receber em espécie (dinheiro) uma importância não inferior a 30% (trinta por cento) do salário-mínimo (art. 82 e parágrafo único da CLT). (OLIVEIRA, 2013, p. 456-457).

- Desconto *in natura* do salário contratual: a lei art. 458 da CLT determina que tanto a alimentação como habitação, devem atender ao propósito que foi estabelecido e não deve ultrapassar 25% e 20% do salário contratual.

- Pagamento do salário: o pagamento do salário deve ser realizado periodicamente e não pode exceder um mês, independente se o colaborador for

contratado por hora, dia, semana, quinzena ou mês. Salvo o pagamento mensal em caso de comissões, percentagens e gratificações.

- Prazo de pagamento: quando o salário for estabelecido mensalmente, deverá ser pago até no quinto dia útil do mês seguinte.

- Equiparação salarial – paradigma: são referentes à proibição determinada por lei art. 461 da CLT que obriga todo empregador a pagar o salário condizente com a função desempenhada a todos, sem distinção de sexo, idade, cor, estado civil e nacionalidade, quando os mesmos não exercem a função superior a dois anos. Neste contexto, Araujo e Garcia (2009) completam que com todas as mudanças que as organizações estão enfrentando, a atividade de cargos e salários traz um diferencial competitivo, se bem alinhadas às demais práticas existentes.

A administração de atividade de C&S nos dias de hoje está atenta à legislação e às tecnologias, agindo por meio de ações e remunerações estratégicas. [...] assim, considerando o desenvolvimento das organizações, verificamos que a atividade de C&S torna-se uma prática bastante importante e decisiva em muitos aspectos, principalmente por se tratar do reconhecimento do capital humano. (ARAUJO; GARCIA, 2009, p. 87).

Em concordância com os estudos dos autores, é notório as constantes transformações que as organizações enfrentam, portanto, desenvolver estratégias para motivar e reter colaboradores faz parte de uma organização de sucesso.

2.2.3.9 Gestão do Clima e Cultura Organizacional

A compreensão da gestão do clima organizacional reflete em uma análise de mudança, valores e posturas no interior da empresa, e que tem seu enfoque diretamente ligado na vida dos colaboradores que nela estão inseridos e lá desenvolvem seus trabalhos.

O gestor de pessoas deve ser hábil no sentido de identificar eventuais ruídos no relacionamento entre as pessoas, visando ao melhor clima possível, assegurando um desenvolvimento regular dos trabalhos na organização. O melhor clima possível não elimina a existência de conflitos, mas não deve eliminar o conflito do predador, aquele que só traz a instabilidade e a incerteza. O limite entre conflito possível e o não aconselhável é sua função. A melhor compreensão sobre limites será dada a partir da história do gestor: seu currículo oculto, sua formação leituras e a melhor apreensão possível do mundo das organizações. (ARAUJO; GARCIA, 2009, p. 5).

Os gestores do mundo empresarial, devem estar sempre ligados a qualquer ruído do clima organizacional, não perdendo o controle de sua equipe de trabalho.

Para Robbins, Judge e Sobral (2010), cultura organizacional refere-se aos valores compartilhados pelos colaboradores da organização e existem algumas características na cultura da organização que são: inovação; atenção aos detalhes; orientação para os resultados; foco na pessoa; foco na equipe e estabilidade.

A cultura organizacional se refere à maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa, e não ao fato de eles gostarem ou não delas. Trata-se de um conceito descritivo. Isso é importante porque diferencia esse conceito daquele de satisfação com o trabalho. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 501).

Deste modo a cultura organizacional está de certo modo, ligado à satisfação dos colaboradores na organização.

Cada organização possui uma cultura que é trabalhada de modo diferente uma da outra. Também, “cada modelo aplicado implica em um processo de implantação e de mudança. Faz-se um diagnóstico antes de cada intervenção para redesenhar um processo de mudança”. (SOTO, 2002, p. 260). Para cada processo nas organizações, existem modelos, padrões e desenvolvimentos a ser seguidos.

No entendimento de Pasetto e Mesadri (2012), cultura organizacional está voltada aos objetivos da organização levantados com pesquisa, na qual são erguidos os dados com os planos de desenvolvimento da mesma, onde a cultura estuda é avaliada para se obter um resultado.

Quando falamos de cultura organizacional, estamos nos referindo a uma das funções estratégicas – a de determinar quais são os valores (um dos componentes da cultura) que deverão estar submersos, isto é que estão lá na base que sustenta as ações e os comportamentos dessa organização. Além dessa determinação, também é de responsabilidade da cultura organizacional manutenção desses valores no grau em que a organização perceba ser adequado para ela. (PASETTO; MESADRI, 2012, p. 88).

Percebe-se que a gestão da cultura organizacional é algo estratégico e tem um perfil próprio em cada circunstância e que será gerido dentro da organização pelos colaboradores, quanto melhor a relação entre organização e colaboradores melhor será o processo do clima e da cultura estabelecida.

2.2.3.10 Sistema de Qualidade e Produtividade

Nas grandes organizações a qualidade precisa estar aliada à produtividade, para Campos (2004), o objetivo da qualidade nas organizações é atender às necessidades humanas.

Uma empresa honesta só pode sobreviver dentro de uma sociedade se for para contribuir para a satisfação das necessidades das pessoas. Este é o seu objetivo principal. Se este fato é tomado como premissa, a primeira preocupação da administração da empresa deve ser a satisfação das necessidades das pessoas aferidas pela sua existência. É necessário, e mesmo vital para empresa, eles se sintam satisfeitos por um longo tempo após a compra de seu produto ou utilização do seu serviço. (CAMPOS, 2004, p. 11).

Campos (2004) ainda enfatiza que produtividade pode ser sinônimo de lucratividade, mas nem sempre significa qualidade.

Quanto maior a produtividade de uma empresa, mais inútil ela é para a sociedade, pois está atendendo às necessidades dos clientes a baixo custo. O seu lucro decorrente é um prêmio que a sociedade lhe paga pelo bom serviço prestado e um sinal que deve crescer e continuar a servir bem. (CAMPOS, 2004, p. 3).

Já em outra ideologia, é válido considerar que “aumentar a satisfação de um cliente leva à precisão de medi-la e, para tanto, temos de saber a medida pela qualidade percebida por ele”. (OLIVEIRA; PALMISANO; MAÑAS; et al, 2004, p. 27).

Qualidade e produtividade andam lado a lado onde um complementa o outro, para atingir resultados finais positivos. Para as organizações de sucesso, os requisitos da qualidade já não são mais diferenciais e sim estão inseridos na cultura da organização, nos valores empresariais e pessoais. A busca constante pela excelência na prestação de serviços é dos objetivos das organizações de ponta.

A excelência é fundamental em qualquer organização, seja de pequeno ou grande porte, isso a diferencia das demais.

Para obter a qualidade em prestação de serviços, é necessário construir um ambiente especial na empresa, em que a excelência do serviço oferecido ao cliente seja um compromisso de todos os membros integrantes da organização. (SENAC, 2001, p. 21).

Em outra filosofia, destaca-se que as organizações devem “definir políticas de planos estratégicos, planos de custos, políticas de salários, procedimentos em situações de crise”. (SENAC, 2001, p. 21). Esse método ajudará a organização a ser estratégica em momentos difíceis como de crise, pois empresas bem estruturadas na excelência são bem-conceituadas no mercado, tanto de trabalho como no mercado consumidor.

Por conseguinte, conforme a descrição de Cury (2005), um organograma é representado como uma descrição gráfica do modelo estrutural da organização, são vários os estilos de organograma, entre eles, podem ser citados os organogramas simples, sofisticados ou complexos. Já na ideologia de Fayol,

A departamentalização funcional utiliza como critério para se realizar a diferenciação horizontal as funções básicas das empresas definidas por Fayol em 1916, originalmente como função técnica, função comercial, função financeira, função contábil, função segurança. Atualmente, essas funções normalmente são definidas como marketing, produção, materiais, finanças, recursos humanos etc., reunindo especializações e atividades similares em uma mesma unidade. (ANDRADE, 2012 apud FAYOL, 2012, p. 155).

Visto isto, pode ser visualizado o organograma implantado na empresa:

Figura 03 - Organograma da Emely Noivas.



Fonte: Dos autores (2017).

Sendo assim, na empresa em estudo, foi optado por realizar a implantação do organograma de modo horizontal, pois deste modo facilitará o entendimento e colaborará com uma redução nos conflitos dentro da organização.

Complementando o pensamento dos dois autores, sobre organograma, também é válido considerar que possibilita maior visualização das funções dos colaboradores e gestores dentro da organização. Podendo ser estruturado de forma vertical ou horizontal, dependendo da cultura da organização.

2.2.3.11 Controladoria e Auditoria

A controladoria e auditoria são duas ferramentas de gestão que andam lado a lado nas organizações, porém com funções e objetivos diferentes. As interferências do governo em cima das organizações, criam a necessidade de um sistema de gestão diferenciado, o qual veremos abaixo. Assim, na visão de Figueiredo e Caggiano (2008) o órgão administrativo controladoria, tem o objetivo de certificar informações válidas no processo de tomada de decisão, auxiliando gestores para alcançar a eficácia no gerenciamento. Os autores ainda destacam que algumas das responsabilidades e características básicas da controladoria são o planejamento, controle, informação, contabilidade e outras funções como administrar e supervisionar cada etapa das atividades. Ainda salientam a seriedade da empresa em possuir um profissional dessa área, complementando que

Este novo campo de atuação para os profissionais de Contabilidade requer o conhecimento e o domínio de conceitos de outras disciplinas, como Administração, Economia, Estatística, informática etc. [...] o *controller* é o gestor encarregado do departamento de Controladoria; seu papel é, por meio do gerenciamento de um eficiente sistema de informação, zelar pela continuidade da empresa, viabilizando as sinergias existentes, fazendo com que as atividades desenvolvidas conjuntamente alcancem resultados superiores aos que alcançariam se trabalhassem independentemente. O *controller* tem como tarefa manter o executivo principal da companhia informado sobre os rumos que ela deve tomar, aonde pode ir e quais os caminhos que devem ser seguidos. (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008, p. 12).

Como visto acima, este campo de atuação é muito importante para as organizações de grande porte, ou em organizações que estão em fase de reestruturação, pois possibilita que um profissional capacitado coloque em prática todas as suas competências em prol à organização.

Por conseguinte, existe um processo um pouco mais amplo, que é a auditoria, salientando que “uma auditoria envolve a execução de procedimentos selecionados para a obtenção de evidência a respeito dos valores e divulgações apresentados nas demonstrações contábeis”. (RIBEIRO; COELHO, 2013, p. 2). A partir disso, entende-se que a auditoria realiza a conferência e fiscalização dos procedimentos, rotinas e demonstrações financeiras de uma organização. Também, considera-se que existem os auditores externos e internos de uma organização, então,

O auditor externo ou independente é o contador legalmente habilitado por registro no Conselho Regional de Contabilidade, para exercer as funções de auditoria nas organizações que o contratam para esse fim. A principal responsabilidade do auditor independente é expressar uma opinião que possibilite aumentar o grau de confiança dos usuários em relação às demonstrações contábeis. (RIBEIRO; COELHO, 2013, p. 30).

Ademais, “o auditor interno é o profissional que exerce as funções de auditoria interna na própria empresa da qual é empregado. Sua principal função é auxiliar a organização a alcançar seus objetivos”. (RIBEIRO; COELHO, 2013, p. 30). Também, considera-se o auditor fiscal, parte de órgão municipal, estadual ou federal, um funcionário público de grande relevância, parte de órgão municipal, estadual ou federal. Realiza fiscalizações sobre as organizações para garantir que o órgão responsável delas, esteja arrecadando seus tributos e impostos e certificar-se que não há nenhuma fraude por trás da contabilidade da empresa.

Logo, como abordam as autoras Busse e Manzoki (2014) a auditoria de Recursos Humanos demonstra em seus resultados o fornecimento de incentivos e benefícios em prol de maior compromisso com seus colaboradores. Além disso, quando a auditoria de Recursos Humanos entende o grau de comprometimento com os colaboradores, temos sua real contribuição com o futuro da área da gestão de pessoas.

2.2.3.12 Saúde e Segurança no Trabalho

Nos tempos modernos, as pessoas estão cada vez mais cientes que grande parte de sua vida, passaram trabalhando e adquirindo conhecimento, por isso, elas tendem a procurar um ambiente de trabalho que corresponda a todas suas

expectativas, atendendo aos requisitos básicos pessoais, como a saúde e a segurança.

Na ideologia de Robbins, Judge e Sobral (2010), uma pessoa saudável, é uma pessoa satisfeita com o trabalho que realiza. O trabalho é muito mais do que separar papéis e obedecer às regras e às políticas organizacionais, é a convivência com colegas e superiores e a satisfação com o desempenho das atividades, ainda conta que,

Trabalhos interessantes que fornecem treinamento, variedade, independência e controle satisfazem a maioria dos funcionários. Também há uma forte correspondência entre quanto as pessoas apreciam o contexto social de seu local de trabalho e satisfação que sentem no geral. A interdependência, o *feedback*, o apoio social e a interação com os colegas fora do trabalho estão fortemente relacionados com a satisfação no trabalho, mesmo após se levar em consideração as características do trabalho em si. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 75).

Como observado acima, a satisfação com o trabalho que se realiza é uma das fontes principais de uma pessoa saudável, se uma pessoa não trabalha com o que gosta, se sentindo infeliz e desmotivada, também pode ser um dos fatores responsáveis pela geração de um conflito.

Contudo, Araujo e Garcia (2009) declaram que a saúde do trabalho expõe três conceitos: o controle dos fatores causadores de doenças, a promoção adequada das condições ambientais, a prevenção, redução e eliminação das causas nocivas. Conhecendo estes conceitos irá facilitar consideravelmente a ação em torno da saúde da empresa. Entretanto, esclarece-se que “a saúde não é uma condição simples, estática, isolada. Pelo contrário, como todos os aspectos da vida do homem, ela tem sua origem histórica e social”. (SOUTO, 2007, p. 23). Ainda mais, o autor destaca outro ponto forte do assunto, esclarecendo que

A educação para a saúde surge então como o principal instrumento para levar as pessoas a alcançarem a saúde por suas próprias ações e esforços e também para desenvolver um sentido de responsabilidade em relação à melhoria de sua própria saúde, na condição de pessoa, de membro de uma família, de trabalhador no campo ou na fábrica, na comunidade e da sua responsabilidade no governo. A educação para a saúde surge como um instrumento capaz de valorizar o homem e colocá-lo em condições de produzir e de trabalhar para um futuro mais esperançoso e de maior compreensão humana. (SOUTO, 2007, p. 34).

Algumas organizações de grande porte, abordam sobre a saúde do trabalhador, no momento de integração do colaborador na empresa, ou até mesmo em palestras no decorrer do trabalho, estimulando as pessoas a colocarem a sua saúde em primeiro lugar, pois uma pessoa não saudável, não é uma pessoa feliz e competente. Também, “as atividades de QVT desenvolvidas nas empresas são percebidas fortemente na camada biológica, com ênfase nas ações programadas voltadas para a saúde, alimentação e vícios adquiridos por empregados”. (LIMONGI-FRANÇA, 2004, p. 174). O autor, ainda destaca que,

Hoje, as manifestações de doença e os hábitos de vida, que levam às doenças relacionadas ao trabalho ou aos hábitos no estilo de vida, fazem parte das obrigações dos órgãos e políticas públicas de saúde e das atividades obrigatórias nas empresas para o cuidado com seus empregados, algumas vezes incluindo familiares, fornecedores e clientes. (LIMONGI-FRANÇA, 2004, p. 92).

Ainda cima, o perfil psicológico de uma pessoa não é o único responsável por sua saúde, existem vários fatores externos como as doenças geradas pelas atividades perigosas e sem cuidados desenvolvidas no âmbito da profissão.

Contudo, a respeito do meio ambiente, “é o meio no qual vive o homem. Representa o conjunto de fatores externos que tem forte influência sobre a saúde do homem. Seu estudo é essencial para a completa compreensão da saúde e da história natural de uma doença determinada geneticamente”. (SOUTO, 2007, p. 25). Cabe então, à empresa prezar pela saúde do trabalhador no ambiente do trabalho, realizando fiscalizações sobre inconformidades e averiguando se o surgimento de uma nova doença foi adquirida por resultado do trabalho desempenhado ou por força externa.

Nesse hiato, a segurança no trabalho também anda lado a lado com os cuidados da saúde, pois existem tarefas em certas profissões, que se o colaborador não prezar por cautela e cuidados aos perigos eminentes, pode afetar sua saúde.

Por conseguinte, em razão à segurança no trabalho, antes de mais nada é válido apontar que “muitos acidentes de trabalho ocorrem por motivos como a falta de conscientização de gestores de pessoas e de parte do corpo funcional de como lidar com materiais e produtos que podem causar acidentes graves ou de alguma gravidade”. (ARAUJO, GARCIA, 2009, p. 213).

Sendo assim, reconhecer a importância de instruções que conduzem à segurança do trabalho torna-se um diferencial no resultado final da organização, quer pela boa redução do número de acidentes, quer pelos resultados de cunho financeiro. Atente para o fato de que deve ficar claro para os gestores que a educação das pessoas da organização exerce um papel importante na medida em que gera uma saudável reação em toda a organização. (ARAUJO, GARCIA, 2009, p. 213).

Atualmente, as organizações estão realmente empenhadas em proteger o bem-estar de seus colaboradores, visto que se um acidente de trabalho acarretar algum agravo a um colaborador, a empresa ficará responsável por todas as consequências.

Neste meio tempo, várias empresas de grande porte prezam ainda mais pela segurança de seus colaboradores, que acabam constituindo dentro delas mesmas, uma CIPA. Então, “a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) tem como objetivo a prevenção de acidentes e doenças decorrentes do trabalho, de modo a tornar compatível permanentemente o trabalho com a preservação da vida e a promoção da saúde do trabalhador”. (OLIVEIRA, 2016, p. 191). Que é composta de representantes do empregador e dos empregados, que são atribuídos de identificar riscos, elaborar planos de ação, realizar verificações em setores, reuniões, palestras educacionais e requisitar ao empregador para analisar as informações obtidas que possam interferir na saúde e na segurança dos colaboradores. Porém, em outro pensamento, afirma-se que,

No desempenho de sua função, o membro da Cipa muitas vezes não sabe como enfrentar determinadas situações. Nesses momentos, é importante que ele busque auxílio com os profissionais do Sesmt, caso este serviço exista na empresa. Sesmt é o Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho, cuja composição, mencionada logo a seguir, pode variar de empresa para empresa. (CAMPOS, 2013, p. 80).

Como visto anteriormente, as empresas estão tão empenhadas em venerar a qualidade de vida do colaborador, que algumas delas até criam programas internos para fiscalizar e manter a integridade dos mesmos, estável e segura.

Por conseguinte, destaca-se a existência do PPRA, para Campos (2013), essa ferramenta monitora os agentes biológicos, físicos e químicos dentro dos setores. E, todo ano deve ser realizada uma reestruturação desta para estabelecer novas metas e prioridades, apresentando os objetivos a todos integrantes da CIPA. No questionamento, Oliveira (2016) conta que também cabe às equipes de segurança da SESMT ou da CIPA, recomendar ao empregador os EPI's ou EPC's mínimos para os

trabalhadores. Ainda, “considera-se Equipamento de Proteção Individual (EPI) todo dispositivo de uso individual, de fabricação nacional ou estrangeira, destinado a proteger a saúde e a integridade física do trabalhador”. (OLIVEIRA, 2016, p. 198). Também, os EPC’s que são os Equipamentos de Proteção Coletiva, como extintor de incêndio, faixas, cones de segurança e placas de aviso, são fundamentais no auxílio para a segurança dos colaboradores no seu ambiente de trabalho.

Considera-se que, todos os itens abordados anteriormente sobre a saúde e a integridade do colaborador, de suma relevância, recordando que os colaboradores sempre irão priorizar os empregos que apoiam em sua qualidade total de vida.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa foi realizada por acadêmicos do curso superior em Gestão de Recursos Humanos 2016/2017 da Faculdade Senac de São Miguel do Oeste - SC, entrevistando o proprietário da empresa Emely Noivas e analisando a estrutura organizacional atual, para dar início à elaboração das ferramentas de gestão denominadas organograma e a descrição de cargos.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta etapa consiste em definir as características desta pesquisa, mostrando seus reais objetivos no trabalho acadêmico e toda a sua estrutura.

Para Gil (2010) a pesquisa é um procedimento que tem como objetivo solucionar problemas propostos. A pesquisa é requerida quando não possui informações suficientes para resolver problemas, buscando identificar através de métodos e técnicas de investigação científica. Desenvolvendo-se ao longo de um processo que envolve diversas fases, desde a formulação do problema até a suficiente apresentação dos resultados. Assim,

[...] toda atividade racional e sistemática, a pesquisa exige que as ações desenvolvidas ao longo de seu processo sejam efetivamente planejadas. De modo geral, concebe-se o planejamento como a primeira fase da pesquisa, que envolve a formulação do problema, a especificação de seus objetivos, a construção de hipóteses, a operacionalização dos conceitos etc. (GIL, 2010, p. 3).

O planejamento realmente é uma fase primordial para ser realizada antes de um processo de pesquisa, é com ele que conseguiremos abranger todos os objetivos e dados que a pesquisa necessita para ser bem-sucedida.

Um projeto de pesquisa é construído, conforme Gil (2010) considerando as etapas necessárias para o desenvolvimento da pesquisa. Desta forma, um projeto de pesquisa científica é um instrumento utilizado para avaliar e estudar um determinado assunto e para buscar a solução para tal problema. Neto (2012) diz que uma pesquisa não pode ser conduzida de forma casual e todo o projeto de pesquisa deve oferecer respostas e pleitos fundamentais.

Quanto às tipologias de pesquisas, Neto (2012) de um modo geral diz que são conjuntos de ações propostas para encontrar soluções para um problema e têm

procedimentos racionais e sistemáticos. Já Marconi e Lakatos (2010), vê a pesquisa como um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo e requer um tratamento científico para conhecer a realidade ou descobrir as verdades parciais.

Ainda cima, as ideias dos dois autores são diferentes, mas se conectam, pois, a pesquisa realmente requer ações formais para conhecer a realidade do ambiente estudado.

É importante salientar que o que chamamos de pesquisa de “tipos” de pesquisa são na verdade aspectos peculiares, ou seja, dados que efetivamente caracterizam aquele modelo de investigação, não denotando espaços ou campos de atuação muito balizados. Assim, uma mesma pesquisa científica pode estar enquadrando em mais de um tipo simultaneamente, obviamente desde que possua os requisitos inerentes à classificação especificada. (NETO, 2012, p. 99).

Na afirmação de Neto (2012) fica evidente que existem algumas classificações científicas quanto às pesquisas, momento em que o pesquisador pode se posicionar e fazer alguns questionamentos, planejar, detalhar, buscar resultados e conclusões com um orientador.

As classificações das pesquisas estão divididas em: pesquisa básica, a qual objetiva produção de novos conhecimentos, úteis para o avanço da ciência; pesquisa aplicada, objetivando os conhecimentos de aplicação prática e solução de problemas específicos; pesquisa quantitativa ou também conhecida como pesquisa fechada, na qual tudo pode ser quantificável, como por exemplo, estudos de ciências biológicas até opiniões e outras informações, como atitudes comportamentais e assim classificá-las e analisá-las.

Já a pesquisa qualitativa, tem uma relação dinâmica com mundo real, um vínculo indissociável que não pode ser traduzido em números, não requer uso de métodos e de técnicas estatísticas; pesquisa exploratória, usada para conhecer variáveis desconhecidas e com informações básicas para poder desenhar uma investigação específica e profunda; pesquisa descritiva, usada para aumentar os conhecimentos sobre as características e magnitude de um problema obtendo uma visão completa.

Ainda cima, a pesquisa explicativa busca identificar fatores que determinam a ocorrência de fenômenos, buscando explicar a razão, do “porquê” das coisas; pesquisa bibliográfica, elaborada a partir de material já publicado como livros, artigos de periódicos, dicionários, enciclopédias, impressos diversos, publicações periódicas,

revistas, jornais e matérias disponíveis na internet; pesquisa documental utilizadas a partir de matérias ou documentos mantidos em arquivos de instituições públicas ou privadas; pesquisa experimental pode ser laboratorial ou de campo, estudos de fatores ou variáveis, diminuem e permitem um padronização da qualidade e da quantidade dos fatores, tornando os resultados mais seguros.

Destacamos que na empresa Emely Noivas foi aplicado o método de pesquisa bibliográfica e qualitativa, a fim de recolher dados para entendermos como funciona a atual gestão da organização. Entretanto, “a pesquisa qualitativa inclui um conjunto de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir, e de outra forma, apreender o significado, e não a frequência, de certos fenômenos ocorrendo de forma mais ou menos natural no mundo social”. (COOPER e SCHINDLER, 2011, p. 164).

Já para Marconi e Lakatos (2010), é uma etapa de onde o pesquisador toma a decisão de realizá-la em seu próprio interesse ou alguma entidade. Não é fácil determinar o que se pretende alcançar, e a realização da pesquisa é ainda mais difícil, pois exigirá dedicação, persistência, paciência e esforço contínuo do pesquisador. Por conseguinte,

[...] tome-se o instrumento de coleta de dados, que pode ser o questionário. A equipe de especialistas que o preparou vivenciou o problema durante certo espaço de tempo. Todas as perguntas parecem necessárias e bem formuladas. Mas e o entrevistado? Tomará contato com o assunto no momento da pesquisa. Só pensará nele quando um pesquisador o estiver entrevistando. Compreenderá ele todas as perguntas? Estarão elas redigidas utilizando a linguagem que lhe é comum? Ou terá dúvidas sobre o significado das questões e sobre o sentido de algumas palavras? Só a experiência o dirá. Para que o estudo ofereça boas perspectivas científicas, certas exigências devem ser levadas em consideração: fidelidade de aparelhagem, precisão e consciência dos testes; objetividade e validade das entrevistas e dos questionários ou formulários. (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 210).

Portanto, a coleta de dados deve ser exercida com cautela, definindo os métodos que serão utilizados para a realização da mesma e estabelecendo os dados mínimos a serem recolhidos.

Outrossim, Gil (2010) destaca que neste tipo de pesquisa, os grupos participantes são constituídos por pessoas de poucos recursos (trabalhadores rurais, religiosos, deficientes etc.), o que dificulta a elaboração de um plano rigoroso de pesquisa. Em virtude das dificuldades encontradas para estabelecer um plano, o planejamento da pesquisa, tende na maioria dos casos a ser bastante flexível, assim,

torna-se mais difícil prever com precisão os passos a serem seguidos numa pesquisa participante.

Essa análise crítica e objetiva promove nos grupos de estudo um conhecimento mais objetivo dos problemas. Procura ir além das representações cotidianas desses problemas. Para tanto, os orientadores da pesquisa propõem o questionamento dessas orientações. Por exemplo, em relação ao problema da repetência escolar, seria errôneo considerar que as causas seriam devidas exclusivamente à incapacidade dos alunos. (GIL, 2010 p. 159).

Evidenciamos que o método de pesquisa aplicado na empresa Emely Noivas é bibliográfico e qualitativo, visto que houve a investigação em livros científicos acerca da temática estudada e também a organização e aplicação de uma entrevista semiestruturada com os gestores e colaboradores da empresa em estudo.

3.2 TÉCNICAS DE COLETAS DE DADOS

Para Marconi e Lakatos (2010), é a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos. Afirma que

É tarefa cansativa e toma, quase sempre, mais tempo do que se espera. Exige do pesquisador, paciência, perseverança e esforço pessoal, além do cuidadoso registro dos dados e de um bom preparo anterior. Outro aspecto importante é o perfeito entrosamento das tarefas organizacionais e administrativas com as científicas, obedecendo aos prazos estipulados, aos orçamentos previstos, ao preparo do pessoal. Quanto mais planejamento for feito previamente, menos desperdício de tempo haverá no trabalho de campo propriamente dito, facilitando a etapa seguinte. O rigoroso controle na aplicação dos instrumentos de pesquisa é fator fundamental para evitar erros e defeitos resultantes de entrevistadores inexperientes ou de informantes tendenciosos. (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 149).

Complementando acima, a realização desta atividade é cansativa, realmente requer paciência e atenção e muito esforço por parte do pesquisador, pode acontecer de não se conseguir recolher os dados previstos, fazendo com que o pesquisador se sinta um pouco desanimado.

Por outro lado, Neto (2012) determina a adoção de técnicas específicas com o intuito de obter os dados necessários para desenvolver a coleta de dados. A coleta de dados poderá ser realizada por meio de entrevista aberta ou semiestruturada, bem como através da consulta de documentos da empresa. Com este viés,

A determinação do tipo de instrumento a ser utilizado depende da necessidade de observar o que será estudado, quem será pesquisado e os objetivos pretendidos. Para o sucesso na aplicação dos instrumentos, é relevante realizar um teste sobre uma pequena amostra, antes que seja aplicado em toda a amostra, com o intuito de evitar que a pesquisa tenha um resultado errôneo ou mesmo visando à melhoria do meio de coleta. Além disso, através desse estudo piloto a pesquisa poderá adquirir maior uniformidade e padronização dos pesquisadores envolvidos. (NETO, 2012, p. 43).

Evidenciamos que a técnica de coleta de dados aplicada nesta pesquisa foi fundamental para a obtenção dos dados recolhidos. Neto (2012) afirma que, independentemente da técnica de coleta escolhida, é necessário descrever as características da aplicação, o local onde a pesquisa será realizada, quantos serão os pesquisadores envolvidos, determinando assim todos os aspectos relacionados. Desta forma,

As técnicas qualitativas são usadas nos estágios de coleta e análise de dados de um projeto de pesquisa. No estágio de coleta de dados, o conjunto de técnicas inclui grupos de discussão, entrevistas individuais em profundidade (EIP), estudo de caso, etnografia, teoria fundamentada em dados, pesquisa-ação e observação. Durante a análise, o pesquisador qualitativo usa análise de conteúdo de material escrito ou gravado, obtido de expressões pessoais de participantes, observações comportamentais e esclarecimento dos observadores, bem como o estudo de artefatos e evidências do ambiente físico. (COOPER; SCHINDLER, 2011, p. 164).

Ressaltamos que a coleta de dados foi desenvolvida com base em uma entrevista semiestruturada, criada pelos próprios acadêmicos e aplicada na empresa, realizando um diálogo aberto com o proprietário e com os colaboradores que se dispuseram a participar da ação. O intuito desta entrevista consistiu em coletar dados e entender sobre a atual gestão organizacional da empresa, para que pudessemos no ato da entrevista, realizar um debate assertivo, questionando os pontos que devem ser melhorados e realizando propostas que podem elevar a empresa a um novo patamar em termos de gestão organizacional.

3.3 FORMA E ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados é a etapa onde é realizado um diagnóstico de todas as informações coletadas na pesquisa de campo, identificando falhas, realizando apontamentos e apresentando propostas para a organização.

Conforme o autor Gil (2010), para a coleta de dados nos levantamentos necessitam ser utilizadas técnicas de interrogação: o questionário, a entrevista e o formulário.

Por questionário entende-se um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado. Entrevista, por sua vez, pode ser entendida como a técnica que envolve duas pessoas numa situação “face a face” e em que uma delas formula questões e a outra responde. Formulário, por fim, pode ser definido como a técnica de coleta de dados em que o pesquisador formula questões previamente elaboradas e anota as respostas. (GIL, 2010, p. 102-103).

Ainda cima, Gil (2010) argumenta que após a coleta de dados, passa-se à sua análise, que é constituída fundamentalmente pelo processo de codificação, que abrange: a codificação aberta; codificação axial; e a codificação seletiva. Então,

Nessas três etapas é de fundamental importância a elaboração de memorandos e diagramas. Os memorandos registram os produtos de cada uma das etapas de análise e são necessários para indicar potenciais categorias de análise, bem como seus relacionamentos, ordenação e integração. Esses memorandos, que variam muito quanto ao conteúdo e extensão, precisam ser titulados e datados. Os diagramas, por sua vez, proporcionam a representação visual das relações entre os conceitos, contribuindo para a formulação da teoria e sua apresentação textual. (GIL, 2010, p. 145).

Validamos que a análise dos dados foi desenvolvida através da pesquisa de campo em forma de entrevista, realizada na empresa Emely Noivas, como já salientado anteriormente, com o intuito de criar apoios de gestão para auxiliar na padronização do processo organizacional da empresa.

A análise dos dados foi desenvolvida através de um diálogo aberto, entre os acadêmicos e gestores da organização, identificando pontos fracos, pequenas falhas encontradas nos processos internos e dialogando sobre o que deve ser melhorado, apresentando as propostas de melhorias que tornarão o ambiente de trabalho mais uniforme.

4 ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO

A empresa Hohensee Negri com nome fantasia de Emely Noivas, situada na cidade de São Miguel do Oeste/SC é uma organização do comércio e varejo. Trabalha com artigos de venda e aluguel para casamentos, debutantes, formandos e eventos em geral, contando com uma filial na cidade de Chapecó/SC e disponibiliza também decoração para ambientes.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A organização foi fundada em abril de 1997 por Terezinha Hohensee, em uma pequena sala no centro da cidade de São Miguel do Oeste. Sendo a única loja da cidade que fornecia artigos de aluguel para festa, a pequena loja foi crescendo e passou a atuar em novo endereço, à Rua Marcílio Dias 1670, no qual está localizada até hoje.

Com o crescimento da empresa Terezinha Hohensee contou com mais sócios, seus filhos Andreia Negri e seu esposo Carlos Negri e Marcia e Marcio Hohensee, estes venderam suas partes para os atuais donos Andreia e Carlos Negri.

A loja Emely Noivas, sendo uma microempresa, conta com uma filial situada na cidade de Chapecó/SC. A organização é constituída por um grupo de mulheres, sendo o gerente geral o único homem, com dezessete funcionários em São Miguel do Oeste/SC, sendo que nove das colaboradoras ocupam o cargo de bordadeiras, quatro ocupam o cargo de atendentes, duas funcionárias são costureiras e uma atua nos serviços gerais.

É importante destacar que na matriz de São Miguel do Oeste está o setor de produção, em que são bordados os vestidos, contando com uma empresa terceirizada para a fabricação deles, fornecendo assim os produtos para a empresa em Chapecó/SC.

A filial em Chapecó/SC possui um quadro de sete colaboradoras, sendo a gerente geral, cinco atendentes e uma colaboradora que realiza os serviços gerais.

Por ser uma empresa familiar de pequeno porte, possui uma estrutura simples e a administração da empresa na matriz e filial é feita pelo próprio gestor. A filial de Chapecó/SC possui uma demanda grande, a qual traz para a empresa uma lucratividade maior. E, por conseguinte, utiliza seus recursos para pagamentos das

despesas das duas lojas, bem como colaboradores, matéria-prima, aluguel e despesas pessoais.

O maior foco da empresa atualmente está em investir em melhor qualidade de matéria-prima. Como o mercado oferece novos produtos diariamente, a organização busca se atualizar às novas tendências, fornecendo peças inovadoras como diferencial competitivo. Tem como abrangência geográfica de atuação o Oeste Catarinense, apostando também em venda para outros estados, como Paraná e Rio Grande do Sul.

A proposta é que após expandir a marca e ficar mais conhecida, a meta é implantar novas filiais em outras cidades de Santa Catarina e para outros estados.

A organização não possui missão/visão/valores integrados à empresa, nem organograma e descrições dos cargos, por conseguinte, sentindo a necessidade da criação e implantação do organograma e a descrição dos cargos, a fim de motivar a equipe de colaboradores, tendo em vista o engajamento para com a empresa, mostrando ser uma organização séria e comprometida com os colaboradores e clientes. Salientando que, pode-se observar nos apêndices, as descrições de cargos sugeridas para a organização.

4.2 DIAGNÓSTICO INTERNO DA ORGANIZAÇÃO

Neste item, será realizada uma abordagem sobre os itens pesquisados, realizando uma comparação com as ferramentas de gestão existentes na empresa.

4.3 IDENTIFICAÇÃO DO FUNCIONAMENTO DOS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO

Na empresa Emely Noivas não foi identificado nenhuma ferramenta de apoio da gestão existente, assim, não sendo possível dar sequência a este item.

4.4 FERRAMENTAS DE ANÁLISE

O acirrado mercado competitivo necessita de novos instrumentos estratégicos para o apoio da gestão. Sendo assim, demonstraremos as ameaças, oportunidades,

forças, fraquezas, pontos fracos e pontos fortes da organização, através de duas ferramentas denominadas Análise SWOT e as Cinco Forças de Porter.

4.5 IDENTIFICAÇÃO DE AMEAÇAS E OPORTUNIDADES, PONTOS FRACOS E FORTES

A Análise SWOT ou Análise FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), é um instrumento de gestão que possibilita analisar um cenário específico, para identificar e sanar as necessidades inexistentes dentro de um certo ambiente. A seguir, é observada a Análise SWOT construída pelos acadêmicos, com foco em identificar o ambiente interno e externo da empresa Emely Noivas.

Quadro 07 - Análise SWOT

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> Localização no centro da cidade. 	<ul style="list-style-type: none"> Forma de contratação.
<ul style="list-style-type: none"> 20 anos de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> Poucas formas de pagamento e parcelamento.
<ul style="list-style-type: none"> Estabelecimento próprio. 	<ul style="list-style-type: none"> Absenteísmo.
<ul style="list-style-type: none"> Filial em Chapecó. 	
<ul style="list-style-type: none"> Confecção por encomenda. 	<ul style="list-style-type: none"> Não possui descrição de cargos e salários.
<ul style="list-style-type: none"> Realizar vendas para outras cidades e estados. 	<ul style="list-style-type: none"> Não possui benefícios.
<ul style="list-style-type: none"> Produtos da loja ajustados sob medida com assistência imediata. 	<ul style="list-style-type: none"> Ausência de treinamentos.
<ul style="list-style-type: none"> Forte atuação comercial na Universidade e faculdades na cidade. 	

<ul style="list-style-type: none"> • A única que confecciona e borda vestidos conforme a preferência do cliente. 	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Divulgar os produtos nas novas instituições de ensino na região. 	<ul style="list-style-type: none"> • Forte concorrência nas proximidades;
<ul style="list-style-type: none"> • Investir em outras formas de decoração de eventos, como formaturas e festas para debutantes e infantis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta rotatividade no varejo de São Miguel do Oeste, em virtude de abertura de novas lojas.
<ul style="list-style-type: none"> • Demanda para abertura de nova filial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Altos impostos sobre as vendas.
	<ul style="list-style-type: none"> • Demasiado índice de inadimplência por parte dos clientes no mercado.

Fonte: Dos autores (2017).

Observando-se o quadro acima, entende-se que uma das principais forças mais reconhecidas da organização é o tempo de atuação no mercado, com mais de 20 anos de experiência na área. Sugerimos aproveitar este ponto forte, realizando ações de marketing para reforçar junto à comunidade em geral, o tempo de mercado como forma de confiança na marca.

A grande vantagem da Emely Noivas sobre seus artigos de aluguel para formandos, é que em São Miguel do Oeste - SC, existem algumas instituições de ensino superior e escolas, gerando uma boa procura pelos artigos comercializados pela organização. Uma forma de potencializar os aluguéis dos produtos é divulgar dentro das instituições de ensino novas promoções e anunciar a existência da filial da empresa em Chapecó-SC, para aumentar a popularidade da organização a fim de atrair novos clientes.

Um dos pontos mais fracos da organização é a forma de contratação da Emely Noivas ser realizada de modo informal, foi identificado que a empresa precisa desenvolver um processo de recrutamento e seleção mais padronizado (esse

processo ficará a critério de implantação pelo proprietário a longo prazo), com benefícios e treinamentos que possam manter os colaboradores motivados e comprometidos, a fim de aumentar e melhorar qualidade dos produtos.

A força em destaque que a empresa possui é realizar a divulgação, que é a única empresa da localidade que confecciona e borda vestidos, tendo uma grande vantagem com a concorrência. Sendo assim, é viável realizar uma ação de marketing que foque nessa força em busca de maior atração de clientes. Também, realiza vendas e faz decorações de ambientes. Uma forma de potencializar as forças da organização está em investir nas decorações, oferecendo novos serviços como além da decoração de casamentos, fornecer os produtos para debutantes e festas infantis. Com a proposta de abrir novas filiais, deve-se aumentar a divulgação com a finalidade de dar à empresa maior visibilidade.

O desafio da organização que pode ser considerado a maior ameaça no momento, se concentra nos altos impostos, inadimplência e concorrência. Uma maneira de melhorar esse quadro é analisar quem são os melhores clientes que compram da empresa, fornecendo benefícios e promoções para retê-los, e para os clientes inadimplentes, evitar as vendas até que possam quitar as dívidas evitando perdas futuras. Outrossim, tais inadimplências estão diretamente relacionadas ao cenário econômico atual, onde o desemprego aumentou e com isso gerou a falta de pagamento.

As Cinco Forças de Porter, destina-se ao estudo de analisar a competitividade entre empresas, que tem como fundamento, identificar e desenvolver novas estratégias organizacionais, para que os processos ocorram com maior eficiência e assertividade.

Quadro 08 – Forças de Porter

Forças de Porter	Análise da Empresa
<ul style="list-style-type: none"> • Ameaça de novos entrantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado de formaturas em crescimento.
<ul style="list-style-type: none"> • Poder de barganha dos fornecedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compras em regiões metropolitanas e em grande volume, favorecendo a negociação com fornecedores.

<ul style="list-style-type: none"> • Poder de barganha dos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • A fidelidade pela marca diminuiu nos últimos anos e os clientes estão buscando preços competitivos, aliados a boa qualidade.
<ul style="list-style-type: none"> • Ameaça de produtos substitutos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas de outras regiões que fecham pacotes. • Compras online.
<ul style="list-style-type: none"> • Rivalidade entre concorrentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número considerável de empresas que atuam no mesmo segmento no município, o que implica em redução dos preços em alguns momentos para o fechamento da venda.

Fonte: Dos autores (2017).

Segundo Porter (2004) as organizações ao entrarem para as indústrias trazem novas ideias almejando ganhar o mercado competitivo, sendo assim, quando uma empresa entra para o mercado competitivo com a intenção de construir uma posição de destaque, então ela deve ser vista como uma entrada. “A ameaça de entrada em uma indústria depende das *barreiras de entrada* existentes, em conjunto com a *reação* que o novo concorrente pode esperar da parte dos concorrentes já existentes”. (PORTER, 2004, p. 7).

Conforme os autores Rua e Melo (2015) existem algumas ameaças de novos entrantes:

- Economias de escala: obrigava os concorrentes a uma nova escala, caso contrário enfrentaria uma elevada desvantagem de custo;
- Diferenciação de produto: submetia os novos entrantes a investirem em publicidade e serviços ao cliente, com o intuito de derrubar as barreiras que rodeavam a identificação com a marca dos concorrentes;
- Necessidades de capital: as enormes exigências de capital como publicidade, dificultam o número de novos entrantes;
- Desvantagem de custo independentemente da dimensão: os concorrentes existentes possuíam maior vantagem de custo sobre os novos entrantes, pelo fato de

maior experiência, tecnologia própria, conhecimento e acesso a fontes de abastecimento de matéria-prima, localizações privilegiadas independentemente do tamanho dos concorrentes;

- Acesso a canais de distribuição: os novos entrantes precisariam encontrar canais de distribuição, que possam surgir dificuldades à entrada, fazendo com que os novos concorrentes seriam obrigados a criarem os seus próprios canais de distribuição;

- Política governamental: o Governo poderia limitar e até mesmo impedir, de forma direta ou indireta, a entrada de novos concorrentes em indústria por ele controladas.

Para o novo entrante, a preocupação inicial seria ultrapassar as entradas e, por conseguinte, criar barreiras para os futuros rivais.

O “poder negocial dos fornecedores” poderia ser exercido sobre os intervenientes de uma indústria aumentando o preço ou reduzindo a qualidade de determinado produto ou serviço, podendo levar a que fornecedores poderosos obtivessem elevados lucros. Igualmente, o “poder negocial dos clientes” poderia ser exercido pela demanda de maior qualidade, por pressionar a favor de baixa de preços, ou por conduzir um concorrente contra o outro. (RUA; MELO, 2015, p. 35).

Enfatiza ainda Porter (2004) que a mão-de-obra também pode ser reconhecida como um fornecedor, pois exerce grande poder nas indústrias. Isso se evidencia quando a força de trabalho é rígida ou a mão-de-obra se encontra escassa tonando seu preço mais elevado.

Rua e Melo (2015), consideram o poder de barganha dos fornecedores quando:

- For mais concentrado que a indústria em que atua ou fosse dominado por poucas empresas;

- Se seu produto fosse peculiar ou diferenciado ou se tivesse custo de mudança, ou seja, se houvesse custos fixos a suportar pelos clientes pela substituição de fornecedor;

- Não tivesse concorrência na indústria;

- Integrasse ou ameaçasse de forma razoável mais atividades ao seu segmento de negócios;

- A indústria não tivesse uma clientela importante ou representativa para o grupo;

No caso do poder de barganha dos clientes, considera-se o cliente como poderoso se:

- Fosse concentrado ou fizesse compras de grandes volumes;
- Os produtos que comprassem forem padronizados ou não diferenciados;
- Os produtos comprados na indústria constituíssem um componente do seu produto, representando uma parte significativa do seu custo;
- Obtivesse baixas margens de lucro, necessitando assim, reduzir custos;
- O produto da indústria tivesse pouca importância para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador;
- Houvesse a possibilidade de serem os próprios compradores a produzir o produto comprado na indústria;

Cumprir referir que os consumidores tenderiam a ser mais sensíveis a preços quando o produto ou serviço não fosse diferenciado, ou se forem mais caros relativamente ao seu poder de compra, ou ainda se fossem um tipo em que a qualidade não assumisse importância. No caso dos distribuidores, poderiam ganhar poder negocial significativo sobre os produtos, caso conseguissem influenciar as decisões de compra do consumidor.

Ameaça de produtos substitutos: não somente limitava as margens de lucro como reduziram a prosperidade que uma indústria poderia alcançar quando estes ainda não existissem. Quanto mais atrativo fosse o preço/desempenho do produto substitutivo, menor seria o potencial de lucro da empresa. Sendo assim, os produtos que mais teriam direito a maior ponderação, do ponto de vista estratégico, é a propensão de melhoria do preço/desempenho, ou então, fossem produzidas em indústrias de alto custo.

Além disso, complementa Porter (2004) que a análise dessa tendência pode ser relevante na decisão de tentar ultrapassar um substituto ou de planejar a estratégia considerando que o substituto seja uma força chave infalível.

Consecutivamente, Rua e Melo (2015) destacam que a ferrenha rivalidade entre concorrentes representa uma corrida pelo posicionamento, estando relacionada com diversos fatores como:

- Os concorrentes seriam numerosos e proporcionais em porte e dimensão;
- O crescimento do setor seria lento, causando disputas de mercados;

- Existiria uma forte tentação para redução de preços em resultado de custos fixos elevados ou de produto que seria perecível;
- As barreiras à saída seriam elevadas, prolongando indefinidamente o excesso de capacidade, e assim, prejudicando os concorrentes saudáveis;
- O produto ou serviço não teriam diferenciação ou custos de mudança que retivessem os compradores, protegendo o concorrente contra-ataque dos rivais retentores de clientes;
- O rompimento do equilíbrio oferta-procura no setor levaria a períodos de redução de preços ou de excesso de capacidade;
- Diferenças de estratégias entre rivais devido à diversificação dos modos de competição.

Ressalta Porter (2004) que se as barreiras de entradas forem altas, o excesso de capacidade não desaparece da organização, fazendo que as empresas que têm um relevante prejuízo em comparação às demais organizações, não “entreguem os pontos”.

Assim, entendemos que as ferramentas Análise SWOT e as Cinco Forças de Porter são formas estratégicas que norteiam as empresas para um direcionamento empresarial eficaz e eficiente, impulsionando os resultados para que se sobressaiam nas expectativas dos gestores da organização. Além disso, as descrições de cargos criadas para a organização, proporciona aos colaboradores, um entendimento mais claro e objetivo de suas competências, atividades e tarefas a serem desempenhadas ao longo de sua jornada de trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No atual momento contemporâneo, o competitivo mercado de trabalho faz com que as empresas sintam maior necessidade de elaborar novas estratégias para prospectar clientes e desenvolver os seus processos internos, assim evitando conflitos e facilitando o progresso dos colaboradores juntamente com a organização.

Outrossim, a pesquisa na empresa Emely Noivas nos proporcionou o conhecimento prático de análise dentro da organização. Diante disto, conseguimos identificar pontos falhos nos processos da organização, buscando desenvolver instrumentos de apoio de gestão que auxiliem a empresa. Ainda cima, através desta pesquisa realizada na empresa Emely Noivas, percebemos que a empresa pesquisada, ainda está defasada no quesito de gestão de pessoas, e, isto gera um grande impacto no tempo de desenvolvimento das pessoas em relação à organização.

Diante do presente estudo, ressaltamos que o grupo percebeu a necessidade da implantação de um organograma e uma descrição de cargos para apoiar a gestão exercida pelos gestores da organização Emely Noivas. Sendo assim, o organograma foi desenvolvido e implantado na empresa de modo horizontal, proporcionando aos colaboradores e gestores, uma compreensão mais inteligível sobre a sua função dentro da empresa. Também, é válido considerar que, o organograma horizontal parece menos “hierárquico” comparado ao vertical.

Destarte, o instrumento implantado na organização, o organograma horizontal, será de suma relevância a curto e longo prazo, pois em breve, se os gestores decidirem implantar um novo instrumento de gestão, como por exemplo, um processo de recrutamento e seleção, a empresa já terá como base um organograma horizontal e as descrições de cargos para servirem como sustentação de novas ferramentas de apoio de gestão na organização. No apêndice, podem ser visualizados o organograma e as descrições de cargos criadas pelos acadêmicos e implantados na organização. Enfatizando que, estes instrumentos de apoio, podem ser implantados em todas as empresas que buscam se desenvolver no quesito de colaboradores motivados ao crescimento pessoal e profissional, pois empresas que possuem um setor de RH ou terceirizam o mesmo, tem uma melhor imagem no mercado de trabalho.

Portanto, considerando os objetivos específicos propostos e os trabalhos de pesquisa realizados, fica evidente que houve a concretização da proposição

apresentada neste trabalho, culminando nos resultados que a equipe de acadêmicos se propuseram como trabalho de conclusão de semestre.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico**: formulação, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 2012.

ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas**: estratégias e integração organizacional: edição compacta. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações**: o talento humano na sociedade da informação. São Paulo: Atlas, 2014.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. Cecília Whitaker Bergamini, Deobel Garcia Ramos Beraldo. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

BITENCOURT, Claudia; AZEVEDO, Debora; FROEHLICH, Cristiane (Org). **Na trilha das competências**: caminhos possíveis no cenário das organizações. Porto Alegre, RS; Atlas, 2013.

BRITO, Paulo. **Análise e viabilidade de projetos de investimentos**. Paulo Brito. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BUSSE, Angela Maria Fagnani; MANZOKI, Simone. **Auditoria de recursos humanos**. Curitiba, PR: Intersaberes, 2014.

CAMPOS, Armando. **CIPA - Comissão interna de prevenção de acidentes**: uma nova abordagem. 21. ed. São Paulo: Ed. Senac, São Paulo: Atlas, 2013.

CAMPOS, Vicente Falconi. TQC: **Controle da qualidade total**: no estilo japonês. 8. ed. Belo Horizonte, MG: Atlas, 2004.

CARVALHAL, Eugenio do et al. **Negociação e administração de conflitos**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, Atlas, 2012.

CASAROTTO, Nelson; **Análise de investimentos**: matemática financeira, engenharia econômica, tomada de decisão, estratégia empresarial: Nelson Casarotto Filho, Bruno Hartmurt kopittke 11. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CBO.MT, **Classificação Brasileira de Ocupações**. Disponível em: <http://www.mteco.gov.br> Acesso em: 07/11/2017 às 16h24min.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

DUTRA, Joel Souza; VELOSO, Elza Fátima Rosa. **Desafios da gestão de carreira**. São Paulo: Atlas, 2013.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competências**. Rio de Janeiro: Atlas, 2013.

FIALHO, Francisco Antônio Pereira et al. **Gestão do conhecimento e aprendizagem: as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial**. Florianópolis, SC: Atlas, 2006.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: teoria e prática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HIPÓLITO, José Antonio M, Joel S. Dutra. **Remuneração e recompensas**. José Antonio M. Hipólito – Rio de Janeiro: Atlas, 2012.

HOSS, Osni; ROJO, Claudio A; GRAPEGGIA, Mariana. **Gestão de ativos intangíveis: da mensuração à competitividade por cenários**. São Paulo: Atlas, 2010.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pré-industrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed, São Paulo: Atlas, 2011.

MATOS, José Gilvomar R, ROSA, Maria B. MATOS, Josimar Ribeiro de Almeida. **Análise do ambiente corporativo: do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações**. Rio de Janeiro: 2007.

Disponível em:

<https://books.google.com.br/books?id=dOjvV1m7k0C&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 03/09/2017 às 15h13min.

MEDEIROS, Luciano Frontino de. **Gestão do conhecimento na era quântica**. Florianópolis, SC: Atlas, 2010.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

NASCIMENTO, Luiz Paulo do; CARVALHO, Antonio Vieira de. **Gestão estratégica de pessoas: sistema, remuneração e planejamento**. Rio de Janeiro: Atlas, 2007.

NETO, Chehuen, José Antonio; **Metodologia da pesquisa científica: da graduação à pós-graduação**. Curitiba, PR: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Aristeu de; **Manual de descrição de cargos e salários**. Aristeu de Oliveira. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, Otávio J. (Org.). **Gestão da qualidade: tópicos avançados**. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Rita de Cassia Alves. **Desvendando o departamento de pessoal**. 7. ed. Santa Cruz do Rio Pardo, SP: Atlas, 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

Disponível em: <https://www.passeidireto.com/arquivo/11033176/planejamento-estrategico---23-edicao----reboucasOliveira>

Acesso em: 06/09/2017 às 18:02min.

PASETTO, Neusa Salete Vítola; MESADRI, Fernando Eduardo. **Comportamento organizacional: integrando conceitos da administração e da psicologia**. Curitiba, PR: Atlas, 2012.

PLANALTO, **Presidência da República**. Lei da Comprovação da Experiência.

Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11644.htm

Acesso em: 12/11/2017 às 17h02min.

PONTELO, Juliana; CRUZ, Lucineide. **Gestão de pessoas: manual de rotinas trabalhistas**. 5. ed. Brasília, DF: Ed. Senac, Distrito Federal: Atlas, 2012.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração**. Benedito Rodrigues Pontes. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho:** métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes. Benedito Rodrigues Pontes. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro, Campus, 2004.

RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão por competências:** ferramentas para atração e captação de talentos humanos. 3. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2015.

RIBEIRO, Osni Moura; COELHO, Juliana Moura Ribeiro. **Auditoria fácil.** 2. ed. São Paulo: 2013.

ROBBINS, Stephen P., 1943. **Comportamento organizacional.** Stephen P. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional:** teoria e prática no contexto brasileiro. 14. Ed. São Paulo, Atlas, 2010.

RUA, Orlando Lima; MELO, Liliana Freitas. **Estratégia:** competitividade e internacionalização, 2015.

Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=u9d5CwAAQBAJ&lpq>
Acesso em: 25/08/2017 às 06h24min.

SENAC. Departamento Nacional. **Qualidade em prestação de serviços.** 2. ed., Rio de Janeiro: Atlas, 2001.


SNELL, Scott; BOHLANDER, George W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo, Atlas, 2010.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional:** o impacto das emoções. São Paulo: Atlas, 2002.

SOUTO, Daphnis Ferreira. **Saúde no trabalho:** uma revolução em andamento. 2. ed. Rio de Janeiro: ed. Senac Nacional, Atlas, 2007.


SOUZA, Alceu - **Decisões financeiras e análise de investimentos:** fundamentos, técnicas e aplicações. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

APÊNDICE A – DESCRIÇÕES DE CARGOS

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Título do Cargo: Bordador, a mão.	CBO: 7682-05
Local de Trabalho: Empresa Emely Noivas, Setor de bordados.	
<p>Missão do Cargo</p> <p>Criar e riscar o desenho para bordá-los. Prender e cortar tecidos desenhados. Cerzir peças, bordar e dar acabamento. Realizar serviços de reparo em tecidos. Atender clientes quando solicitado, organizar e manter limpo o ambiente de trabalho e auxiliar na decoração de eventos.</p>	
<p>Responsabilidades e Competências</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ter atenção e organização no preenchimento de fichas cadastrais de clientes; • Ser assíduo, cumprir e desenvolver as obrigações cotidianas, não faltar aos compromissos; • Ter postura, perante a imagem da organização; • Manter a ética com as informações da empresa; • Cuidado com os recursos materiais da organização; • Usar o uniforme da empresa; • Cumprir prazos estabelecidos na produção dos produtos; • Ser empático com os colegas de trabalho, clientes e gestores; • Ser paciente ao exercer as atividades e ao receber clientes; • Demonstrar criatividade, procurando novas maneiras de agilizar o processo de bordados, concedendo ideias na criação e desenvolvimento para o aperfeiçoamento dos produtos disponibilizados; • Ser proativo, pensar e agir com antecedência para não acarretar em falhas no processo e conflitos no trabalho; • Boa comunicação oral e escrita; • Comprometimento; • Trabalho em equipe, dedicando-se a realizar as tarefas se colocando no lugar do outro, auxiliando os colegas quando necessário; • Rapidez e agilidade no ato de desenvolver as atividades. 	
<p>Atividades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recepcionar e atender clientes, mostrando os produtos e atendendo todas as suas necessidades; • Criar, separar, organizar e preencher fichas cadastrais de clientes; • Quando solicitado, auxiliar na decoração de festas; • Criar e riscar o desenho para bordá-los; • Prender e cortar tecidos desenhados; • Bordar e dar acabamento nos vestidos; • Realizar serviços de reparo em tecidos; 	

<ul style="list-style-type: none">• Organizar e manter limpo o ambiente de trabalho e auxiliar na decoração de eventos;• Cerzir peças.
Formação Escolar Ensino fundamental completo.
Experiências Profissionais Preferencialmente por 3 meses ter atuado com bordados.
Conhecimentos Desejáveis Curso básico em vendas; Conhecimento ou curso em informática básica; Curso de decoração de ambientes será um diferencial.

Fonte: Classificação Brasileira de Ocupações – CBO.MT, adaptado pelos autores (2017).

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Título do Cargo: Bordador, a mão/Supervisão.	CBO: 7682-05
Local de Trabalho: Empresa Emely Noivas, Setor de bordados.	
<p>Missão do Cargo</p> <p>Supervisionar os bordados, conduzir os processos de borda, zelar pela imagem. Criar e riscar o desenho para bordá-los. Prender e cortar tecidos desenhados. Cerzir peças, bordar e dar acabamento. Realizar serviços de reparo em tecidos. Atender clientes quando solicitado, organizar e manter limpo o ambiente de trabalho e auxiliar na decoração de eventos.</p>	
<p>Responsabilidades e Competências</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisionar o trabalho das demais bordadeiras; • Separar o trabalho para cada bordadeira; • Solicitar novos desenhos; • Ter atenção e organização no preenchimento de fichas cadastrais de clientes; • Ser assíduo, cumprir e desenvolver as obrigações cotidianas, não faltar aos compromissos; • Ter postura, perante a imagem da organização; • Manter a ética com as informações da empresa; • Cuidado com os recursos materiais da organização; • Usar o uniforme da empresa; • Cumprir prazos estabelecidos na produção dos produtos; • Ser empático com os colegas de trabalho, clientes e gestores; • Ser paciente ao exercer as atividades e ao receber clientes; • Demonstrar criatividade, procurando novas maneiras de agilizar o processo de bordados, concedendo ideias na criação e desenvolvimento para o aperfeiçoamento dos produtos disponibilizados; • Ser proativo, pensar e agir com antecedência para não acarretar em falhas no processo e conflitos no trabalho; • Boa comunicação oral e escrita; • Comprometimento com o trabalho; • Trabalho em equipe, dedicando-se a realizar as tarefas se colocando no lugar do outro, auxiliando os colegas quando necessário; • Rapidez e agilidade no ato de desenvolver as atividades. 	

Atividades

- Recepcionar e atender clientes, mostrando os produtos e atendendo todas as suas necessidades;
- Criar, separar, organizar e preencher fichas cadastrais de clientes;
- Quando solicitado, auxiliar na decoração de festas;
- Criar e riscar o desenho para bordá-los;
- Prender e cortar tecidos desenhados;
- Bordar e dar acabamento nos vestidos;
- Realizar serviços de reparo em tecidos;
- Organizar e manter limpo o ambiente de trabalho e auxiliar na decoração de eventos;
- Cerzir peças.

Formação Escolar

Ensino fundamental completo.

Experiências Profissionais

Preferencialmente por 3 meses ter atuado com bordados.


Conhecimentos Desejáveis

Curso básico em vendas;

Conhecimento ou curso em informática básica;

Curso de decoração de ambientes será um diferencial.

Fonte: Classificação Brasileira de Ocupações – CBO.MT, adaptado pelos autores (2017).

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Título do Cargo: Atendente/Vendedor de Comércio Varejista	CBO: 5211-10
Local de Trabalho: Empresa Emely Noivas, Setor de Atendimento.	
<p>Missão do Cargo</p> <p>Vender mercadorias no estabelecimento, auxiliar os clientes na escolha. Controlar entrada e saída de mercadorias. Promover a venda de mercadorias, demonstrando seu funcionamento, oferecendo-as para amostras. Informar sobre suas qualidades e vantagens de aquisição. Expor mercadorias de forma atrativa, em pontos estratégicos de vendas. Abastecer pontos de venda, gôndolas e balcões e atender clientes na loja. Fazer inventário de mercadorias para reposição. Receber valores de vendas e aluguéis.</p>	
<p>Responsabilidades e Competências</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ter atenção e organização no preenchimento de fichas cadastrais de clientes; • Ser assíduo, cumprir e desenvolver as obrigações cotidianas, não faltar aos compromissos; • Ter postura, perante a imagem da organização; • Manter a ética com as informações da empresa; • Cuidado com os recursos materiais da organização; • Cumprir prazos estabelecidos na produção dos produtos; • Ser empático com os colegas de trabalho, clientes e gestores; • Ser paciente ao exercer as atividades e ao receber clientes; • Usar o uniforme da empresa; • Demonstrar criatividade na exposição dos produtos nas vitrines; • Ser proativo, pensar e agir com antecedência para não acarretar em falhas no processo e conflitos no trabalho; • Boa comunicação oral e escrita; • Comprometimento com o trabalho; • Trabalho em equipe, dedicando-se a realizar as tarefas se colocando no lugar do outro, auxiliando os colegas quando necessário; • Rapidez e agilidade no ato de desenvolver as atividades; • Atenção no recebimento de valores; • Transmitir confiança com colegas de trabalho, gestores e clientes no ato da venda; • Manter a imagem pessoal formalmente apresentável; • Lidar com a diversidade de clientes, contornando situações adversas; • Demonstrar flexibilidade no desenvolvimento das tarefas; • Estabelecer relacionamento amigável com os clientes. 	

Atividades

- Recepcionar e atender clientes, mostrando os produtos e atendendo todas as suas necessidades;
- Auxiliar em demais pequenas atividades relacionadas ao cargo;
- Repor produtos nas gôndolas e balcões;
- Vestir manequins e personalizar as vitrines em datas comemorativas;
- Auxiliar clientes nas vestimentas quando necessário;
- Expor mercadorias de forma atrativa, em pontos estratégicos de vendas;
- Abastecer pontos de venda, gôndolas e balcões;
- Fazer inventário de mercadorias para reposição;
- Receber valores de vendas e aluguéis;
- Controlar entrada e saída de mercadorias;
- Promover a venda e locação de produtos;
- Preparar mercadorias para venda;
- Vender produtos;
- Atender clientes;
- Comunicar-se;
- Receber valores de vendas de produtos e serviços.

Formação Escolar

Ensino médio completo.

Experiências Profissionais

Desejável a experiência de 6 meses como atendente.


Conhecimentos Desejáveis

Curso básico em vendas;

Curso em informática básica;

Conhecimento em espanhol será um diferencial.

Fonte: Classificação Brasileira de Ocupações – CBO.MT, adaptado pelos autores (2017).

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Título do Cargo: Costureira, a máquina na confecção em série	CBO: 7632-15
Local de Trabalho: Empresa Emely Noivas, Setor de Corte e Costura.	
<p>Missão do Cargo</p> <p>Organizar o local de trabalho, preparar máquinas e amostras de costura, operar máquinas de costura na montagem em série de peças do vestuário e fabricar roupas personalizadas conforme a necessidade do cliente.</p>	
<p>Responsabilidades e Competências</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser assíduo, cumprir e desenvolver as obrigações cotidianas, não faltar aos compromissos; • Ter postura, perante a imagem da organização; • Manter a ética com as informações da empresa; • Cuidado com os recursos materiais da organização; • Usar o uniforme da empresa; • Cumprir prazos estabelecidos na produção dos produtos; • Ser empático com os colegas de trabalho, clientes e gestores; • Ser paciente ao exercer as atividades e ao receber clientes; • Demonstrar criatividade, procurando novas maneiras de agilizar o processo de costura, concedendo ideias na criação e desenvolvimento para o aperfeiçoamento dos produtos disponibilizados; • Ser proativo, pensar e agir com antecedência para não acarretar em falhas no processo e conflitos no trabalho; • Comprometimento com o trabalho; • Trabalho em equipe, dedicando-se a realizar as tarefas se colocando no lugar do outro, auxiliando os colegas quando necessário; • Rapidez e agilidade no ato de desenvolver as atividades; • Cuidado ao manusear as máquinas de costura e instrumentos cortantes; • Demonstrar habilidade manual para exercer as atividades de corte e costura. 	

Atividades

- Operar máquinas de costura na montagem em série de peças do vestuário;
- Fabricar roupas personalizadas conforme a necessidade do cliente;
- Organizar local de trabalho;
- Organizar as máquinas de costura de acordo com o leiaute preestabelecido
- Limpar as máquinas;
- Identificar acessórios de máquinas para cada tipo de operação de montagem de peças do vestuário;
- Organizar aviamentos necessários à costura de peças do vestuário de acordo com as especificações;
- Organizar as peças do vestuário para costura de acordo com método preestabelecido;
- Medir peças do vestuário utilizando instrumentos de medição;
- Identificar tipos de linhas de acordo com as especificações técnicas;
- Identificar tipos de agulhas adequadas ao material e aviamentos de acordo com especificações;
- Trocar agulhas;
- Passar linhas em diferentes tipos de máquinas de costura;
- Trocar acessórios de máquinas para cada tipo de operação de montagem de peças do vestuário;
- Regular os acessórios na máquina para cada tipo de operação de montagem de peças do vestuário;
- Regular o ponto da máquina para cada tipo de costura e tecido;
- Examinar o nível de óleo da máquina;
- Identificar os ajustes e regulagens necessários das máquinas para a confecção de amostras;
- Identificar aparelhos (dispositivos) necessários à nova peça do vestuário;
- Identificar condições inseguras da máquina;
- Identificar defeitos no produto em processo;
- Solicitar substituições de componentes defeituosos da máquina.

Formação Escolar

Ensino fundamental completo.


Experiências Profissionais


Preferencialmente experiência de 2 anos como costureira.

Conhecimentos Desejáveis

Curso de qualificação em corte e costura.


Fonte: Classificação Brasileira de Ocupações – CBO.MT, adaptado pelos autores (2017).

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Título do Cargo: Faxineiro/Auxiliar de limpeza.	CBO: 5143-20
Local de Trabalho: Empresa Emely Noivas.	
Missão do Cargo <p>Conservar vidros e fachadas limpos. Limpar recintos e acessórios de exposição, conservar pisos, escadas e paredes limpas. Lavar roupas de retorno de aluguéis e peças de decoração de ambientes. Fazer higienização de todo o ambiente de trabalho.</p>	
Responsabilidades e Competências <ul style="list-style-type: none"> • Ser assíduo, cumprir e desenvolver as obrigações cotidianas, não faltar aos compromissos; • Ter postura, perante a imagem da organização; • Manter a ética com as informações da empresa; • Cuidado com os recursos materiais da organização; • Usar o uniforme da empresa; • Resistência física para executar as tarefas que exigem esforço físico; • Reconhecer limitações pessoais; • Ser empático com os colegas de trabalho, clientes e gestores; • Ser paciente ao exercer as atividades; • Boa comunicação oral; • Comprometimento com o trabalho exercido; • Trabalho em equipe, dedicando-se a realizar as tarefas se colocando no lugar do outro, procurando não intervir nas atividades dos colegas de trabalho; • Rapidez e agilidade no ato de desenvolver as atividades. 	
Atividades <ul style="list-style-type: none"> • Fazer higienização de todo o ambiente de trabalho. • Limpar recintos e acessórios; • Preparar materiais para o trabalho; • Solicitar compra de produtos químicos e de limpeza; • Classificar roupas por tipo de tecido, grau de sujidade e cores; • Tirar manchas. 	
Formação Escolar <p>Ensino Fundamental completo.</p>	
Experiências Profissionais <p>Desejável 1 ano de experiência com limpeza.</p>	
Conhecimentos Desejáveis <p>Conhecimento sobre as NR's (Norma Regulamentadora) 32 (produtos químicos) e 35 (trabalho em altura).</p>	

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Título do Cargo: Gerente financeiro.	CBO: 1421-15
Local de Trabalho: Empresa Emely Noivas.	
<p>Missão do Cargo</p> <p>Exercer a gerência dos serviços administrativos, das operações financeiras e dos riscos na empresa. Gerenciar os recursos humanos, administrar recursos materiais e serviços terceirizados de sua área de competência. Planejar, dirigir e controlar os recursos e as atividades da organização, com o objetivo de minimizar o impacto financeiro da materialização dos riscos.</p>	
<p>Responsabilidades e Competências</p> <ul style="list-style-type: none"> • Possuir visão organizacional global; • Demonstrar liderança; • Capacidade de avaliação de situações; • Capacidade de decisão em determinados momentos; • Comprometimento; • Capacidade de trabalhar em equipe; • Flexível com as funções; • Ser empático; • Ser proativo; • Demonstrar persuasão; • Capacidade de questionamento; • Fluência verbal e escrita; • Capacidade de antever cenários; • Motivar funcionários; • Gerenciar conflitos; 	
<p>Atividades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerir rotinas administrativas e financeiras; • Controlar receitas; • Planejar processos administrativos, financeiros e de riscos; • Gerir conflitos entre colaboradores; • Analisar contexto organizacional; • Gerenciar riscos; • Definir metas do setor; • Gerenciar pessoas; • Identificar necessidade de novas funções; • Distribuir tarefas; • Avaliar desempenho de funcionários; • Decidir sobre desligamento de funcionários; • Escalar férias, compensação, folgas e horas extras; • Administrar recursos materiais e serviços terceirizados; • Administrar contratos de transferência de riscos; 	

<ul style="list-style-type: none">• Atender cliente e/ou cooperado;• Inspeccionar condições de atendimento;• Zelar pela segurança, higiene e saúde no trabalho;• Participar da definição de políticas da empresa;• Conduzir reuniões e apresentações;• Divulgar resultados da equipe.
Formação Escolar Desejável curso superior na área de finanças.
Experiências Profissionais Desejável experiência de 2 anos na área de administração financeira.
Conhecimentos Desejáveis Curso na área de gestão de pessoas.

Fonte: Classificação Brasileira de Ocupações – CBO.MT, adaptado pelos autores (2017).

DESCRIÇÃO DE CARGO	
Título do Cargo: Gerente de produção.	CBO: 1412-05
Local de Trabalho: Empresa Emely Noivas.	
<p>Missão do Cargo</p> <p>Exercer a gerência de produção, definir e implementar planos operacionais, analisar a demanda de produtos, a capacidade produtiva e recursos auxiliares, elaborando plano de racionalização e redução de custos, plano de investimentos, orçamento de despesas e necessidades de matérias-primas. Planejar a produção, programando mão-de-obra e paradas ou intervenções em máquinas, equipamentos e instrumentos de fabricação. Gerenciar as equipes de trabalho, administrando salários, admissões, demissões, promoções. Assegurar e promover o cumprimento das ações de proteção ao meio ambiente e também pelas normas de higiene e segurança no trabalho, por meio de orientações às suas equipes. Desenvolver e implantar métodos e técnicas que visam melhorar e otimizar o processo de produção.</p>	
<p>Responsabilidades e Competências</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabalhar em equipe; • Liderança; • Boa comunicação; • Resolver conflitos; • Praticar o "feedback"; • Demonstrar criatividade; • Agir com sensatez; • Demonstrar flexibilidade; • Atualizar-se profissionalmente; • Disponibilidade; • Demonstrar persuasão; • Foco em resultados; • Capacidade de negociação. 	
<p>Atividades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir planos operacionais; • Analisar a demanda de produtos; • Elaborar plano de investimentos; • Analisar a capacidade produtiva e recursos auxiliares (mão-de-obra, equipamento, material, instrumento, manutenção); • Planejar a produção; • Gerenciar pessoas; • Dar “feedback” da avaliação do pessoal da equipe; • Estimular a motivação do pessoal da equipe; • Gerenciar o absenteísmo (faltas, licenças e afastamentos); • Identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento do pessoal da equipe; • Administrar a produção e operação; 	

- Administrar indicadores de controle (produtividade, custo, qualidade e consumos específicos);
- Administrar ações para redução de custos de produção;
- Providenciar o descarte de resíduos industriais e poluentes, conforme legislação;
- Participar da análise de tendências do mercado;
- Promover condições de higiene e segurança no trabalho;
- Comunicar-se com clareza e objetividade;
- Demonstrar competências pessoais.

Formação Escolar

Curso superior na área de produção em vestuário.

Experiências Profissionais

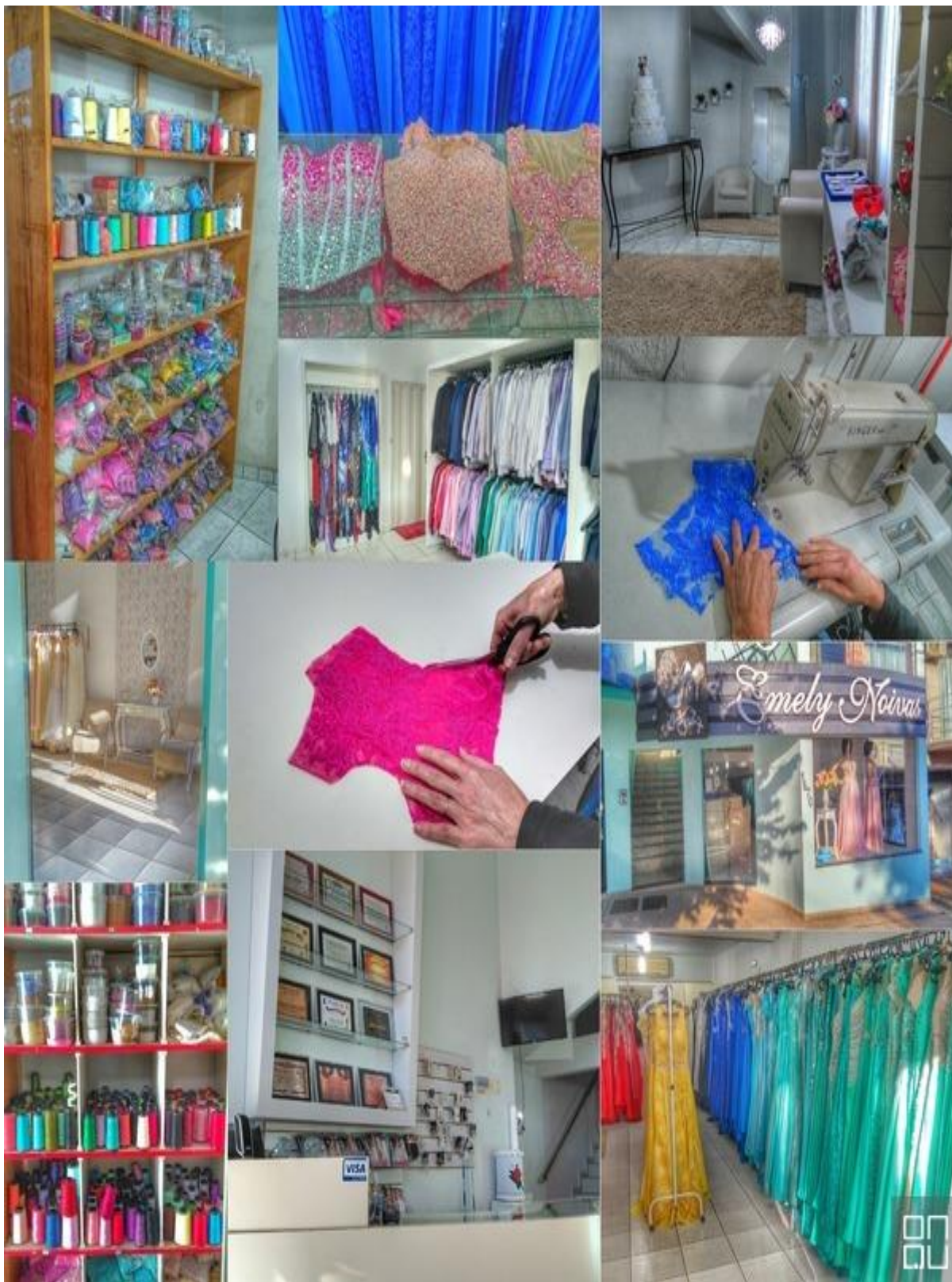
Desejável experiência de 2 anos na área de produção têxtil.

Conhecimentos Desejáveis

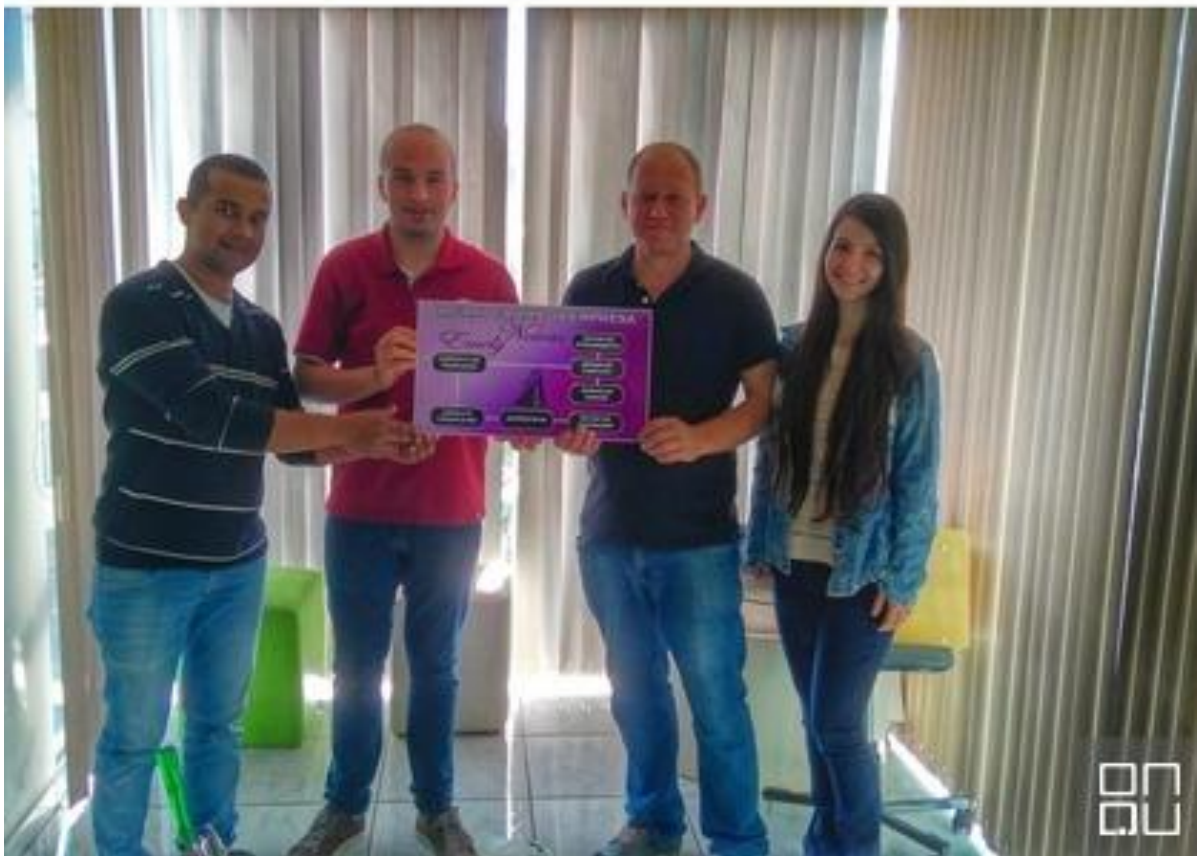
Curso superior na área de gestão de pessoas.

Fonte: Classificação Brasileira de Ocupações – CBO.MT, adaptado pelos autores (2017).

APÊNDICE B – FOTOS



Fonte: Dos autores (2017).



Fonte: Dos autores (2017).

ANEXO A – COMPROVAÇÃO DA EXPERIÊNCIA**Presidência da República**
Casa Civil
Subchefia para Assuntos Jurídicos**LEI Nº 11.644, DE 10 DE MARÇO DE 2008.**

Acrescenta art. 442-A à Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, impedindo a exigência de comprovação de experiência prévia por tempo superior a 6 (seis) meses.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º A Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, passa a vigorar acrescida do seguinte art. 442-A:

“Art. 442-A. Para fins de contratação, o empregador não exigirá do candidato a emprego comprovação de experiência prévia por tempo superior a 6 (seis) meses no mesmo tipo de atividade.”

Art. 2º Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 10 de março de 2008; 187º da Independência e 120º da República.

LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA
Tarso genro
José Antônio Dias Toffoli

Fonte: Planalto – Presidência da República (2008).

ANEXO B – TERMO DE APROVAÇÃO



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Eu, Carlos Negri, abaixo assinado (a), concordo em participar como objeto de pesquisa e declaro que estou suficientemente esclarecido (a) sobre o objetivo da atividade e os procedimentos metodológicos que serão aplicados.

Para tanto, expresso aqui meu **consentimento espontâneo, livre e esclarecido**, possibilitando aos acadêmicos da Faculdade Senac de SÃO MIGUEL DO OESTE - SC a realização dos estudos. Concordo ainda, com a divulgação dos dados, informações e imagens que possam vir a ser geradas durante a execução dos trabalhos da pesquisa, desde que seja resguardado o sigilo previsto em Lei.

SÃO MIGUEL DO OESTE (SC), 05 de Dezembro de 2017.

Assinatura do Responsável (Diretor/Proprietário)

CPF/CNPJ: 01.764.714/0001-39

Telefone: (49) 3621-1245