

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

Jean Pacini
Joacir Felski
Larissa Marques
Rosane Pietrowski Costenaro

**FORTALECIMENTO DA CULTURA: PRINCÍPIO DE UMA GESTÃO COM
EXCELÊNCIA**

São Miguel do Oeste - SC

2017

Jean Pacini
Joacir Felski
Larissa Marques
Rosane Pietrowski Costenaro

**FORTALECIMENTO DA CULTURA: PRINCÍPIO DE UMA GESTÃO COM
EXCELENÇA**

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 Salete
Piccininn

São Miguel do Oeste - SC

2017

Jean Pacini
Joacir Felski
Larissa Marques
Rosane Pietrowski Costenaro

**FORTALECIMENTO DA CULTURA: PRINCÍPIO DE UMA GESTÃO COM
EXCELÊNCIA**

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.

São Miguel do Oeste - SC, 28 de novembro de 2017.

Rosana Salete Piccininn (Professora Orientadora)

Professor Alexandre Brescansin – Faculdade Senac

Professor Anderson Thums – Faculdade Senac

Professor Ademir Zimmermann – Faculdade Senac

Professora Deizi Cristina Schwarz – Faculdade Senac

Professor Matias Trevisol – Faculdade Senac

Professora Rosani Gambatto Marini – Faculdade Senac

São Miguel do Oeste - SC, 28 de novembro de 2017.

Aos nossos familiares e amigos pelo
incentivo prestado.

AGRADECIMENTOS

Gostaríamos de agradecer a todos os nossos professores, em especial à professora orientadora, à bibliotecária e toda a equipe da Faculdade Senac, por todo o auxílio prestado ao nosso grupo, durante todo o desenvolvimento deste trabalho.

Agradecemos também ao proprietário do Supermercado Comin e toda sua equipe por ter recebido nosso grupo de maneira receptiva e atenciosa, nos proporcionado desenvolver este trabalho em sua empresa.

A todos nosso muito obrigado.

“Se você quer chegar aonde a maioria não chega, faça o que a maioria não faz”
(BILL GATES).

RESUMO

O presente trabalho tem sua construção baseado nos objetivos de estruturar e implantar a missão, a visão e os valores da organização supermercado Super Comin, empresa de pequeno porte, localizada no município de Descanso – SC. Para a concretização da pesquisa foram realizados estudos bibliográficos buscando apresentar a influência e a importância da cultura para uma estruturação sólida da organização e como esses fatores auxiliam no engajamento dos colaboradores. Também na estruturação deste, foram realizadas entrevistas com o propósito de identificar as necessidades da empresa e buscar estruturar processos para facilitar uma gestão mais assertiva, partindo dos valores que a empresa demonstrou apresentar bastante visíveis em sua forma de atendimento aos clientes e no convívio da equipe. Com os dados elencados, foram também analisados os pontos de destaque da empresa e seus pontos de possíveis melhorias, visando situar a organização em meio ao cenário local, pontuando algumas oportunidades com o intuito de buscar um maior fortalecimento e abrangência no seu ramo de atuação, como também averiguar as possíveis ameaças do atual mercado para que assim a organização possa criar estratégias para amenizar esses fatores e suas possíveis consequências.

Palavras-chave: Organização. Missão. Visão. Valores.

ABSTRACT

The present work has their construction based on the objectives of structuring and implanting the mission, the vision and the values of the supermarket organization Super Comin, small company, located in the municipality of Descanso - SC. For the accomplishment of the research were carried out bibliographical studies seeking to present the influence and importance of the culture for a solid structuring of the organization and how these factors help in the engagement of the collaborators. Also in the structuring of this, interviews were carried out with the purpose of identifying the needs of the company and trying to structure processes to facilitate a more assertive management, starting from the values that the company showed to be quite visible in you form of attending to the clients and in the socializing of team. With the data listed, also analyzed the highlights of the company and its possible improvement points, aiming to situate the organization in the middle of the local scenario, punctuating some opportunities with the intention of seeking a greater strengthening and scope in its branch of activity, as well as to investigate the possible threats of the current market so that the organization can create strategies to mitigate these factors and their possible consequences.

Keywords: Organization. Mission. Vision. Values.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças	64
Quadro 2 – Forças de Porter	70
Figura 1 – As cinco forças de Porter	72
Figura 2 – Organograma	75
Figura 3 – Organograma 2	76

LISTA DE SIGLAS

VPL- Valor Presente Líquido

TIR – Taxa Interna de Retorno

MCE – Mercado Comum Europeu

RH – Recursos Humanos

CHA – Conhecimentos, habilidades e atitudes

GP – Gestão de pessoas

CBO – Cadastro brasileiro de ocupações

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA	12
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivo geral	13
1.2.2 Objetivos específicos	13
1.3 JUSTIFICATIVA	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	15
2.1.1 Análise do Ambiente Externo (segmento de atuação)	19
2.2 GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES	20
2.2.1 História e evolução da Gestão de Pessoas nas organizações	22
2.2.2 Importância da Gestão de Pessoas nas Organizações	24
2.2.3 Processos Relacionados à Gestão de Pessoas	25
2.2.3.1 <i>Atração e seleção de pessoas</i>	27
2.2.3.2 <i>Estratégias de remuneração e benefícios sociais</i>	29
2.2.3.3 <i>Carreira e sucessão</i>	30
2.2.3.4 <i>Liderança, gestão do conhecimento e conflitos</i>	32
2.2.3.5 <i>Avaliação de desempenho</i>	36
2.2.3.6 <i>Gestão por competência</i>	39
2.2.3.7 <i>Análise de investimentos</i>	43
2.2.3.8 <i>Estruturação de cargos e salários</i>	46
2.2.3.9 <i>Gestão do clima e cultura organizacional</i>	47
2.2.3.10 <i>Sistema de qualidade e produtividade</i>	51
2.2.3.11 <i>Controladoria e auditoria</i>	52
2.2.3.12 <i>Saúde e segurança no trabalho</i>	56
3 METODOLOGIA	58
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	59
3.2 TÉCNICAS DE COLETAS DE DADOS	60
3.3 FORMA E ANÁLISE DOS DADOS	61
4 ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO	61
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	61
4.2 DIAGNÓSTICO INTERNO DA ORGANIZAÇÃO	63
4.2.1 Identificação do funcionamento dos processos de gestão de pessoas na organização	63
4.3 FERRAMENTAS DE ANÁLISE	64
4.3.1 Identificação de ameaças e oportunidades, pontos fracos e fortes	64
4.3.1.1 Pontos Fortes	66
4.3.1.2 Pontos Fracos	67
4.3.1.3 Oportunidades	68
4.3.1.4 Ameaças	69
4.3.3 Propostas de melhorias	73
4.3.3.1 Estruturação e aprovação dos valores, da missão, da visão e do organograma da organização	73
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	77
REFERÊNCIAS	79
APÊNDICE A – FOTOS DA APRESENTAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO	83

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo busca analisar alguns elementos do contexto organizacional os quais envolvem a cultura da empresa, sendo este um fator essencial para o crescimento e fortalecimento da mesma, quando bem definidos. Ao avaliar o cenário e os fatores que cada organização necessita para buscar sua sustentabilidade, notou-se que são aspectos necessários para atender à qualidade de vida de seus funcionários, levando em conta a remuneração, cargos exercidos, ambiente favorável ao trabalho em equipe e as condições de trabalho, buscando satisfazer também seus clientes.

Tornado isso um grande desafio à sua sobrevivência, tendo em vista às profundas transformações da sociedade, a intensificação da competição e o ritmo da globalização do mercado. Neste cenário, o administrador, juntamente com a sua equipe de Recursos Humanos necessita aprender a lidar com as incertezas, no sentido de visualizar, antecipadamente, os problemas organizacionais ocorridos dessas transformações, com o intuito de possível resolução ou amenização.

Contudo, não podemos esquecer que esta realidade influencia a cultura da organização, à medida que cada vez mais as empresas têm a necessidade de adaptar-se à realidade em pouco tempo e são forçadas à tomada de decisão muito rápida. Em se tratando de organizações, estamos falando de pessoas. Os colaboradores representam o principal ativo da empresa a ser mobilizado para utilizar eficientemente os demais recursos organizacionais e para atuar de forma eficaz na obtenção de resultados positivos.

Sendo assim, o instrumento que possibilita ao administrador conhecer a realidade de sua organização é a análise mais aprofundada de sua política com relação à cultura que envolve sua empresa. Esse estudo traz à tona os fatores que influenciam no ambiente para a satisfação dos colaboradores em face aos processos internos e às interações delas com esse ambiente, somente é possível buscar mudanças e melhorias após ter ciência destes fatores.

1.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

É perceptível que o mercado está cada vez mais competitivo e que as organizações precisam aprimorar-se e evoluir, a fim de acompanhar as mudanças, como é o caso do Supermercado Comin, localizado em Descanso – SC. Assim, fica evidente que é necessário que as organizações tenham definido de forma clara e objetiva a sua estrutura, como querem ser vistas por seus stakeholders e quais seus objetivos hoje e, no futuro.

É importante destacar que, uma estratégia para melhor organizar e manter de forma objetiva as informações e a organização dos trabalhos desempenhados pela empresa é criar e implantar a sua visão, missão e seu organograma. Observando isso, se questiona: *é importante e viável que seja estruturada e implantada a missão, a visão e o organograma do Supermercado Comin?*

1.2 OBJETIVOS

Neste item serão descritos o objetivo geral e os objetivos específicos que nortearam este trabalho de conclusão do semestre.

1.2.1 Objetivo geral

Como objetivo geral deste trabalho, propõe-se desenvolver o organograma, a visão, a missão e os valores da empresa Supermercado Comin, a fim de fortalecer e disseminar a cultura da organização, além de melhorar a composição do ambiente organizacional.

1.2.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos nesse trabalho, apresentam-se:

- a) Estruturar o organograma da empresa;
- b) Criar e aprovar, junto aos gestores e aos colaboradores, a missão, a visão e os valores da empresa.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este trabalho é relevante para a empresa, pois terá por objetivo criar e estruturar dentro do Supermercado Comin um organograma, tornando mais fácil para seus colaboradores e clientes ter uma visão clara e objetiva da hierarquia existente dentro da organização, facilitando uma melhor comunicação e, propiciando a estes, que se dirijam às pessoas responsáveis a cada função, diminuindo possíveis falhas de comunicação e tornando a tomada de decisões mais rápida e objetiva.

Será implementada e exposta também a visão e a missão da empresa, proporcionando à organização disseminar sua cultura de forma mais abrangente e demonstrar de forma concreta seus objetivos para o futuro, trazendo mais credibilidade para a empresa, atraindo assim mais clientes e tornando os colaboradores mais engajados.

Estruturar esses apoios de gestão é o primeiro passo necessário para que a organização consiga aprimorar seus critérios de gestão, visto que elas tornam mais visíveis os objetivos da empresa. Estes mecanismos também facilitarão, em um momento de recrutamento, possibilitar ao candidato se enxergar dentro da organização e proporcionar à empresa analisar, se o perfil do candidato é adequado às necessidades da instituição.

O presente trabalho proporcionou também aos acadêmicos pôr em prática os saberes aprendidos em sala de aula, durante todo o curso de Gestão de Recursos Humanos, demonstrando que é necessário aplicar os conceitos acadêmicos à realidade das organizações.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica atribui credibilidade ao trabalho, fazendo referências às pesquisas por meio das ideias de vários autores, artigos, livros, periódicos que, serão utilizados e que servem de base para a análise e a interpretação de dados necessários para o desenvolvimento. Ela consiste no levantamento bibliográfico em diferentes fontes documentais, como livros, obras de referências periódicas, teses, monografias, artigos, entre outros.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A estratégia é uma área do planejamento empresarial, que facilita a gestão de uma empresa,

Estratégia é o plano de ação administrativo para conduzir as operações da empresa. Sua elaboração representa um compromisso par adotar um conjunto específico de ações por parte dos gerentes visando o crescimento da empresa, atrair e satisfazer os clientes, competir de modo bem-sucedido, conduzir operações e melhorar o desempenho financeiro e de mercado. (THOMPSON, 2008, p. 03).

Assim sendo, é importante e necessário que se implante uma política de planejamento e que medidas estratégicas sejam adotadas na organização para atingir a meta almejada com vantagem competitiva e duradoura.

Desta forma, o planejamento estratégico é a área do planejamento empresarial que facilita a gestão de uma empresa que diz respeito à elaboração dos objetivos da organização, que busca auxiliar estrategicamente na melhoria da produtividade e potencializar os recursos disponíveis para o aumento da lucratividade.

Conforme Maximiano (2011) trata-se de planejamento estratégico:

Estratégico significa tudo o que é importante para a realização dos objetivos de mais alto nível da empresa – ou seja, sua missão, sua sobrevivência, sua competitividade. Dessa forma, a fornecedores estratégicos, clientes estratégicos, instalações estratégicas, suprimentos estratégicos e assim por diante. A perda de um fornecedor, cliente, instalações ou fonte de

suprimentos estratégicos ameaça os objetivos mais importantes da empresa e pode impossibilitar sua realização. (MAXIMIANO, 2011, p. 62).

É fato de que o planejamento estratégico auxilia na definição de objetivos e estratégias para alcançar metas, sendo por isso, uma parte importantíssima do empreendedorismo, usando recursos disponíveis de forma eficiente para obter vantagem competitiva.

Portanto, o planejamento serve para iniciar um processo onde a empresa define seus planos e objetivos, sendo assim a empresa precisa começar traçando seus objetivos para iniciar o processo de planejamento para saber aonde quer chegar e como almeja chegar.

Conforme Chiavenato “o planejamento estratégico se refere à maneira pela qual uma organização pretende aplicar uma determinada estratégia para alcançar os objetivos propostos” (CHIAVENATO, 2011, p. 221), assim proporciona uma sustentação, visando a influência mútua com os fatores externos, atuando de forma inovadora e diferenciada. Isso é de responsabilidade do nível estratégico da empresa, ficando responsável pelo desenvolvimento dos objetivos, levando em conta as condições externas e internas da organização.

Toda empresa, precisa estar disposta e disponível a planejar e modificar sua estratégia, caso for necessário. Visto que,

O planejamento estratégico, de forma isolada, é insuficiente, uma vez que o estabelecimento de objetivos em longo prazo, bem como seu alcance, resulta numa situação nebulosa, pois não existem ações mais imediatas que operacionalizem o planejamento estratégico. A falta desses aspectos é suprida através do desenvolvimento e implantação dos planejamentos táticos e operacionais de forma integrada. (OLIVEIRA, 2015, p. 16).

Assim sendo é de extrema importância a agilidade e a mudança nos processos estratégicos para alcançar maior rapidez das vantagens competitivas.

Tornando isso um grande desafio à sua sobrevivência, tendo em vista as profundas transformações da sociedade, à intensificação da competição e ao ritmo da globalização do mercado. Neste cenário, o administrador, juntamente com a sua Equipe de Recursos Humanos deve aprender a lidar com as incertezas, no sentido de visualizar, antecipadamente, os problemas organizacionais ocorridos dessas transformações, com o intuito de possível resolução.

Planejamento estratégico visa focar nos objetivos de alto nível da empresa, para assim essa organização manter um índice alto na sua missão, visão e valores, a fim de manter seus colaboradores junto à empresa e sendo assim, não ocorrendo a perda de seus clientes e fornecedores.

O propósito da organização congrega visão, missão, crenças, valores e objetivos, que auxiliam a estruturação da empresa. Esses aspectos são importantes para que o empreendedor construa uma identidade de seu negócio, estabelecendo o clima organizacional, os padrões de conduta a serem seguidos, o que está realmente sendo perseguido em seu empreendimento. (CECCONELLO, 2008. p. 149).

Então o diagnóstico deve ser efetuado da forma mais rápida possível, para resolver pontuais inconsistências empresariais ou de mercado que eventualmente afetem os resultados dimensionados no planejamento estratégico.

De acordo com Ferreira (2014) “o primeiro passo para a solução de um problema é diagnosticar a situação atual, ou seja, identificar o problema e saber o que causa antes de iniciar qualquer planejamento de ação corretiva nos processos de gestão de pessoas da empresa”. (FERREIRA, 2014, p. 71). Tendo em vista a preocupação com a lucratividade e a produção.

À medida que a organização inicia uma mudança torna-se necessário uma estrutura formal dentro da empresa que é de extrema importância, procurando consolidar, de forma geral a distribuição de responsabilidades e autoridades dentro da empresa, “a estrutura organizacional deve ser delineada, considerando as funções de administração, como um instrumento administrativo para facilitar o alcance dos objetivos estabelecidos no plano estratégico”. (OLIVEIRA, 2014, p. 47). Enfim, é de extrema importância a implantação e a estruturação do organograma, missão visão e valores dentro de uma organização, como no caso, a empresa Super Comin.

É de extrema importância tomar decisões adequadas, conhecer e orientar seus colaboradores, ouvir e observar clientes, para saber como agir, portanto, é imprescindível haver interação entre as questões estratégicas e organizacionais, definindo o que a empresa fará para aproveitar oportunidades, definindo a missão e a visão da empresa.

De forma bem focada, de acordo com OLIVEIRA (2014), “Visão da empresa é a explicitação do que a empresa quer ser, em um futuro próximo ou distante”.

(OLIVEIRA, 2014, p. 47). Bem como “Missão da empresa é a razão de ser da empresa e explicita o campo dentro do qual a empresa já atua ou pretende avaliar sua futura atuação, alocando seus negócios, produtos e serviços”. (OLIVEIRA, 2014, p. 48).

É correto afirmar que,

A missão é o propósito básico da organização, assim como o escopo de suas operações. Trata-se de uma definição da razão da existência da organização. Geralmente, a missão, é redigida em termos dos clientes gerais aos quais a companhia atende. Dependendo do enfoque da organização, a missão pode ser ampla ou mais restrita. (SNELL; BOHLANDER, 2013, p. 46).

Assim, a missão determina exatamente qual é o seu negócio, sua razão de existir e sua identidade, bem como o foco da empresa.

Conceituando visão, conforme Snell e Bohlander (2013), ela é uma perspectiva em longo prazo:

A visão estratégica da organização vai além da definição da missão, visando fornecer uma perspectiva da direção para a qual a companhia está seguindo e o que a organização poderá se tornar no futuro. Embora em termos missão e visão geralmente sejam utilizados de forma intercambiável, a definição da visão, de modo geral, esclarece a direção que a companhia irá seguir em longo prazo, assim como sua intenção estratégica. (SNELL; BOHLANDER, 2013, p. 46).

Com viés à citação acima, fica evidente que a visão é constituída em longo prazo e com perspectivas aonde a empresa quer chegar, definindo assertivamente sua perspectiva para o futuro.

A empresa é também constituída por seus valores, os quais são considerados sua base, visto que os “valores representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para todas as suas principais decisões”. (OLIVEIRA, 2015, p. 70). Dias (2013) complementa ainda que,

Os valores organizacionais são aquelas concepções compartilhadas do que é importante e, portanto, desejável, e que, ao serem aceitas pelos membros de uma organização, influenciam o seu comportamento e orientam suas decisões. Os valores definem, portanto, o que se aceita ou se repele, o que é correto e o que é errado, o que é desejável e o que não é no comportamento de um grupo. (DIAS, 2013, p. 198).

Desta forma, nota-se que é essencial para o sucesso de uma organização ter bem definidos os seus valores, pois eles norteiam o comportamento de seus integrantes e são fundamentais para a tomada de decisão, pois serão as referências em um momento de escolha.

É relevante destacar que os valores afetam também as relações de poder, “pois aqueles que cumprem as atividades rotineiras e que se identificam mais com os valores existentes na organização exercerão maior influência, em função de sua maior identificação com o grupo” (DIAS, 2013, p. 201), podendo assim aumentar seu poder sobre os demais.

Contudo, é necessário verificar se que cada indivíduo possui seu sistema pessoal de valores, os quais guiam suas decisões, sendo imprescindível que a organização busque conhecer estes valores, para poder construir um sistema organizacional assertivo e motivador.

2.1.1 Análise do Ambiente Externo (segmento de atuação)

Em análise às organizações, percebe-se uma constante nas questões estratégicas, ou seja, “como o planejamento estratégico procura delinear os passos a serem seguidos com base em uma visão futura” (COSTA, 2007, p. 81), buscando atingir um ponto de estabilidade com relação às finanças e a todos os processos com o intuito de diminuir os desperdícios e baratear o custo de produção.

Para efetivamente poder estruturar um plano estratégico eficaz, é fundamental fazer uma análise extremamente detalhada do ambiente externo, buscando assim entender todos os parâmetros que cercam sua organização, entendendo seus concorrentes, clientes e todo o cenário onde a empresa está inserida.

Pode-se dizer, portanto, que “a análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e de ameaças, bem como a sua atual posição e produtos versus mercados”. (OLIVEIRA, 2015, p. 74). O ambiente externo interfere diretamente no futuro da organização sendo a base do ambiente organizacional, devido à atual realidade vivida pelas empresas, ele vem se transformando de forma cada vez mais rápida.

O ambiente empresarial não é um conjunto estável, uniforme e disciplinado, mas um conjunto bastante dinâmico em que atua, constantemente, grande quantidade de forças de diferentes dimensões e naturezas, em direções diferentes, e que muda a cada momento, pelo fato de cada uma dessas forças interferir, influenciar e interagir com as demais forças do ambiente. (OLIVEIRA, 2015, p. 74).

Na medida em que as empresas sentem a pressão buscam oportunizar e melhorar suas posições dentro dos setores industriais em que as mesmas estão inseridas, optando por táticas para se sobressair com ênfase perante as demais, “dessa forma, para que se possa mais facilmente identificar oportunidades e ameaças relacionadas aos competidores atuais, recomenda-se que os principais concorrentes da empresa sejam identificados e “mapeados””. (ANDRADE, 2012, p. 63). Essa análise possibilita uma melhor eficiência e um melhor entendimento para as futuras tomadas de decisão.

Em relação às análises torna-se fundamental que sejam baseadas no conjunto das cinco forças competitivas, que direcionam para o campo de mercado e possibilitam para um maior investimento. Essas cinco forças são estabelecidas como:

As cinco forças competitivas propostas por Porter, a saber: (1) rivalidade entre os competidores atuais, (2) poder de negociação dos clientes, (3) poder de negociação dos fornecedores, (4) ameaças de ingresso de novos competidores e (5) ameaça de produtos ou serviços substitutos. (ANDRADE, 2012, p. 61).

Com base nessas cinco forças é que se determina a intensidade que a organização possui perante seus concorrentes, pois o setor de atuação da empresa difere os resultados dessa ação conjunta. Assim é importante entender os efeitos da ação conjunta para poder identificar suas forças e fraquezas e, conseqüentemente, tomar as decisões mais condizentes ao meio em que está inserido.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

É perceptível uma constante evolução na questão envolvendo os processos, nos quesitos que envolvem a produtividade, visando obter a qualidade nos produtos,

estabelecendo um processo com menos desperdício, com a finalidade de aumentar o lucro.

No entanto, a gestão de pessoas nas organizações deve ter um processo bem estruturado e ser definido para facilitar a compreensão de todos, possibilitando uma facilidade ou interação de todos os setores.

O bom entendimento da estratégia de gestão de pessoas é fundamental para o crescimento empresarial, visto que proporciona maior engajamento, potencializa criatividade, torna o ambiente mais favorável para o trabalho em prol de um objetivo comum.

Na verdade, os papéis hoje assumidos pelos profissionais de GP são múltiplos: eles devem desempenhar papéis operacionais e ao mesmo tempo estratégicos. Precisam ser polícia e parceiros simultaneamente. Em outros termos, para que a área de GP possa adicionar valor à organização, servir aos seus objetivos e criar vantagens competitivas, ela precisa desempenhar papéis cada vez mais múltiplos e complexos. (CHIAVENATTO, 2014, p. 41).

Seguindo a linha de raciocínio de Chiavenatto, as organizações precisam estabelecer estratégias que estabeleçam uma ligação forte com os colaboradores, tendo eles como parceiros, para que possam investir na empresa com seu trabalho, dedicação, agindo com responsabilidade e comprometimento.

Evidentemente, para a obtenção do sucesso almejado de uma instituição torna-se inevitável manter consciência voltada para seus funcionários, pois

As organizações bem-sucedidas estão percebendo que somente podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente o investimento dos funcionários (CHIAVENATTO, 2014, p. 11).

As empresas precisam aprender a lidar com parceiros, podendo controlar, de maneira mais assertiva seus recursos, obter um domínio do tempo, a fim de ter mais eficácia em seus investimentos.

É fato que resultados positivos de uma gestão eficiente, partem efetivamente também de um processo de desenvolvimento dos colaboradores, sendo que “os gestores que reconhecem a importância dos treinamentos demonstram grande prazer com a aprendizagem e servem de modelos para os funcionários”. (SILVERSTEIN, 2011, p. 44).

Com este viés o gestor ao incentivar o colaborador a realizar treinamento ou até mesmo partir do líder à prática de ensinar além do crescimento profissional dos empregados, ocorrerá o autodesenvolvimento próprio, praticando a comunicação assertiva e a busca de novos conhecimentos para aplicar na gestão da organização.

Porém, a aplicabilidade de modelo de gestão de pessoas nas empresas, que busca o desenvolvimento de seus colaboradores é interrompida, muitas vezes, pela falta de investimentos ou cortes de gastos. Apelando para situações em que “respondem a isto com demissões, congelamento de salários e aumento da carga de trabalho dos funcionários. Estes por sua vez, sentem-se estressados e sobrecarregados de trabalho”. (ROBBINS, 2005, p. 163).

Essas situações podem interromper valores das organizações e até comprometer a moral dos funcionários. Ficando evidente que o modelo de gestão mais participativo vem agregar com o engajamento de todos para almejar os objetivos da organização.

2.2.1 História e evolução da Gestão de Pessoas nas organizações

A história vem nos mostrando ao longo do tempo, que todas as organizações independentes do ramo de atuação no mercado, em algum momento foram forçadas a rever seus conceitos ou forma de gerenciar seus negócios. Tal cenário ocorre principalmente com relação à demanda do cliente que por sua vez vem evoluindo em ritmo acelerado e, efetivamente, tornando-se mais exigente.

Segundo Dutra (2006), historicamente as pessoas vêm sendo analisadas no contexto como um recurso a ser administrado. Paralelo a isso as organizações sofrem pressões externas, que forçam uma mudança em relação à forma de gerir pessoas.

Enfatiza-se que todo esse processo relacionado à gestão de pessoas teve seu início durante a revolução industrial, juntamente com a administração científica, seguido as teses de Taylor e Ford, que através de observação perceberam que os operários poderiam render muito mais do que produziam naquele estilo ou padrão dos processos estabelecidos. Havia então a necessidade de padronizar os

processos, buscar a especialização do trabalho, fazer a divisão das tarefas e estipular ganho salarial baseado no ganho de produtividade.

Este modelo passou a ser bastante contestado, pois tornava o trabalho humilhante e não havia desenvolvimento das pessoas, o que de certa forma afetava também as organizações, pois impossibilitava a renovação e não tinha continuidade de evolução dos processos.

Dutra (2006) estabelece que a partir da década de 60 essas fissuras do modelo de gestão tornaram-se mais evidentes, que até então sua preocupação era com a operacionalização. Somente então a partir da década de 80, que a gestão de pessoas passou a interferir nos processos organizacionais, passando a ser uma aliada no desenvolvimento da organização. Porém, a gestão de pessoas teve um papel estratégico após a década de 80, com o objetivo de pensar as pessoas como geradoras de valores.

A partir das ideias dos autores é possível perceber que até então, houve diferentes ângulos no contexto organizacional entorno dos modelos de gestão começando pela forma de funcionalidade, passando a ser sistêmico onde caminhou para o processo que busca o desenvolvimento humano para agregar efetivamente valor através de seu trabalho e, principalmente, aliar-se mais à contribuição intelectual.

As organizações estão vivenciando uma experiência inédita, graças aos acontecimentos históricos da era pós-moderna: as mudanças drásticas nas áreas econômicas, tecnológica e de mercado- principalmente na última - têm exigido dos executivos verdadeiros exercícios de criatividade e coragem para enfrentar mudanças de uma magnitude e a uma velocidade jamais imaginada. (MARRAS, 2011, p. 17).

Então, “assim, chegamos ao estágio atual, onde a gestão de pessoas surgiu como solução para as demandas de excelência organizacional”. (ARAUJO, 2009, p. 04). “A excelência em uma organização depende fundamentalmente de sua capacidade de perseguir seus propósitos em completa harmonia com seu ecossistema” (FNQ, 2009, p. 5), pois empresas que buscam se diferenciar apenas garantindo a qualidade de seus produtos, já estão ultrapassadas, elas devem buscar oferecer também benefícios à sociedade, “[...] precisam desenvolver relações de qualidade com todos os seus públicos integrantes”. (FNQ, 2009, p. 9). As organizações precisam buscar aperfeiçoamento constante, “o caminho de uma

organização em direção à excelência não é uma linha reta e tampouco pode ser comparado a uma corrida de curta distância. Ao contrário, a melhor analogia aplicada é a de uma maratona” (FNQ, 2009, p. 6), porque demanda de acompanhamento constante e da mobilização de todas as suas competências.

Paralelo a isso temos também o crescente avanço tecnológico, que contempla a organização como um todo, tornando ainda mais complexo o processo de trabalho que envolve todos os gestores e departamento de Recursos Humanos em todas as organizações. Para isso, torna-se fundamental a compreensão de todas as bases de apoio e que dão sustentabilidade ao processo de gestão para poder contemplar a evolução do momento atual e poder sobressair com sucesso aos novos desafios perante este cenário.

2.2.2 Importância da Gestão de Pessoas nas Organizações

Partindo do pressuposto que as organizações são formadas pelas pessoas, é notório que as empresas, cada vez mais necessitam aprimorar-se na gestão do seu maior patrimônio. “A gestão de pessoas é função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. (GIL, 2014, p. 17).

Essa relação, inegavelmente é muito complexa, pois a interação entre as pessoas e as organizações nem sempre é de cooperação mútua passando muitas vezes por tensão e conflitos.

Para trabalhar efetivamente essa relação, é preciso entender o comportamento humano, bem como se adequar e construir uma força de trabalho qualificada. Sendo que “as habilidades, o conhecimento e as capacidades do funcionário são os recursos mais distintivos e renováveis nos quais uma empresa pode basear; por isso, seu gerenciamento estratégico é mais importante do que nunca”. (SNELL; BOHLANDER, 2013, p. 02).

Embora aparente de forma ilusória que ao investir em tecnologia e máquinas revolucionárias, a dependência dos recursos humanos ficaria para segundo plano, podemos elencar este como um dos fracassos de muitas instituições. Assim,

A descoberta da relevância do fator humano na empresa veio proporcionar o refinamento da ideologia da harmonização entre capital e trabalho definida pelos teóricos da administração científica. Com efeito, pode-se dizer que as relações Humanas constituem um processo de integração de indivíduos numa situação de trabalho, de modo a fazer com que os trabalhadores colaborem com a empresa e até encontrem satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas. (GIL, 2014, p. 19).

Indubitavelmente, a gestão dos recursos humanos bem-sucedida em uma empresa, apresenta-se em forma de resultados, podendo ser na questão financeira, satisfação dos colaboradores, clima organizacional agradável, passando pelo engajamento de todos os envolvidos para um objetivo comum. “Cada organização desenvolve a política de recursos humanos mais adequada à sua filosofia e suas necessidades”. (CHIAVENATO, 2004, p. 136,137). Tudo isso requer novas práticas na gestão, para criar novos comportamentos e competências dos colaboradores.

Conforme Snell e Bohlander (2013), além de investir no desenvolvimento de funcionários, as organizações precisam encontrar os conhecimentos existentes e buscar maneiras de utilizar essas pessoas no auxílio do incremento da empresa, conectando as ideias individuais, formando assim um conceito estratégico, a fim de encontrar a melhor maneira para dilatar uma atividade ou até mesmo a forma de coordenar a organização, buscando a interação e o crescimento da empresa e de todos os envolvidos.

2.2.3 Processos Relacionados à Gestão de Pessoas

Conforme exaltado anteriormente, as constantes mudanças no cenário econômico interferem diretamente nos processos relacionados à gestão de pessoas das organizações no contexto geral, sendo que cada vez mais o papel do gestor de recursos humanos precisa ocupar um papel estratégico nas empresas. Muito diferente do passado recente, quando o departamento de recursos humanos equivalia apenas a um departamento burocrático de pessoal.

Segundo Brandão (2013) os estudiosos de administração passam a valorizar a gestão que prioriza o desenvolvimento das pessoas como fator decisivo para o futuro das organizações. “A motivação desses profissionais reflete-se nos programas típicos de gestão, tais como os de promoção e carreiras, plano de seguridade e

apoio à educação continuada”. (BRANDÃO, 2013, p. 26). Dessa forma, as empresas passam a ver a gestão de pessoas como uma estratégia no desafio da competitividade.

Segundo Chiavenato (2009) o sistema de RH tem, por meio de seus cinco subsistemas, as ações de atrair, aplicar, reter, desenvolver e monitorar talentos.

O primeiro Subsistema é de provisão de recursos humanos. Este subsistema é a porta de entrada das pessoas na organização, nele ocorrem as etapas de planejamento, recrutamento e seleção, avaliando as necessidades da empresa para a escolha das pessoas para a determinada vaga.

Segundo subsistema de aplicação de recursos humanos, esse sistema é usado para definir o local e a função em que serão colocados os novos contratados, levando em conta sempre o levantamento do perfil para o determinado cargo, este subsistema abrange a descrição e a análise de cargos e a avaliação do desempenho humano, uma etapa importante deste processo é a integração dos novos colaboradores.

O terceiro subsistema é o de manutenção dos recursos humanos na organização. Este subsistema engloba os fatores responsáveis por manter as pessoas na organização, garantindo sua satisfação através de políticas de benefícios, de equilíbrio salarial, adotando critérios para o desenvolvimento das condições físicas ambientais e de segurança envolvidas no cargo e os critérios e as normas de relacionamento com os sindicatos e colaboradores.

O quarto subsistema engloba a parte de desenvolvimento de recursos humanos. Neste subsistema estão incluídas as políticas de treinamento, de desenvolvimento de pessoal e de desenvolvimento organizacional. Estas têm por objetivo a melhoria contínua da empresa, buscando tanto o aprimoramento dos recursos humanos disponíveis, através de reciclagens e do aprimoramento de seu potencial, como o desenvolvimento organizacional através da aplicação de estratégia que assegurem a excelência da organização.

Já o quinto subsistema diz respeito ao processo de monitorar os recursos humanos. Esse subsistema é o responsável pelo acompanhamento dos colaboradores dentro da empresa, utilizando de banco de dados, sistemas de informações e auditorias, tendo por objetivo manter registros e controles para análises quantitativas e qualitativas, utilizadas para as tomadas de decisão e para as

avaliações e as adequações das políticas e os procedimentos dos recursos humanos.

2.2.3.1 Atração e seleção de pessoas

De acordo com Fernandes (2013), um dos principais papéis do RH em relação ao recrutamento, refere-se ao processo de procurar empregados, estimulá-los a se candidatar às vagas que a organização oferece. Visando uma quantia de candidatos necessários para suprir as vagas disponíveis, mas levando em conta quais são os requisitos que a vaga requer, buscando candidatos com qualificações e com vontade de aceitar a vaga.

Em geral, ao considerar as aberturas de vagas, principalmente em relação à promoção, as organizações tendem a buscar candidatos entre o próprio quadro de funcionários, tornando menos oneroso do que buscar candidatos de fora da organização, no entanto, em determinadas vagas é necessário a busca de candidatos externos para suprir suas necessidades de recursos humanos qualificados. “De alguma forma, a seleção é um processo preditivo, em que se procura antever o desempenho do candidato frente à sua atividade na empresa”. (FERNANDES 2013, p. 174).

Segundo Fernandes (2013), para estabelecer um processo mais assertivo na hora do recrutamento, além de análise de currículo e entrevista. Levando em conta o número de candidatos e a importância da vaga, é fundamental que as empresas utilizem outras técnicas durante o processo da seleção, como prova de conhecimentos ou capacidades, testes psicométricos, testes de personalidade ou técnicas de simulação.

Ao analisar o processo de recrutamento, Marras (2011) diz que esse processo tem seu início a partir de uma necessidade interna que tange a contratação de novos profissionais, levando em conta as fontes que serão realizadas as buscas pelos candidatos podendo ser internos ou externos, com uma avaliação das vantagens e desvantagens de cada uma. Segundo Marras (2011) cada modelo de recrutamento apresenta suas vantagens e desvantagens.

O recrutamento interno apresenta as seguintes vantagens: É mais econômico em termos de tempo e dinheiro, comparando-o com o recrutamento externo. Como também é mais provável escolher o candidato adequado e aumenta a motivação dos colaboradores.

Já as desvantagens deste modelo é que podem gerar conflitos de interesses entre colaboradores com os mesmos interesses e nas mesmas condições. Existindo assim a necessidade de gestão das expectativas frustradas dos candidatos excluídos gerar desvalorização da autoridade dos colaboradores promovidos, visto haver familiaridade entre ambas as partes.

E com relação ao recrutamento externo, Marras (2011) o descreve abordando as vantagens e as desvantagens. Ele diz que as vantagens do modelo Ingresso de "sangue novo" na organização é trazer novas formas de pensar que permitem alargar as competências existentes. Assim, conseqüentemente, os custos são menores do que com a formação dos colaboradores e a imagem da empresa empregadora é reforçada.

As desvantagens do recrutamento externo são as seguintes: É mais dispendioso em tempo e em custos comparativamente ao recrutamento interno. O nível de segurança é inferior ao do recrutamento interno, pois não se conhecem os futuros colaboradores, existe o risco de um recrutamento inadequado e poderá originar desmotivação entre os colaboradores da organização.

A contratação de colaboradores que possam lidar com o ritmo acelerado e com as mudanças inesperadas é um dos passos mais importantes para se trabalhar de forma mais inteligente. As empresas procuram pessoas que possam progredir e não fiquem presas a uma única modalidade.

Conforme o crescimento, as empresas contratam aquelas pessoas que desejam crescer, "a seleção de recursos humanos pode ser definida singelamente como a escolha do homem certo para o cargo certo" (CHIAVENATO, 2006, p. 92), complementando ainda que todo critério de seleção deve ser baseado com as informações, a análise e as especificações do cargo a ser preenchido. Para isso, as exigências da seleção baseiam-se nas próprias exigências das especificações do cargo a ser preenchido.

Nesses termos, a seleção passa a ser configurada como um processo basicamente de comparação e de decisão. Apesar de ser um processo que envolve

custos, os resultados de uma seleção que se observa todos os critérios com relação ao cargo, inegavelmente tornará a ser um benefício à organização, desde que seja feita adequadamente e mais assertivamente possível, analisando cada detalhe, com auxílio de profissionais capacitados para realizar todo o processo para minimizar os custos e obter o melhor resultado ou a melhor escolha, para colher os frutos através dos resultados que será a consequência.

Neste contexto, entende-se que os resultados que são conquistados pelas organizações, no desenvolvimento dos seus negócios ou na prestação de serviços, estão ligados às competências detidas por seus profissionais, durante um processo de seleção e que o diferencial competitivo está no capital humano, representado pelos profissionais que demonstram, em seus comportamentos, conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a realização de um desempenho superior, que proporcione à organização melhor qualidade em seus serviços e maior competitividade no mercado de atuação.

2.2.3.2 Estratégias de remuneração e benefícios sociais

A satisfação dos colaboradores, além de um clima favorável, passa diretamente na questão de sua remuneração e benefícios concedidos pelo seu trabalho prestado na empresa. “Em termos operacionais, uma adequada e clara política de remuneração e de benefícios traz ganhos consideráveis em termos de equilíbrio interno e externo, de atratividades, custos e de clima organizacional”. (BRANDÃO, 2013, p. 108).

De acordo com Brandão (2013), o sistema de remuneração tem como objetivo principal diferenciar as funções existentes na empresa, com relação ao grau de responsabilidade que cada tarefa executada exige de seu operador.

Outro importante processo dentro das etapas de remuneração é que deve ser claro e estável, para garantir credibilidade, além do que precisa ser um tanto quanto flexível para permitir ajustes com relação ao mercado, sempre que há demanda na questão. Consequentemente,

Assim, damos o nome de compensação ao sistema de incentivos e recompensas que a organização estabelece para remunerar e recompensar

as pessoas que nela trabalham. Dessa maneira, a compensação envolve a remuneração sob todas as suas formas possíveis. A compensação é provavelmente a principal razão pela qual as pessoas buscam um emprego. (CHIAVENATTO, 2004, p. 299).

Logicamente, não é tão simples estruturar um sistema de remuneração, o que podemos tirar como lição disso tudo, é que a remuneração é uma parte de todo o processo de gestão de pessoas. E precisamos partir do princípio que a cultura organizacional precisa ser o parâmetro para um ambiente em que o trabalho tenha sentido e ao mesmo tempo proporcione momentos de alegria.

Na complementação do sistema de remuneração, as empresas podem estabelecer algumas políticas de benefícios, além das já estabelecidas por leis. Assim sendo, “além de complementar a remuneração propriamente dita, os benefícios oferecem segurança, saúde e apoio pessoal-familiar. Outra possibilidade é a de os benefícios serem a base de programas de fidelização dos funcionários e servirem de ferramentas de recrutamento”. (BRANDÃO. 2013, p. 112).

Chiavenatto (2004) segue a mesma linha de raciocínio, explanando que o salário pago em relação ao cargo ocupado é apenas uma parcela do pacote de recompensas que as empresas costumam oferecer a seus empregados. Sendo que a remuneração pode ser feita através de várias formas, podendo atribuir aos benefícios como uma considerável fatia de sua remuneração.

Benefícios podem ser considerados como fatores que proporcionam vantagens, conveniências e serviços que as empresas oferecem aos seus colaboradores. “Seus itens mais importantes são: assistência médico-hospitalar, seguro de vida em grupo, alimentação, transporte, previdência privada”. (CHIAVENATTO, 2004, p. 335).

Na verdade, os benefícios concedidos pela organização demonstram o grau de responsabilidade social que a empresa tem, pois demonstra sua forma de reconhecimento para com seus colaboradores em relação aos serviços prestados à sua instituição.

2.2.3.3 *Carreira e sucessão*

Como as organizações são formadas por pessoas e estas carregam com elas sonhos e objetivos a serem alcançados, se torna fundamental que as empresas prezem pelo futuro de seus colaboradores, buscando estabelecer uma política de carreira e sucessão. A partir deste viés,

Pensamos a carreira hoje como uma perspectiva do indivíduo, que diz respeito a sua agenda e que encontra nas organizações oportunidades para construir uma narrativa profissional. Essa nova forma de compreender a carreira gera a necessidade de a GRH (Geração de Recursos Humanos) desenhar um modelo de gestão de pessoas que contemple a disponibilização das mencionadas oportunidades de aprendizagens profissionais. (BRANDÃO, 2013, p. 89).

Ainda, “podemos entender carreira como uma trajetória de mudança para níveis de maior complexidade ao longo da vida profissional. É algo que ocorre ao longo dos anos, não uma ascensão imediata, e convém que seja planejado”. (FERNANDES, 2013, p. 139). Entende-se que a construção de uma carreira parte diretamente dos critérios que as empresas estabelecem, mas devem partir dos colaboradores as atitudes e as competências. “Atualmente, já faz parte do senso comum a noção de que a empregabilidade (atratividade individual no mercado de trabalho) é a nova virtude e a nova meta profissional”. (BALASSIANO; COSTA, 2012, p. 82).

Atualmente as organizações estão buscando cada vez mais enxugar suas despesas, buscando maior flexibilidade e agilidade, com isso buscam profissionais que atuem de forma mais abrangente, que se adaptem às constantes mudanças, pois “o plano de carreira é fruto de uma sequência de eventos não tão simétricos, estando, portanto, em constante construção e, infelizmente, muitas vezes em desconstrução”. (ARAÚJO; GARCIA, 2009, p. 129).

Porém é essencial que haja uma identificação por parte do colaborador com a empresa, sua missão e valores, para que seja possível seguir uma carreira. “A organização, apesar de não ter o dever de definir o plano de carreira individual, tem a responsabilidade de elaborar um plano de sucessão, no qual seu pessoal é escolhido para ocupar posições de maior poder decisório” (ARAÚJO; GARCIA, 2009, p. 131), pois é imprescindível que dentro de uma organização haja pessoas capazes e preparadas, para que através de seus conhecimentos alinhem-se com os padrões estabelecidos pela organização. Porque,

Para as pessoas, pensar a carreira consiste em analisar objetivos pessoais e profissionais e definir o que precisam fazer para se desenvolver e estar preparados para as atribuições que querem realizar no futuro. Para a empresa, a questão consiste em olhar suas estratégias e avaliar se pode contar com as pessoas para chegar aonde quer e, se a resposta for negativa, como preparar as pessoas para a estratégia. (FERNANDES, 2013, p. 139).

Ao estabelecer critérios de carreira e sucessão é inevitável que haja um planejamento de cargos e salários para buscar atrair e reter o capital intelectual, pois além de um clima favorável, a questão salarial é um diferencial para estimular o desenvolvimento dos recursos humanos.

Nota-se, porém, que “mesmo em empresas bem-sucedidas pouco se olha para a gestão da sucessão [...] o problema é que, em geral, esquecemos que as pessoas não são eternas. E às vezes, geramos excessiva dependência em relação a alguns gestores”. (FERNANDES, 2013, p. 150). Essa dependência é prejudicial para as empresas, porque as funções acabam por se tornar pessoais demais e quando os gestores deixam a organização, o desempenho da mesma é diretamente afetado. Através disso, podemos perceber a importância das políticas de carreira e sucessão, e que as organizações devem buscar se aprimorar nessas práticas para melhorar sua eficiência.

2.2.3.4 Liderança, gestão do conhecimento e conflitos

O antigo modelo de gestão centralizador que controlava e comandava seus liderados não se aplica mais nos dias de hoje. As organizações procuram por líderes capacitados, aqueles que conduzem as pessoas a atingirem os objetivos e não por chefes que apenas dão ordens e não interagem com sua equipe.

Desta forma, é possível “definirmos liderança como a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos. A origem dessa influência pode ser formal, como a que é conferida por um cargo de direção em uma organização”. (ROBBINS, 2010, p. 359). Porém, nem todo o administrador tem a capacidade de liderar, sendo que na atualidade as organizações precisam que existam líderes fortes que, juntamente com os administradores, possam criar planos

estratégicos que buscam a eficiência para gerenciar suas equipes de trabalho no alcance do objetivo estabelecido pela empresa.

Ficando desta forma evidente que “a liderança é um dos fatores críticos de sucesso na gestão estratégica de pessoas, pois é por meio delas que se pratica – ou não – a essência da gestão de pessoas”. (BRANDÃO, 2013, p. 112). A partir disto, podemos elencar a liderança com a questão motivacional de equipes de trabalho proporcionando um clima favorável para atingir a meta da organização.

A organização tendo conhecimento que se torna necessário possuir líderes que buscam eficiência para atingir os objetivos, isto está sendo cada vez mais um diferencial para o sucesso de um trabalho em equipe. Sendo que, “o mero fato de alguém se importar com você costuma ser frequentemente recompensado com a lealdade”. (ROBBINS, 2010, p. 361). Ficando evidente desta forma, que as organizações precisam desenvolver seus líderes de acordo com a sua cultura e que possam adaptar-se aos seus liderados.

Tendo em vista isto podemos destacar os diferentes estilos de liderança, que são adotados conforme o perfil pessoal de cada gestor e também o perfil da empresa. Nota-se que a liderança autocrática ainda é uma das que mais se destaca, sendo o fator principal para isso a predominância cultural que tem como visão um chefe que precisa impor sua autoridade para ser respeitado. “O líder autocrático costuma ser dominador e, com isso, é temido pelo grupo que só trabalha quando ele se encontra presente. Por isso, é mais conhecido como um chefe do que propriamente um líder”. (ESPÍNDOLA, 2017).

Outro estilo de liderança que vem ganhando destaque no contexto organizacional é o democrático. Assim,

A liderança democrática é um dos tipos onde possibilita que todos os liderados façam parte das decisões importantes do grupo, aceitando ideias, sugestões e críticas visando construir um aperfeiçoamento das atividades e da organização como um todo. Na liderança democrática, o líder encoraja a participação de todos, preocupando-se igualmente com o trabalho e com o grupo como um todo. (ESPÍNDOLA, 2017).

Esta forma de liderar apresenta-se de forma mais assertiva, criando um vínculo entre líder e liderados, promovendo uma maior satisfação da equipe. Conforme se pôde observar na citação acima, a liderança democrática ocorre por

meio da aceitação de críticas, sugestões e desenvolvimento das atividades na coletividade. Enfatizou-se o valor da equipe, buscando diálogo e a participação dos demais, demonstrando que um líder democrático sabe ouvir, mas também sabe conduzir as ações para o objetivo desejado e tomar as decisões na hora necessária.

Em contrapartida, há a liderança autocrática, o estilo de liderança liberal, onde se observa um líder que dá total autonomia a seus colaboradores, deixando-os livres para tomar as decisões referentes às suas funções.

Isto pode ser extremamente eficiente, por deixar os colaboradores mais motivados a trabalharem da forma que mais for conveniente para eles. Mas, por outro lado, há também a possibilidade de algum funcionário irresponsável se acomodar com tamanha liberdade e deixar suas tarefas para segundo plano e se dispersar pela falta de controle. (ESPÍNDOLA, 2017).

Nota-se que o sucesso deste estilo de liderança depende diretamente do tipo de equipe que existe, não são todos os perfis de funcionários que conseguem ser produtivos com um líder liberal.

Conforme ressalta Robbins (2010), existe uma ligação entre líderes e liderados, que embora tenham pensamentos diferentes, trabalham por um mesmo objetivo. Destacamos que além das formas de liderança já citadas, existem também as lideranças carismática, transformacional e líderes autênticos.

Os líderes carismáticos, como já diz o próprio nome lideram por seu carisma, cativando e motivando seus liderados, que lhes atribuem capacidades heroicas ou extraordinárias, temos como exemplos importantes destes líderes, Nelson Mandela, Steve Jobs e Getúlio Vargas. Já na liderança transformacional nota-se que os líderes possuem um alto grau de criatividade e motivam sua equipe a também ser criativa. Esta forma de liderança surte mais efeito em grupos, tornando-os mais coletivistas e com maior distância hierárquica entre si, em grupos mais individualistas este estilo de liderança pode não ser eficiente.

Esses dois estilos de liderança podem ser apreendidos, porém as pessoas que precisam ser treinadas apresentam menor desempenho do àqueles que já têm esse estilo em seu DNA. Estas duas formas de liderança são consideradas semelhantes por alguns pesquisadores, porém outros apontam que a transformacional é mais ampla.

Com relação a líderes autênticos, considera-se que são as pessoas que sabem o que querem e agem de acordo com seus valores e crenças, tendo clareza em suas atitudes, prezando sempre pela ética e organização.

Conforme evidenciado através dos autores, nota-se que todos os estilos de lideranças são importantes e que a escolha de qual modelo adotar depende muito da personalidade e estilo de cada líder, da equipe a ser liderada e da cultura da organização. Ficando bem evidente, que não existe um modelo de liderança perfeita, quando o líder agir somente de acordo com o seu perfil, pois, a cada situação ou cada equipe a ser liderada, demanda de uma adaptação para a busca de um objetivo comum de toda a equipe.

Enfatizamos que a maneira mais eficaz de um líder conseguir seu objetivo é através do seu conhecimento, que “exige o aperfeiçoamento das competências organizacionais, extraindo mais do que apenas se considera como um fluxo das informações, mediante a competência de criar, gerir e disseminar o conhecimento proveniente das informações”. (MEDEIROS, 2010, p. 20).

Saber administrar o conhecimento da organização, também é essencial, e isso significa valorizar as pessoas, pois são elas que detêm em suas mentes, a maior parte deste conhecimento, ele faz parte do ativo intangível da empresa “um ativo que não tem substância física, mas proporciona benefícios econômicos”. (LACOMBE, 2003, p. 489). E é percebido atualmente como um grande diferencial.

A gestão do conhecimento tomou ímpeto nos últimos anos em função do aumento da importância do conhecimento como vantagem competitiva das organizações. Num mundo quase sem fronteiras, em que os recursos naturais e a mão de obra não qualificada estão cada vez mais disponíveis, o conhecimento passou a ser a *diferença* para os países e as organizações. (LACOMBE, 2003, p. 490).

A atual facilidade em disseminar informações também tem feito com que a gestão do conhecimento venha se destacando, pois se percebe que o valor de uma empresa não está em sua marca e sim nas suas pessoas, pois todos que compõem uma empresa carregam consigo experiências e conhecimentos os quais levam embora quando deixam a mesma, pois é impossível para as empresas armazenar todo esse conhecimento.

Torna-se necessário então, que seja selecionado o conhecimento que é útil para a empresa e traz vantagem competitiva e transformá-lo em conhecimento organizacional. Podendo assim definir gestão do conhecimento “como o conjunto de esforços ordenados e sistematizados visando a criar novo conhecimento, difundi-lo na organização para os que dele precisam e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas, bem como protegê-lo contra uso indevido”. (LACOMBE, 2003. p.492).

Sendo assim, o líder que possui uma gestão baseada em seu conhecimento tem melhor facilidade de administrar questões que envolvem conflitos, caso contrário, poderá afetar negativamente o comportamento da organização, pois “conflito é um processo de oposição e confronto que pode ocorrer entre indivíduos ou grupos nas organizações”. (CHIAVENATO, 2014, p. 275).

Segundo Robbins (2010) é preciso estabelecer um processo dinâmico para solucionar conflitos partindo da preparação e planejamento, ou seja, buscar levantar todos os fatos que levaram à ocorrência do conflito. Após é preciso que haja uma definição das regras básicas para definir os procedimentos de negociação.

Conseqüentemente a estes passos, busca-se o esclarecimento e justificativas que tem o objetivo de oportunizar as partes envolvidas, de informar as questões que levaram à ocorrência dos fatos. Para que seja possível a solução do conflito, ambas as partes inevitavelmente deverão fazer alguns consentimentos para poder dar o passo final e formalizar um acordo e desenvolver procedimentos para que possa auxiliar no controle de novos conflitos.

2.2.3.5 Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho não é uma atividade nova. Ela há muito tempo vem sendo usada como um dos processos mais importantes e eficazes dentro de uma empresa. Então,

A avaliação de desempenho pode ser definida como um processo que geralmente é fornecido anualmente por um supervisor para um subordinado, projetado para ajudar os funcionários a compreenderem suas funções, seus objetivos, suas expectativas e o sucesso em seu desempenho. (SNELL; BOHLANDER, 2013, p. 298).

Acertada a escolha do método, a avaliação de desempenho é muito importante no acompanhamento do desenvolvimento dos funcionários. “A avaliação é um acompanhamento sistemático do desempenho das pessoas no trabalho. Trata-se de um instrumento de gestão que inicialmente teve por objetivo acompanhar o desempenho do trabalho de uma pessoa com base nas suas atividades”. (MARRAS 2012, p. 04). Mas esse objetivo não deve ser visto de forma tão específica, pois elas são ferramentas versáteis, que têm por propósito beneficiar a empresa e o colaborador avaliado.

Portanto, este processo, quando bem estruturado será um instrumento de auxílio na motivação do quadro de funcionários da empresa. Neste sentido é um importante aliado no levantamento de futuros potenciais humanos para determinada função.

Na realidade, as empresas precisam de resultados e, atualmente, muito resultado e competência das pessoas que nela trabalham. Querem que elas façam o trabalho com qualidade, que não desperdicem nada do material, que sejam produtivas, que os clientes fiquem satisfeitos com o trabalho que elas produzem. As empresas ainda querem que elas pensem, que criem e inovem processos e produtos e que usem de todo seu potencial para que a empresa seja cada vez melhor. (PONTES, 2014, p. 25).

Tendo isso em vista, é evidente a necessidade de as empresas buscarem adotar os métodos de avaliação de desempenho para desenvolverem seu quadro funcional, isso vem se tornando cada vez mais um diferencial na busca do melhor desempenho, tanto na questão individual quanto no resultado das equipes.

Para efetuar a mensuração eficaz do desempenho é fundamental estabelecer critérios de avaliação e adotar políticas e ferramentas voltadas ao suporte do objetivo esperado pela organização, podendo optar por vários métodos existentes, cabendo à organização optar pela mais adequada para determinada avaliação.

Considerando que, “os métodos de avaliação de desempenho, para fins didáticos, são classificados em dois grupos: métodos individuais e métodos de equipe”. (PONTES, 2014, p. 45). Sendo que o objetivo é avaliar por vezes resultados, conhecimentos e comportamentos.

Segundo Araújo (2009), se utilizam de várias ferramentas para possibilitar uma maior eficácia no desempenho esperado em determinada função ou setor.

Podemos citar a escala gráfica onde são elaborados gráficos com base em resultados anteriores com o intuito de fazer uma análise quantitativa, ficando o entendimento claro e objetivo. Evidenciamos que “no método de escala de classificação gráfica, cada característica ou traço avaliado é representado por uma escala. O avaliador indica o grau em que o funcionário possui esse traço”. (BOHLANDER; SNELL, 2013 p. 314).

Um segundo método que pode ser utilizado, é o método da observação direta, que para Araújo (2009), mesmo sendo considerado ultrapassado, é ainda muito utilizado pelas organizações, por ter a finalidade de verificar atitudes e comportamentos durante as ações das atividades, porém em algumas vezes pode ter sua avaliação equivocada, pois o avaliador observa o momento e julga conforme critérios pré-estabelecidos.

Poderá ser utilizado também o método da lista de verificação. Este, “consiste na verificação, pelo avaliador, de uma lista de sentenças descritivas, as quais ele acredita caracterizarem o desempenho ou o comportamento do funcionário” (BOHLANDER; SNELL, 2013 p. 317), tendo como objetivo avaliar apenas informações essenciais do avaliado. Segundo Araújo (2009), apesar de ser um método tradicional é utilizado até os dias de hoje, pois se trata de uma simplificação do método da escala gráfica, apresentando de forma mais detalhada, possibilitando uma melhor interpretação e entendimento do avaliador.

Elenca-se também o método 360 graus, para a aplicabilidade deste método é necessário que se crie uma cultura de interação entre setores e colaboradores para facilitar a sua execução, pois ele consiste em expor o avaliado a todos os seus stakeholders, a “avaliação do desempenho é feita de modo circular, por todos os elementos que mantêm alguma interação com o avaliado”. (CHIAVENATO, 2004, p. 228). Segundo Araújo (2009), este método é bastante complexo e possui tanto pontos positivos, como negativos, o lado favorável é que o avaliado pode permanecer na sua zona de conforto, desde que sua avaliação seja positiva perante os envolvidos possibilitando assim apenas aprimorar seus métodos e atitudes, para desenvolver ainda mais seu potencial, como ponto negativo, apresenta-se a questão emocional, o avaliado pode não estar preparado para receber críticas, mesmo que estas sejam positivas, fator que poderá afetar seu desempenho.

Conforme citado, esses são alguns dos métodos que podem ser utilizados em uma avaliação de desempenho, sendo que ficará a critério da organização escolher o mais adequado e assertivo para sua realidade, visto que a escolha certa propiciará vantagens, como: descobrir novos talentos, facilitar a prática de realização de feedbacks, contribuir no direcionamento dos esforços da organização, auxiliar no aprimoramento, situar as pessoas na organização, pois elas foram avaliadas e mostraram seu desempenho positivo.

Sua implantação, porém, pode encontrar barreiras, como a falta de informação e de suporte da alta administração, principalmente na questão do apontamento dos pontos fracos do avaliado e em encontrar a melhor maneira de desenvolvê-los. Ter padrões de desempenho mal definidos, excesso de formulários e dificuldades de manter a periodicidade destas avaliações, também são fatores que dificultam sua aplicação.

A avaliação de desempenho abre precedentes para a discussão salarial, pelo fato de receber um retorno positivo pelo seu bom desempenho, visto que o colaborador pode buscar um melhor reconhecimento financeiro. Este processo é, por vezes, vulnerável e dificulta a avaliação do grupo.

Esta avaliação é um fator importante para o desenvolvimento dos colaboradores, desde que bem aplicada. É imprescindível, porém, que sejam discutidos os investimentos feitos, para que venha a partir do crescimento das pessoas, beneficiar a organização, trazendo novos métodos que facilitem o desempenho da empresa.

2.2.3.6 Gestão por competência

A atual globalização e o aumento da complexidade das organizações vêm fazendo com que as empresas busquem métodos mais ágeis para sua estruturação, dentre eles, podemos destacar a gestão por competências.

Podemos dizer que a gestão por competência, “é um conjunto de ferramentas práticas, consistentes, objetivas e mensuráveis que torna possível às empresas instrumentalizar RH e Gestores para fazerem Gestão e Desenvolvimento de Pessoas com foco, critério e clareza” (RABAGLIO, 2013, p. 12), todas as

ferramentas utilizadas na gestão por competência são mensuráveis e através delas é possível identificar com clareza o perfil dos funcionários e dos cargos.

Podemos entender competência como a combinação no indivíduo de conhecimento, habilidades, valores, crenças e processos cognitivos. Essa combinação típica a singularidade do indivíduo e manifesta-se no que chamamos de desempenho. Nessa perspectiva, quando alguém realiza alguma atividade, em uma dada situação, a pessoa se manifesta e, portanto, manifesta sua competência naquilo. (BRANDÃO, 2013, p. 105).

Desta forma, quando pensamos nas competências de cada indivíduo, é importante que a organização busque uma estratégia para melhor aproveitar o potencial de cada um, tornando isso um diferencial competitivo da organização.

O mapeamento das competências “é a estratificação criteriosa e organizada de todos os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para eficácia e resultados em um cargo específico”. (RABAGLIO, 2013, p. 23). Cada organização é única e tem necessidades diferentes, portanto cada qual deve analisar de forma objetiva quais são as competências que mais correspondem a sua realidade.

Na qual temos, de um lado, as competências entendidas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a pessoa exercer seu trabalho; de outro lado, temos as competências entendidas como a entrega da pessoa para a organização. (DUTRA, 2014, p. 30).

As competências são também chamadas de CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes), ao adotar essa compreensão Dutra (2014), estabelece três tipos de abordagem. Segundo ele na primeira abordagem aponta - se os indivíduos que possuem um desempenho muito acima da média, e em seguida, realiza-se uma entrevista para identificar essas competências diferenciadas que as possibilitam o alcance deste desempenho. Após a entrevista são tabuladas as informações e confrontadas com as estratégias organizacionais baseado na essência das competências estabelecidas.

A segunda abordagem estabelece uma relação natural entre as competências organizacionais e as das pessoas, mesmo que inconscientemente, caso contrário a organização não sobreviveria, essa ideia é fundamental para que haja uma sincronia entre as competências individuais com as competências tidas como essenciais por parte da organização.

Araújo (2009) complementa que a terceira abordagem é uma sequência da segunda abordagem, já que as organizações possuem trajetórias de carreiras diferentes, para elas são estabelecidos padrões específicos de análise de competência buscando assim estabelecer uma relação assertiva para cada função, onde também como nas abordagens anteriores, são levantadas as competências e comparadas às competências organizacionais.

As competências são características muito únicas, a partir disso podemos afirmar que “cada cargo precisa de um “CHA” completo e que cada candidato ao cargo precisa ter o “CHA” de que o cargo necessita; sem essa compatibilidade de perfil, não haverá eficácia em resultados”. (RABAGLIO, 2013, p. 10).

Para se adequar à organização e ao cargo é preciso que o candidato apresente certos comportamentos e atitudes, porém muitos deles podem e devem ser aperfeiçoados ao decorrer do tempo, pois as pessoas precisam ser desenvolvidas e a abordagem por competências facilita esse processo.

O fato de a pessoa não ser olhada em função do cargo que ocupa, e sim de sua trajetória, possibilita relação com a perspectiva do longo prazo, ou seja, a pessoa consegue vislumbrar um horizonte mais amplo do que o cargo que ocupa na sua relação com a empresa, ao mesmo tempo em que o horizonte fica mais claro tanto para a pessoa quanto para a empresa. (DUTRA, 2014, p. 65).

Treinar os colaboradores vem sendo a forma mais eficaz de desenvolvê-los, pois o objetivo do treinamento nada mais é que “ajudar o empregado a desempenhar bem e cada vez melhor, os diversos trabalhos e tarefas necessários para a obtenção dos resultados almejados pela organização”. (BRANDÃO, 2013, p. 85). Cabe a cada gestor e cada organização verificar os modelos de treinamento mais adequados e aplicá-los de forma assertiva, para que os mesmos venham ao encontro dos objetivos tanto do colaborador como da empresa.

As competências organizacionais são formadas basicamente com o CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes), “o comportamento organizacional se ocupa do estudo sobre o que as pessoas fazem nas organizações e de como este comportamento afeta o desempenho organizacional”. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 08).

O comportamento organizacional afeta todos os âmbitos da organização, e fazer um estudo sistemático, ou seja, observar e analisar o mesmo permite decifrar e

prever ações. “Essas consistências fundamentais são muito importantes. Por quê? Porque permitem a previsibilidade. O comportamento é geralmente previsível e o estudo sistemático do comportamento é um meio de se fazer previsões razoavelmente precisas”. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 08). Os autores destacam ainda que o comportamento organizacional está atrelado a componentes básicos das ações humanas.

Embora haja algumas controvérsias sobre a importância relativa de cada um dos tópicos do comportamento organizacional, é consenso que ele inclui componentes básicos como motivação, poder, liderança, comunicação interpessoal, estrutura e processos de grupos, aprendizado, desenvolvimento de atitudes e percepção, processos de mudança, resolução de conflitos e negociação, desenho da tarefa e estresse ocupacional. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 08).

Conhecer esses aspectos e conseguir analisá-los é de extrema importância para as organizações, bem como poder prever alguns tipos de comportamentos é imprescindível para se tomar decisões assertivas e necessárias na busca do aprimoramento dos funcionários. Outro aspecto importante a ser analisado é a habilidade.

Habilidade refere-se à capacidade de um indivíduo para desempenhar as tarefas de uma função [...]. As habilidades totais de uma pessoa normalmente são formadas por dois grupos de fatores: as habilidades intelectuais e as físicas. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 49).

Como o próprio nome já diz, as habilidades intelectuais são as necessárias para o desempenho de atividades mentais. Salientamos que “as sete dimensões mais citadas das habilidades intelectuais são a aptidão numérica, a compreensão verbal, a rapidez perceptual, o raciocínio indutivo, o raciocínio dedutivo, a visualização espacial e a memória”. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 49).

Cada tipo de função profissional requer habilidade distinta, quanto mais complexa a atividade maior a necessidade de habilidades intelectuais para que a mesma seja realizada de modo eficiente e devido as rápidas mudanças que vem ocorrendo no mercado de trabalho estas vêm se tornando cada vez mais importantes, porém as habilidades físicas serão sempre essenciais na prática de algumas atividades.

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), as habilidades físicas são divididas em nove aspectos básicas, força dinâmica, força no tronco, força estática, força explosiva, flexibilidade de extensão, flexibilidade dinâmica, coordenação motora, equilíbrio e resistência, e o bom resultado do funcionário pode ser obtido quando os administradores definem quais as habilidades são necessárias para a realização da tarefa e o escolhem de maneira assertiva, garantindo que o mesmo as tenha na medida certa.

Além de conhecer os conhecimentos e habilidades dos colaboradores, também é essencial que se analise as atitudes, pois “atitudes são afirmações avaliativas – favoráveis ou desfavoráveis – com relação a objetos, pessoas ou eventos. Refletem uma predisposição individual com relação a alguma situação ou fenômeno”. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 66). Devido a sua complexidade, as atitudes são avaliadas considerando seus três componentes, cognição, afeto e comportamento, pois estes estão diretamente relacionados.

Todas as pessoas apresentam milhares de atitudes, mas no âmbito profissional, as que têm mais relevância são focadas na satisfação e envolvimento com o trabalho, comprometimento organizacional, percepção da organização e engajamento, e todas essas atitudes estão muito ligadas e interferem diretamente umas nas outras.

Conhecer e saber analisar os comportamentos, habilidades e atitudes de cada pessoa, é imprescindível para que o administrador faça uma boa gestão de seu pessoal, saber adaptar as pessoas aos cargos certos é de extrema importância para o sucesso da organização e apenas conhecendo os pontos fortes e fracos de cada um se torna possível qualificar e aperfeiçoar os colaboradores em suas atividades.

2.2.3.7 Análise de investimentos

Com o estado atual da economia, é de extrema importância que todos mantenham um controle de suas finanças, principalmente as organizações, pois movimentam grandes quantias e existem vários *stakeholders* que dependem dela. Tendo isso em vista, todas, ou pelo menos a maioria das organizações, trabalham

com orçamentos pré-estabelecidos, mantendo assim um controle de seus gastos e de suas finanças, para garantir a sua saúde financeira.

Dessa forma, “definimos um projeto como um processo estruturado de investimento no qual recursos são disponibilizados para que benefícios sejam atingidos” (DUARTE JÚNIOR, 2013, p. 17). Antes de uma empresa investir seu capital ela precisa saber com clareza o que será aplicado e qual o retorno deste investimento, e analisar qual fonte de capital será a mais lucrativa, fazer uma análise minuciosa dos investimentos é de extrema importância, pois é somente através dela que se consegue ter a visão futura deste investimento.

No meio empresarial a disponibilidade de recursos (pessoas, tempo, máquinas, dinheiro etc.) para investimento é limitada. A natural escassez de recursos força a escolha inteligente de projetos para implantação, ou seja, aquelas alternativas de investimento que podem oferecer os melhores benefícios para as empresas. (DUARTE JUNIOR, 2013, p. 17).

A empresa precisa considerar todas as variáveis na hora de analisar um projeto, apreciar sua natureza, sua dependência e seu financiamento, pois estas informações impactam diretamente na tomada de decisões, e segundo Duarte Junior (2013), para uma empresa seu valor de mercado está diretamente ligado ao seu fluxo de caixa e este depende diretamente de sua dinâmica de investimentos.

Na organização, no momento da tomada de decisão para a escolha de um projeto, é de extrema importância que seja analisado e considerado que os benefícios estimados superem os investimentos esperados em tal projeto, para isso, se faz necessário que todas as áreas da empresa sejam envolvidas e trabalhem juntas unindo seus conhecimentos, buscando o melhor para a organização.

Considerando isso, “a medição de criação de valor do projeto é realizada pelo valor presente líquido (*VPL*) do fluxo de caixa do projeto considerando o custo de oportunidade” (LAPPONI, 2007, p. 15), é através de seu resultado que a gerência toma a decisão de aceitar ou não o projeto, pois o *VPL* “mede o lucro econômico ou o valor criado pelo projeto na data da tomada de decisão de investimento”. (LAPPONI, 2007, p. 16). É este resultado, que calculado com o custo do projeto e adequado ao seu nível de risco mostrará se o projeto é rentável e agregará valor para a empresa.

Faz-se necessário também analisar a taxa interna de retorno (TIR) do projeto, porém este método deve ser utilizado apenas em projetos simples,

No projeto do tipo simples, com o aumento da taxa requerida, o *VPL* do projeto tende ao valor do custo inicial, pois o *VPL* é uma função decrescente da taxa requerida. Portanto, a decisão com o método da *TIR* somente deve ser feita em projetos simples, que garantem a existência de uma única *TIR* >-100%. (LAPPONI, 2007, 175).

A *TIR* apresenta vantagens e desvantagens e ambas devem ser consideradas, segundo Lapponi (2007) como vantagens podemos citar que a *TIR*, considera o fluxo de caixa completo e o valor do dinheiro no tempo, informa se o projeto simples, cria ou não valor, é fácil de ser comunicada e pode ser compreendida por muitos, por se tratar de uma medida relativa, em vez de uma medida absoluta. Como pontos fracos, pode ser citado que deve ser aplicado somente na avaliação de projetos simples, é necessário determinar primeiro a taxa requerida do projeto, não tem a propriedade aditiva do *VPL* de fluxos de caixa, a maior *TIR* não seleciona o melhor projeto de um grupo de projetos com o mesmo prazo de análise e há a dificuldade de reinvestir os retornos do projeto para garantir a rentabilidade periódica igual à *TIR*.

Outra forma de análise que se destaca é a análise do *payback*,

Payback é o período de tempo em que ocorre o retorno do investimento [...] O *payback* pode ser histórico e descontado. O histórico, logicamente, é menor do que o descontado. 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 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 brasileiro, o piso tem sido a caderneta de poupança. (BRITO, 2014, p. 51).

Para poder se aplicar o método do *payback*, é necessário que seja estabelecido o prazo máximo que pode ser tolerado para recuperar o custo inicial.

Segundo Lapponi (2007) suas vantagens são a forma fácil de ser aplicada, o seu resultado é de fácil interpretação e dá a noção da liquidez e do risco do projeto, suas desvantagens por sua vez são que não considera todos os capitais do fluxo de caixa do projeto e a definição de tempo máximo pode ser arbitrária, não é uma medida de rentabilidade do projeto. Não deve ser aplicado quando o desembolso do

custo inicial for realizado em mais de um ano, quando o projeto não for simples e para selecionar o melhor de um grupo de projetos.

Analisando todos esses indicadores, percebe-se que ter uma visão ampla e fazer uma análise que une todos esses pontos, torna a tomada de decisão mais assertiva e garante um melhor desempenho do projeto e da empresa.

Percebe-se também a importância da análise de investimentos, quando se trata de RH, sendo que para uma melhor gestão de seus recursos é necessário que se avalie os investimentos feitos para recrutamento, seleção, retenção e aprimoramento do capital humano da organização, aliando isso a demanda da empresa.

Sendo assim é necessário e imprescindível que haja uma ligação e comunicação assertiva entre todos os setores da empresa e o setor financeiro, garantindo a estabilidade e credibilidade da empresa.

2.2.3.8 Estruturação de cargos e salários

A falta de uma estrutura de cargos e salários dentro de uma empresa, contribui, muitas vezes, para um clima de desmotivação dos colaboradores, pela falta de perspectiva de crescimento e carreira.

O salário é uma demonstração objetiva do quanto a empresa valoriza o trabalho de seu funcionário. Associado ao plano de carreiras, se bem administrado pelo Departamento de Recursos Humanos da empresa, ele pode vir a ser não propriamente um fator de motivação, mas um fator que servirá de base aos fatores motivadores ligados ao cargo ocupado, à perspectiva de crescimento profissional e trabalho executado, estando estritamente ligado a esses. (PONTES, 2013, p. 29).

A estruturação de cargos e salários dentro de uma empresa é de suma importância, tanto como outro projeto qualquer, não significa necessariamente que a empresa vai investir mais. Significa manter uma estrutura de carreira com faixas salariais, facilitando a vida dos gestores e melhorando a motivação dos funcionários e o compromisso com os resultados. Portanto, Pontes (2013) afirma que o plano de cargos e salários não deve servir apenas para administrar salários, mas, sim, para servir como base para o desenvolvimento do homem na organização.

Simplemente implantar e manter a gestão de cargos e salários não é suficiente, é necessário que se tenha descrições de salários e cargos bem definidos, claros e objetivos e também com responsabilidades bem definidas,

O plano de cargos e salários deve ser estabelecido de forma que possa ser percebido como uma carreira. Além de permitir possibilidades concretas de diminuir o turnover e reter talentos, porque melhora as possibilidades do recrutamento interno, permite que o funcionário vislumbre oportunidades de crescimento dentro da empresa. (PONTES, 2013, p. 33).

Com isso, o colaborador vai entender a razão de suas funções e vai abraçar o compromisso com a empresa com a qual trabalha. A estruturação de Cargos e Salários tem etapas para sua implantação,

Na implantação do programa de Administração de Cargos e Salários em uma organização, é necessário seguir as etapas de planejamento e divulgação do plano, análise e avaliação dos cargos, pesquisa salarial, estrutura salarial e definição da política salarial. Terminada esta última etapa devem ser definidas as políticas de remuneração, formas de crescimento através das carreiras profissionais e a política de participação nos lucros ou resultados. (PONTES, 2013, p. 34).

Portanto, seguindo todas as etapas e com o setor de Recursos Humanos juntamente com os gestores estruturando, planejando e divulgando, “os cargos influenciam as pessoas em sua motivação e desempenho, bem como em sua satisfação” (CHIAVENATO, 2009, p. 214), para assim atingir melhores resultados e metas dentro da empresa.

Uma estrutura de cargos e salários nada mais é do que um sistema de gestão de pessoas, não significa que, necessariamente a empresa vai gastar mais. Significa manter um sistema de carreira com faixas salariais administráveis e suportáveis pelo negócio, que venha disponibilizar ferramentas para facilitar a vida dos gestores e melhorar a motivação dos funcionários e o compromisso com os resultados.

2.2.3.9 Gestão do clima e cultura organizacional

O termo cultura é bastante antigo e seu significado vem se modificando ao longo dos anos, nos quais sofreram influência da sociedade romana e europeia. Ela

consiste em ferramentas, utensílios, vestimentas, armamentos, costumes, crenças, rituais, jogos, obras de arte, linguagem, entre outros.

De acordo com Ferreira (2013), em seu livro *Clima Organizacional e qualidade de vida no trabalho*, ressalta que a cultura é definida como:

A cultura de uma empresa é o conjunto de normas, regras, valores e atitudes, que pode ter sido desenvolvido pelo fundador da organização, dando a esta um modo particular de ser, com características próprias que a distingue das demais e que são passadas aos novos membros como a forma correta de pensar e agir, determinando o que deve ser seguido e o que deve ser evitado. A cultura exerce uma forma de controle e representa a identidade da organização. (FERREIRA, 2013, p. 53).

Portanto, percebe-se que os valores, as crenças e os padrões de comportamento são os pilares do núcleo da identidade organizacional e estão interligados e em permanente aperfeiçoamento. Também é uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e seu trabalho.

Assim, a cultura organizacional define seus funcionários, como:

Os funcionários podem aprender a cultura por meio de histórias, rituais, símbolos materiais e linguagem. Como exemplo de histórias, existem as que se referem ao fundador da organização, lembranças dos momentos difíceis e de alegria. Os rituais são atividades que expressam e reforçam os valores presentes na organização, sendo os mais comuns os de integração, cujo objetivo é diminuir a ansiedade dos novos funcionários, possibilitando a familiarização com as regras e políticas da empresa. Os símbolos podem ser expressos pela arquitetura do edifício e o tamanho e arranjo físico das salas, e as linguagens são os termos criados para descrever equipamentos, escritórios, pessoas - chave, produtos e clientes. (FERREIRA, 2013, p. 53).

No contexto da compreensão sobre funcionários, existem várias formas mensuráveis que Ferreira (2013) faz menção. Na qual o aprendizado da cultura organizacional acontece de várias maneiras: histórias, ritos, rituais, cerimônias, mitos, heróis, símbolos, linguagem, regras e regulamentos, ambiente organizacional, microculturas e contraculturas. Esse aprendizado ocorre por diversos meios como: documentos escritos, reuniões, seminários, palestras, treinamentos, orientações, exemplos, divulgação na mídia dos valores e princípios, processos de recrutamento, seleção, reconhecimento dos profissionais, estilo de liderança, o projeto físico das instalações, a estrutura formal da empresa, entre outros.

Em determinados momentos da organização uma cultura muito forte pode afetar a eficácia da empresa, se tornando uma barreira às mudanças, à diversidade, pois só através de novos comportamentos é que as mudanças ocorrem, apesar de ser um processo longo. De acordo com as evidências, as mudanças na cultura organizacional podem ocorrer quando a organização está enfrentando uma crise, trocas de líderes, entre outras. Essas percepções favoráveis ou desfavoráveis afetam o desempenho e a satisfação dos funcionários.

Reconhece-se que quando se trata de gestão de pessoas e de negócios, o clima e a cultura de uma empresa influenciam diretamente na performance da equipe e nos resultados do negócio. No entanto, há quem confunda estes conceitos, acreditando em se tratar de sinônimos, conforme veremos abaixo na reflexão de Ferreira (2013):

O clima pode ser entendido como a percepção da atmosfera da organização e impacta a satisfação com o trabalho, às interações entre os grupos e até mesmo os comportamentos que exprimem afastamento dos empregados do ambiente de trabalho (absenteísmo, rotatividade, entre outros). A cultura organizacional é uma das principais causas do clima: a cultura é a causa e o clima é a consequência, sendo os dois, portanto, fenômenos complementares. Por exemplo: uma cultura rígida e formal irá causar um clima rígido e formal, um ambiente de trabalho rígido em que os funcionários não podem expressar suas ideias; em contrapartida uma cultura flexível (informal) irá causar outro ambiente de trabalho, com um clima saudável. O clima é instável e refere-se ao nível de satisfação dos funcionários em um dado momento, enquanto a cultura decorre de práticas estabelecidas ao longo do tempo. (FERREIRA, 2013, p. 53).

Como podemos perceber pela afirmativa do autor, o clima é apenas parte do que é visível da cultura, a ponta do iceberg. Enquanto o clima organizacional é rapidamente mutável e retrata o humor da organização, a satisfação e nível de engajamento do momento; a cultura é estável e resistente à mudança. Ela retrata o conjunto de valores, o que acontece independente do 'chefe estar olhando', as regras não escritas. Ela dá às pessoas um senso de como se comportar. É resultado dos símbolos, heróis, rituais e crenças, que definem o modo como a empresa conduz seus negócios.

O clima organizacional depende apenas da colaboração das pessoas e, com a colaboração de todos e uma atuação constante dos gestores nesse sentido, toda a organização pode ficar cada vez melhor, inclusive com melhores resultados, não só financeiros como também qualitativos. Os gestores são elementos de mudança,

fator importante para as organizações se ajustarem ao mercado obtendo competitividade.

O clima organizacional é percebido no interior das organizações como a propriedade ou qualidade do ambiente encontrado. É resultante da cultura, de seus aspectos positivos e negativos, bem como dos acontecimentos que ocorrem fora delas. Esses aspectos podem, de forma superficial ou comprometedor, influenciar o comportamento das pessoas nela inseridas.

Portanto, “o gestor de pessoas deve ser hábil no sentido de identificar eventuais ruídos no relacionamento entre as pessoas, visando o melhor clima possível, assegurando um desenvolvimento regular dos trabalhos da organização” (ARAUJO; GARCIA, 2009, p. 05), pois sem dúvida a motivação das pessoas, está ligada diretamente ao clima da organização, quando este é favorável, se aumentam os níveis de satisfação e colaboração dos funcionários.

Segundo Araújo e Garcia (2009), outro fator que sustenta o clima organizacional é a comunicação, processo considerado extremamente simples, mas este fato não significa que funcione com alto grau de eficiência e eficácia. Este é um processo que envolve várias etapas, um ruído ou falha em alguma delas, compromete o processo por inteiro. Ainda segundo Araujo e Garcia (2009), pode se afirmar que o melhor clima não elimina a existência de conflitos, mas o conflito predador, aquele que traz instabilidade e incerteza para a organização deve ser eliminado, este limite entre o conflito possível e o não aconselhável é definido pelo gestor e será dado a partir de sua história.

Inquestionavelmente, o clima organizacional é alto e favorável em situações que proporcionam satisfação das necessidades pessoais e elevação do moral. Os membros das organizações e seus estados de ânimo são os indicadores do grau de qualidade desse ambiente, aferido por meio da percepção dos sentimentos, motivação e desempenho. O resultado desse clima afeta de forma positiva ou negativa, em determinado período, o comportamento das pessoas e sua satisfação ou insatisfação em relação ao trabalho.

Engana-se quem acredita que apenas aumentos salariais, viabilizariam o sucesso organizacional. Portanto, no que diz respeito ao contexto organizacional, percebe-se que o que torna uma empresa motivadora são seus programas de

melhoria, treinamentos, incentivos e ações com o objetivo de deixar claro que fazem parte da organização.

2.2.3.10 Sistema de qualidade e produtividade

A qualidade é definida como uma relação existente entre as concorrentes e que os clientes são responsáveis para determinar, se o produto é aceitável ou não. A qualidade visa atender as necessidades de seus compradores e, conseqüentemente, ter seu retorno através da compra de seus produtos ou serviços.

Através da qualidade, o processo de melhoria de produção, visa aumentar a lucratividade de seus produtos, podendo assim, cumprir as demandas de seus consumidores.

Seguindo um parâmetro desse processo, a mudança de atitudes na empresa continuará sendo destinada aos empregados e gestores da organização, sendo eles responsáveis para analisar a qualidade como uma função isolada do departamento de controle da qualidade.

A qualidade se dá pela utilização de todos os princípios anteriores, sendo necessários um processo produtivo controlado, um quadro de pessoal treinado e consciente dos objetivos da organização, a existência de um sistema de informações eficiente, a adoção de procedimentos de assistência técnica que minimizem impactos negativos para a imagem da empresa, advindos de eventuais problemas ocorridos com o produto durante sua utilização e a busca incessante da melhoria em todos os processos que compõem a empresa, para garantir um produto com o nível de qualidade que atenda e, se possível, supere as expectativas do cliente. (OLIVEIRA, 2013. p. 08).

Os produtos têm possibilidades distintas através de uma escolha da qualidade, que está num contexto concorrencial, que visa atender principalmente na diferenciação da lucratividade. As empresas concorrentes devem se ater a um nível de qualidade mais fraco ou, se possível, atribuir-se a um ponto mais elevado do que da empresa alvo, podendo assim, ser reconhecida no mercado de trabalho. Contudo, seus clientes podem comprar seus produtos e a lucratividade da empresa pode aumentar e, conseqüentemente, o lucro poderá manter a organização em alta.

A produtividade visa atender as demandas das organizações, para garantir a sua sobrevivência no mercado. Os produtos/serviços são considerados específicos e

devem ser bem projetados para ser realizada a produção, para que seus clientes possam comprar o determinado produto.

Para uma organização aumentar o processo produtivo deve-se agregar ao máximo a satisfação de seus clientes e ter um baixo custo no produto. A empresa pode aumentar a sua produtividade, mas também é preciso ter um valor adequado para que seus clientes possam adquirir o produto.

Evidenciamos que quanto maior for a produção na empresa, mais reconhecida e útil ela será para a sociedade, porque ela atende as necessidades dos clientes com seu baixo custo. Com a satisfação de seus clientes, o lucro decorrente é um prêmio que a sociedade lhe paga pelo bom serviço prestado.

Conforme Campos (2004), o professor Deming afirma que a produtividade é aumentada através da melhoria da qualidade de sua produção. Este termo é caracterizado através dos termos de valor produzido e valor consumido, podendo ser substituídos através do faturamento e custos.

A produtividade está diretamente relacionada à demanda do mercado por determinado produto / serviço, a empresa terá o desafio de encontrar um ponto de equilíbrio na produtividade para que ela possa manter seus produtos adicionais com estocagem e vencimento de produtos acabados. Por outro lado, o mais comum, é a elevada demanda e os constantes métodos de aperfeiçoar a produtividade.

Para garantir a sustentabilidade empresarial, os investimentos em capacitação de empregados, modernização do parque de máquinas, melhorias de processos, entre outros, são constantes, tanto em indústrias, comércios e serviços.

Através do quociente sobre custos e faturamento, a produtividade está em vantagem levando em conta todos os possíveis fatores internos da organização, tendo em vista a inclusão do cliente no fator decisivo da produtividade.

2.2.3.11 Controladoria e auditora

As organizações vêm se transformando de maneira cada vez mais rápida, segundo Figueiredo e Caggiano (2008), o aumento da complexidade das empresas, da interferência direto do governo através das políticas fiscais, a maior necessidade de se manter padrões éticos e, principalmente, a exigência cada vez maior por

melhores práticas de gestão, vem fazendo com que a responsabilidade do gerenciamento das finanças das empresas aumente, isso vem fazendo com que seja cada vez mais notável a importância da controladoria.

A controladoria pode ser conceituada como o conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências de Administração, Economia, Psicologia, Estatística e principalmente da Contabilidade, que se ocupam da gestão Econômica das empresas, com o fim de orientá-las para a eficácia. (MOSSIMANN, 1993, p. 96 apud FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008, p. 12).

Com o grande aumento da interação entre as empresas é imprescindível que as mesmas prezem pela eficiência de sua gestão, pois “ a missão da controladoria é zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global”. (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008, p. 10).

Somente uma empresa que tem uma controladoria eficiente e eficaz e conta com profissionais qualificados, está apta para o mercado atual.

O órgão administrativo Controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial [...] o *controller* é o gestor encarregado do departamento de Controladoria; seu papel é, por meio de 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. (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008, p. 11 - 12).

A controladoria deve estar presente e atuar em todas as áreas e etapas da gestão da empresa, de modo geral, para que efetivamente se torne eficaz,

A missão da controladoria é contribuir, através da junção dos conhecimentos interdisciplinares e das informações sobre os processos, para que as empresas, de forma eficiente e estruturada, obtenham lucro e estabilidade a curto, médio e longo prazo”. (BREITHAUPT, 2015, p. 10).

A controladoria de uma empresa está diretamente ligada ao setor de contabilidade, “a controladoria exerce papel de controle, criando padrões de ações e banco de dados, junto ao sistema de informação, para as tomadas de decisões dos gestores” (BREITHAUPT, 2015, p. 08), mas deve ser realizada e influenciar todas as outras áreas “a capacidade que o *controller* precisa possuir para influenciar os

demais gestores dentro da organização é fundamental para que o planejamento seja realizado por toda a empresa”. (BREITHAUPT, 2015, p. 13).

Ela é fundamental também para o setor de recursos humanos, pois “ para o gestor de recursos humanos, a controladoria gera informações que podem auxiliar nos processos de avaliação de desempenho, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, dentre outros” (BREITHAUPT, 2015, p. 16), o que possibilita uma melhor visualização dos processos e tomadas de decisões mais assertivas.

Este controle é visto muitas vezes por pessoas dentro da empresa de forma negativa, mas é preciso que se entenda este processo de forma positiva, pois é somente através de um controle rígido, que a empresa se destacará no mercado e para sua implantação é necessária uma estrutura sólida, o que torna necessário todas as áreas trabalharem juntas.

Assim como a controladoria tem o papel de controlar, encontra-se nas organizações, com esse mesmo objetivo, os processos de auditoria. “ A auditoria é uma técnica contábil que surgiu da necessidade de se garantir a veracidade das informações derivadas dos registros contábeis”. (RIBEIRO; COELHO, 2013, p. 01).

Auditoria, de uma maneira simples, pode ser descrita como um exame cuidadoso, sistemático e independente das atividades de uma empresa, de uma área ou de um setor, visando verificar se elas estão em conformidade com o definido, planejado e /ou estabelecido anteriormente e se foram executados com eficácia. (BUSSE; MANZOKI, 2014, p. 50).

Ela é peça fundamental hoje nas organizações, pois como detecta as diferenças, entre o planejado e o que realmente é efetuado, tem por um de seus objetivos, apontar medidas de correção. “O objetivo da auditoria é aumentar o grau de confiança dos usuários em relação a seu objeto”. (RIBEIRO; COELHO, 2013, p. 17).

A auditoria existe de duas formas, podendo ela ser interna ou externa,

Segundo o The institute of Internal Auditors – The IIA, representado no Brasil pelo IIA, auditoria interna é uma atividade independente e objetiva de garantia e consultoria, concebida para adicionar valor e melhorar as operações de uma organização. Ela ajuda uma organização a atingir seus objetivos através de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a efetividade dos processos de gerenciamento de riscos, controle e governança. Essa definição é mundialmente reconhecida e aceita, sendo divulgada pela Instituto de Auditores Internos. (DIAS, 2015, p. 01).

Esta atividade também é conhecida por auditoria operacional e visa melhorar os processos da empresa, por isso “a principal função da auditoria interna é auxiliar a organização a alcançar seus objetivos. Ela pode ser realizada por auditores internos, empregados da própria empresa, como por auditores independentes contratados para este fim”. (RIBEIRO; COELHO, 2013, p. 66).

Para se garantir a eficácia da auditoria é relevante que os auditores mantenham a imparcialidade, agindo de forma íntegra e deixando a pessoalidade de lado.

A auditoria externa por sua vez “é realizada por auditores independentes, contratados pela organização”. (RIBEIRO; COELHO, 2013, p. 96). “O auditor externo tem o seu trabalho caracterizado pela total independência, uma vez que se trata de um prestador de serviço contratado, sem qualquer vínculo com a empresa auditada”. (DIAS, 2015, p. 04). Esta independência do auditor é imprescindível para garantir a imparcialidade da auditoria quando se tratam de assuntos mais complexos. “O objetivo da auditoria externa ou independente é aumentar o grau de confiança nas demonstrações contábeis por parte dos usuários”. (RIBEIRO; COELHO, 2013, p. 99).

Porém deve se observar que podem ser realizadas auditorias com a finalidade de verificar a conformidade de processos e procedimentos, quando estes estiverem detalhados e estabelecidos.

Se entendermos que a auditoria é um processo de verificação, um exame cuidadoso, sistemático e independente das atividades desenvolvidas em determinada organização ou setor, cuja finalidade é verificar a conformidade dos processos planejados e /ou estabelecidos previamente, se estes foram implementados com eficácia e adequação à consecução dos objetivos, podemos supor que toda a organização necessita de auditoria em todos os seus processos e procedimentos, pois com essa avaliação é possível identificar e até prevenir falhas e erros que gerem prejuízos. (BUSSE; MANZOKI, 2014, p. 74).

Tendo isso em vista e sabendo que a área de recursos humanos também veio evoluindo muito com o passar dos anos, deixando de ser uma área voltada apenas para as tarefas básicas de admitir e demitir pessoas e passou a se preocupar também com o bem-estar e o desenvolvimento de seus colaboradores, notou-se a importância das auditorias também neste âmbito, haja vista que,

As empresas passaram a implantar programas de auditoria de relações industriais quando perceberam que, além da auditoria contábil, havia a necessidade de avaliar a estrutura orgânica e como as políticas de gerir pessoas ocorriam no âmbito das indústrias. (BUSSE; MANZOKI, 2014, p. 75).

Através da análise destas auditorias é possível verificar se os processos estão ocorrendo de forma satisfatória, adequando-os e fazendo as melhorias necessárias para atingir a satisfação dos colaboradores e promover a confiança na empresa, necessária para que a mesma possa atingir seus objetivos.

2.2.3.12 Saúde e segurança no trabalho

É imprescindível no contexto atual que as organizações ofereçam a seus funcionários um ambiente com condições adequadas de saúde e segurança para que estes consigam realizar suas atividades da maneira mais produtiva e segura.

A segurança do trabalho envolve três áreas principais de atividade: prevenção de acidentes, prevenção de incêndios e prevenção de roubos. [...] A segurança no trabalho está relacionada com a prevenção de acidentes e com a administração de riscos ocupacionais. Sua finalidade é profilática no sentido de antecipar-se para que os riscos de acidentes sejam minimizados. (CHIAVENATO, 2004, p. 437).

Segundo Araújo e Garcia (2009), o compromisso da segurança do trabalho é prever os acidentes e analisá-los, trabalhando para reduzir ou eliminar as doenças ocupacionais e os riscos de acidentes, visando manter a integridade física e mental dos colaboradores para garantir o bom andamento das atividades e um ambiente saudável.

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 matérias e produtos que podem causar acidentes, graves ou de alguma gravidade. 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. (ARAUJO; GARCIA, 2009, p. 213).

Tendo isso em vista, “provavelmente, o papel mais importante de um programa de segurança seja motivar gerentes, supervisores e subordinados a terem ciência das considerações de segurança” (SNELL; BOHLANDER, 2013, p. 448), pois quando se trata de segurança e saúde ocupacional uma das principais ferramentas é a conscientização por meio de treinamentos, o que em algumas áreas ocupacionais já vem sendo obrigatório.

Todo acidente, mesmo considerado leve, deve ser investigado pelo supervisor e pela comissão de segurança. Uma investigação busca determinar os fatores que contribuem para o acidente e revelar as medidas necessárias para impedir que ele volte a acontecer. A correção pode exigir outras formas de organizar as estações de trabalho, a instalação de protetores, controles de segurança ou, mais frequentemente, dar aos funcionários treinamento adicional e reavaliar sua motivação para a segurança. (SNELL; BOHLANDER, 2013, p. 450).

Visto que todo acidente de trabalho representa custos, que vão além da integridade física do acidentado, condição que se mostra impagável, traz também prejuízos financeiros, tanto para o acidentado e sua família, quanto para a sociedade e a empresa. “Se as organizações buscam eficiência, eficácia e lucros, precisam estar dispostas a investir dinheiro para criar condições que excedam as condições exigidas pela lei. (CHIAVENATO, 2004, p. 446).

Porém não é apenas necessário evitar os riscos de acidentes físicos, deve se considerar a saúde e o bem-estar de modo geral dos colaboradores, prezando pela saúde do trabalho.

A saúde do trabalho apresenta como formação e complementação de seus objetivos três conceitos. São eles: a promoção adequada das condições ambientais, o controle dos fatores causadores das doenças e a prevenção, redução e eliminação das causas nocivas. (ARAUJO; GARCIA, 2009, p. 207).

Segundo Snell e Bohlander (2013) os riscos que eram associados apenas às atividades de processamento industrial vêm sendo recentemente reconhecidos em outros ambientes, como escritórios, instalações de assistência médica e aeroportos e métodos preventivos vêm sendo adotados. Fazendo com que se perceba que a busca pela qualidade de vida vem se tornando indispensável e que a adoção de

programas que previnem os problemas de saúde está sendo mais aceito e procurado.

Implantar um sistema de saúde e segurança traz algumas vantagens para a empresa, como uma estrutura social mais saudável, maior comprometimento das pessoas, melhora no trabalho de equipe, reconhecimento e maior credibilidade, porém apresenta limitações também, pois gera uma gama de atividades que estabelecem novos custos, gera a necessidade de mobilizar pessoal e proporciona estabilidade para as pessoas envolvidas na CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes), programa de saúde e segurança imposto legalmente a empresas públicas e privadas, portanto é necessário que a empresa conheça bem estes aspectos antes de pôr em prática a implantação da prática de saúde e segurança, visando agir da maneira mais correta e assertiva, garantindo que sua implantação traga benefícios para todos na empresa.

3 METODOLOGIA

A metodologia científica é o estudo dos métodos utilizados na pesquisa, conforme afirma Demo, “metodologia, que significa, na origem do termo, estudo dos caminhos, dos instrumentos usados para se fazer ciência” (DEMO, 2009, p. 11), a partir dela se norteia todo o estudo e a pesquisa.

Já para Lakatos e Marconi, temos a seguinte afirmação:

Podemos concluir que a utilização de métodos científicos não é da alçada exclusiva da ciência, mas não há ciência sem o emprego de métodos científicos. Assim, o método é um conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista (LAKATOS; MARCONI, 2010, p. 65).

Conforme destacado pelos autores, podemos observar a importância desta ferramenta, sendo essencial para o auxílio da elaboração de um trabalho acadêmico consistente e embasado no processo científico.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente trabalho foi desenvolvido através de uma pesquisa qualitativa, que “pedem descrições, compreensões, interpretações e análises de informações, fatos, ocorrências, evidências que naturalmente não são expressas por dados e números [...] têm-se aí as características de uma pesquisa qualitativa” (MARTINS, 2009, p. 107). A pesquisa teve como foco objetivando desenvolver um estudo para fortalecer a cultura dentro da empresa Supermercado Comin.

Para tanto foi aplicada uma pesquisa de caráter exploratório, que conforme cita Gil:

As pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas de torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Seu planejamento tende a ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado. (GIL, 2010, p. 27).

Lakatos e Marconi, afirmam ainda que, “são investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade, de desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador [...], ou modificar e clarificar conceitos”. (LAKATOS; MARCONI, 2010 p. 171). Observamos assim, que a pesquisa exploratória procura considerar a realidade da empresa estudada, buscando entender seus valores e sua cultura, aliando isto a uma análise do mercado externo, buscando desta forma atender da melhor forma suas necessidades.

Por se tratar de um trabalho acadêmico e buscar uma melhor estruturação dos temas abordados, utilizou-se também pesquisa bibliográfica. “A pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado” (GIL, 2010, p. 29), sendo que este tipo de pesquisa se mostra cada vez mais importante e relevante na elaboração de trabalhos, pois através dela consegue-se analisar as ideias de autores com base em fundamentação teórica e direcionar para a busca da estruturação do objetivo em estudo. “Sua finalidade é colocar o pesquisador em

contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto”. (LAKATOS; MARCONI 2010, p. 166).

Com a necessidade de buscar uma melhor relação entre as variáveis, foi empregada também a técnica de pesquisa descritiva.

São incluídas neste grupo as pesquisas que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população [...]. Algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, e pretendem determinar a natureza dessa relação. Nesse caso, tem-se uma pesquisa descritiva que se aproxima da explicativa. (GIL, 2010, p. 28).

Por se tratar de um trabalho que visa falar sobre a cultura da empresa estudada, é imprescindível buscar entender a relação que esta tem com os valores dos funcionários e os valores que a organização se baseia para nortear suas decisões.

3.2 TÉCNICAS DE COLETAS DE DADOS

Como técnica de coleta de dados utilizada para o levantamento das informações relevantes a esta pesquisa, utilizou-se de três entrevistas semiestruturadas, que “trata-se, pois, de uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica; proporciona ao entrevistado, verbalmente, a informação necessária” (LAKATOS; MARCONI 2010, p. 179), com o gestor e sua equipe, focando em seus colaboradores com mais tempo de empresa, que propiciou entender amplamente a cultura, os valores e os objetivos da organização estudada e, principalmente, a sua estrutura.

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa “nestes casos, as técnicas de coletas são mais específicas, como, por exemplo: entrevistas; observações; análise de conteúdo; observação participante entre outros” (MEDEIROS, 2009, p. 107).

Houve também no decorrer de todo o trabalho, visitas técnicas que proporcionaram a equipe ter uma maior compreensão da realidade da organização e visualizar de forma mais abrangente as carências da empresa em relação aos processos da Gestão de Recursos Humanos, podendo assim estruturar os mesmos de forma mais assertiva.

3.3 FORMA E ANÁLISE DOS DADOS

Pode-se observar que, “na análise, o pesquisador entra em maiores detalhes sobre os dados decorrentes do trabalho estatístico, a fim de conseguir respostas às suas indagações, e procurar estabelecer as relações necessárias entre os dados obtidos e as hipóteses formuladas”. (LAKATOS; MARCONI 2010, p. 152).

Após a coleta dos dados na empresa, a equipe se reuniu, a fim de analisar os mesmos com o objetivo de ter um parecer mais objetivo dos processos de gestão empregados na organização e buscar as melhores soluções para a empresa, possibilitou assim um estudo dos pontos fortes e dos pontos a melhorar, bem como entender a cultura e os valores que mais se destacam na organização.

Após a coleta dos dados levantados através da pesquisa semiestruturada, foi desenvolvida uma análise descritiva dos mesmos, buscando o embasamento científico para auxiliar numa melhor coerência entre os dados e as informações dos autores pesquisados.

4 ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO

O presente trabalho foi desenvolvido em uma empresa do comércio do município de Descanso - SC, cidade do interior do Oeste do Estado, com aproximadamente 8,634 habitantes. A empresa é um Supermercado, denominado Supermercado Comin, devido ao sobrenome do proprietário, o Sr. Ironi Comin. A organização foi fundada em 1994 e atua no mercado desde então, tendo assim 23 anos de história.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Denominada Ironi Comin Eireli, a empresa atua com o nome fantasia Transportadora Comin. Esta está localizado na Rua da República, 300, Centro – Descanso – SC. CEP: 89910-000. A empresa tem como atividade econômica principal, o Comércio Varejista de Mercadorias em Geral, com predominância de produtos alimentícios – no ramo de Supermercado e tem como atividades secundárias, o comércio varejista de artigos de cama, mesa e banho, comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios, comércio varejista de bebidas, fabricação de produtos de padaria e confeitaria com predominância de produção própria e transporte rodoviário de carga, exceto produtos perigosos e mudanças.

Segundo o Sr. Ironi Comin, empresário com 56 anos de idade, proprietário do Supermercado Comin, tudo começou com uma empresa de transportes, a transportadora Comin, no ano de 1986. Alguns anos depois, especificamente no ano de 1994, passou a atuar também no ramo de mercado, quando sua mão de obra era única e exclusiva de sua família, o Sr. Ironi e sua esposa. Seus objetivos eram crescer, então em 1998, ampliou seu mercado e passou a contar com a ajuda de mais 06 funcionários. O número de funcionários foi crescendo juntamente com a sua empresa, hoje ela conta com um quadro de 22 colaboradores, atuando no mercado e na distribuição de bebidas, abrangendo os municípios de Descanso, Belmonte e Santa Helena, com a meta de expandir para o município de São Miguel do Oeste, neste ano, porém é ainda considerada uma empresa de pequeno porte e não possui estruturada a sua missão e visão.

O Sr. Ironi destacou que para auxiliar no bom funcionamento de sua empresa, os colaboradores foram organizados em cargos, onde em cada departamento fica um colaborador responsável para fazer os pedidos das compras específicas de seu setor, mas tudo com a supervisão dele, sendo assim distribuídos: no açougue há um colaborador responsável pelo repasse dos pedidos dos produtos; no setor de frutas e verduras há outro colaborador responsável. Sendo da mesma forma para os setores de linha pesada e para o setor de linha geral, porém a empresa não possui estruturado e formalizado um organograma de suas hierarquias.

Hoje sua empresa conta com uma área construída de 740m², assim distribuída: 500m² de mercado e 240m² para depósito, com a meta de ampliar seu mercado em 200m² em 2017, trabalha com um total de 539 fornecedores, tem 1262 clientes cadastrados.

O gestor enfatizou que está preocupado com a sucessão, por isso está preparando sua filha para auxiliar nas tomadas de decisões e, futuramente, dar sequência em seu trabalho de gestão. Esta manifestação demonstra que há um relevante crescimento da organização, pois no relato do senhor Ironi, ele afirmou que os resultados do crescimento dos últimos anos e perspectivas futuras apresentam-se favoráveis, conforme segue: 2013 crescimento de 14%; 2014 crescimento de 19%; 2015 crescimento de 14%; 2016 objetivos de crescimento de 10%; 2017 sua meta é alcançar um crescimento de 20%. Salientou também que as vendas em 2015 superaram a margem de 8 milhões de reais, com objetivos para 2017 superar os 11 milhões de reais, o mercado fechou o mês de agosto de 2017 com um faturamento de 660.965,85 reais.

4.2 DIAGNÓSTICO INTERNO DA ORGANIZAÇÃO

Cada organização possui uma estrutura diferenciada e seus processos devem atender às suas necessidades, ter processos de gestão de pessoas estruturados dentro da organização é indispensável para o sucesso organizacional, porém muitas empresas, principalmente as de pequeno e médio porte ainda vêm encontrando grande dificuldade em fazer esta estruturação, este é o caso da organização estudada.

4.2.1 Identificação do funcionamento dos processos de gestão de pessoas na organização

O supermercado Comin conta com uma departamentalização básica de seus setores, mas a sua hierarquia não é formalizada. A organização também não apresenta nenhum dos processos de gestão de pessoas de modo formal em sua estrutura, não há processos estruturados de recrutamento, seleção e retenção de pessoas, todo esse processo acontece de modo informal, não há a aplicação de uma integração devidamente estruturada e nem de treinamentos focados para as áreas específicas necessárias. É relevante destacar que a empresa busca integrar seus funcionários, mas isso não acontece através de uma ferramenta formal.

A organização oferece para seus funcionários além dos benefícios legais, um seguro de vida, a empresa conta também com uma sede recreativa que pode ser utilizada por seus colaboradores.

4.3 FERRAMENTAS DE ANÁLISE

A análise Swot é uma ferramenta fundamental para criar estratégias que visam dar suporte as decisões da empresa.

A avaliação dos pontos fortes de cada unidade de negócios e de suas oportunidades e ameaças possibilita ao varejista considerar uma série de alternativas estratégicas, como por exemplo: aumentar o número de lojas em uma cidade, expandir em outros estados, introduzir novas categorias de produtos, melhorar serviços para atrair segmentos de classe A etc. (PARENTE, 2013, p. 72).

Entender o segmento de mercado e sua realidade possibilita uma análise ampla, imprescindível para tomar as decisões mais assertivas para a empresa.

4.3.1 Identificação de ameaças e oportunidades, pontos fracos e fortes

É de extrema importância que a organização conheça seus pontos fortes e suas limitações, para que assim tome as decisões e as medidas mais assertivas, desde modo foram elencados a partir dos dados colhidos através de entrevista com o gestor da empresa Super Comin, e embasados através da análise Swot, os pontos fortes e pontos fracos da organização e também as oportunidades e as ameaças encontradas pela mesma.

Quadro 1 – Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • Atendimento cortês e familiar; 	<ul style="list-style-type: none"> • Espaço físico restrito; • Gera pagamento de hora extra e

<ul style="list-style-type: none"> • Horário diferenciado de atendimento; • Eficiência em distribuições de bebidas para evento; • Variedade de marcas nas bebidas distribuídas; • Acompanhamento direto do proprietário; • Entregas de rancho de forma rápida e gratuita; • Divulgação de seus produtos na rua no momento da entrega dos ranchos; • Descentralização da administração; • Autonomia dos atendentes em conceder descontos; • Clima organizacional agradável e o ambiente é climatizado; • Reunião para repasse de informações no início das atividades; • Revenda de Chopp artesanal. 	<p>insatisfação dos funcionários devido ao horário;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número reduzido de guichês de atendimento e atendentes; • Não ter estruturado um processo de recrutamento e seleção; • Produtos aglomerados nas prateleiras, • Aumento dos custos; • Falta de investimento em treinamento; • Localização longe do centro; • Pouco espaço físico para estoque, reduz a possibilidade de ganhar descontos por compras em grande quantidade; • Falta modernização.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Boa credibilidade frente ao mercado; • Expansão da cidade; • Implantação de novas empresas, aumentando a renda; • Expansão do segmento; 	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrência de preços; • Falta de área para ampliação da estrutura do mercado; • Aumento do preço dos combustíveis; • Aumento de impostos; • Instabilidade econômica do

<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento da população; • Patrocínio a eventos das comunidades e ao clube esportivo que representa a cidade; • Lançamento de um programa de fidelização que proporcione vantagens aos clientes assíduos; • Parceria com a fábrica de cerveja instalada na cidade. 	<p>mercado em geral;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vendas diretas de produtores rurais; • Mercados concorrentes com programas de fidelização de clientes.
--	--

Fonte: Dos autores (2017).

4.3.1.1 Pontos Fortes

Destaca-se o atendimento de forma cortês, onde parte do proprietário a iniciativa de recepcionar os clientes. Percebe-se que esse fator é um diferencial, mas pode ser aprimorado ainda mais com treinamentos e capacitação que desenvolvem a motivação com o intuito de refletir em todo o seu quadro de funcionários esta iniciativa.

A empresa conta com horários e serviços diferenciados, tendo junto a sua estrutura uma distribuidora de bebidas com variedades de marcas e eficiência na distribuição, fazendo também entregas de rancho de forma rápida e gratuita, otimizando este tempo também para fazer divulgação de seus produtos por meio do som adaptado ao carro de entrega, sendo estes fatores que atraem o público, que proporciona a comodidade das pessoas que devido a correria do dia a dia, vem sendo cada vez mais valorizada pelos clientes, tendo isso em vista, percebe-se a necessidade de continuar investindo nesses pontos, dando ainda mais agilidade aos processos.

Por ser uma empresa familiar, nota-se em sua estrutura uma preocupação com as pessoas, tanto com os clientes como com os funcionários, proporcionando um clima favorável e um ambiente agradável, onde as informações são repassadas em reuniões aos colaboradores diariamente, fazendo com que a empresa tenha cada vez mais credibilidade com a comunidade. A empresa deve buscar dar continuidade a esses processos, pois manter um clima agradável é um diferencial

para a retenção do capital humano e manter a credibilidade perante a sociedade garante a sustentabilidade da empresa.

Percebe-se que dentro da organização é concedida aos funcionários autonomia, com relação a conceder descontos e também a organização do espaço e compras de mercadorias, tendo um responsável para cada departamento dentro da empresa, tornando mais eficiente o controle dos estoques, sendo que estes, se mantêm atualizados e com capacidade para atender a demanda de clientes de forma eficaz.

4.3.1.2 Pontos Fracos

A empresa não apresenta de forma definida um processo de recrutamento e seleção. De modo que atualmente escolher o melhor ou mais preparado empregado para a vaga em aberto, é um diferencial competitivo. Além do que acarreta também na falta de investimento em treinamentos, todos esses fatores seriam amenizados na presença de um profissional na área de RH. Possibilitando a estruturação no recrutamento e também na parte do desenvolvimento das pessoas na organização, melhorando ainda mais o engajamento dos colaboradores com a empresa.

Certamente um dos fatores que, muitas vezes barra uma melhor organização e possibilita um crescimento de sua empresa está ligado ao seu espaço físico. Este elemento demonstra-se evidente na análise SWOT, na empresa em estudo. Devido a seu crescimento na área de atuação é perceptível que a falta de espaço, reduz muito a exposição dos produtos, por ser necessário utilizar todo seu espaço, fazendo com que algumas mercadorias fiquem amontoadas e pouco visíveis. É restrito também o espaço destinado ao armazenamento do estoque de mercadorias, o que impossibilita ao mercado realizar compras em grandes quantidades, inviabilizando grandes descontos nas mercadorias e assim redução de custo.

Outra análise de fraqueza apresentado na empresa, foi o número reduzido de caixas para atender os seus clientes, principalmente no final de semana e horários de maior movimentação no mercado. Para amenizar esse problema, uma sugestão dos acadêmicos seria a instalação de mais um caixa e o treinamento de mais um

colaborador para desempenhar esta atividade auxiliando nos horários de maior movimento.

Atualmente busca-se cada vez a comodidade dos clientes e a redução de esforço físico dos colaboradores, visando que se torna necessário que alguns processos sejam modernizados e para isso é relevante adquirir novas máquinas e equipamentos que satisfaçam a estas necessidades, agilizando os processos. Tendo em vista também que a correria do dia a dia reduz cada vez mais o tempo disponível, é perceptível que as pessoas estão optando por frequentar locais com maior acessibilidade e proximidade de pontos estratégicos. Levando em consideração que empresa em questão não possui uma localização central, visa-se que a mesma deve investir cada vez mais no bom atendimento, rapidez nos processos, qualidade dos produtos e propiciar aos clientes um local seguro e amplo para estacionamento.

Embora seja um diferencial do mercado, atender em horários diferenciados, este fato pode gerar a insatisfação de alguns funcionários, que podem se sentir sobrecarregados ou até mesmo aumentar os custos do mercado com o pagamento de horas extras. Seria importante para a empresa manter um bom planejamento dos rodízios dos funcionários, evitando a sobrecarga de alguns, é necessário também investir em políticas de incentivo para aumentar a motivação dos colaboradores e mantê-los satisfeitos.

4.3.1.3 Oportunidades

Embora apresenta-se de forma branda o desenvolvimento do município, fica evidente que o mesmo vem crescendo, gerando com isso a instalação de novas empresas tanto no município como nas redondezas, o que impacta na geração de novos empregos, aumentando assim o público consumidor e o poder de compra dos mesmos, influenciando diretamente em seu ramo de atuação.

A empresa apresenta-se a alguns anos no mercado, tendo sua marca consolidada e gerando assim credibilidade frente a comunidade, visto que o segmento em que a mesma atua está em expansão, é necessário que a empresa

utilize esta credibilidade como um diferencial e uma oportunidade para atrair cada vez mais clientes.

Visto que a empresa já vem adotando a estratégia de atuação junto à comunidade, concedendo patrocínios a eventos das localidades e ao clube que representa o município, aumentando sua visibilidade perante seus clientes, seria oportuno que a empresa lançasse um programa de fidelização dos clientes, proporcionando vantagens aos clientes assíduos o que estimularia a maior procura de novos clientes.

4.3.1.4 Ameaças

O cenário econômico atual reflete diretamente na organização em um contexto geral, pois o país está passando por um processo de instabilidade econômica, que afeta o poder aquisitivo da população que passa a ter um controle mais efetivo de seus gastos, passando a consumir de forma mais moderada, o que afeta diretamente a empresa, pois esta tem que diminuir sua margem de lucro, tendo em vista que não pode aumentar demasiadamente os preços para não afastar ainda mais seus consumidores em contrapartida à isso os impostos são altos e devem ser recolhidos e repassados ao governo de forma habitual. Um reflexo deste cenário vem sendo o aumento constante dos combustíveis, encarecendo ainda mais os custos das empresas.

Uma possível alternativa para amenizar esta realidade, é a empresa tentar fazer compras em grandes quantidades, propiciando assim ganhar descontos e diminuir os custos de frete, podendo equilibrar assim suas finanças, possibilitando uma maior margem nas vendas, aumento o lucro real da empresa, tendo em vista que a empresa não tem influência nos aumentos dos combustíveis no preço dos impostos, fatores determinados diretamente pelo governo.

Atrair cada vez mais público é fundamental para manter a saúde e estabilidade da empresa, tendo em vista que os mercados concorrentes adotam políticas de fidelização de clientes, percebe-se que é essencial que a empresa adote medidas que superem a expectativa, implantar também um programa de fidelização fará com que aumente a busca de novos clientes e que satisfaça os habituais,

fazendo com que estes adquiram em sua organização todos os produtos que atendam às suas necessidades e não apenas venham até ela a procura de produtos promocionais.

Fornecedores diretos, que oferecem custos menores, mas que não garantem a qualidade de seus produtos, se mostram como ameaças para o mercado, este deve ter um diferencial na qualidade dos produtos fornecidos para manter os clientes assíduos, impedindo que estes procurem os concorrentes.

4.3.2 Forças de Porter

Muitas empresas estão utilizando atualmente variações de estratégias competitivas, conforme Thompson

Existem inúmeras variações das estratégias competitivas que as empresas utilizam, principalmente porque a abordagem estratégica de cada uma resulta em ações efetivadas e especificamente para ajustar-se a suas próprias circunstâncias e ao ambiente setorial. (THOMPSON, 2008, p. 134).

Portanto, os gestores ao detectarem uma ameaça a sua empresa, procuram obter vantagens competitivas com a variação das forças de Porter, este modelo destina-se à análise de competição das empresas.

As cinco forças de Porter exigem uma visão abrangente do negócio, onde é necessário entender o ambiente competitivo para identificar ações e estratégias futuras, também permite analisar o grau de atividade de um determinado setor de economia identificando os fatores que afetam a competitividade, oferecendo uma visão ampla da concorrência para a organização.

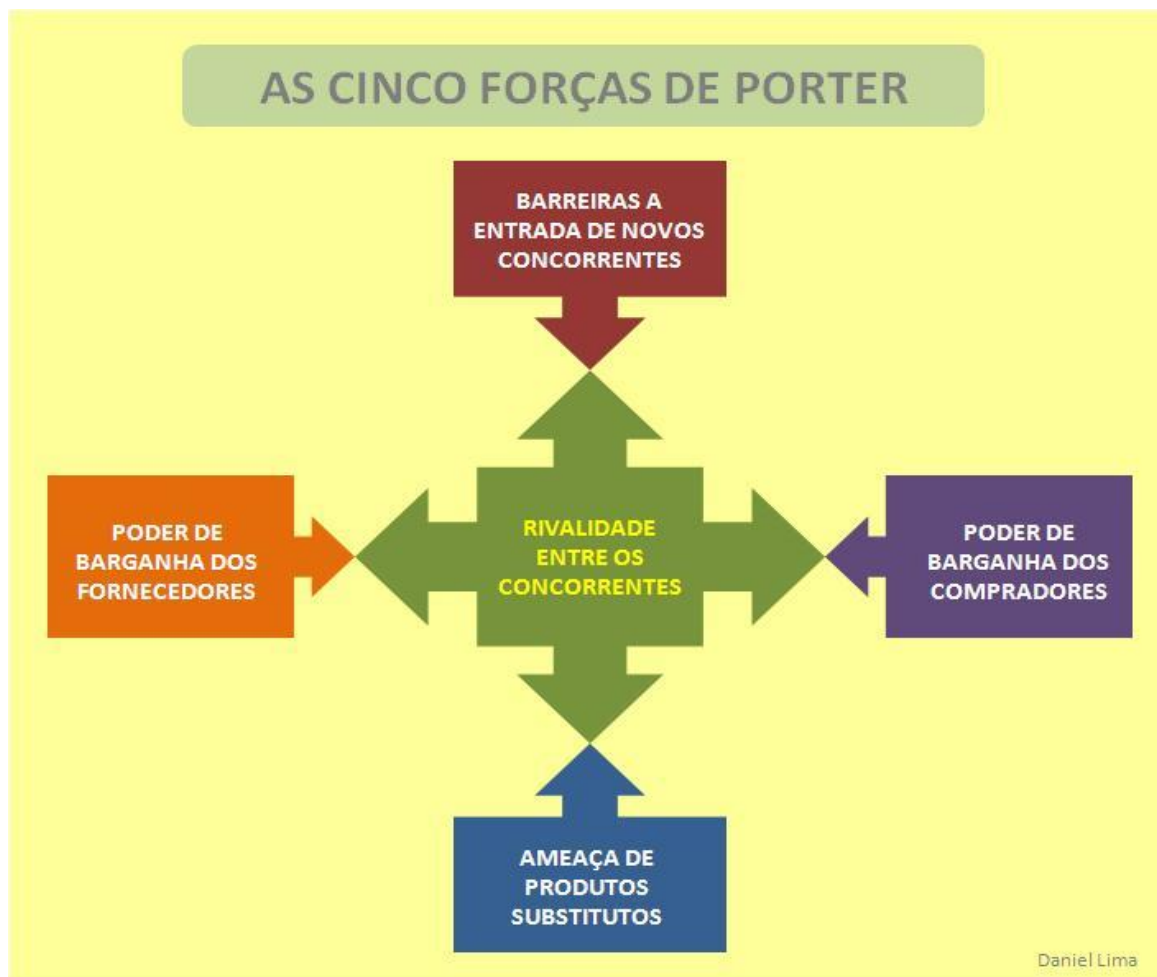
Quadro 2 – Forças de Porter

Poder de Barganha dos Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> - Parcerias com fornecedor de bebidas - Descontos; - Prazos;
---	--

Poder de Barganha dos Compradores	<ul style="list-style-type: none"> - Fidelização; - Qualidade no atendimento - Entrega de rancho à domicílio; - Fornecimento de bebidas geladas nas promoções das comunidades. - Exclusividade no município na revenda de Chopp da Cervejaria Big Jhon. - Distribuição de carne de qualidade diferenciada em seu açougue.
Rivalidade entre os Concorrentes	<ul style="list-style-type: none"> - Parcerias dos concorrentes com empresas da região. - Fornecedores de bebidas que realizam entregas na região. - Grande número de empresas no mesmo segmento - Concorrentes pertencentes a redes maiores e mais estruturadas
Barreiras a Entrada de Novos Concorrentes	<ul style="list-style-type: none"> - Burocracia; - Capital para investimento; - Ter marca consolidada;
Ameaça de Produtos Substitutos	<ul style="list-style-type: none"> - Vendedores rurais com venda direta de produtos caseiros a preços mais baixos; - Empresas que não são concorrentes diretos, mas que vendem produtos alimentícios;

Fonte: Dos autores (2017)

Figura 1 – As cinco forças de Porter



Fonte: <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/as-cinco-forcas-de-porter/57341/>

Ter uma estrutura física que comporte a demanda de clientes e possibilite uma ampla organização dos produtos vem se tornando cada vez mais importante para atrair o público, o que faz com que a falta de espaço para a expansão do mercado seja uma ameaça para seu bom desempenho, seria fundamental para a empresa que ela conseguisse ampliar seu estabelecimento, fazendo melhorias na estrutura que já existe, ou adquirindo novas áreas para o armazenamento de bebidas.

4.3.3 Propostas de melhorias

Após todas essas análises fica clara a importância da implantação dos recursos de gestão propostos pelos acadêmicos, pois ficou evidente que a empresa ainda não possui nada estruturado de modo formal. É relevante destacar que foram realizados várias abordagens com o gestor e seus colaboradores, a fim de poder estruturar e implantar cada objetivo que realmente fará a diferença na organização. Também salientamos que durante as intervenções com o gestor e alguns colaboradores, estes nos deixaram clara a satisfação de poder implantar os recursos de gestão propostos.

4.3.3.1 Estruturação e aprovação dos valores, da missão, da visão e do organograma da organização

Tendo em vista que ter estruturado os valores, a missão e a visão da empresa, contribui diretamente para construir sua identidade, o primeiro passo foi buscar entender os valores que a organização já possuía de maneira informal, mesmo sendo perceptível em sua forma de atuar perante os clientes e com seus colaboradores. Ficando em consenso com todos os envolvidos, gestores, colaboradores e os acadêmicos que os valores que mais identificam a organização e expressam sua cultura são os seguintes:

- Foco nos clientes;
- Ética;
- Transparência e honestidade;
- Igualdade;
- Interação com a comunidade;

Partindo dos valores escolhidos, da mesma forma buscando envolver a organização de maneira ampla, estruturamos e apresentamos para ser aprovada a missão. De forma que esse objetivo implantado possa nortear a organização e seus colaboradores para o propósito da existência da mesma e como ela pretende alcançar seus objetivos.

Ficando assim definida e aprovada pelo gestor frente aos seus colaboradores:

Atuar de forma segura e responsável, buscando o crescimento do mercado através do bom atendimento ao cliente, respeitando as diferenças e contribuindo para o desenvolvimento do município.

Em sequência à estruturação da organização foi a criação e implantação da visão da empresa, partindo dos sonhos que o gestor e os colaboradores almejavam para a instituição. Dessa forma, buscamos elaborar juntamente com a equipe algumas frases que expressavam o futuro almejado pela mesma. Ficando assim definida e aprovada por toda a organização:

Ser referência em produtos e serviços oferecidos através da satisfação dos colaboradores e do bom atendimento aos clientes.

Com o objetivo de demonstrar de forma física a departamentalização e a hierarquia dentro da organização, em seguida foi estruturado e aprovado, também junto aos gestores, o organograma da empresa, possibilitando uma visualização mais clara e objetiva por parte dos funcionários da posição de cada um dentro da empresa, auxiliando-os a enxergar as possibilidades de crescimento dentro da organização, sendo este o que traz suas atuais funções de maneira igual as praticadas atualmente na organização, conforme figura 2.

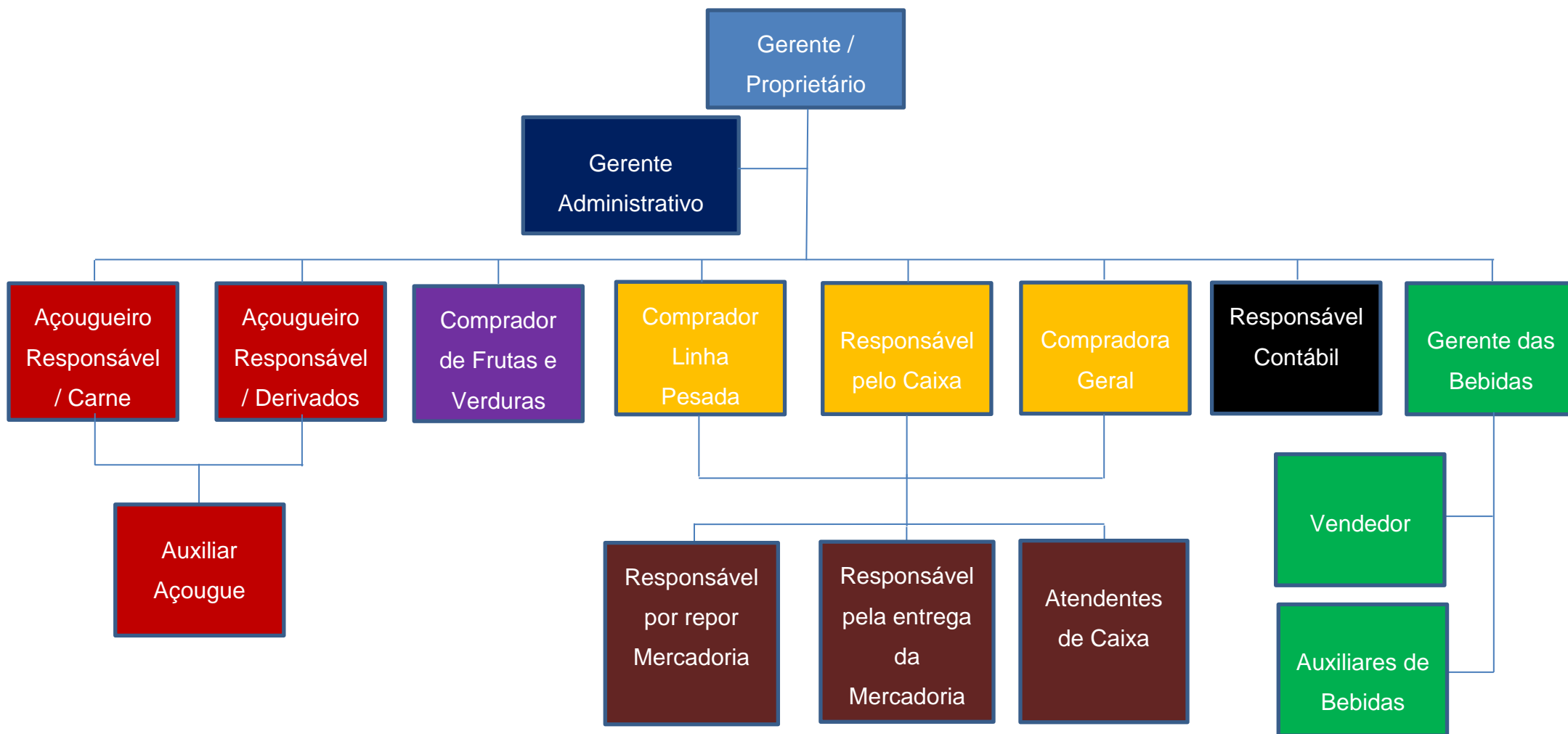
Após a estruturação das propostas de melhoria com o aval dos gestores e seus colaboradores, a equipe propôs uma missão, visão e organograma, baseados nos conceitos acadêmicos, embasados através de pesquisa bibliográfica e consulta ao CBO, ficando estas como sugestões para serem futuramente utilizadas pela empresa. Ficando estas estruturadas da seguinte forma:

Missão: Atuar de forma segura e responsável, através da satisfação dos clientes e aperfeiçoamento dos colaboradores, a fim de impulsionar o crescimento da organização contribuindo para o desenvolvimento regional.

Visão: Ser referência na qualidade dos produtos e serviços oferecidos, através da satisfação dos clientes e qualificação dos colaboradores, buscando o engajamento de todos.

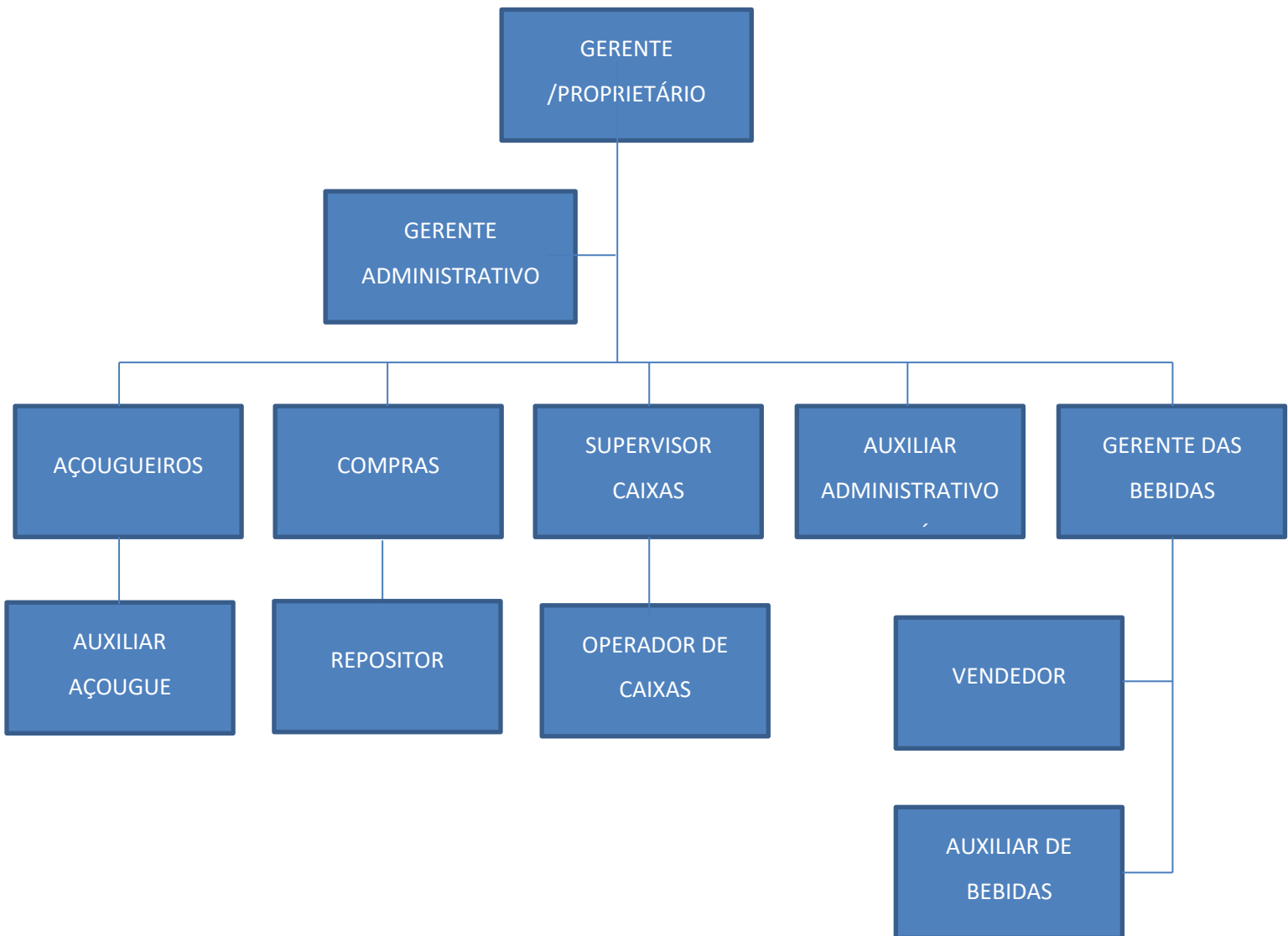
Analisando os cargos e funções dos colaboradores, buscando simplificar a hierarquia da organização, como modelo de organograma ficou assim proposto, conforme segue na figura 3.

Figura 2 - Organograma



Fonte: Dos autores (2017)

Figura 3 – Organograma 2



Fonte: Dos Autores (2017)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Evidencia-se com o trabalho elaborado que as organizações são formadas por pessoas e que dependem delas para conquistar seus objetivos e atrair novos clientes. Com isso, cada vez mais torna-se necessário a estruturação de alguns processos de gestão, para ser âncora e servir como base para seu planejamento, principalmente visando o cenário de grande concorrência e mudanças decorrentes das novas tendências em que as organizações estão inseridas.

Tomando isso como fator essencial, procuramos partir do princípio básico dos apoios de gestão buscando a estruturação e o fortalecimento da cultura da empresa Supermercado Comin. Atribuindo assim, o objetivo geral de disseminar e fortalecer a cultura da empresa. Com este intuito especificamos a necessidade de estruturar o organograma, criar e aprovar a missão, a visão e os valores da organização.

Estruturar esses apoios de gestão na empresa Supermercado Comin foi visto como fundamental, pois como ela vem tendo um destaque considerável em seu ramo de atuação, no município de Descanso- SC, e possui um quadro de funcionários significativo, ter sua cultura fortalecida e clara para seus colaboradores e clientes torna-se um fator essencial, pois auxilia no engajamento de todos os seus *stakeholders*.

Destacamos que, possuir um organograma bem definido facilita o entendimento com relação à hierarquia estabelecida pela organização e também auxilia na compreensão dos locais que cada colaborador atua.

Já a missão, a visão e os valores da empresa bem claros e compreendidos por todos, fará o papel de nortear seus colaboradores para uma maior compreensão de quais são os objetivos que a empresa busca para o futuro e, como a empresa trilhará esse caminho para a conquista dos objetivos almejados.

Enfim, relembramos de que os objetivos específicos deste trabalho eram estruturar o organograma, criar e aprovar, junto aos gestores e colaboradores, a missão, a visão e os valores da empresa Supermercado Comin. Diante disso, para a satisfação da empresa em estudo e dos acadêmicos pesquisadores os objetivos supracitados foram alcançados na íntegra. Conseguindo, desta forma, colocar em prática os conceitos estudados no decorrer do curso de Gestão em Recursos

Humanos, na Faculdade Senac, em São Miguel do Oeste- SC, aliando-os às práticas de apoio de gestão.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico**: formulação, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 2012.
- ATTIE, William. **Auditoria**: conceitos e aplicações. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- ARAUJO, Luiz César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas**: estratégias e integração organizacional. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento, seleção e competências**. 3. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2012.
- BALASSIANO, Moisés; COSTA, Isabel de Sá Affonso da. **Gestão de Carreiras**: dilemas e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2012.
- BRANDÃO, João Baptista. **Gestão estratégica de recursos humanos**. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2013.
- BREITHAUPT, Bruno et al. **Controladoria e Auditoria**: disciplina EaD - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – Senac/SC, Florianópolis, 2015. Disponível em:<https://senac.blackboard.com/webapps/blackboard/execute/content/blankPage?cmd=view&content_id=_2689468_1&course_id=_67632_1> Acesso em: 12 set. 2017.
- BRITO, Paulo, **Análise e viabilidade de projetos de investimentos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- BUSSE, Angela Maria Fagnani; MANZOKI, Simone Luiza. **Auditoria de Recursos Humanos**. Curitiba: InterSaberes, 2014.
- CAMPOS. Vicente Falconi, 1940. **TQC – Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. Nova Lima – MG: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.
- CECCONELLO, Antonio Renato; AJZENTAL, Alberto. **A construção do plano de negócios**: percurso metodológico para: caracterização da oportunidade, estruturação do projeto conceptual, compreensão do contexto, definição do negócio, desenvolvimento da estratégia, dimensionamento das operações, projeção de resultados, análise de viabilidade. São Paulo: Saraiva, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento e seleção de pessoal**: como agregar talentos à empresa, 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto, **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoa:** como agregar talentos à empresa, 7. ed. Barueri, SP; Ed. Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto; **Recursos humanos:** o capital humano das organizações. 9.Ed. São Paulo: Elsevier,2009.

CHIAVENATO, Idalberto, **Introdução a teoria geral da administração.** 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4 ed. Barueri, SP: Editora Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional:** A dinâmica do sucesso das organizações. 3. ed. Barueri, SP; Editora Manole,2014.

COESTIER. Bénédicte. **Economia da qualidade** / Bénédicte Coestier, Stéphan Marette; tradução de Letícia Martins de Andrade. – São Paulo: Editora Senac, São Paulo, 2009.

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

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional:** construção, consolidação e mudanças. São Paulo: Atlas, 2013.

DIAS, Sergio Vidal dos Santos. **Auditoria de processos organizacionais.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2015.

DUARTE JUNIOR, Antonio Marcos. **Análise de investimentos em projetos:** viabilidade financeira e risco. São Paulo: Saint Paul Editora, 2013.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas:** modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo. Editora. Atlas, 2006.

DUTRA, Joel Souza. **Competências:** conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2014.

ESPÍNDOLA, Rafaela. **Tipos de liderança:** quais os tipos e como funcionam? Disponível em: <<https://www.edools.com/tipos-de-lideranca/>> Acesso em 24 jul. 2017.

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade. **Crítérios compromisso com a excelência e rumo à excelência.** São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2009.

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade. **Crítérios de excelência**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2009.

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

FERREIRA, Patricia Itala. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

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

Guia do MMN no Brasil. **101 frases de motivação para inspirar seu dia**. Disponível em: < <http://mmndesucesso.com.br/frases-de-motivacao/>> Acesso em: 20. out. 2017.

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

GIL, Antonio Carlos; **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2014.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva: 2003.

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

LAPPONI, Juan Carlos. **Projetos de investimento na empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

LIMA, Daniel. **As Cinco Forças de Porter**. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/as-cinco-forcas-de-porter/57341/>>. Acesso em: 20 out. 2017.

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

MARRAS, Jean Pierre. **Avaliação de desempenho humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Plano de carreira:** foco no indivíduo, como elaborar e aplicar para ser um profissional de sucesso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estrutura Organizacional:** uma abordagem para resultados e competitividade. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 33° ed. São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, Otávio J. **Gestão da qualidade:** tópicos avançados. São Paulo. Cengage Learning, 2013.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil:** gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, 2013.

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

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

RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão por competências:** ferramentas para atração e captação de talentos humanos. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2013.

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

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** 11. ed. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional:** teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo Editora Pearson Prentice Hall, 2010.

SILVERSTEIN, Barry. **Gerenciando pessoas:** desvende os segredos de liderança dos grandes gestores. Rio De Janeiro: Editora Senac Rio, 2011.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George. **Administração de recursos humanos;** tradução Maria Lúcia G. L. Rosa e Solange Aparecida Visconti. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

THOMPSON, Arthur A. **Administração estratégica.** 15 ed. São Paulo: McGrawHill, 2008.

APÊNDICE A – FOTOS DA APRESENTAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO



Fonte: Dos Autores (2017)



Fonte: Dos Autores (2017)