

**FACULDADE SENAC CAÇADOR**  
**UNIDADE VINCULADA PORTO UNIÃO**  
**Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos**

**Antônio Sandi Araujo Borges**

**Karine Doblinski**

**Kelvin Maike Martins**

**Thainá Scheid Palmito**

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: DIAGNÓSTICO DA CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL E PROPOSTA DE MELHORIA PARA A EMPRESA ÓTIMA MÓVEIS E ELETRODOMÉSTICOS LTDA.**

**Porto União**

**2020**

**Antônio Sandi Araujo Borges**

**Karine Doblinski**

**Kelvin Maike Martins**

**Thainá Scheid Palmito**

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: DIAGNÓSTICO DA CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL E PROPOSTA DE MELHORIA PARA A EMPRESA ÓTIMA MÓVEIS E ELETRODOMÉSTICOS LTDA.**

Trabalho apresentado à Faculdade Senac Caçador, unidade vinculada Porto União como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Orientadora: Maria Genoveva Bordignon Esteves.

**Porto União**

**2020**

Ficha catalográfica elaborada pela Bibliotecária Jamile de Sousa – CRB  
14/1563, com os dados fornecidos pelos autores.

N774p Borges, Antônio Sandi Araújo

Gestão de Recursos Humanos: diagnóstico da cultura e clima organizacional e proposta de melhoria para a empresa ótima Móveis e Eletrodomésticos Ltda. / Antônio Sandi Araújo Borges, Karine Doblinski, Kelvin Maike Martins, Thainá Scheid Palmito. Porto União: Faculdade Senac Porto União, 2020.

108 p. : il.; color.

Orientadora: Maria Genoveva Bordignon Esteves.

Trabalho de Conclusão de Semestre (Graduação em Gestão de Recursos Humanos) – Faculdade Senac Porto União, 2020.

1. Clima organizacional. 2. Cultura organizacional. 3. Liderança. 4. Gestão do conhecimento. I. Borges, Antônio Sandi Araújo. II. Doblinski, Karine. III. Martins, Kelvin Maike. V. Palmito, Thainá Scheid. VI. Título.

CDD 658.406



Creative Commons – **Atribuição-NãoComercial CC BY-NC**

**Antônio Sandi Araujo Borges**

**Karine Doblinski**

**Kelvin Maike Martins**

**Thainá Scheid Palmito**

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: DIAGNÓSTICO DA CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL E PROPOSTA DE MELHORIA PARA A EMPRESA ÓTIMA MÓVEIS E ELETRODOMÉSTICOS LTDA.**

Trabalho apresentado à Faculdade Senac Caçador, unidade vinculada Porto União como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Orientadora: Maria Genoveva Bordignon Esteves.

---

Maria Genoveva Bordignon Esteves (Orientadora)

---

Fernanda de Freitas da Silva - Senac Porto União

---

Leandro Cechetti - Senac Porto União

---

Nilce Cledi Possebon de Freitas - Senac Porto União

---

Rodrigo Fernando dos Santos - Senac Porto União

---

Sueli Bernadete Heppner - Senac Porto União

Porto União, 06 de maio de 2020

Dedicamos este trabalho a todas as pessoas que de alguma forma nos auxiliaram nesta estrada até aqui.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos aos familiares e amigos que apoiaram nosso objetivo de iniciar os estudos, aos professores, por todos os conselhos, pela ajuda e pela paciência com a qual guiaram nosso aprendizado e a bibliotecária Jamile por nos ajudar com todos os livros que utilizamos para realizar este belo trabalho.

“O único lugar onde o sucesso vem antes do trabalho é no dicionário.” (Albert Einstein)

## RESUMO

O presente trabalho tem como tema a influência da cultura e clima organizacional nos resultados da organização, a fim de diagnosticar a cultura e clima organizacional atual da loja Ótima e propor ações de melhorias na área de recursos humanos. A escolha desse tema surgiu da necessidade de compreender e conhecer a importância da gestão da cultura e clima na organização. Com esse trabalho pretende-se apresentar planos de ação para a melhoria da empresa, conseqüentemente aprimorando seus resultados. A gestão de cultura e clima organizacional tem como importância a parte de ser a definidora de fronteiras trazendo um significado para os colaboradores, e através de uma boa cultura e clima organizacional obter maior comprometimento das pessoas, fazendo com que coloquem o objetivo organizacional acima do individual, sendo assim contribuindo com o resultado positivo da organização. Para realização do trabalho foram utilizadas pesquisas bibliográficas e estudos de casos, sendo uma pesquisa qualitativa e quantitativa. Para a coleta de dados, foram utilizadas técnicas como análise documental e observação, questionário e entrevista com os colaboradores e o gestor da loja Ótima.

Palavras-chave: Recursos Humanos. Cultura. Clima Organizacional.

## **ABSTRACT**

The present work has as its theme the influence of culture and organizational climate on the results of the organization, in order to diagnose the current culture and organizational climate of the Great store and propose actions for improvements in the area of human resources. The choice of this theme arose from the need to understand and understand the importance of managing culture and climate in the organization. This work intends to present action plans to improve the company, consequently increasing its results. The management of culture and organizational climate has the importance of being the defining frontier bringing meaning to employees, and through a good culture and organizational climate to obtain greater commitment from people, making them put the organizational objective above the individual, thus contributing to the positive result of the organization. To carry out the work, bibliographic research and case studies were used, being a qualitative and quantitative research. For data collection, techniques were used, such as document analysis and observation, questionnaire and interview with employees and the manager of the Great store.

Keywords: Resources Humans. Culture. Climate Organizational.

## LISTAS DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Fluxo de caixa.....	46
Figura 2 – Fórmula valor presente líquido.....	47
Figura 3 – Fórmula payback.....	48
Figura 4 – Fórmula taxa interna de retorno.....	49
Figura 5 – Missão, visão, valores da loja Ótima.....	57
Figura 6 – Organograma da loja Ótima.....	58
Figura 7 – Questionário A.....	66
Figura 8 – Questionário B .....	67
Figura 9 – Questionário C.....	68
Figura 10 – Questionário D.....	69
Figura 11 – Questionário E.....	70
Figura 12 – Questionário F.....	71
Figura 13 – Questionário G.....	72
Figura 14 – Questionário H.....	73
Figura 15 – Questionário I.....	74
Figura 16 – Questionário J.....	75
Figura 17 – Questionário K.....	76
Figura 18 – Questionário L.....	77
Figura 19 – Questionário M.....	78
Figura 20 – Questionário N.....	79
Figura 21 – Método de análise de SWOT.....	90

## LISTAS DE TABELAS

Tabela 1 – Identificação de ameaças e oportunidades, pontos fracos e fortes.....	92
Tabela 2 – Planos de Ações.....	97

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA .....	13
1.2 OBJETIVOS .....	13
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	13
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	13
1.3 JUSTIFICATIVA .....	14
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>15</b>
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	15
<b>2.1.1 Missão, Visão e Valores</b> .....	16
<b>2.1.2 Análise do Ambiente Externo</b> .....	16
<b>2.1.3 Análise do ambiente interno</b> .....	17
<b>2.1.4 Formulação da estratégia</b> .....	17
<b>2.1.5 Implementação da estratégia</b> .....	18
<b>2.1.6 Acompanhamento e avaliação</b> .....	19
2.2 GESTÃO DE PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO .....	20
<b>2.2.1 História e evolução da gestão de pessoas</b> .....	20
<b>2.2.2 Importância da gestão de pessoas</b> .....	22
2.3 PROCESSOS RELACIONADOS À GESTÃO DE PESSOAS .....	24
<b>2.3.1 Cultura organizacional</b> .....	24
<b>2.3.2 Clima organizacional</b> .....	30
<b>2.3.3 Mudança organizacional</b> .....	34
<b>2.3.4 Diagnóstico de cultura e clima organizacional</b> .....	37
2.3.4.1 <i>Sensibilização</i> .....	37
<b>2.3.5 Liderança, gestão do conhecimento e conflitos</b> .....	40
2.3.5.1 <i>Liderança</i> .....	40
2.3.5.2 <i>Gestão do conhecimento</i> .....	41
2.3.5.3 <i>Gestão do conflito</i> .....	42
<b>2.3.6 Análise de investimentos</b> .....	43
<b>2.3.7 Métodos quantitativos na análise de investimentos</b> .....	44
2.3.7.1 <i>Fluxo de caixa</i> .....	45
2.3.7.2 <i>Taxa mínima de atratividade</i> .....	46

2.3.7.3 Valor presente líquido.....	47
2.3.7.4 Payback simples e descontado .....	47
2.3.7.5 Taxa interna de retorno .....	48
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>50</b>
<b>4 ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO .....</b>	<b>56</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO .....	56
<b>5 DIAGNÓSTICO INTERNO DA ORGANIZAÇÃO .....</b>	<b>60</b>
5.6 FEEDBACK .....	90
<b>6 FERRAMENTAS DE ANÁLISE .....</b>	<b>91</b>
6.1 IDENTIFICAÇÃO DE AMEAÇAS E OPORTUNIDADES, PONTOS FRACOS E FORTES.....	91
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>102</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>104</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A cultura e o clima organizacional são elementos importantes dentro do contexto de uma organização, pois tendem a manter uma sincronia interna que quando bem disseminada direciona ao sucesso do negócio.

A cultura organizacional nasce a partir do momento de sua fundação e tem as características e valores do seu fundador. Mas assim como a cultura de uma sociedade, a cultura organizacional ao longo do tempo, tende a sofrer mudanças e adaptações de acordo com os fatores externos.

Diante desse contexto, compreende-se que cada organização possui suas próprias características, crenças e hábitos, que unidas formam a sua cultura e clima organizacional, orientando conseqüentemente seus membros durante sua trajetória, sendo assim um “instrumento poderoso para aumentar a competitividade, pois a coesão mantém os funcionários engajados para o alcance de um objetivo em comum.” (SOUZA, 2014, p. 20).

Contudo, as organizações são organismos vivos, formadas por pessoas diferentes e com inúmeras variações de necessidades individuais, inseridos em um cenário que por sua vez possui necessidades organizacionais. É preciso encontrar o equilíbrio entre as necessidades individuais e organizacionais para que se obtenha um clima favorável no ambiente de trabalho, conduzindo a bons resultados e gerando satisfação aos colaboradores que dedicam grande parte do seu tempo dentro da organização.

Ao falar sobre satisfação nos remetemos a um campo amplo que envolve necessidades fisiológicas, de segurança, social, estima e realização pessoal, ou seja “o clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação dos seus participantes.” (CHIAVENATO, 2009, p. 143). Quando as pessoas estão motivadas tendem a se interessar e participar mais dos processos, acendendo o clima organizacional, no entanto quando desmotivadas mostram desinteresse e insatisfação o que baixa o clima organizacional e pode até gerar conflitos internos entre os membros.

Diante disso, o presente trabalho aborda a seguinte questão problema: Como a cultura e o clima organizacional influenciam no resultado das organizações? Para responder essa questão o objetivo geral visa diagnosticar a cultura e o clima organizacional atual da loja Ótima e para atender a ele foram delineados quatro objetivos específicos: conceituar gestão de pessoas e cultura e clima organizacional;

conceituar diagnóstico e ferramentas de coleta de dados; realizar diagnóstico de cultura e clima organizacional; identificar fatores e influenciam um ambiente de trabalho e em que há satisfação e/ou insatisfação dos colaboradores; propor plano de ação para problemas de cultura e clima organizacional encontrados. Essa pesquisa se caracteriza primeiramente por uma pesquisa bibliográfica, no segundo momento abrangerá o levantamento de dados, constitui por uma abordagem qualitativa e quantitativa, específica a um estudo de caso.

### 1.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Como a cultura e o clima organizacional influenciam no resultado das organizações?

### 1.2 OBJETIVOS

Os objetivos que constituem o desenvolvimento deste trabalho estão dispostos da seguinte forma:

#### 1.2.1 Objetivo geral

Diagnosticar a cultura e clima organizacional atual da loja Ótima e propor ações de melhoria da mesma na área de Recursos Humanos.

#### 1.2.2 Objetivos específicos

- Conceituar gestão de pessoas e cultura e clima organizacional;
- Conceituar diagnóstico e ferramentas de coleta de dados;
- Realizar diagnóstico de cultura e clima organizacional;
- Identificar fatores que influenciam um ambiente de trabalho e em que há satisfação e/ou insatisfação dos colaboradores;
- Propor plano de ação para problemas de cultura e clima organizacional encontrados.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A empresa em estudo atualmente não possui um departamento de Gestão de Pessoas estruturado, sendo uma empresa tradicionalista que está há quase 30 anos no mercado que conta com 23 colaboradores, sempre esteve em ascensão no seu negócio e tornou oportuno o desenvolvimento da pesquisa por compreender a importância em desenvolver o profissional.

Este projeto tem como escopo diagnosticar a atual cultura e clima organizacional da Loja Ótima Moveis e Eletrodomésticos Ltda., identificando os fatores que influenciam os colaboradores no ambiente de trabalho e propondo melhorias que resultem em um ambiente de trabalho mais agradável para a equipe e tragam resultados individuais e organizacionais. Pretende-se também mostrar a importância da Gestão de Recursos Humanos e o quanto contribui para o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores, e assim estimular a implantação de todos os subsistemas de RH gradativamente na empresa.

Observando os processos e rotinas da empresa percebeu-se deficiências na cultura e no clima organizacional e em aspectos relacionados a comunicação, despertando o interesse dos pesquisadores em identificar os fatores de satisfação e insatisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho para posteriormente elaborar planos de ações que tragam melhoria as áreas apontadas como críticas, sendo que tanto a cultura como o clima organizacional são elementos fundamentais para o crescimento da empresa.

Com os planos de ações propostos pretende-se melhorar o ambiente organizacional que irá refletir no aumento da satisfação e motivação dos colaboradores e logo em sua produtividade bem como nos resultados esperados pela empresa, gerando melhor aproveitamento do potencial do capital humano.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na fundamentação teórica, traremos as ideias, aspectos e pressupostos de autores e pesquisadores do tema em questão, através dos itens abaixo.

### 2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é processo para definir cenários futuros e determinar objetivos e estratégias que serão adotadas, com a finalidade de orientar a tomada de decisões e, como se posicionar em relação aos concorrentes para agregar valor visando o crescimento (TRUSS; GRATTON, 1994 apud GIL, 2016). E de acordo Almeida (2015, p. 9), “o planejamento estratégico pode ser pensando em curto, médio ou longo prazo.”

Por sua vez, relacionado a Recursos Humanos segundo Snell (2013, p. 44), “o PRH (Planejamento de Recursos Humanos), em comparação, é o processo de prever e tomar medidas para movimentação de pessoas para dentro e para de uma organização.” Nesse contexto Gil (2016, p. 94) define planejamento estratégico de Recursos Humanos como:

O conjunto de procedimentos que têm como objetivo integrar estratégias de recursos humanos e sistemas de gestão para alcançar a missão geral, estratégias e sucesso da organização e atender às necessidades dos empregados e outras partes interessadas.

O planejamento estratégico de Recursos Humanos é fundamental e está diretamente vinculado ao planejamento estratégico das organizações, a partir do momento que são estabelecidos os objetivos estratégicos desenvolvem-se os planos de ações para alcança-los, os quais refletem mudanças que impactam diretamente nas pessoas, sendo assim precisam estar preparados e alinhados a essas estratégias para obtenção de sucesso (SNELL, 2013).

As etapas do planejamento estratégico consistem em: definir missão, visão e valores, análise do ambiente externo, análise do ambiente interno, formulação da estratégia, implementação da estratégia e acompanhamento e avaliação (GIL, 2016).

### **2.1.1 Missão, Visão e Valores**

A primeira etapa do planejamento estratégico consiste em definir a missão, visão e valores da organização. A missão corresponde ao propósito básico da organização, define a razão de sua existência, sua delimitação e o espaço que ocupa no ramo de sua atividade exercida (GIL, 2016).

A visão visa fornecer a perspectiva de direção da organização, ou seja, a imagem do futuro que se almeja alcançar, é o entendimento se haverá mudanças na organização e como precisará evoluir para atingi-la com êxito (GIL, 2016).

E os valores são os princípios e as crenças estabelecidas pela organização baseados em sua cultura, os quais conduzem o comportamento de seus membros de forma ética (GIL, 2016).

### **2.1.2 Análise do Ambiente Externo**

A segunda etapa do planejamento estratégico incide na análise do ambiente externo, nesta etapa são identificadas ameaças e oportunidades, ou seja, o que pode influenciar positivamente ou negativamente no desempenho da organização (GIL, 2016).

Diante do cenário de economia instantânea que nos deparamos atualmente que exigem decisões rápidas, as mudanças externas impactam diretamente em como as empresas são dirigidas e as pessoas são geridas (SNELL, 2013). São diversos os fatores que podem influenciar na análise do ambiente externo, Gil (2016, p. 97) relata que “essa análise envolve múltiplas questões, como: tendências demográficas, fatores econômicos, fatores políticos, questões legais, questões sociais, mudanças tecnológicas e tendências competitivas”.

Segundo Snell (2013), embora sejam muitos os fatores no ambiente externo a serem considerados para o planejamento estratégico, o competitivo é significativamente o mais relevante, pois está relacionado a clientes, concorrentes, novos participantes, substitutos e fornecedores.

Considerando ser o ambiente competitivo o mais significante, por possuir entidades específicas à contribuição da área Recursos Humanos para o planejamento estratégico, consiste em identificar, preparar, treinar e desenvolver as pessoas em suas competências técnicas e comportamentais para que atendam às necessidades

do mercado, possuir uma administração de salários, benefícios e incentivos condizentes e atrativos, bem como a reter talentos que estejam alinhados com as estratégias competitivas da organização (GIL, 2016).

### **2.1.3 Análise do ambiente interno**

De acordo com Snell (2013, p. 52) “A análise interna fornece aos responsáveis pelas decisões estratégicas um inventário das habilidades e dos recursos organizacionais, assim como de seus níveis de desempenho” Basicamente a análise interna é responsável por identificar as forças e fraquezas da organização, qualidades e características, sendo tangíveis ou não, que influenciam positiva ou negativamente na organização. Ela envolve análise dos recursos que a organização dispõe para as suas operações atuais ou futuras, análise da estrutura organizacional e avaliação de seu desempenho em termos de lucratividade, produção, produtividade, inovação, crescimento e desenvolvimento dos negócios (GIL, 2016).

O processo do planejamento estratégico envolve os ativos tangíveis que são mensuráveis como maquinário, equipamentos e instalações que refletem vantagem competitiva, mas vem sendo ultrapassados pelos ativos intangíveis como marcas, patentes, licenças, direitos autorais e o capital humano que atualmente agregam mais valor as estratégias organizacionais (GIL, 2016).

No contexto do planejamento estratégico de Recursos Humanos focaliza-se nos três C's: cultura, competência e composição. Para o planejamento estratégico, é necessário conhecer os três C's, relacionado à cultura da organização se os valores e crenças são de conhecimento de todos e se são compartilhados, como é a política e liderança, qual a imagem que reflete, assim como conhecer qual é a cultura de cada funcionário, seus valores e crenças. As competências que apresentam o conhecimento, as habilidades e atitudes que no PRH as diferem das demais organizações e agregam valor aos seus clientes. E a composição da força de trabalho que no planejamento estratégico permite definir empregados e serviços que devem ser efetivos ou terceirizado e como gerenciar (GIL, 2016).

### **2.1.4 Formulação da estratégia**

Após realização de análise de ambiente externo e interno os gestores possuem informações para formulação de estratégias. Baseado na comparação de ameaças, oportunidade, forças e fraquezas, elabora-se um cenário com a ferramenta denominada de análise SWOT, que potencializa as oportunidades e as forças e reduz as ameaças e fraquezas, criando um plano de ação condizente à análise (SNELL, 2013).

A formulação da estratégia divide-se em níveis corporativos, de negócio e funcional. O nível corporativo visa alcançar os níveis gerais da organização, pretensão de crescimento, manutenção ou reestruturação, nesse nível o objetivo é alocação de recursos para todas as áreas da organização. No nível de negócio o propósito é determinar como irão competir com seus concorrentes e conquistar seus clientes, nele devem ser indicados detalhadamente como as atividades devem ser geridas e objetivos atingidos (GIL, 2013).

E a estratégia de nível funcional é o alinhamento das tarefas específicas para cada área da organização, sendo necessário atingir dois níveis de adequação o externo e interno. A externa é a conexão dos objetivos dos negócios com as principais iniciativas de Recursos Humanos, ou seja, é preciso reforçar essa ideia. Já no alinhamento interno, os líderes precisam garantir que as práticas de RH estejam alinhadas a fim de estabelecer uma conexão mútua, ou seja, todas as práticas devem estar voltadas ao alcance do mesmo resultado (SNELL, 2013).

### **2.1.5 Implementação da estratégia**

A quinta etapa do planejamento estratégico é a implementação da estratégia que, após a formulação da estratégia adequada, deve-se garantir que os planos sejam executados conforme o planejado. Muitas organizações consideram a implementação uma tarefa simples, e acabam não se dedicando a esta etapa como deveriam, nesse momento começam a ocorrer os erros pelo não seguimento dos planos (SNELL, 2013).

De acordo com Gil (2016), a implementação é uma das etapas mais desafiadoras do processo do planejamento estratégico, aqui são colocadas em prática tudo que estava no papel, ou seja, é necessária a movimentação e colaboração de todos os membros da organização. É nesse período que aparecem as dificuldades como, a resistência à mudança, falta de cooperação entre as equipes, pouco

envolvimento dos líderes, ausência de compromisso dos gestores, sendo esses os mais frequentes. Gil (2016, p. 104) cita ainda:

As mudanças estratégicas geralmente exigem que os gerentes e funcionários da organização abandonem procedimentos tradicionais. Assim, importante papel na implementação do planejamento estratégico é conferido ao setor de Gestão de Pessoas, que é o principal guardião da cultura da organização, especificamente dos princípios nos quais ela se fundamenta.

Conforme Snell (2013, p. 69) “por meio do PHR, as organizações lutam para conseguir equilíbrio adequado entre as condições de oferta e de demanda.” De acordo com a implementação do planejamento estratégico e para que os parâmetros traçados sejam atendidos, cabe ao RH planejar as medidas que serão adotadas relacionado as pessoas para que se atenda os objetivos. No caso de o planejamento indicar falta de pessoas, podem ser feitas contratação de novos profissionais, convocação para horas extras e contratação de temporários. E se indicar que o quadro está excedente, se reduz contratações, jornada de trabalho, fazem demissões ou extinguem-se cargos (GIL, 2016).

### **2.1.6 Acompanhamento e avaliação**

A sexta etapa do planejamento estratégico é o acompanhamento e avaliação, segundo Gil (2016, p. 106) “para que a efetividade do planejamento estratégico de pessoas seja avaliada é preciso estabelecer parâmetros que indiquem os resultados desejados, bem como as medidas para esse fim”.

Tendo em vista que o planejamento é cíclico, seu objetivo nessa etapa é criar vantagens competitivas. Para saber se houve essa concretização é necessário fazer a avaliação de sua efetividade para descobrir se os resultados desejados foram alcançados. Para isso as organizações utilizam de benchmarking para identificar as melhores práticas para suas diversas áreas. A coleta de informações acontece dentro da própria organização, bem como em outras organizações que necessariamente não precisam ser suas concorrentes. Esse processo de avaliação permite comparar as boas práticas e seu desempenho, assim identificando lacunas que determinam as causas nas diferenças de desempenho e por fim mapear as práticas que levam ao melhor desempenho (SNELL, 2013).

As organizações também estão adotando medidas para avaliar as pessoas além das tradicionalmente utilizadas pelos gestores de Recursos Humanos, com a finalidade de alinhar o capital humano aos objetivos estratégicos da organização. Para isso utiliza-se a ferramenta *Balanced Scorecard* a qual fornece uma visão de negócios aos administradores, traduzindo os objetivos estratégicos em objetivos operacionais (SNELL, 2013).

Para avaliar esse desempenho criam-se indicadores-chaves de acordo com cada organização, esses visam mensurar com mais eficácia a força de trabalho da organização e o retorno de investimento (BECKER; HUSELID; ULRICH, 2001 apud GIL, 2016).

## 2.2 GESTÃO DE PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO

Este capítulo abordará os temas relativos à gestão de pessoas dentro das organizações, evidenciando sua história, evolução e importância neste meio.

### 2.2.1 História e evolução da gestão de pessoas

Segundo Dutra (2014), tradicionalmente a organização demonstra que as pessoas são como insumo na empresa, como um recurso a ser administrado, assim o autor analisará o processo evolutivo no Brasil.

Gil (2016) menciona a gestão de pessoas no momento atual, que antes conhecida por Administração de Recursos Humanos e antes disso a administração de pessoal, para se entender a administração de pessoal quando a organização reconhece a existência de uma estrutura industrial sólida, a administração começou no início da industrialização brasileira, assim ao decorrer de sua evolução dos períodos. Ainda o autor relata que em meados de 1890 cerca de 80% da população residia o campo e, com o passar dos anos, a população se concentrava em indústrias com cerca 150 mil trabalhadores registrados no ano 1907, se considerava um pequeno peso de atividades econômicas urbanas em uma economia particularmente agrícola e com pouco reconhecimento dos colaboradores.

Em meados dos anos 1917 os colaboradores começaram greves por seus direitos, sendo que mais de 28 greves e a última com grande importância para história do movimento operário serviu para avisar os patrões e os poderes públicos para

agilidade das aplicações de medidas adequadas de proteção do trabalhador, várias empresas desenvolveram cooperativas e com isso reduzindo os gêneros de consumo (GIL, 2016).

Em 1930 o Brasil tem transformações significativas e, relação ao trabalho como intervenções nas questões trabalhistas e a proteção social do trabalhador de que modo ao processo de organização as associações operárias, no ano de 1937 quando surgiu à nova constituição subjogou os sindicatos e os Estados às greves (GIL, 2016).

Ainda, em meados de 1940 foi gerado o imposto sindical e finalmente, logo em 1943 ergueu-se a consolidação das leis do trabalho foi nesse período a criação da carteira profissional, regimentou o horário de trabalho no comércio e na indústria estabeleceu o direito a férias remuneradas, constituiu a comissão mista de entendimento determinou as condições de trabalho de menores na indústria em 1945, e foi quando o movimento operário começou a reaparecer. O direito a greve foi estabelecido pela constituição de 1946, apesar de que os sindicatos tenham seguido unidos com o ministério do trabalho se teve mais participação das lideranças no fim dessa década (GIL, 2016).

Segundo Gil (2016) e Chiavenato (2009) na década de 1950 surgiu a expansão das indústrias siderúrgicas, química, petrolífera e farmacêutica e, colocação das indústrias automobilísticas e os setores modernos começaram a ultrapassar tanto na produção quanto em números de colaboradores em setores tradicionais, com as mudanças, solicitaram das empresas a criação das estruturas mais convenientes para gerenciar os problemas de pessoal, em muitas organizações, a colocação dos cargos passou ser feito por meio de utilidade dos antigos chefes de pessoal.

No ano de 1964 o poder foi assumido pelos militares exibindo especialmente a bandeiras da segurança nacional e do combate à inflação a consequência à estrutura unificadora do movimento operário, através dos mecanismos organizacionais transformou possível o controle econômico e político da classe trabalhadora, foram poucos os casos de greves constatado nesse período, no início de 1965 a reforma tributária com o intuito de recuperar as finanças federais (GIL, 2016).

Chiavenato (2009, p. 3), explica:

Assim, a partir da década de 1970, surgiu o conceito de Administração de Recursos Humanos (ARH). Porém, ainda sofrendo da velha miopia de visualizar as pessoas como recursos produtivos ou meros agentes passivos cujas atividades devem ser planejadas e controladas a partir das necessidades da organização.

De 1968 a 1973 o país passou por um eminente surto de crescimento econômico, para o Brasil foi um milagre, pois grande parte das empresas cresceu e se modernizaram, no entanto o milagre não durou muito, pois, no ano de 1973 a economia já não proporcionava o otimismo por partes das empresas, nesse período o reconhecimento do merecimento do treinamento nas empresas, foi o período em que se consolidou o nome de Administração de Recursos Humanos, já no começo do século XXI inicia-se com a normalidade constitucional, com concepções do crescimento econômico e a diminuição de desemprego, um ponto de vista preocupante é a baixa escolaridade que os colaboradores possuíam esse seria um dos maiores desafios para gestão de pessoas e para os gestores as mudanças de gestão de Recursos Humanos e para a gestão de pessoas ainda continua sendo um grande desafio para organização (GIL, 2016).

### **2.2.2 Importância da gestão de pessoas**

De acordo com Chiavenato (2009, p. 3) na década de 1960, “as pessoas passaram a ser consideradas os recursos fundamentais para o sucesso organizacional”, no entanto até a década de 1970 esse conceito era apercebido com certa miopia, “visualizar as pessoas como recursos produtivos ou meros agentes passivos cujas as atividades devem ser planejadas e controladas a partir das necessidades da organização.”

Mas, diante do atual cenário econômico esse contexto evoluiu consideravelmente, as organizações estão percebendo a verdadeira atuação da área de gestão de pessoas, diante da competitividade no mundo dos negócios, mudanças voláteis e algumas vezes imprevisíveis, se faz necessário o dinamismo, flexibilidade e adaptabilidade, onde organizações bem-sucedidas não administram mais as pessoas, mas sim, administram com as pessoas. Ao longo do tempo percebeu que o gestor de Recursos Humanos é um agente transformador e as pessoas são agentes ativos que possuem inteligência, criatividade, pro atividade, habilidades e competências e estão em constante aprendizado e desenvolvimento bem como impulsionam a competitividade organizacional, ou seja, as pessoas deixaram de ser insumos e passaram a ser parceiras de negócios (CHIAVENATO, 2009).

Segundo Chiavenato (2014, p. 8),

as organizações surgem para aproveitar a sinergia dos esforços de várias pessoas que trabalham em conjunto. Sem as organizações e sem as pessoas certamente não haveria a GP. Termos como empregabilidade e empresabilidade são usados para indicar, de um lado, a capacidade das pessoas em conquistar e manter seus empregos, e de outro, a capacidade das empresas em desenvolver e utilizar habilidades intelectuais e competências individuais de seus membros.

A gestão de pessoas envolve diversas atividades integradas que geram benefícios coletivos e simultâneos tanto para a organização como para as pessoas que a compõem. Baseado nisto sabe-se que o processo administrativo consiste em planejar, organizar, dirigir e controlar, mas o administrador não o realiza sozinho, precisa de pessoas para que este seja desempenhado, cabe a gestão de pessoas procurar auxiliar o administrador atingir seus objetivos traçando metas visando alcançar seus resultados por meio das pessoas (CHIAVENATO, 2014).

Conforme relata Araújo (2010, p. 4):

as pessoas da organização que formam um corpo funcional contribuem para a instalação de um clima organizacional favorável que conduz a resultados, incluindo resultados nos negócios ou qualquer que seja a atividade-fim da organização. E esse é o chamado capital humano que serve de combustível e faz a máquina (organização) andar e chegar ao destino.

Atualmente é notório que está se deixando para traz a visão da Era Industrial, onde organizações bem-sucedidas eram as que obtinham capital financeiro e acumulavam ativos tangíveis, a fim de retratar seu sucesso no mercado. Agora é o tempo da Era da Informação onde os ativos intangíveis são primordiais, sendo o capital intelectual é o grande diferencial. As organizações estão se transformando em agencias de conhecimento e aprendizado, tornando-se estes o recurso mais produtivo para o sucesso organizacional. Sendo que o capital humano constitui grande parte desse capital intelectual, fica nítida a importância de reter e desenvolver talentos (CHIAVENATO, 2009).

Para Chiavenato (2009, p. 275) “a ARH significa conquistar e manter pessoas na organização, trabalhando e dando o máximo de si, com uma atitude positiva e favorável.” A prática do Recursos humanos consiste em planejar, organizar, desenvolver e controlar praticas que promovam o desempenho das pessoas com eficiência e eficácia, assim auxiliando no alcance dos objetivos individuais e organizacionais (CHIAVENATO, 2009).

A gestão de pessoas representa uma balança, onde deve haver o equilíbrio entre pessoas e empresa, sendo os gestores de pessoas os responsáveis em garantir esse equilíbrio por meio de processos, políticas e práticas coerentes com os objetivos de cada organização criando assim uma base de sustentação sólida para gestão (DUTRA, 2014).

## 2.3 PROCESSOS RELACIONADOS À GESTÃO DE PESSOAS

Neste capítulo serão descritos e fundamentados alguns processos relacionados à gestão de pessoas que foram importantes para a construção do presente trabalho, uma vez que influenciam direta ou indiretamente nos resultados esperados.

### 2.3.1 Cultura organizacional

A cultura organizacional é um conceito que explora o lado humano de uma instituição causando efeito na gestão de pessoas, pois trabalham fatores que indiretamente estão ligados ao cotidiano das pessoas como, crenças, hábitos comportamentos e valores e quando bem aliados e geridas tornam o ambiente de trabalho mais focado e produtivo. Segundo Lacombe (2011, p. 275), “uma cultura bem definida garante consistência e coerência nas ações e decisões, proporcionando, em média, melhores condições para alcançar as metas aprovadas”.

A cultura está constantemente presente em nosso cotidiano que as vezes acaba-se passando despercebida, porém é essencialmente necessária, pelo fato de englobar conhecimentos, costumes, crenças, tradições e diversos outros hábitos e capacidades adquiridos pelo ser humano. A cultura caracteriza o indivíduo ou um ambiente, seja ela dentro de uma família, um grupo, uma sociedade ou um país, possibilitando o fortalecimento ou desintegração de um grupo. Dentro da cultura organizacional não é diferente, trata-se do conjunto de valores crenças e hábitos adotados por uma determinada organização, “refere-se a um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização que a diferencia das demais” (ROBBINS, 2010, p. 501).

A cultura organizacional nos últimos anos vem tornando-se objeto de estudo dentro das organizações devido a exercer grande influência no ambiente

organizacional, por relacionar a ciência, a sociedade e seu desenvolvimento, assim como as empresas e seu desenvolvimento intelectual. Segundo Chiavenato (2009, p. 204) “a cultura organizacional está sendo considerado o aspecto mais básico e fundamental das organizações, sua característica mais importante. Por esta razão, a cultura organizacional está sendo chamada de DNA organizacional.” Nesse contexto pode-se afirmar que para as organizações obterem desenvolvimento e crescimento não podem ficar estagnadas no tempo, devem acompanhar as constantes transformações, tanto estrutural como na integração das pessoas e ambientes que estão inseridas.

A partir disto que cada organização acaba criando sua própria identidade, que se constituem ao longo do tempo unindo todos os seus colaboradores em torno do mesmo objetivo, ou seja, a visão que os indivíduos não inseridos na organização têm sobre ela, e, sobretudo a visão dos colaboradores inseridos diretamente (ROBBINS, 2010).

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

A cultura organizacional forma um elo entre o passado e o presente que conseqüentemente contribui para a existência e coesão de uma organização, é representada também pelas chamadas normas informais e não escritas que orientam e direcionam o comportamento dos colaboradores para o alcance dos objetivos dentro de uma organização, aspectos esses que são menos visíveis, mas estão presentes e são necessários para a organização fluir.

Chiavenato (2009) compara a cultura organizacional com um iceberg, ou seja, apenas alguns aspectos de uma organização são visíveis, assim como o iceberg somente a porção que fica acima do nível da água, que seriam de decorrências físicas e concretas da cultura, como os objetivos, as estratégias, a estrutura, a tecnologia, a produtividade e políticas da organização. Entretanto a maior parte é invisível aos olhos dos indivíduos, pois envolve atitudes, sentimentos e interações, ou seja, os aspectos psicológicos e sociológicos da cultura, mais difíceis de serem visualizados, porém não menos importantes.

As organizações possuem uma cultura dominante que demonstram os valores principais da organização, contudo pode haver mais culturas nas organizações, específicas de setores ou grupo denominados como subculturas, “tendem a ser desenvolvidas nas grandes organizações para refletir problemas, situações ou experiências comuns a alguns de seus membros” (ROBBINS, 2010, p. 503). As organizações que almejam se diferenciarem dentre as demais, a adoção das subculturas nos diversos setores é um fator favorável, desde que os valores principais sejam mantidos.

Dentro das culturas organizacionais podemos evidenciar alguns tipos de culturas existentes que são: culturas fortes, fracas, adaptativas e conservadoras. A cultura forte seria quando a empresa possui os valores essenciais bem definidos e amplamente diversificados, mais aceitação e maior comprometimento terão os indivíduos que a compõem, assim como também diminuem a rotatividade. Por outro lado, a cultura fraca seria quando os valores essenciais estão equivocados e se chocam com os valores adotados pela maioria, tornando-se menor o comprometimento e maior a probabilidade das empresas não permanecerem no mercado por tempo muito longo. A cultura adaptativa é caracterizada por serem maleáveis e flexíveis voltadas para a inovação e mudanças, fazem constantes atualizações e modernizações mantendo a estabilidade e permanência, garantido a identidade da organização. Dentro da cultura conservadora o que as caracterizam são manutenção de ideias, valores, costumes e valores se mantem inalterados como se nada mudasse. A cultura organizacional é responsável pela construção da identidade da empresa, ela proporciona sua legitimidade e seu reconhecimento dentro do mercado que está inserida e por meio dessa premissa inicia-se o processo de formação de cultura através dos meios de como a empresa se relaciona com seus clientes internos e as relações interpessoais externas, sendo assim toda a política adotada é agregada a cultura da empresa (ROBBINS, 2010).

De acordo com Robbins (2010), a cultura organizacional desempenha funções como a criação de distinções de uma organização para as demais, identidade e pertencimento aos membros que a compõem, gera comprometimento com o objetivo coletivo, influencia e modifica a sociedade a mesma medida que também é moldada pela mesma. Para uma cultura organizacional bem-sucedida a empresa precisa indicar um crescimento dinâmico e ascendente, e isso é bem caracterizado pelo alto nível do trabalho em equipe e engajamento das pessoas. O alinhamento das

competências organizacionais e individuais inicia-se a partir do momento das contratações (ROBBINS, 2010).

Chiavenato (2010, p. 505) cita,

O ajuste entre indivíduos e organização – ou seja, a compatibilidade entre atitudes e o comportamento dos candidatos ou funcionários e a cultura organizacional – influencia grandemente as decisões sobre quem recebe convite para se juntar a organização, que tem uma excelente avaliação de desempenho ou ganha uma promoção.

Sendo assim a empresa é assertiva quando contrata pessoas que ajudam a manter sua imagem, zelem pela igualdade diante da diversidade, e estabeleçam normas e regras para nortear as pessoas assegurando o comportamento diante da cultura construída (ROBBINS, 2010).

A partir de uma cultura bem estabelecida é possível estimular o cultivo de um ambiente de trabalho propício e favorável ao desenvolvimento efetivo, no entanto ela também pode se tornar uma desvantagem quando a cultura organizacional é muito forte, pois pode afetar a eficácia da organização diante dos processos de mudanças quando forem necessários (ROBBINS, 2010). De acordo com Chiavenato (2010) alguns aspectos são potencialmente disfuncionais na cultura como a barreira a mudança, barreira a diversidade, barreira a aquisição e fusões e institucionalização. Ao manter uma cultura muito solidificada as organizações podem deteriorar a eficácia da empresa isso cria uma barreira a mudança, ou seja, diante da competitividade, das constates de inovações e de rápidas mudanças se faz necessário as adaptações, trabalhar da mesma forma deixou de ser eficaz, empresas fracassam e desaparecem pelos mesmo motivos que as fizeram ter sucesso no passado. A barreira a diversidade também é um empecilho a culturas fortes quando se tornam invisíveis aos indivíduos diferentes, criam um paradoxo que todos devem ser e pensar igualmente e isso repercute na imagem da empresa em discriminação independente de seu viés. As diferenças que as pessoas possuem e levam para as empresas agrega valores diante econômica instantânea que exige um ambiente mais volátil, porém as pessoas também precisam se adaptar aos valores essenciais da organização. Percebe-se que até mesmo ao falar sobre aquisições e fusões atualmente a maior preocupação e dificuldade é diante das culturas serem compatíveis e não mais em vantagens financeiras sinergia de produtos. A cultura deve ser solidificada ao mesmo tempo deve moldar-se de acordo com o cenário econômico. E por fim a institucionalização que

apesar de ser favorável passa a ser valorizada por seu nome, pode acabar sufocando a inovação, pois de certa forma já se inseriu no mercado e tem certa estabilidade.

Para Robbins (2010), cada empresa tem uma identidade que a torna única e isso se dá de acordo com a composição de sua cultura, se manifestam por determinados componentes, sendo que sua essência se dá por hábitos e valores dos líderes que se compartilham e são adotados pelos liderados orientando e aumentando a consistência dos seus comportamentos. “Do ponto de vista do funcionário, a cultura é positiva porque reduz a ambiguidade. Ela diz ao funcionário como as coisas devam ser feitas e o que é importante.” (ROBBINS, 2010 p. 379). As decisões tomadas, a condução de equipe e ações realizadas tem como referência a cultura da empresa e os funcionários podem aprendê-la de maneira diversificada, a qual pode ir de encontro com sua cultura individual e facilitar seu entendimento.

Para Robbins (2010, p. 512), “A cultura é transmitida aos funcionários por meio de diversas maneiras, sendo que as mais poderosas são as histórias, os rituais, os símbolos e a linguagem.” A cultura se forma através de histórias e podem ser transmitidas como superação e incentivos as pessoas, consequentes de momentos e desafios que ocorreram durante sua trajetória ajudando a referenciar as práticas do presente. Os rituais reforçam e valorizam do capital humano, são momentos de integração que refletem e reforçam os valores da empresa bem como sua cultura. Os símbolos são as formas que a empresa se comunica de forma não verbal, porém é identificada mesmo assim, isso se refere ao espaço físico, vestimentas, disponibilização de veículos visando sinalizar como a empresa é constituída. E a linguagem que cada empresa possui, caracterizada por termos próprios referentes a processo, métodos, atendimentos que identificam sua cultura, a partir do momento que é aprendida pelo colaborador é aceita e ele contribuiu para manter essa cultura (ROBBINS, 2010).

Marras (2011), entretanto, cita como componentes da cultura além dos ritos, os valores, mitos e tabus. Os valores moldam o contorno cultural definindo padrões de comportamento a serem seguidos pelos membros da empresa. Os mitos são figuras imaginárias que não são realidades e evolui de acordo com as condições históricas da cultura da empresa. Enquanto os tabus orientam comportamentos e atitudes.

No contexto dinâmico que nos encontramos de mudanças repentinas onde não existe mais verdades e estratégias duradouras, é nítido que os gestores não podem ter visões ou modelos de gestão engessadas e isso está diretamente ligado a

cultura organizacional também. Os gestores devem adotar uma cultura forte estando consciente que ela pode ser administrada e mudada, sendo capaz de identificar as mudanças e entendendo o que devem e como devem mudar quando se fizer necessário, tendo capacidade para conduzir e controlar o bom desempenho da organização na mutação do mercado (LACOMBE, 2011).

O aprendizado e a disseminação da política da cultura procedem de boas práticas sejam explícitas ou implícitas. “As organizações podem ensinar sua cultura por meio de documentos escritos, nos quais ela estará explícita, ou por meio de reuniões, seminários e palestras para os empregados.” (LACOMBE, 2011, p. 280). Nesse contexto pode-se perceber que o Recursos Humanos tem papel importante junto ao planejamento estratégico da empresa. Após uma cultura estar bem estabelecida, a política de RH é responsável por representá-la e implantá-la contemplando os subsistemas correlacionando-os a cultura. Sendo assim a transparência, o respeito e meritocracia são componentes básicos dentro da cultura (ROBBINS, 2010).

A área de recursos humanos é responsável em gerir as pessoas e os acompanha desde seu ingresso na empresa até seu desligamento. São cientes que devem agregar os talentos que tenham as competências individuais alinhadas as organizacionais, são responsáveis pela sua orientação, treinamentos, desenvolvimentos e desempenho e suas carreiras. A comunicação também é um fator importante, pois a qualidade da informação é fundamental para estimular a conduta comum dos colaboradores, a criação de canais internos de comunicação com uma linguagem clara e objetiva auxilia na propagação mais dinâmica da informação. As ações dos dirigentes também têm influência sobre a cultura, pois o falar e maneira como se comportam deixam transparecer normas de como deve ser a conduta interna. A socialização também da extensão a manutenção da cultura organizacional, os novos membros ainda não estão doutrinados a mesma, porém o processo de socialização os ajudará a adaptar-se mais facilmente a cultura dominante. (ROBBINS, 2010).

Marras (2010, p. 196) relata que “os funcionários passam a ser vistos como recursos que precisam ser administrados, articulados e controlados internamente para que um bom desempenho no mercado desejado.”

Nesse contexto podemos perceber que a administração de pessoas teve uma grande evolução histórica partindo de onde as pessoas eram vistas como insumos,

seguindo para administração de pessoas após administração de recursos humanos até chegar a visão autêntica da importância do capital humano, enxergando-os como pessoas que possuem características, necessidades e expectativas tanto pessoais como profissionais (MARRAS, 2010).

Marras (2010, p. 196) ainda descreve,

Os recursos humanos passam também a receber maior importância diante dos outros recursos organizacionais, pois atenta-se para o fato de que eles são os únicos recursos vivos e dinâmicos que manipulam os demais e que estão presentes em todos os níveis e em todos os setores das organizações.

As estratégias do ambiente organizacional são conduzidas por pessoas, são elas que executam as atividades do planejamento estratégico das empresas, sendo assim são um fator de impacto nos resultados, porém a cultura organizacional também é um fator chave para condução de planos de ação que alcancem resultados e atinjam o objetivo do planejamento estratégico (MARRAS, 2010).

Gerir uma cultura organizacional é uma tarefa bastante complexa, exigindo capacidade de análise, diagnóstico, envolvimento com e das pessoas e habilidade de comunicação e motivação dos recursos humanos. Atualmente uma boa gestão de cultura é uma competência estratégica para condução de planos bem estruturados, assim como líderes bem orientados e preparados para conduzir processos de mudanças, estes multiplicam a cultura para a equipe. Dessa forma pode-se perceber que a cultura organizacional passa a ser um diferencial competitivo que influencia diretamente nas estratégias diante da exigência do mercado e novos concorrentes que aparecem o todo (MARRAS, 2010).

A imprevisibilidade dos ambientes de negócios requer o alinhamento estratégico onde se faz necessário o desenvolvimento da flexibilidade organizacional, que possibilita a habilidade da organização se reconfigurar respondendo aos novos desafios competitivos (MASCARENHAS, 2017).

### **2.3.2 Clima organizacional**

O clima organizacional está conectado com o comportamento dos colaboradores dentro empresa, ligado diretamente com as emoções, e relacionado com a motivação (CHIAVENATO, 2009).

Segundo Dias (2007), existem algumas características próprias da organização que podem ser classificadas em categorias, intimidade, espírito de equipe, cordialidade, satisfação, percepção e cultura. Para o autor essas categorias podem influenciar em atitudes, positivas e negativas permitindo que a organização tenha domínio de fatores, que influenciam na formação do clima com base na cultura. Permitindo a satisfação ou insatisfação na produtividade.

Para Chiavenato (2009) o clima organizacional refere-se ao ambiente organizacional como podemos motivar os colaboradores, por meio de valores e incentivos que são dispostos na organização o clima organizacional, tem seus fatores determinantes, primeiro com a variável de entrada com os determinantes do clima organizacional que seriam condições econômica, estilos de lideranças, políticas, valores, estágio da vida da organização; passando para saídas próximas que seriam as variáveis dependentes intermediárias, níveis de motivação, a estimulação dos motivos específicos, satisfação do cargo, métodos de trabalho, produtividade no trabalho; chegando a últimas saídas a variáveis dependentes finais de certo aspecto são a organização sendo bem ou mal sucedida.

Segundo Chiavenato (2009) o clima organizacional é composto por seis dimensões, a estrutura da organização, certos aspectos que influenciam em algumas restrições no trabalho, podem afetar os sentimentos dos colaboradores, como subordinação, superioridade organizacional, regras demasiadas; as responsabilidades geram o envolvimento de sentir que se torna seu próprio chefe não necessita de subordinação nem dupla confirmação de suas decisões; os riscos levam os colaboradores a buscarem realizações, tendo o equilíbrio entre se arriscar e enfrentar os desafios no trabalho; e a recompensa é o reconhecimento pelo desenvolvimento de um trabalho bem sucedido, é a substituição das críticas e das repreensão por recompensas; e o calor e apoio quando a organização tem o sentimento de empatia de fazer mais pelo o outro; e o conflito é saber administrar e entender as diferentes opiniões, e aceita-las do jeito que são, saber gerenciar esses conflitos.

Segundo Johan (2015) a pesquisa de clima organizacional é como uma ferramenta, o próprio tema é um indicador utilizado anualmente, para mensurar resultados, reflete em decisões mais abrangentes e em sua permanência; podemos elaborar a pesquisa a partir de metodologias, existem vários modelos de pesquisa e que cada abordagem é diferente e terá uma resposta diferente, analisaremos

vantagens e desvantagens ou análise quantitativa ou qualitativa; algumas pesquisas utilizam a metodologia visando mensurar fatores que possam influenciar o clima.

Para Souza (2014) o clima organizacional é o resultado das variáveis culturais, é compreensível que ignorem seus motivos, as organizações utilizam a mensuração quantitativa para identificar, o comportamento das empresas exemplo o descontentamento com a gerencia, não podemos identificar se o problema está relacionado com o comportamentos dos gerentes, com a cultura da organização, ou com o estilo próprio de gerenciamento da organização, então com a pesquisa quantitativa com metodologia qualitativas desenvolve resultados mais detalhados, possibilitando uma melhor compreensão as análises desde de será utilizado, como base de influencias. Ainda o autor relata que a pesquisa de clima organizacional tem como fundamento a verificação dos pontos fortes e pontos a melhorar da organização, através do entendimento de seus colaboradores no que se refere a administração em recursos humanos, para uma organização é necessário ter um clima organizacional proveitoso para organização e beneficiando seus colaboradores, como um indicador para deduzir o quanto os colaboradores estão felizes na organização, assim podemos analisar a percepção dos colaboradores de como anda o ambiente de trabalho em que se declara os relacionamentos coma chefia, colegas, os benefícios, e a remuneração, deste modo identificar a realidade atual da organização.

Bedani (2006) relata que a gestão de clima de uma organizacional é fundamentada em seis etapas sendo elas:

- Investigação: momento em que é definida a ferramenta que será aplicada na pesquisa;
- Diagnóstico: A verificação dos dados, a identificação dos pontos fracos e fortes que estão estabelecidos na empresa;
- Intervenção: estruturação do plano de ação, as melhorias dos pontos fracos na organização manutenção dos pontos positivos;
- Comunicação: a divulgação dos resultados para os colaboradores sobre a pesquisa de clima e as ações que serão aplicadas para melhor qualidade do clima;
- Implementação: realização do plano de ação no ambiente organizacional;
- Monitoramento: supervisão e a reavaliação das ações e dos resultados verificados.

Para Luz (2003) são estabelecidas em 11 etapas sendo elas:

- Obtenção de aprovação e apoio da direção: a busca de aprovação e responsabilidade da direção com o projeto, o monitoramento do gerenciamento do clima organizacional, é a apresentação dos resultados esperados da ação;
- Planejamento da pesquisa: são definidos os objetivos, público-alvo, responsável por conduzir a pesquisa, técnicas de coleta, periodicidade de aplicação e a preparação dos gestores;
- Definição das variáveis a serem pesquisadas: serão definidos os indicadores e as variáveis;
- Montagem e validação dos instrumentos de pesquisa: essa é a etapa que é construída e validada o gerenciamento de do clima e será determinada a aplicação de forma impressa ou eletrônica;
- Parametrização: Luz refere-se à definição dos padrões para descomplicar a contagem de diferentes respostas, em que todas as respostas devem ser interpretadas na contagem para saber o grau de satisfação ou insatisfação;
- Divulgação: será a divulgação da pesquisa de clima para o público, os gestores de cada setor divulgaram por meio de murais e correio eletrônico, essa etapa tem como objetivo atingir o maior número de respostas;
- Aplicação e coleta de pesquisa: essa etapa mostra como e onde a pesquisa será aplicada, deve ser realizada no ambiente de trabalho em outros locais podem influenciar as respostas;
- Tabulação: essa etapa ao processo de calcular o percentual dos colaboradores as variáveis que foram introduzidas na pesquisa;
- Emissão de relatórios: o relatório deverá apresentar gráficos e tabelas e comentários sobre as os pontos fortes e fracos no ambiente de trabalho;
- Divulgação dos resultados: os recursos humanos devem entregar o relatório detalhado para a direção, assim a direção informara se serão divulgados os resultados da pesquisa, pois pode censurar alguns dados;
- Definição dos planos de ação: os recursos humanos desenvolvam uma equipe composta por líderes de cada setor com o propósito de priorizar as causas da insatisfação, discutir e apresentar a direção da empresa com medidas corretivas.

### 2.3.3 Mudança organizacional

A mudança organizacional pode ser definida por alterações planejada ou não planejada, ocorrida em uma organização, devido a fatores internos e/ou externos à organização, que impacta nos resultados e relações na mesma (ROBBINS, 2010), buscando atender a competitividade, inovação, velocidade, satisfação do cliente e foco nos resultados diante do mercado de trabalho, exigindo com isso mais dinamismo dos colaboradores. É uma adequação as exigências ao mercado de trabalho. De acordo com as demandas as mudanças nas organizações deixaram de ser esporádicas e passaram a ser rotineiras.

As empresas estão em uma situação instável hoje em dia, e as que estão estáveis devem ter em mente que precisarão mudar, muitas vezes radicalmente. “Mude ou morra” é o grito de guerra usado entre gestores de todo o mundo (ROBBINS, 2010). Ainda, segundo Robbins, existem seis forças específicas que estimulam a mudança, sendo natureza de força de trabalho, tecnologia, choques econômicos, competição, tendências sociais e política intencional.

Existem alguns indicadores que medem a necessidade de mudança nas organizações como taxa de satisfação dos clientes, pesquisa de cultura e clima organizacional, quando não estão alcançando os resultados esperados ou quando os concorrentes estão avançando e ameaçam a competitividade da empresa. Quando esses fatores são evidenciados, apresentam-se mudanças, mas geralmente os empresários precisam de mais informações para gerar essa mudança, mas é possível criar cenários para que não haja mudança somente diante de crises ou pressões (SOTO, 2011). Ainda, as mudanças devem ocorrer de forma planejada, se tornando intencionais e orientadas a objetivos. Com esse tipo de mudança, a empresa pode se adaptar melhor às mudanças em seu ambiente e ajuda a modelar o comportamento dos seus colaboradores. Pode ser individual, relacionada ao hábito, segurança, fatores econômicos ou medo e também organizacional, relacionada à inercia, foco limitado, ameaças externas ou alocação dos recursos. Para que aconteça de forma eficaz, precisa-se do agente de mudanças, o qual é responsável por gerir e evidenciar os objetivos para que todos façam parte das mudanças (SOTO, 2011).

Para acontecer de forma mais assertiva, é necessário ter os agentes de mudança, que são pessoas que agem como catalisadores e assumem responsabilidade por gerir as mudanças nas organizações, ou seja, são os

facilitadores que influenciam outros profissionais, motivam, incentivam, inventam e implementam essa visão. São os responsáveis pelas atividades que envolvem mudança, e enxergam o futuro que geralmente outros não identificam. Não existe pré-requisito para ser um agente de mudança (ROBBINS, 2010).

Os agentes de mudança de certa forma são aqueles que ajudam na mudança de cultura da organização, influenciam decisões para que todos se adaptem às mudanças e alcancem seus resultados, mas para que isso aconteça, é extremamente necessário existir identificação, engajamento e comprometimento organizacional. Muitos agentes de mudança não têm sucesso porque existem membros na organização que resistem a essas mudanças (ROBBINS, 2010).

Muitas vezes enxergamos as mudanças como uma ameaça e mesma quando somos apresentados a informações dizendo que precisamos mudar, nos apegamos a qualquer outra informação que sugira o contrário, mas não podemos pensar que a resistência a mudanças seja totalmente negativa. A resistência a mudança pode ser positiva quando levada debate e discussões, e isso é preferível à silêncio e apatia, pois pode indicar que as pessoas estão engajadas no processo, e nesse sentido oportunizando aos agentes de mudanças que expliquem seus esforços. A resistência a mudança pode ser aberta, implícita, imediata ou protelada. As resistências abertas e imediatas são mais fáceis para enfrentar, pois existe protestos, reclamações, ações de rebeldia no trabalho, já as resistências implícita ou protelada, pois suas características são mais sutis como perda de motivação, lealdade da empresa, aumento de erros, faltas e questões de saúde (ROBBINS, 2010).

A resistência a mudança pode ser de fontes individuais ou organizacionais. Nas fontes individuais, podemos observar o hábito, que são hábitos ou respostas programadas para enfrentar aspectos complexos da vida, sendo a mudança um deles, outro fator é a segurança, devido à elevada necessidade de segurança quando nos sentimos ameaçados, também podemos relacionar com fatores econômicos, medo do desconhecido ou o processamento seletivo de informações. Nas fontes organizacionais podemos citar a inercia estrutural, que é algo natural das empresas ao buscar estabilidade, outro ponto é o foco limitado para a mudança, que pode ser entendido como interdependência dos subsistemas, o que qualquer mudança feita afeta os demais, dessa forma as mudanças tendem a serem anulados pelo subsistema maior, outros aspectos como inércia do grupo, ameaça à especialização

e ameaças às relações de poder estabelecidas também adentram a fonte de resistência de mudanças organizacionais (ROBBINS, 2010).

A mudança pode ser entendida como uma transição, de uma situação para outra diferente e esse processo implica em transformação, interrupções, e resulta em renovação. Segundo Robbins (2010), o processo de mudança pode ser entendido de acordo com o modelo de três etapas de Lewin, que consiste no descongelamento, movimento e recongelamento. O descongelamento busca “derreter” velhas ideias do padrão atual do comportamento, e desaprende-las para implementar novas. Busca superar a pressão tanto da resistência individual como da conformidade do grupo. O movimento é a mudança em si, e surge através das novas atitudes, valores e comportamentos, novas ideias e práticas são aprendidas, e conseqüentemente as pessoas passam a executar de acordo com essa nova maneira. O recongelamento, a fase onde ocorre a incorporação desse novo padrão de comportamento, atitudes e ideias, se tornando uma nova norma. Com outro ponto de vista, John Kotter concebeu 8 passos fundamentais na gestão de mudança, sendo os quatro primeiros passos um descongelamento, os passos 5,6,7 representam o movimento e o passo final o recongelamento, os oito passos são: 1 Criar senso de urgência; 2 Forme alianças poderosas; 3 Criar uma visão para a mudança; 4 Investir na comunicação; 5 Empoderar toda a base; 6 Criar metas de curto prazo; 7 Não diminuir o ritmo; 8 Tornar a mudança parte da cultura.

O processo de mudança deve ser mediado pela cultura e clima organizacional, sendo que quanto maior for a importância dessa mudança para a estratégia, maior deve ser a compatibilidade com a cultura. O envolvimento dos colaboradores de todos os níveis é fundamental para se ter sucesso no processo de mudança, pois essas alterações nos processos influenciam no clima organizacional e podem promover mudanças na cultura da organização. É preciso ficar ciente que as organizações são constituídas por pessoas, e que estas estão em desenvolvimento e interação entre si constantemente, sendo que trazem suas próprias culturas à cultura vigente da empresa. Essa inter-relação cultural pode transforma-se em uma nova cultura. Da mesma forma que pessoas aprendem, as empresas também podem aprender, sendo que todas aprendem voluntariamente ou involuntariamente. As empresas que aprendem apresentam características como uma visão compartilhada com a qual todos concordam, as pessoas que fazem parte dela deixam de lado velhas ideias e rotinas padronizadas, a comunicação é aberta (vertical e horizontal) sem medo de

críticas e punições, os interesses pessoais e dos setores são sublimadas ao trabalho com um todo da organização. Já os gestores podem estabelecer estratégias e deixar claros seus objetivos, compromisso, redesenhar a estrutura da organização pensando em um modelo que o aprendizado não seja um obstáculo, e remodelar a cultura da organização, demonstrando que correr riscos são coisas desejáveis, e isso significa recompensar pessoas que arriscam e cometem erros (ROBBINS, 2010).

#### **2.3.4 Diagnóstico de cultura e clima organizacional**

O diagnóstico nos mostra que precisa se ter o reconhecimento dos recursos e estratégias da organização, no momento atual, o ideal e o futuro, pois cada organização possui seus próprios princípios, ou seja, sua própria cultura organizacional com suas crenças e valores. Para a gestão de Recursos Humanos existem dois fatores importantes, sendo as condições externas e internas. Condições externas se destacam se por serem obrigações organizacionais como: a qualificações dos colaboradores, a competitividade do mercado, questões de cultura e a diversidade. E com as condições internas se trata na tomada de decisão, cultura organizacional e a estrutura. Com o diagnóstico conseguimos ter um rumo para aonde queremos seguir, como podemos chegar lá, utilizando as ferramentas de coleta de dados como observação, análise documental, questionário, entrevista e feedback (MASCARENHAS, 2017).

Para Carreira (2009) o diagnóstico é desenvolvido em duas fases, sendo a análise do conceito e os dados coletados. O conceito se baseia no que o gestor entende da empresa, se o uso do resultado do conceito for utilizado de modo correto pode ser utilizado normalmente se for utilizado de forma errada, apresentará inconformidades na análise. Com os dados coletados demonstrará as desvantagens que a empresa acarretará se continuar utilizando o conceito errado, o diagnóstico gerando uma análise e tendo alteração nas informações.

##### **2.3.4.1 Sensibilização**

De acordo com Araújo (2011, p. 71), “sensibilizar é tornar uma pessoa integrante de um processo de mudança, é permitir o sim e o não, a crença e a descrença.” A sensibilização auxilia as pessoas a entenderem os motivos e razões do

por que se devem ocorrer as mudanças. Ainda relata Araújo (2011, p. 71), que “convém considerar a inclusão de uma etapa, que denominamos etapa zero, que permite aos envolvidos um primeiro contato que tende a produzir maior participação e poder de sugestão para o projeto prestes a ter início.” Sendo assim, a frequência de reuniões de curta duração durante o processo facilita que as pessoas acompanhem o desenvolvimento das etapas do projeto, promovendo uma maior interação e adesão ao fator mudança, deixando assim o processo mais transparente (ARAÚJO, 2011).

Segundo Leme (2007, p. 33),

é importante levar a tal sensibilização aos colaboradores envolvidos no processo, para que não haja receio, para que não crie clima de tensão e para que os resultados retratem informações menos subjetivas e mais próximas da realidade.

Dentro do contexto organizacional as informações devem ser objetivas e de alcance a todos, ressalta-se que a informação errada é pior que a própria ausência de informação, pois pode levar a decisões erradas. Sendo assim, percebe-se a importância de trabalhar a sensibilização é o princípio e a partir dela são extraídos dados que servirão de base para o desenvolvimento do processo, por isso a necessidade de informações precisas, essas geram impacto nos resultados (WILLIAMS, 2013).

Ao pensar em vantagem competitiva tendo em vista as capacidades dinâmicas da organização logo nos deparamos com a necessidade de integração, configuração, acréscimo ou descarte de recursos para que sejam mantidas as condições favoráveis no mercado, o que remete ao agente de mudanças que reflete diretamente nas pessoas entrando assim na área de atuação do Recursos Humanos, responsáveis em desenvolver a capacidade de aceitar a mudança tanto da empresa quanto das pessoas que nela atuam (MASCARENHAS, 2017).

#### 2.3.4.2 *Feedback*

O *feedback* é uma forma de comunicação que fornece informações sobre como está sendo percebida a atuação de uma pessoa ou organização e se a forma dessa atuação está interferindo nos resultados de ambas. Trata-se de um processo de ajuda para mudança ou manutenção de comportamentos e tem por objetivo abrir um canal

de comunicação entre os envolvidos; fornecer condições de melhoria sobre o desempenho e; permitir conhecimento do desempenho, comparando com padrões esperados (LEME, 2007).

Ainda Leme (2007) define algumas recomendações para realizar o *feedback*, sendo:

- Estar preparados, pensando antecipadamente no que irá ser dito e apresentado;
- Ser claro, objetivo e específico na transmissão da informação para que não haja ruídos no ato da comunicação. Ser objetivos e sem rodeios e específico para que não haja dúvidas ou interpretações errôneas;
- Hora e local adequados, marcados antecipadamente;
- Evitar interrupções, para demonstrar que aquele é um momento de preocupação das partes envolvidas;
- Equilíbrio e segurança são atitudes essenciais e evitar dar palpites ou opiniões pessoais.

Para Williams (2013), é possível encontrar dez dimensões do feedback que ajudarão a dar uma visão geral e mais abrangente deste tema, sendo a primeira a elaboração de um plano, e isso implica refletir sobre o que será dito e fazer o feedback de modo objetivo. A segunda dimensão fala da abordagem específica, ou seja, o que se deve saber sobre o que aconteceu para em seguida mostrar os exemplos claros e compreensíveis, nunca levantando suposições. A terceira dimensão é o foco em comportamentos, que nos mostra que esta ferramenta não se utiliza de personalidades, atitudes ou preconceitos, dando foco nos comportamentos específicos que serão analisados e medidos. Já a quarta dimensão fala sobre a escolha de hora e local, trazendo a ideia do tempo que se leva para a tratativa, sendo que o ideal é que seja feita imediatamente e em um clima com pouca tensão e nunca em público. A quinta dimensão trata-se do *feedback* equilibrado, onde refere-se ao *feedback* positivo e negativo de modo equilibrado. A sexta dimensão é o *feedback* relevante, o que quer dizer que não devemos perder a cabeça ou exagerar, sendo objetivo e calmo. A próxima dimensão, sendo a sétima, expõe o tema de técnicas eficientes, como por exemplo, ir direto ao assunto, estabelecer contato visual e focar as questões essenciais. Na oitava dimensão, estilo eficaz, que menciona uma abordagem pessoal na hora da utilização da ferramenta. Na nona dimensão, que é a descrição de sentimentos, relata a importância dos sentimentos na hora do *feedback*

realizado de maneira correta. A última dimensão, sendo a décima é a capacidade de ouvir, no sentido da pessoa que está recebendo o *feedback* tenha espaço para se pronunciar e quem está aplicando a ferramenta tire esse tempo para realmente escutá-la.

### **2.3.5 Liderança, gestão do conhecimento e conflitos**

Neste capítulo serão abordados os temas de liderança, gestão do conhecimento e gestão do conflito, os quais são necessários para todas as empresas, uma vez que se fazem importantes na construção de uma boa cultura e clima organizacional.

#### **2.3.5.1 Liderança**

A globalização ao longo dos anos veio gerando muitos impactos significativos no âmbito organizacional, isto já é um fato perceptível, mas no atual ambiente de negócios onde o mercado competitivo dita as regras e a velocidade das informações e inovações na economia, exigindo decisões e adaptações mais rápidas, devido as mudanças continuam e voláteis que ocorrem e forçam alterações em comportamentos, modelos e práticas de gestão para que a sustentabilidade das organizações seja garantida. Pode se dizer que a vantagem competitiva é temporária, mas ao mesmo tempo pode criar oportunidades de destaque em relação a outras organizações (TONET, 2015).

Diante desse cenário, percebe-se a era do conhecimento cada vez mais efetiva e para resistirem ao mercado as organizações contemporâneas, tendem a rever continuamente seus processos e buscar pessoas com conhecimentos, habilidades e atitudes alinhados aos seus objetivos, destacando-se dessa forma a importância do papel do líder que está à frente de todas as mudanças (TONET, 2015).

Entretanto, voltando um pouco no tempo podemos perceber que a globalização também mudou as circunstâncias do conceito e a relevância sobre liderança. Segundo Soares (2015, p. 42) “a liderança era definida como uma forma de controle, em que a função do líder se resumia em estabelecer metas para atingir objetivos da equipe ou da organização.”, ou seja, era um perfil autoritário que ditava regras e as faz cumprir deixando distante de seus liderados. Atualmente se consolidou uma visão sistêmica

para a liderança, onde Soares (2015, p. 42) cita, “o papel do líder é muito mais complexo e importante, ele conduz ações, influencia o comportamento e a mentalidade de outras pessoas e estabelece metas direcionando indivíduos”.

De acordo com Robbins (2010) a liderança está relacionada em gerir mudanças de forma a engajar pessoas, dando suporte e inspirando a superar obstáculos. Na mesma visão Araújo (2011, p. 317) também afirma “só é líder quem inspira confiança”, assim sendo a “base para a construção de uma relação entre líder e seguidor.”

Nessa conjuntura, podemos constatar que a liderança e a gestão de pessoas são aliadas e assumem igual importância na gestão organizacional. Os líderes são filtros, ao receberem as demandas do mercado precisam respondê-las de forma coesa e eficaz e ao mesmo tempo dependem de todas as pessoas da organização para sua concretização. Por sua vez o desempenho dos líderes para com as pessoas e os resultados reflete na gestão de pessoas, os responsáveis pelo treinamento e desenvolvimento das pessoas da organização como também pela captura e retenção de talentos (TONET, 2015).

#### *2.3.5.2 Gestão do conhecimento*

O início da gestão do conhecimento foi a partir dos estudos sobre competência e aprendizagem organizacional, no qual ressalta a importância e seus benefícios. Com a grande revolução da comunicação e informação a gestão do conhecimento assumiu grande importância, se tornando um fator principal nos dias atuais. A grande procura por inovação precisa de novos conhecimentos para poder criar novas tecnologias, produtos, processos e serviços. A gestão do conhecimento é o processo organizacional consciente e sistemático de coleta, organização, compartilhamento e análise do acervo de conhecimento usado para atingir os objetivos e se torna estratégica na medida em que o ambiente atual está passando por constantes mudanças e conseqüentemente demanda inovação por parte das empresas (TAKAHASHI, 2015).

Takahashi (2015) apresenta o modelo de gestão por conhecimento desenvolvido por Nonaka e Takeuchi e, Leif Edvinsson. No modelo de Nonaka e Takeuchi, são apresentados os conhecimentos explícitos – formal e sistemático e por isso tem certa facilidade para ser compartilhado e comunicado - e tácito – que é

pessoal, implícito e voltado a competências técnicas e por isso difícil de ser comunicado e compartilhado.

Ainda, Takahashi (2015) mostra o processo da gestão do conhecimento em cinco passos, sendo o primeiro definir o objetivo do conhecimento e as necessidades atuais da organização para descrever as necessidades futuras de conhecimento organizacional, o segundo passo se trata de identificar o conhecimento disponível, discutir e avalia-lo para deixa-lo transparente, já no terceiro passo o conhecimento deve ser registrado, documentado em mídias próprias para manter o já existente, inclusive o que foi adquirido fora da organização, para no quarto passo disseminar o conhecimento, controlando sua distribuição em todos os lugares, definindo meta e lugares corretos, para enfim, no quinto e último passo utilizar o conhecimento e aplica-lo com seus resultados mensuráveis, e assim garantindo sucesso permanente dos processos de aprendizagem.

#### *2.3.5.3 Gestão do conflito*

De acordo com Robbins (2010), o conflito tem uma definição ampla, e é considerada uma questão de percepção, um exemplo quando um indivíduo percebe que está incomodando ou que poderá incomodar alguém com algo que acredita ser importante, se não houver consciência da existência do conflito há um entendimento de que ele não existe.

Ainda o autor fala sobre processos do conflito, onde menciona cinco estágios, sendo o primeiro estágio a oposição potencial ou incompatibilidade que é a manifestação de condições que possibilitam que o conflito apareça, existem aspectos que contribuem para o conflito como comunicação, estruturas e aspectos pessoais; com o segundo estágio a cognição e personalização, existem dois aspectos que influenciam o conflito percebido, sendo o entendimento de todas as partes envolvidas do conhecimento das condições que possibilitam o princípio do conflito, o conflito sentido e a compreensão emocional, onde em um conflito acaba gerando a tensão, frustração, ansiedade e hostilidade; e com o terceiro estágio a definição das estratégias de resolução de conflitos constituem em qual estratégia será utilizada para a resolução do conflito onde se diferenciam duas razões que seriam a natureza da situação e as tendências individuais; o quarto estágio, o comportamento, é quando o conflito aparece mais exposto onde se utilizam administração de conflitos que é

também conhecido como técnicas de resolução de estímulos; e o quinto e último estágio são as consequências e, é a ação e reação das partes do conflito, sendo que o conflito possui duas consequências que seriam a consequência funcional consequência disfuncional.

### **2.3.6 Análise de investimentos**

O investimento é uma das maneiras encontradas para obter-se lucro em cima de valores aplicados inicialmente. Embora muitas pessoas tenham tendência a opinar por gratificações mais imediatas para o seu futuro, outros entendam as consequências de investir um diferencial no amanhã. De acordo com Casarotto Filho (2010, p. 92) “investe-se para obter um retorno, ou seja, uma boa taxa de retorno. Em linguagem corrente fala-se em lucro”. Sendo assim cita ainda Casarotto Filho (2010, p. 92), “investir consiste em renunciar a um consumo no presente em troca de uma promessa de retorno satisfatório no futuro.”

No entanto para que um investimento seja bem-sucedido, engenheiros e técnicos da área econômica financeira realizam um estudo econômico para confirmar a viabilidade de projetos, essa análise econômica dá suporte para as decisões sobre investimentos. Para a decisão de implantação de um projeto deve-se levar em consideração critérios econômicos, a rentabilidade do investimento, critérios financeiros a disponibilidade de recursos e os critérios imponderáveis, ou seja, os fatores não conversíveis em dinheiro (CASAROTTO FILHO, 2010).

Conforme Hoji (2012, p. 168):

a finalidade da avaliação econômico-financeira consiste em avaliar o fluxo de caixa futuro gerado pelo investimento realizado. O fluxo de caixa de um projeto de investimento nada mais é do que a projeção de geração líquida de caixa, isto é, projeção de lucro líquido excluído de itens que não afetam o caixa (depreciação e amortização), acrescentando o desembolso em investimentos fixos.

Sendo assim as decisões de investimento devem ser tomadas após terem sido analisadas todas as informações criteriosamente, pois comprometem recursos das empresas por longo tempo, sejam eles investimentos permanentes com prazos superiores a um ano ou temporários com prazo inferior a um ano com resgate em um prazo determinado. (HOJI, 2012). De acordo com Gitman (2010) a maioria das

empresas optam em fazer investimentos de longos prazos sendo os mais comuns em ativos imobilizados que visa a rentabilidade e valor do negócio, ou seja, o orçamento de capital. “O orçamento de capital é o processo de avaliação e seleção de investimentos de longo prazo condizentes com o objetivo empresarial de maximizar a riqueza dos proprietários.” (GITMAN, 2010, p. 326).

Dessa forma percebe-se que as empresas estão saindo de sua postura convencional de busca de lucro e rentabilidade para abordagem de riqueza dos acionistas, sendo que as vantagens competitivas estão em oferecer um produto que o consumidor queira adquirir e esteja disposto a pagar e consistindo em descobrir quais são suas ineficiências e supri-las antes que os concorrentes o façam para alcançar o diferencial no mercado. (ASSAF NETO, 2014).

A gestão baseada no valor, segundo Assaf Neto (2014), ocorre quando o investidor apura um retorno que remunera seu custo de oportunidade, ou seja, existe uma valorização do capital que foi investido, que posteriormente reflete no preço do mercado de ações. O custo de oportunidade ocorre quando uma pessoa/empresa sacrifica a remuneração para aplicar esses mesmos recursos, para colocar em um investimento alternativo. Ainda Assaf Neto (2014, p. 171), relata que “o custo de oportunidade não é um conceito de valor absoluto, mas apurado mediante a comparação do retorno esperado de uma decisão com o que seria obtido de uma melhor proposta de investimento, alternativa rejeitada”. Outro ponto importante, é que um dos quesitos fundamentais para a definição de custo de oportunidade está em compara investimentos de riscos semelhantes, uma vez que não teria sentido comparar duas alternativas, sendo uma sem risco algum e a outra com algum risco. Uma empresa é criadora de valor quando é capaz de oferecer remuneração acima da expectativa mínima de ganhos dos seus proprietários de capital, sendo os credores e acionistas (ASSAF NETO, 2014).

### **2.3.7 Métodos quantitativos na análise de investimentos**

Neste capítulo serão abordados alguns indicadores de viabilidade de investimento como fluxo de caixa, taxa mínima de atratividade, valor presente líquido, *payback* simples e descontado e taxa interna de retorno, que servem como indicadores para avaliar a viabilidade do investimento.

### 2.3.7.1. Fluxo de caixa

O fluxo de caixa resume as entradas e saídas do dinheiro ao longo do tempo, fazendo possível o conhecimento da rentabilidade e viabilidade econômica, ou seja, representa a renda econômica gerada ao longo da sua vida útil e é matéria prima para estimar o valor da empresa, medir a rentabilidade de um projeto de investimento, planejar operações ou estabelecer a capacidade de pagamento de uma dívida (SAMANEZ, 2007). Para Frezatti, (1997) o fluxo de caixa é a principal ferramenta de gestão financeira de uma empresa, unificando gastos do caixa central com contas recorrentes de bancos, investimentos, receitas e previsões.

De acordo com Zdanowicz (2000, p.23), “denomina-se fluxo de caixa de uma empresa ao conjunto de ingressos e desembolsos de numerário ao longo de um período determinado.” Já para Luz e Oliveira (2017, p. 63), “o fluxo de caixa é mais conhecido e serve para que os gestores possam entender os eventos que aumentaram ou reduziram o saldo do caixa entre dois períodos, ou seja, o que foi determinante para a variação de caixa”. Ching, Marques e Prado (2010, p. 74), salientam:

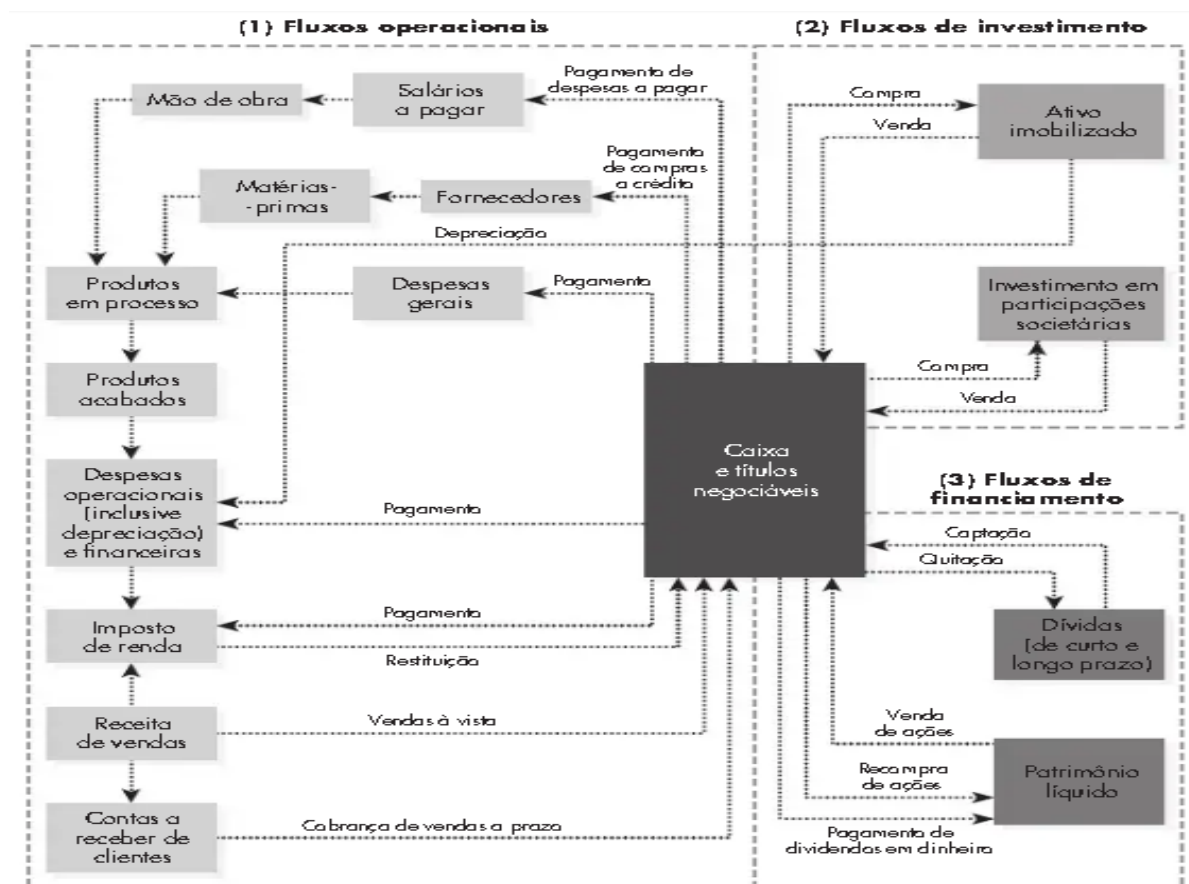
lucro não é dinheiro em caixa! Talvez isso surpreenda, mas um série de eventos ocorre entre o lucro e o caixa gerado ao final do período. [...] Se ela não realiza lucro, não se sustenta a médio e a longo prazo. Ela não terá dinheiro para pagar suas obrigações – fornecedores, empregados e tributos, entre outros, e deverá tomar dinheiro emprestado. A empresa deverá demonstrar aos bancos que terá capacidade de gerar excedente de caixa no futuro e com ele pagar o empréstimo.

Segundo Gitman (2003), os fluxos de caixa contem três componentes básicos, sendo um investimento inicial, entradas de caixa operacional e o fluxo de caixa final. O investimento inicial é o valor que foi aplicado no projeto inicialmente, já as entradas de caixa operacional, também chamado de incrementais, são os valores aplicados durante a vida e o fluxo de caixa final é o também chamado de no operacional que ocorre no último ano da vida do projeto de investimento.

É importante ressaltar que fluxo de caixa não é a mesma coisa que capital de giro líquido (FREZATTI, 1997), sendo o capital de giro basicamente capita de trabalho, usado para manter despesas corriqueiras de uma empresa como manter estoque, pagamento de impostos e salários.

Conforme a figura 1 é possível dividir o fluxo de caixa em operacionais (1) sendo a movimentação de capital relacionada com a venda e produção de bens e serviços, de investimentos (2) que se refere a transações de venda e compra de ativos da empresa, de financiamento, onde se trabalha com dinheiro de terceiros ou próprio, de acordo com dívidas de longo e curto prazo, e giro de capital patrimonial líquido (GITMAN, 2010).

Figura 1 – Fluxo de caixa



Fonte: Gitman (2010).

### 2.3.7.2 Taxa mínima de atratividade

A taxa mínima de atratividade (TMA) é o retorno esperado do investimento realizado, e usado para proporcionar a remuneração do capital investido nele. Na análise da (TMA), é necessário ter um retorno mínimo, para que o projeto de investimento seja viável economicamente (MEGLIORINI; VALLIM, 2018). Para Castanheira e Pereira (2020, p.161), a TMA “é o mínimo que um investidor está

disposto a ganhar para fazer um investimento ou é o máximo que uma pessoa ou uma empresa está disposta a pagar para fazer um investimento.”

Ainda para Megliorini e Vallim (2018, p. 70),

ou seja, a taxa mínima de retorno que cada projeto deve proporcionar para remunerar o capital investido nele. Estamos falando aqui do custo marginal ponderado de capital, também conhecido como CMgPC.

### 2.3.7.3 Valor presente líquido

Segundo Samanez (2007), este método tem por finalidade calcular em valor presente o impacto de eventos futuros que estão associados a um investimento. Seu objetivo é encontrar alternativas de investimento que valham mais para os seus patrocinadores do que o valor de custo. Quando o cálculo do Valor Presente Líquido (VPL) é positivo, indica a viabilidade econômica da alternativa de investimento. Ainda, o cálculo do VPL, é definido pelo autor com a seguinte formula apresentada na figura 2:

Figura 2 – Formula valor presente líquido

$$VPL = -I + \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1 + K)^t}$$

Fonte: Samanez (2007).

O  $FC_t$  representa o fluxo de caixa,  $I$  é o investimento inicial,  $K$  é o custo de capital, e o símbolo  $\sum$  representa o somatório. Tanto para Samanez (2007), quanto para Gitman (2010) a regra decisória de avaliação do VPL é, se o valor for positivo, invista.

Gitman (2010, p. 369), relata que o método de VPL é considerado uma técnica sofisticada, por apresentar explicitamente o valor do dinheiro no tempo, “É calculado subtraindo-se o investimento inicial do valor presente das entradas de caixa do projeto, sendo estas descontadas à taxa de custo de capital da empresa”.

### 2.3.7.4 Payback simples e descontado

O método de avaliação de investimento, *Payback* pode ser definido como o valor em tempo que será necessário para a organização recuperar o investimento inicial aplicado, calculando a partir das entradas de caixa. Existem dois tipos de cálculos dentro deste método, sendo o *Payback* Simples e o *Payback* Descontado (SAMANEZ, 2007).

O *Payback* Simples, embora seja um método popular, é pouco sofisticado por não apresentar explicitamente o valor do dinheiro no tempo. Ainda, a regra decisória para este método se faz se o período de *Payback* for menor que o período máximo aceitável, se tornando viável, sendo que o período aceitável é definido pela gestão da empresa (GITMAN, 2010).

Já o *Payback* Descontado, segundo Samanez (2007), pode ser definido com a seguinte fórmula apresentada na figura 3:

Figura 3 – Fórmula *Payback*

$$I = \sum_{t=1}^T \frac{FC_t}{(1 + K)^t}$$

Fonte: Samanez (2007).

Samanez (2007) ainda relata que esse indicador deve ser usado com outros métodos de avaliação e investimentos, como o Valor Presente Líquido (VPL) e Taxa Interna de Retorno (TIR). Samanez (2007, p. 181) ainda complementa:

muitas vezes é necessário saber qual será o tempo de recuperação do investimento. Ou seja, quantos anos decorrerão até que o valor presente dos fluxos de caixa previstos se iguale ao investimento inicial. Se I representa o investimento inicial,  $FC^1$  representa o fluxo de caixa no período, 1 e K representa o custo de capital, o método do *pay-back* descontado consiste basicamente em determinar o valor de T.

#### 2.3.7.5 Taxa interna de retorno

Também chamado por suas iniciais, a Taxa Interna de Retorno (TIR) é a taxa de retorno do projeto de investimento, sendo que sua finalidade é avaliar a rentabilidade a determinado custo de capital (SAMANEZ, 2007). O cálculo da TIR se dá através da fórmula apresentada na figura 4:

Figura 4 – Formula taxa interna de retorno

$$\text{VPL} = -I + \sum_{t=1}^n \frac{\text{FC}_t}{(1 + i^*)^t} = 0$$

Fonte: Samanez (2007).

Ainda, Samanez (2007), aponta que a regra decisória de avaliação do a TIR é, se o valor de  $i^*$  for maior do que o valor de  $K$ , esse investimento é economicamente viável ou então se a TIR exceder o custo de oportunidade do capital.

Gitman (2010, p. 371) define que a taxa interna de retorno (TIR) é “uma técnica sofisticada de orçamento de capital; é a taxa de desconto que iguala o VPL de uma oportunidade de investimento a zero (isso porque o valor presente das entradas de caixa iguala-se ao investimento inicial).”

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo será abordado a metodologia usada para a pesquisa, coleta e tabulação dos dados obtidos.

Para a realização deste trabalho foram utilizadas a pesquisa bibliográfica e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica, segundo Mascarenhas (2012), concentra-se em livros, artigos, dicionários e enciclopédia, por exemplo, os quais apresentam uma quantidade grande de informações e a partir dela busca-se explicar um problema de acordo com essas referências bibliográficas. Já no estudo de caso, Mascarenhas (2012) explica que é uma pesquisa mais detalhada, onde se busca através de um conjunto de dados, descrever profundamente um objeto de estudo.

Ainda, foram utilizadas as pesquisas qualitativas e quantitativas. Mascarenhas (2012) relata que a pesquisa qualitativa é usada quando queremos descrever sobre o objeto de estudo de forma mais aprofundada, sendo mais comum em estudos de comportamentos. Algumas características da análise qualitativa são os dados serem coletados e analisados ao mesmo tempo, os estudos são descritivos e a influência do pesquisador é fundamental para o resultado do estudo. Já a pesquisa quantitativa, segundo Mascarenhas (2012) expõe que como o nome já diz, esse tipo de pesquisa se baseia na quantificação para coleta dos dados e mais tarde analisar e tratar os dados obtidos, sendo fundamental usar técnicas estatísticas como porcentagens, médias, desvio padrão por exemplo.

Na coleta de dados foram utilizadas ferramentas como análise documental, observação, questionário e entrevista.

A análise documental, é uma coleta de dados que permite iniciar o levantamento de documentos como formulários, estatísticas, estrutura organizacional, regras, políticas, objetivos, e-mails, folders, cartazes de eventos, relatórios de gestão, planilhas de controle, revistas institucionais, comunicados em quadros de aviso, fitas institucionais, informações da internet e intranet, organogramas, slides de apresentações em reuniões, relatórios de treinamento, manuais do usuário e catálogos de produtos e serviços para se obter informações acerca da cultura e clima organizacional atual da organização (ALVES FILHO, 2011).

Segundo Gil (2010), a pesquisa documental é usada em quase todas as ciências sociais, assemelhando-se a pesquisa bibliográfica, uma vez que se utiliza de dados já existentes. É possível citar documentos como relatos de pesquisa, relatórios, boletins, documentos institucionais, cartas, diários, folders, catálogos, convites, certidões, escrituras, testamentos, inventários, fotografias, quadros, imagens, jornais da empresa, atos jurídicos e estatísticos, ou seja, fonte de dados consultados que são de origem interna da organização. Quando se trata de pesquisa documental, é possível identificar as seguintes etapas: formulação do problema; elaboração do plano de trabalho; identificação das fontes; localização das fontes e obtenção do material; análise e interpretação dos dados e; redação do relatório.

- **Formulação do problema:** A pesquisa documental, tal como outras pesquisas, se dá início pela formulação do problema de pesquisa, sendo esta geralmente de cunho descritivo e explicativo, necessitando de um problema com mais clareza, preciso e específico (GIL, 2010).
- **Elaboração do plano de trabalho:** Nesta etapa, elabora-se o plano de trabalho que será seguido no decorrer do mesmo, também podendo ser definido com a trilha a ser percorrida, sendo geralmente elaborado como provisório, pois é previsível que passe por modificações (GIL, 2010).
- **Identificação das fontes:** Existem inúmeras fontes que podem ser usadas para esse fim, nessa etapa deve-se identificar quais as fontes serão necessárias e fundamentais para a obtenção da análise documental (GIL, 2010)
- **Localização das fontes e obtenção do material:** Uma importante etapa da pesquisa documental, e exige cuidados sobre como fazer a aproximação de onde irá realizar a pesquisa e para isso é preciso deixar claro os objetivos, informações dos primeiros contatos e é necessário que quem o faça tenha ciência dos tipos de registro e informações a organização possui (GIL, 2010).
- **Análise e interpretação dos dados:** Os documentos podem revelar características implícitas e explícitas, por exemplo, ele pode mostrar o dinamismo da empresa, ou fatores que são importantes para aquela organização (GIL, 2010). Para Carreira (2009), a análise documental pode ser de grande valia, como por exemplo, o fluxograma da empresa, que pode nos dizer sobre a propriedade do conhecimento e a padronização dos processos; um formulário onde é possível verificar a estrutura de dados; um planejamento de layout, que mostra o aproveitamento racional do espaço físico; o

organograma, onde podemos observar a estrutura organizacional e a divisão do trabalho e; os regimentos internos, podendo verificar as normas dos recursos humanos, compras, contratações.

- Redação do relatório: Segundo Gil (2010), uma das formas para se redigir o relatório do diagnóstico, no caso de pesquisas de cunho quantitativa e geralmente aquelas que se utilizam processamento eletrônico, os dados podem ser organizados em tabelas, gráficos e até hipóteses estatísticas, isso para que siga uma linha lógica de ordenação, ficando fácil a redação do relatório. Entretanto, nas pesquisas de cunho qualitativo, geralmente verifica-se a movimentação através da observação, reflexão e interpretação no decorrer da análise, fazendo com que a ordenação lógica fique mais complexa.

A observação é o processo essencial para a construção de possibilidades. A implantação sistemática entre os fatores do dia a dia que evidencia soluções para os problemas apresentados pelo conhecimento. Esse conhecimento gera resultados intangíveis (GIL, 2010).

A observação direta também muito utilizada para a coleta de dados primários de modo direto com o local de trabalho usando seus cinco sentidos. É necessário se ter um plano de ação para aplicar à observação direta, com a observação das condições ambientais necessários, a verificação a iluminação, as cores, bebedouros, os banheiros, relógios, ruído se estão sendo concedidos e utilizados corretamente. (CARREIRA, 2009).

Segundo Carreira (2009) existem possíveis pontos de vistas negativos sobre a observação direta, como a mudança no comportamento dos colaboradores, pois com o acompanhamento dos observadores seja capaz de gerar certo nervosismo nos colaboradores, pode ocorrer de aumentar a produtividade, ou a omissão de erros, é recomendado que se tenha um certo cuidado com a realização pois, as eventualidades podem distorcer os resultados, para a observação é necessário ter a definição do tempo da observação sempre estar presente na empresa enquanto estiver atuando.

O questionário é normalmente utilizado em levantamentos de dados por analistas, como um roteiro estruturado que serve como base posteriormente para a entrevista complementando-se, e assim dando mais consistência ao processo (OLIVEIRA, 2013).

Conforme relata Oliveira (2013, p. 238):

o questionário é um instrumento, normalmente preparado em formulário pré-impresso, que permite substancial redução de tempo para levantamento das informações desejadas, pois pode ser, simplesmente, distribuído para posteriormente ser recolhido e tabulado.

Com a aplicação do questionário é possível coletar as informações com mais rapidez e também se torna possível realiza-lo com várias pessoas ao mesmo tempo tornando o processo mais eficiente. No entanto há algumas restrições quanto a sua eficácia é preciso que seja analisado as condições antecipadamente para que traga bons resultado (ARAÚJO, 2011).

A utilização do questionário assim como qualquer outra técnica regada de vantagens bem como desvantagem. De acordo com Araújo (2011) o questionário permite que a pessoa responsável pela sua aplicação desempenhe ao mesmo tempo suas demais tarefas, concede tempo para entendimento e formulação das respostas além de ser o meio de mais fácil aplicação e eficiente meio de coletar informações, principalmente com indivíduos de mais difícil acesso.

Por outro lado, vem acompanhado de desvantagens também, como a inibição do questionado em relatar críticas ou sugestões por receio de ser identificado, resistência ao preenchimento por acharem insignificante tal técnica apresentar resultados, emissão de falsas informações pelo fato do anonimato ocasionado informações irreais principalmente relacionadas a sua própria imagem, interpretação variada na mesma pergunta, é um processo demorado levando em consideração o tempo destinado para sua elaboração, distribuição e retorno, sendo assim se não apresentar informações fidedignas torna-se ineficaz (ARAÚJO, 2011).

Segundo Oliveira (2013) a realização de um pré-teste do questionário pode ser um meio mais adequado para obtenção de informações mais consistentes para o desenvolvimento do processo, dessa forma perguntas que não ficaram claras e concisas podem ser reestruturadas.

Para a aplicação de um questionário há precauções que devem ser levadas em consideração para que o mesmo posteriormente traga benfeitorias, o questionário deve ser breve e simples na elaboração das perguntas, deve conter o esclarecimento da sua finalidade, é necessário que seja elaborado dentro da linguagem da organização e do público alvo, ou seja, de acordo com a terminologia adequada dos inquiridos, utilizar-se de um teste-piloto para maior assertividade, e também ao optar

pela praticidade e facilidade de utilizar de questionários virtuais necessita certificação que todos os envolvidos têm acesso ao meio e sabem utiliza-lo adequadamente, caso contrário não deve ser usado (ARAÚJO, 2011).

Alves Filho (2011, p. 114) define, “entrevista é uma ferramenta que contribui para a coleta de dados. Não apenas busca o levantamento de causas diretas dos problemas, mas também potencializa uma abordagem multidisciplinar dos fatos”.

A entrevista tem como objetivo minimizar as resistências bem como envolver as pessoas, promovendo tanto a participação quanto a argumentação dos envolvidos, sendo também a técnica mais indicada por pesquisadores por propiciar melhor compreensão do trabalho desenvolvido por determinado indivíduo, bem como sua visão sobre outros aspectos organizacionais consolidando assim as informações levantadas sobre determinado assunto (ARAÚJO, 2011).

De acordo com Oliveira (2013, p. 240) “a entrevista é uma técnica extremamente útil para obter informações que estão “armazenadas” na memória das pessoas entrevista.” Ainda segundo Oliveira (2013, p. 239):

a característica básica da técnica de entrevista é o diálogo. Logo, toda entrevista caracteriza-se por um diálogo entre um entrevistador e um entrevistado, o qual deve ser planejado, organizado, dirigido, controlado e avaliado, tendo como base as necessidades e especificidades do objeto do levantamento.

Geralmente as entrevistas são realizadas com níveis de chefia, porém podem ser direcionadas ao nível operacional, podendo ser realizada com todos em caso de um número pequeno de pessoas, caso de um número maior de pessoas poderá ser feita por grupos focais (OLIVEIRA, 2013).

Para Alves Filho (2011, p. 116) a entrevista “varia de não estruturada a estruturada.” Quando uma entrevista é menos formal gera um alívio de tensão no entrevistado, fazendo com que o mesmo forneça maior número de informações, que às vezes diante de maior formalidade poderia não ser extraída (OLIVEIRA, 2013).

A técnica de entrevista como levantamento de dados tem como vantagens que de acordo com o grau da confiabilidade adquirida pelo entrevistado, sejam relatadas críticas e sugestões relacionadas ao seu trabalho e também sobre a organização, permite aos indivíduos que tem dificuldade na escrita se expressem oralmente, consente ao entrevistador um maior conhecimento da estrutura e cargo propriamente dito, atinge informações que estão guardadas apenas na memória do entrevistado,

ela proporciona certa análise em relação à atitude e capacitação profissional e facilita o desabafo a medida que a confiança é conquistada (ARAÚJO, 2011).

Em relação às desvantagens, podem gerar ao entrevistador dificuldades em fazer anotações durante a entrevista, sendo que algumas devem ser feitas após o término para que não gere ao entrevistado certo desconforto, a entrevista pode originar frequência de palpites e adivinhações, e também pode haver envolvimento de natureza emocional (ARAÚJO, 2011).

Araújo (2011) também descreve algumas recomendações e precauções que devem adotadas pelo entrevistador como, envolver o entrevistado e enfatizar sua contribuição, deve ser estabelecido um roteiro prévio de entrevista, fazer breves anotações diante do entrevistado, não fazer críticas sejam elas a organização ou a própria área evitando julgamentos, evitar formulações de benefícios pessoais ou financeiros ao entrevistado, procurar não interromper o entrevistado, o entrevistador deve estar familiarizado com a organização, aliviar a informalidade e objetividade durante a entrevista, falar na mesma linguagem, não induzir respostas pela entonação de voz, não utilizar de telefones ou qualquer outro sistema pra obter informação ou comunicação.

## 4 ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO

Neste capítulo será descrito informações acerca da empresa Ótima Moveis e Eletrodomésticos Ltda.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO

O gestor Antônio Alexandre Moreira que residia na localidade de Felipe Schmidt na cidade de Canoinhas – SC, onde trabalhava com seus pais na área de agricultura, certo dia sentiu necessidade de buscar seus próprios ideais com um trabalho independente e bem diferenciado do que até então trabalhava.

No ano de 1966 Antônio Alexandre Moreira decidiu que queria trabalhar consertando relógios mecânicos, a partir deste momento traçou essa questão como objetivo e foi em busca de sua independência, viajando de trem para a cidade de Porto União – SC, ao chegar ao seu destino saiu batendo de porta em portas em todas as relojoarias da cidade a procura de um emprego, mesmo não possuindo experiência, porém sempre com muita determinação e foco em alcançar o objetivo traçado, conseguiu seu primeiro emprego com carteira assinada aos 18 anos de idade na Casa Aliança.

O jovem rapaz inicia assim seu aprendizado para sua almejada profissão como relojoeiro, trabalhando arduamente e sendo proativo, priorizando sempre o cliente.

Após um ano trabalhando como funcionário surge a oportunidade abrir seu negócio próprio com nome de Ótima Relojoaria e com sede na Avenida Alvir Riesemberg na cidade de União da Vitória – PR, onde continuou atuando com o conserto de relógios e vendas de seus acessórios, neste momento contava com o auxílio de uma funcionária e trabalhava também durante suas horas de folga para conseguir findar seus trabalhos e entrega-los nos prazos estipulados.

Em meados de 1976 inicia-se a Loja Ótima com nova sede na Avenida Manoel Ribas também na cidade de União da Vitória – PR, onde começou com a venda de outros segmentos, como utensílios domésticos, eletrodomésticos, moveis, calçados e confecções e bicicletas, e ainda trabalhava com o conserto de relógios, contando neste momento com mais ou menos 20 funcionários.

Após esse considerável crescimento de seu comércio o gestor Antônio começa a sentir certo déficit no segmento de moveis para atender sua demanda. A partir dessa

carência vê uma nova oportunidade no mercado de trabalho e abre uma empresa no ramo de fabricação de moveis, os mesmos tinham modelos padronizados e após fabricados eram vendidos em sua loja.

Posteriormente surge a oportunidade de aquisição de um terreno, onde o Senhor Antônio constrói uma loja maior e de acordo com sua necessidade, com endereço na Avenida Getúlio Vargas, 20 – Centro, na cidade de União da Vitória - PR onde a mesma está localizada até os dias atuais, no ramo de atividade de Comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios e como o nome empresarial Ótima Móveis e Eletrodomésticos Ltda. No momento atual a Loja Ótima conta com 24 colaboradores que atuam nos setores de cobrança, caixa, crediário, vendas, pacotes e entregas, priorizando o foco do cliente o que já era o alvo do Senhor Antônio Alexandre Moreira desde que iniciou sua carreira profissional, na época atuando como funcionário.

E foi partindo deste princípio que se originou o nome Ótima, que segundo relatos do gestor é sinônimo de bom, é uma propaganda gratuita e relativa ao nome da loja, sendo assim em sua visão é como deve ser o atendimento do cliente desde o momento que coloca os pés dentro da loja até receber o seu produto.

## 4.2 ESTRUTURAÇÃO DE MISSÃO, VISÃO E VALORES DA LOJA ÓTIMA

### 4.2.1 Missão

Proporcionar uma ótima experiência de compra, satisfazendo as necessidades dos clientes e promovendo a sustentabilidade da empresa, colaboradores, fornecedores e comunidade.

### 4.2.2 Visão

Ser a primeira opção de compra dos clientes da região, proporcionando um ambiente agradável, ótimo atendimento e produtos de qualidade.

### 4.2.3 Valores

- Oportunidade

- Trabalho em equipe
- Integridade
- Motivação
- Atitude de dono

Figura 5 – Missão, visão e valores da loja Ótima

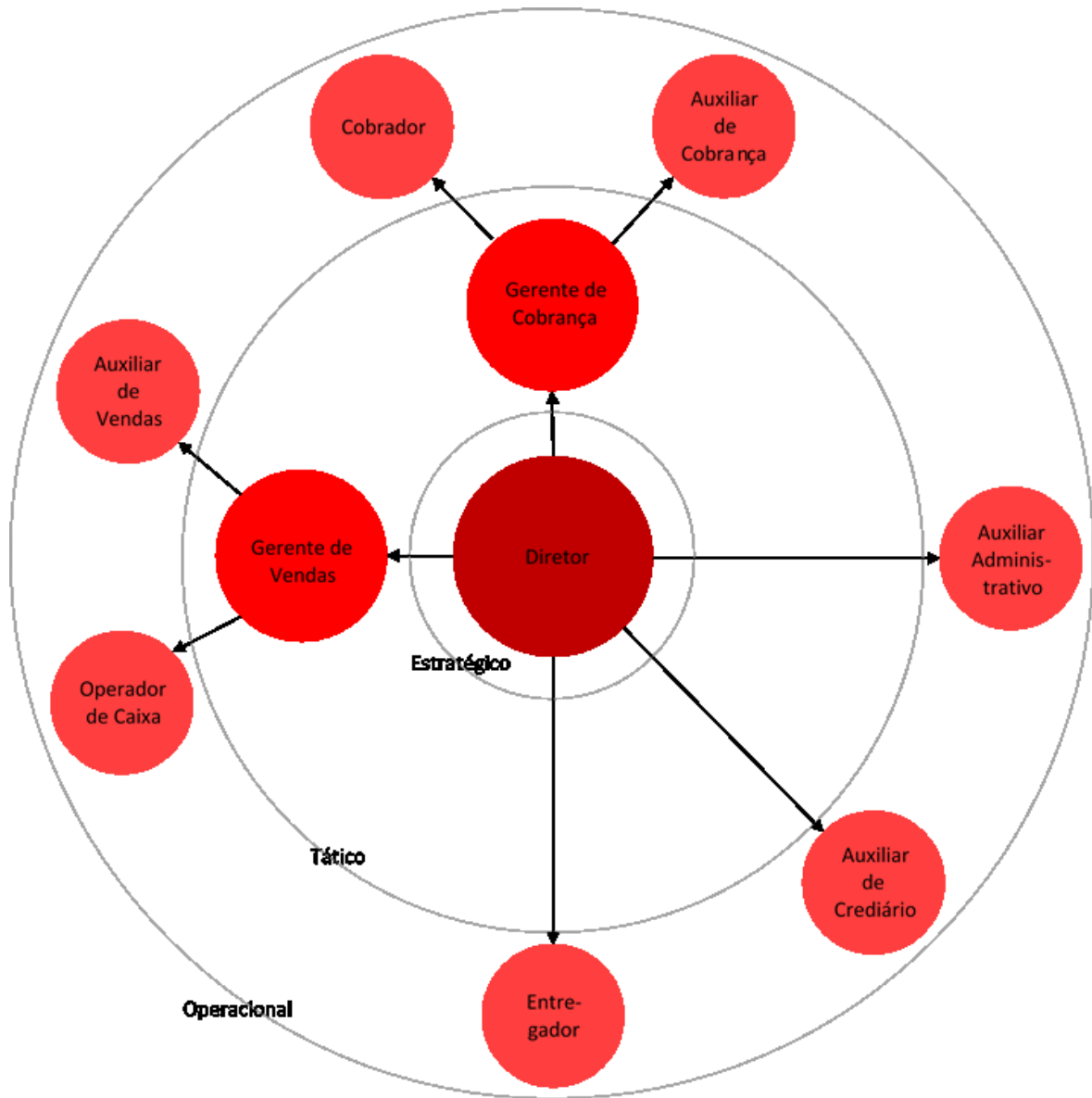


Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

#### 4.3 ESTRUTURAÇÃO DO ORGANOGRAMA DA LOJA ÓTIMA

Com base no diagnóstico, foi possível estabelecer o organograma da loja Ótima, apresentado na figura 6 – organograma da loja Ótima.

Figura 6 – Organograma da Loja Ótima



Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

## 5 DIAGNÓSTICO INTERNO DA ORGANIZAÇÃO

Neste capítulo serão dispostas as informações obtidas mediante o diagnóstico na loja Ótima Moveis e Eletrodomésticos Ltda.

No dia 14 de março de 2020, foi realizada uma sensibilização com os colaboradores na empresa em estudo, sendo que teve duração de trinta minutos, e foram expostas quais seriam os passos a serem seguidos pelos acadêmicos a fim de estudar o problema definido. Nesse encontro, foi realizado um café com os colaboradores, a fim de melhorar o primeiro contato com a equipe acadêmica.

### 5.1 ANÁLISE DOCUMENTAL

No dia 03 de abril de 2020, foi iniciado o diagnóstico na loja Ótima, e para esse primeiro contato, foi realizada uma análise documental, observando documentos, exposição de documentos e informações referentes às práticas da loja, sendo possível relatar as seguintes informações:

A loja possui:

- ✓ Contratos de trabalho bem estruturado com campos de confidencialidade do uso das informações; uso da imagem dos colaboradores; termos de compromisso com o trabalho; ciência do monitoramento de segurança; Declaração de renúncia do vale transporte; Acordo com a programação do horário de trabalho; Prorrogação do contrato de experiência; Salário família;
- ✓ Um mural pequeno com informações gerais no primeiro andar;
- ✓ Banners com os produtos e informações referentes a loja;
- ✓ Planilhas de Excel para controle de entradas e saídas de caixa;
- ✓ Sistema para organização do estoque na loja e fora da loja;
- ✓ Troca de informações através de e-mail eletrônico;
- ✓ Página na rede social *Facebook* para divulgação de vendas.

A loja não possui:

- ✓ Missão, visão, valores, objetivos e estratégias estruturadas e documentadas;
- ✓ Fluxograma do processo de trabalho e também não possui nenhuma instrução de trabalho;
- ✓ Organograma;

- ✓ Apresentações de treinamento;
- ✓ Catálogo com produtos;
- ✓ Manual/código de ética e conduta.

## 5.2 OBSERVAÇÃO LIVRE

A observação livre foi realizada em visita a loja Ótima no dia 08 de abril de 2020. Foram identificadas algumas situações:

- Loja térreo (Onde se localizam o setor de vestuário, móveis, eletrodomésticos, bicicletas, brinquedos e caixa).

É possível verificar que existem algumas lâmpadas desligadas no fundo da loja, deixando o ambiente escuro. Foi possível perceber que tem pouca movimentação de clientes no momento da observação.

A loja estava desorganizada, sendo que vários materiais estavam misturados e layout dos setores divididos de forma com pouco aproveitamento, sem identificação e com produtos ultrapassados como por exemplo DVD's e rádios a pilha. Vários produtos estavam com poeira e em lugares inacessíveis aos clientes, como instrumentos musicais em cima dos provadores e parabólica em cima do caixa. O ambiente em geral estava limpo e confortável com músicas agradáveis e havia álcool em gel nas entradas da loja para uso dos clientes e colaboradores.

A comunicação entre os colaboradores é boa, mas em relação ao atendimento, enquanto algumas vendedoras estão abordando e atendendo aos clientes, as demais estavam concentradas no celular.

Todos os colaboradores estavam usando uniforme adequado para trabalho, porém, alguns estavam desbotados, dando a impressão de desleixo. Algumas pessoas com o uniforme muito antigo.

- Loja primeiro andar (Onde se localizam os sofás, tapetes, refeitório, crediário e parte da logística).

O refeitório estava limpo e organizado, adequado para realizar refeições. O clima mais apático, com pouca movimentação, ambiente um pouco mais sujo e descuidado, o vazo com plantas observado estava secando. Este andar estava desorganizado, muitos papéis.

- Terceiro andar (Onde se localiza o setor de montagem de bicicletas e estoque de eletrodomésticos, camas, carinhos de bebes, bebes confortos, calçados).

Estavam faltando alguns exteriores, outros estavam escondidos, faltando marcação no chão de segurança.

### 5.3 OBSERVAÇÃO ESTRUTURADA

A observação estruturada foi realizada em visita a loja Ótima no dia 08 de abril de 2020. Foram identificadas algumas situações:

- Observação física: 1º piso:

Iluminação: Ambiente proporciona uma boa claridade para a realização das tarefas; bem iluminado com várias lâmpadas, algumas estavam desligadas para contenção de gastos em virtude do corona vírus, mas mesmo assim o ambiente não estava escuro durante o dia. (Caixa, pacote, estoque de calçados, sala Sr. Antônio);

Ventilação: Ambiente é adequadamente ventilado, arejado, existe boa circulação do ar; somente a sala de estoque de calçados não é arejada, corredor estreito com prateleiras altas em ambos os lados.

Ergonomia e ferramentas de trabalho: Os computadores estão posicionados de forma adequada atendendo a ergonomia; Todos os computadores em boas condições de uso; as cadeiras são adequadas, sendo que as do pacote e do caixa possuem regulagem, rodinhas que podem ser adaptadas adequadamente para cada pessoa. As cadeiras estão em uma boa altura em relação ao monitor/teclado do computador; as cadeiras das mesas dos computadores utilizado pelas vendedoras são normais (de palha), ou seja, não ergonomicamente corretas para a postura;

Segurança: Possui 3 extintores, mais o sistema de hidrante, no entanto existe materiais na frente de algum deles;

Bem-estar: Local adequado para o intervalo; uma cozinha grande no 2º piso onde são realizadas as refeições de todos, sendo no café da manhã e lanche da tarde em escala respeitando os horários determinados. Os colaboradores que iniciam sua jornada de trabalho as 09:00hs não tem horário para o café da manhã.

Higiene: Possui 1 bebedouro; higiene de bebedouros, banheiros e local de trabalho de acordo com o necessário; no 1º piso ao tocar o telefone não é a mesma pessoa que atende cada uma ao utilizar deve higienizar o mesmo.

Instalações elétricas: Nada exposto que ofereça risco as pessoas.

Circulação de pessoas: O corredor central tem um tamanho bom para a circulação. Levando em consideração que o movimento neste dia não foi grande. As

vendedoras ficam dispersas pela loja sendo que as que possuem mais tempo de casa ficam mais próximas a porta de entrada da frente. Circulação de pessoas é adequada, sem barreiras, desvios, etc;

Cores: Branco, amarelo, vermelho, cinza.

Materiais utilizados na decoração: Banners nas paredes com identificação dos setores e da loja, cortinas. Alguns balcões não possuem o mesmo padrão de cores da loja.

Fatores alérgicos: Talvez no estoque de calçados por não ser arejado.

Poluição sonora: Não se aplica.

Organização: Alguns materiais no chão que devido a largura do corredor dificultam a circulação de pessoas; no departamento de roupas percebe-se que algumas araras são muito próximas o que dificulta a visualização e até mesmo a passagem entre elas. No departamento das bicicletas devido a quantidade exposta acabam criando barreira para acesso há um balcão. No departamento de moveis também existe material em excesso, o corredor é estreito e são necessários fazer desvios, deve dificultar o trabalho em épocas de grande movimento da loja.

Acessibilidade: Possui rampa na entrada bem como elevador de pessoas e carga.

- Observação física: 2º piso:

Iluminação: Ambiente proporciona uma boa claridade para a realização das tarefas; bem iluminado no setor do crediário e financeiro, várias lâmpadas desligadas para contenção de gastos em virtude do corona vírus onde estão exposto os sofás é bem iluminado devido as janelas, no entanto onde estão as mesas, cadeiras, tapetes, estava mais escuro.

Ventilação: Ambiente é adequadamente ventilado, arejado, existe boa circulação do ar;

Ergonomia e ferramentas de trabalho: Os computadores estão posicionados de forma adequada atendendo a ergonomia; O setor de crediário é dividido em 3 box para atendimento e mais uma mesa para atendimento de negociação de cobranças; as cadeiras são adequadas; Cadeiras com rodinhas e regulagem de altura; as cadeiras estão em uma boa altura em relação ao monitor/teclado do computador; Computadores estão mais altos que a altura da mesa.

Segurança: Possui 2 extintores, mais sistema de hidrante.

Local adequado para o intervalo;

Bem-estar: Uma cozinha grande nesse 2º piso onde são realizadas as refeições de todos, sendo no café da manhã e lanche da tarde deve ser respeitado os horários determinados.

Higiene: Possui 1 bebedouro; higiene de bebedouros, banheiros e local de trabalho de acordo com o necessário.

Instalações elétricas: Nada exposto que ofereça risco as pessoas.

Circulação de pessoas: Corredor largo para circulação; concentração de pessoas no mesmo ambiente; no setor de crediário pode haver, mas contem cadeiras para espera e mais de uma box para atendimento, neste dia apenas uma pessoa no atendimento e com pouco movimento. Circulação de pessoas é adequada, sem barreiras, desvios, etc;

Cores: Branco e cinza.

Materiais utilizados na decoração: Banners de identificação do setor de crediário, vasos com plantas.

Fatores alérgicos: Não se aplica.

Poluição sonora: Não se aplica.

Organização: Entre os moveis exposto o espaço para circulação é estreito.

Acessibilidade: Com elevador de cargas e pessoas, escadas, no entanto o acesso para a sala de reunião só tem escada.

Geral: Esse piso possui 2 banheiros, 1 lavanderia, 1 cozinha, 1 sala de reuniões, setor de crediário, 1 sala fechada com cores padronizadas, 2 salas de estoque de materiais. Neste piso possui um computador para consulta ao sistema para as vendedoras que está em um balcão; a sala do financeiro onde trabalha apenas uma pessoa é grande bem iluminada bem ventilada, mas a mesma é localizada em um local central que dá acesso a cozinha, um banheiro, a sala de reunião e as escadas de entrada e saída dos colaboradores. Também dentro desse espaço acessa 2 depósitos e a lavanderia, e na própria existente prateleiras de estoque de diversos materiais. A frente da mesa do financeiro está localizada o cartão pontos dos colaboradores, portanto um espaço bastante movimentado que pode gerar várias distrações que talvez possam refletir na atuação no trabalho da profissional; na entrada da cozinha tem um banner com medidas preventivas do covid19, nas entradas da loja possui álcool gel e toalhas de papel.

- Observação física: 3º piso:

Iluminação: Ambiente proporciona uma boa claridade para a realização das tarefas; A parte dos depósitos não muito bem iluminada

Ventilação: Ambiente é adequadamente ventilado, arejado, onde haja boa circulação do ar;

Ergonomia e ferramentas de trabalho: Os computadores estão posicionados de forma adequada atendendo a ergonomia; as cadeiras são adequadas; as cadeiras estão em uma boa altura em relação ao monitor/teclado do computador;

Segurança: Possui 2 extintores e sistema de hidrante possui materiais depositados na frente que dificultam a visualização dos mesmos.

Bem-estar: Local adequado para o intervalo, o mesmo que nos demais

Higiene: Banheiro limpo, porém, com vários objetos dentro, não pertencendo aquele local.

Instalações elétricas: Nada exposto que ofereça risco as pessoas.

Circulação de pessoas: Baixa; Concentração de pessoas no mesmo ambiente baixa. Circulação de pessoas é adequada, sem barreiras, desvios, etc;

Cores: Branco e cinza.

Fatores alérgicos: Não se aplica.

Poluição sonora: Não se aplica.

Acessibilidade: Com elevador de cargas e pessoas, escadas, no entanto o acesso para o setor de cobrança só tem escada.

Geral: No 3º piso existe um espaço onde encontram-se exposto camas, colchões, travesseiro, berço, carinho e banheira de bebe, bebe conforto. A sala do sistema da loja, 1 banheiro, 3 depósitos e a sala de montagem das bicicletas e o setor de cobrança. No setor de cobrança possui 2 colaboradoras trabalhando, sendo uma sala para cada, as mesas e cadeiras estão ergonomicamente corretas, o ambiente possui ar condicionado, bem iluminado e arejado, as instalações elétricas não oferecem risco, possui bebedouro, tudo estava limpo, sem circulação de pessoas, ambiente bem silencioso, moveis bege e cinza. Essas salas possuem um total de 5 mesas, duas são utilizadas pelas colaboradas e as demais são cobertas por pilhas e mais pilhas de documentos. Existem várias caixas de papelão empilhadas em um canto

Organização: Em outros espaços também foi observado caixas de papelão depositadas.

- Observação humana:

Colaboradores usam uniformes; Crachá de identificação; Higiene pessoal; Expressão; Iniciativa; Aparência; Postura.

As vendedoras e gerente possuem e fazem o uso de uniforme (camiseta e jaqueta) e crachá, as demais possuem camiseta, porém não usam e não possuem crachás.

Todos os colaboradores bem apresentáveis, algumas utilizam maquiagem básica e outras não.

Passam o dia todo em pé.

Todas atendem e realizam vendas nos diversos departamentos da loja, no entanto cada uma é responsável em repor mercadoria em determinado departamento bem como se ajudam quando se faz necessário.

Pode-se perceber que a loja possui cliente antigos que ao entrar na loja todas conhecem, conversam e cumprimentam.

Observou que algumas vendedoras utilizam bastante o celular sem ser no momento de vendas.

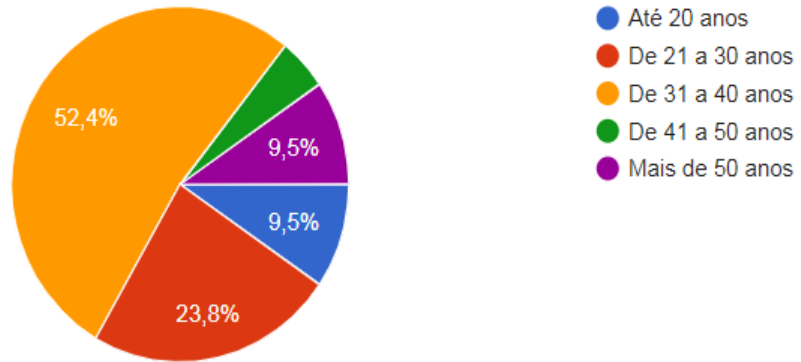
#### 5.4 QUESTIONÁRIO

O questionário foi realizado via Google Forms, entre os dias 13 e 15 de abril de 2020. Totalizou 95% de respostas, sendo 21 respostas das 22 totais. As perguntas e respostas estão presentes nas figuras 7 a 20.

Figura 7 – Questionário A

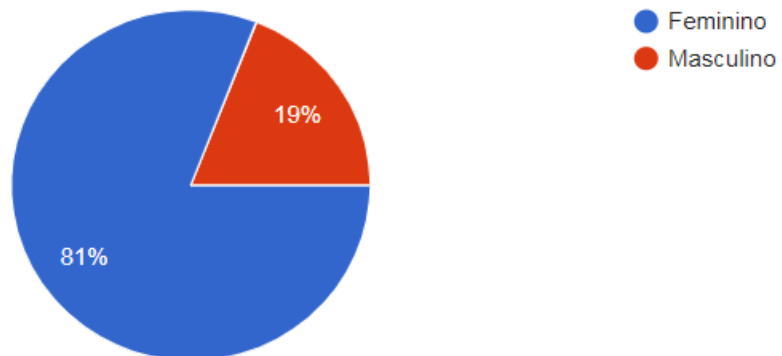
Qual a sua idade?

21 respostas



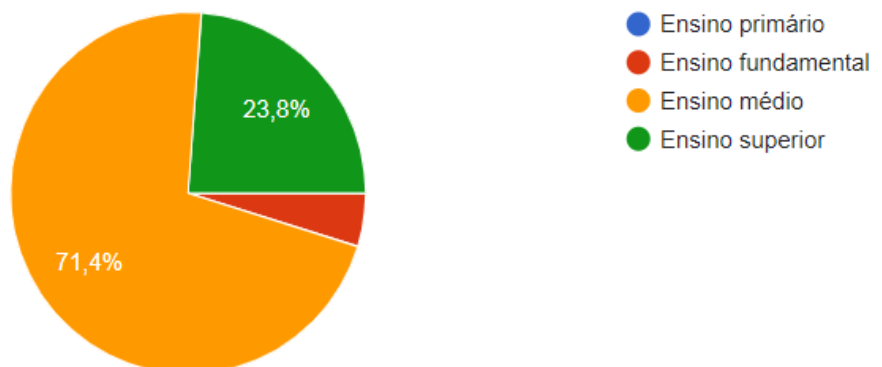
Gênero

21 respostas



Qual o seu nível de escolaridade

21 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Figura 8 – Questionário B

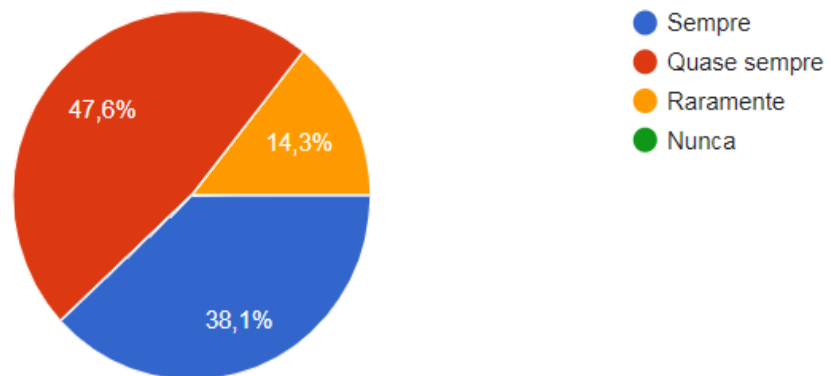
Qual setor você trabalha?

21 respostas



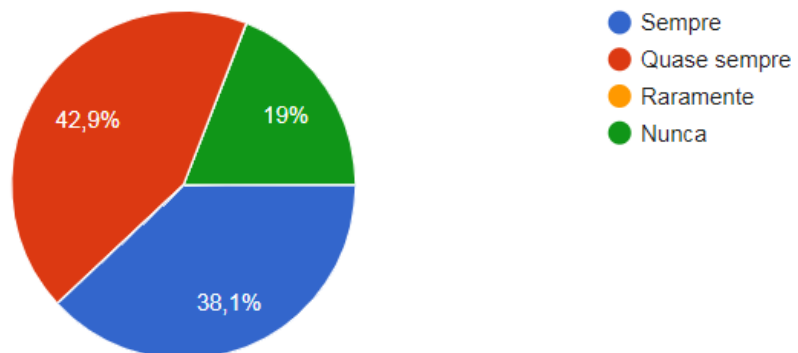
Você tem liberdade para fazer o seu trabalho da forma como considera melhor?

21 respostas



Você que organiza sua rotina de trabalho para melhor aproveitamento de suas atividades?

21 respostas

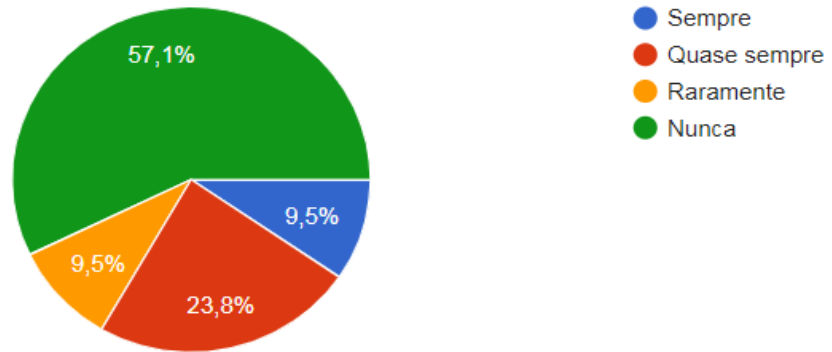


Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Figura 9 – Questionário C

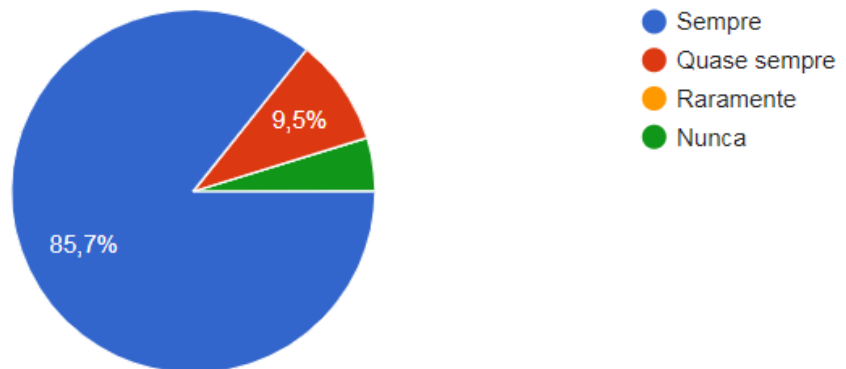
Você toma decisões pela empresa?

21 respostas



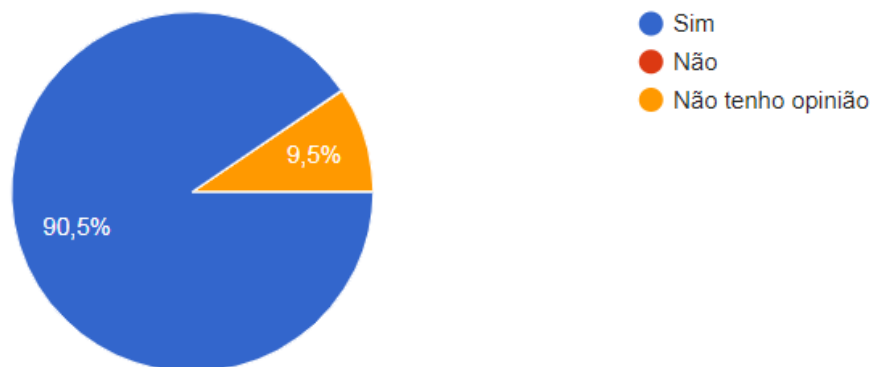
Você cumpre as responsabilidades que são destinadas à sua função?

21 respostas



Você considera que é sua responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa?

21 respostas

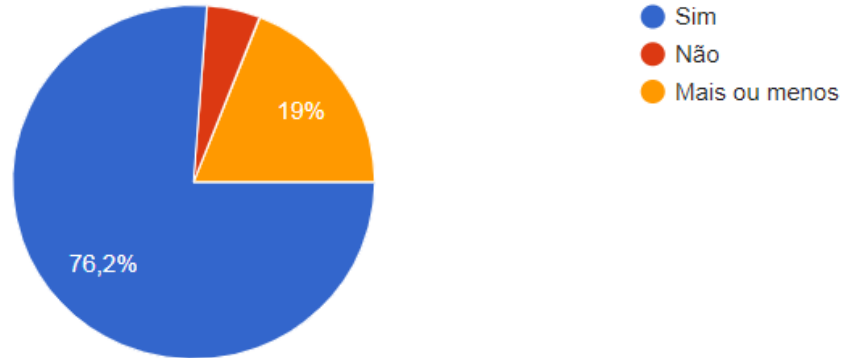


Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Figura 10 – Questionário D

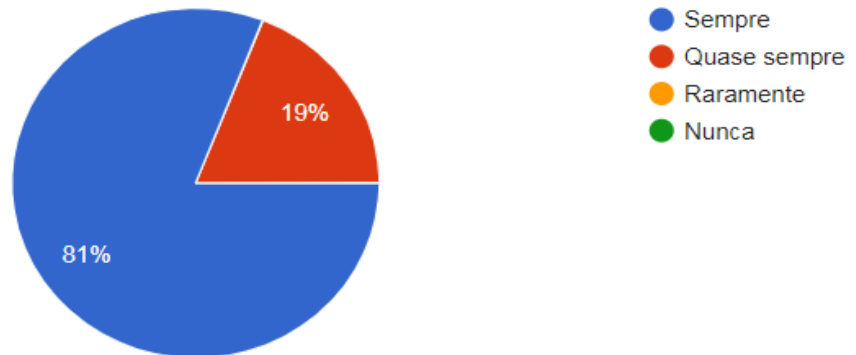
Você está satisfeito com a sua função?

21 respostas



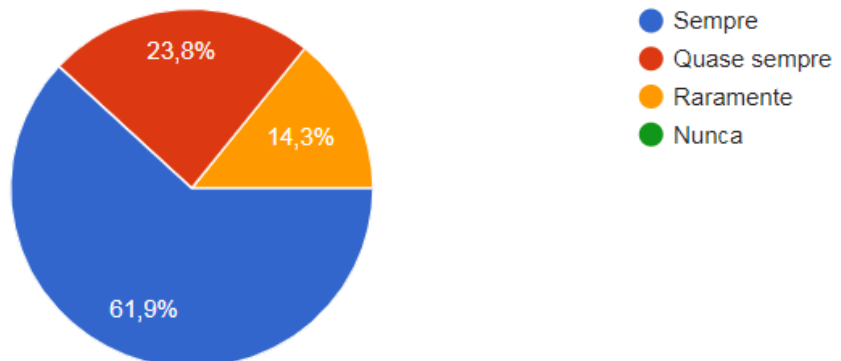
Você se considera comprometido com suas atividades?

21 respostas



O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional?

21 respostas

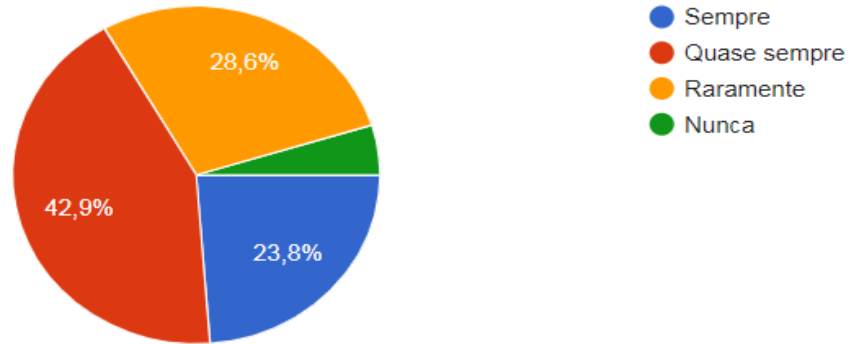


Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Figura 11 – Questionário E

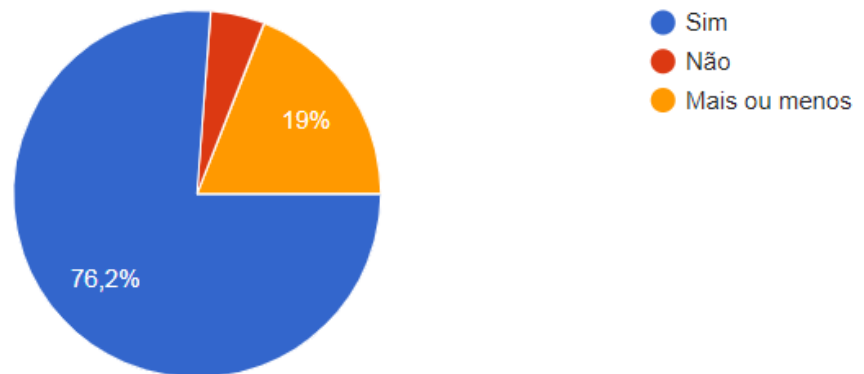
A empresa reconhece os bons colaboradores?

21 respostas



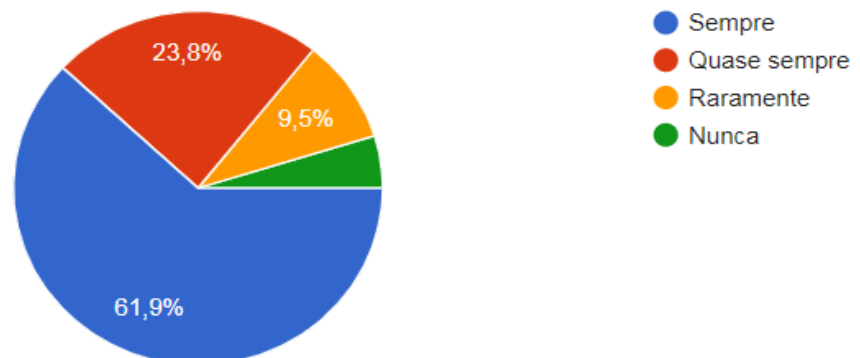
Você se sente satisfeito em relação ao volume de trabalho que realiza?

21 respostas



A qualidade do trabalho é considerada mais importante do que a sua quantidade?

21 respostas

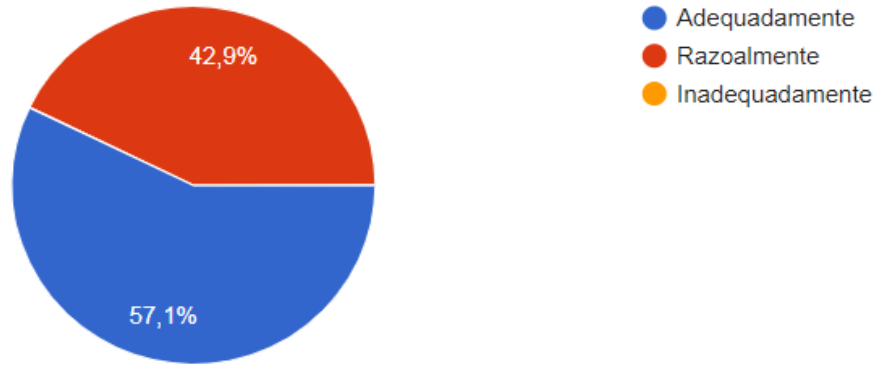


Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Figura 12 – Questionário F

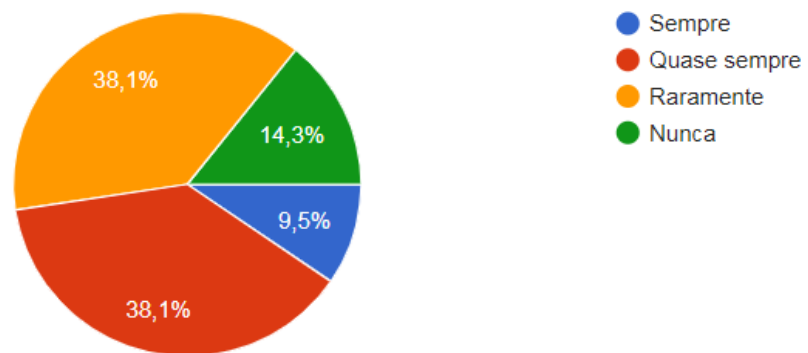
Como a direção/gerencia da empresa se comunica com seus colaboradores?

21 respostas



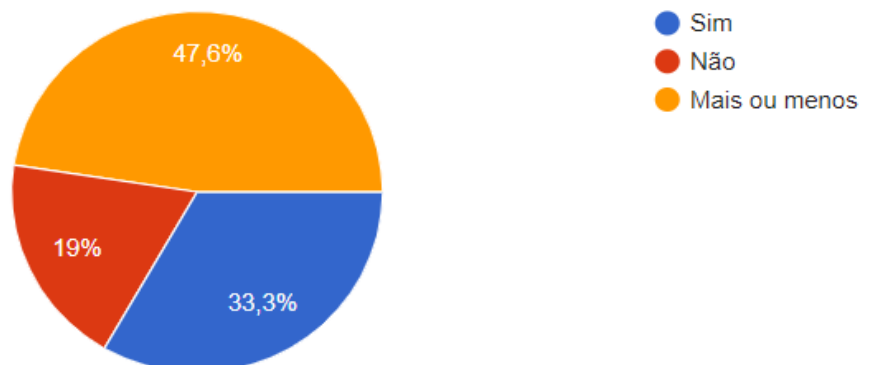
A empresa é aberta a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus colaboradores?

21 respostas



Você está satisfeito com o seu salário atual?

21 respostas

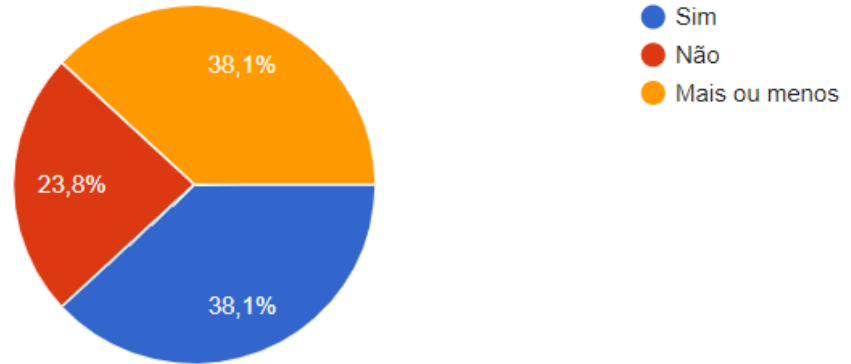


Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Figura 13 – Questionário G

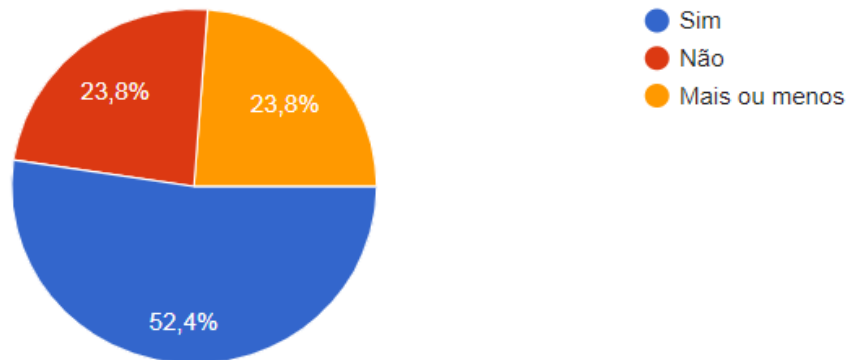
Você considera a sua remuneração adequada ao trabalho que você faz?

21 respostas



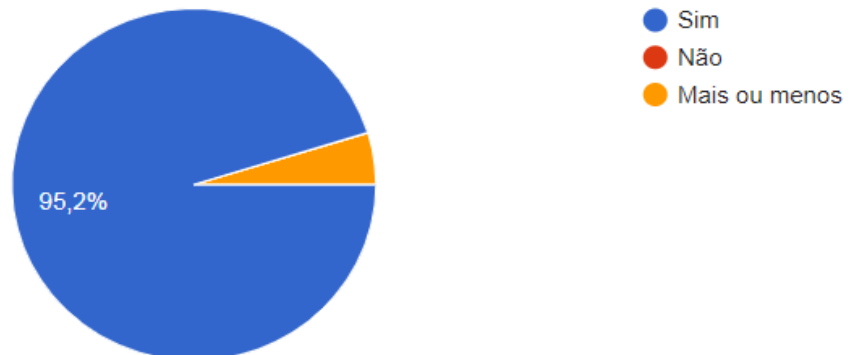
Você acredita na oportunidade de crescimento em sua carreira nessa empresa?

21 respostas



Você se sente apto para assumir maiores ou mais responsabilidades?

21 respostas

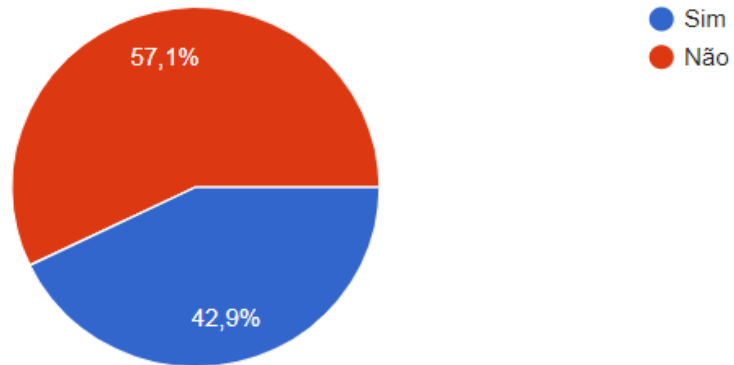


Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Figura 14 – Questionário H

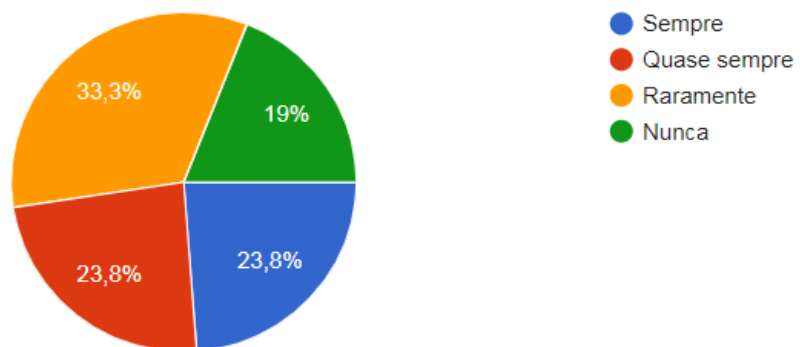
Você gostaria de trabalhar em outro setor da empresa?

21 respostas



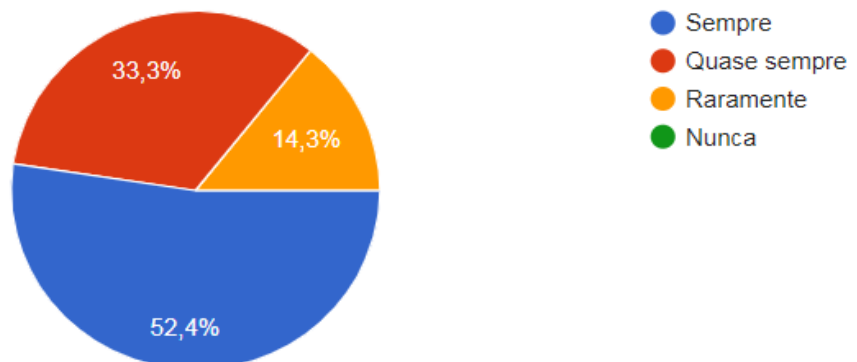
A empresa oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional?

21 respostas



Você se sente respeitado pelos seus superiores?

21 respostas

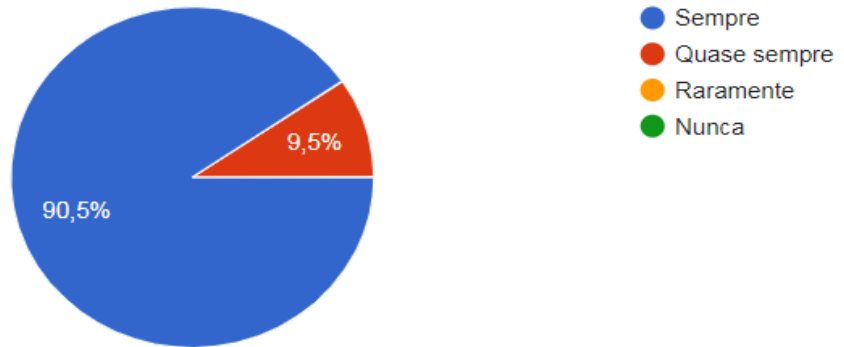


Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Figura 15 – Questionário I

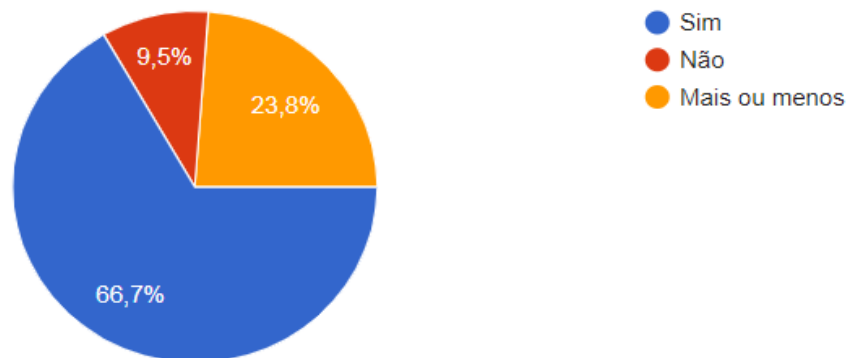
Você respeita seus superiores?

21 respostas



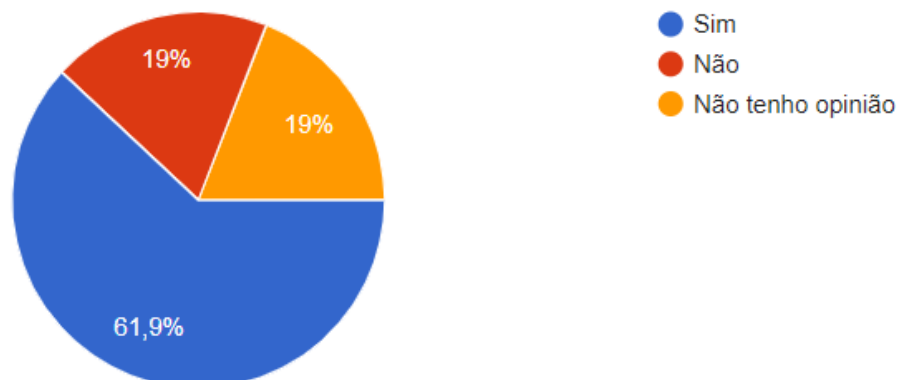
Você considera seus superiores bons profissionais?

21 respostas



Existe um relacionamento de cooperação entre os setores da empresa?

21 respostas

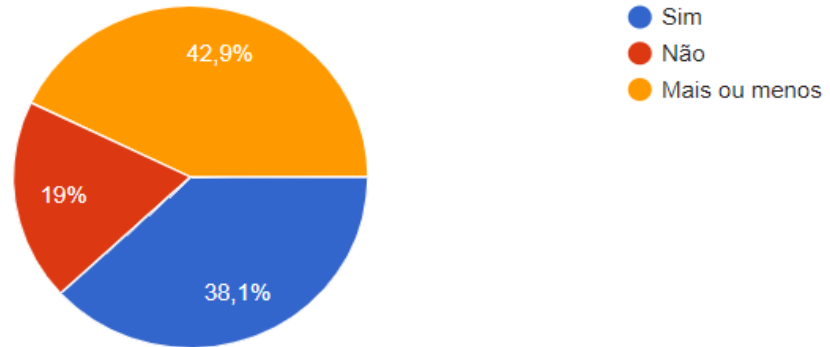


Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Figura 16 – Questionário J

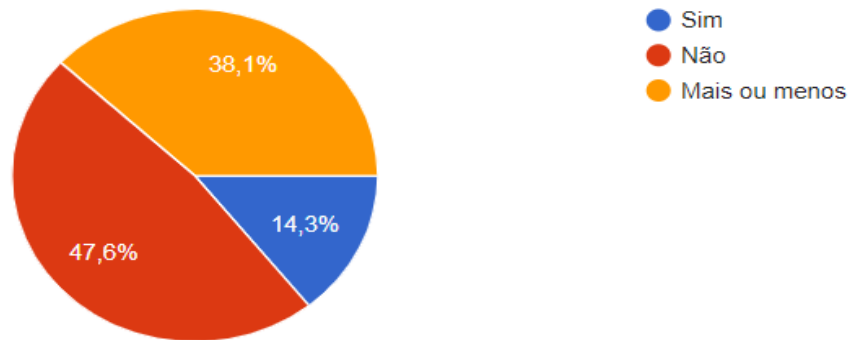
Você recebeu o devido treinamento para a execução de seu função?

21 respostas



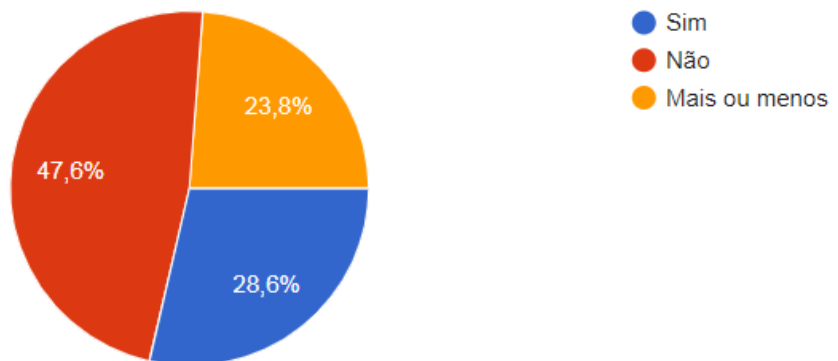
A empresa investe em treinamentos necessários para o desenvolvimento profissional e pessoal de seus colaboradores?

21 respostas



Você se sente seguro em relação à estabilidade de seu emprego?

21 respostas

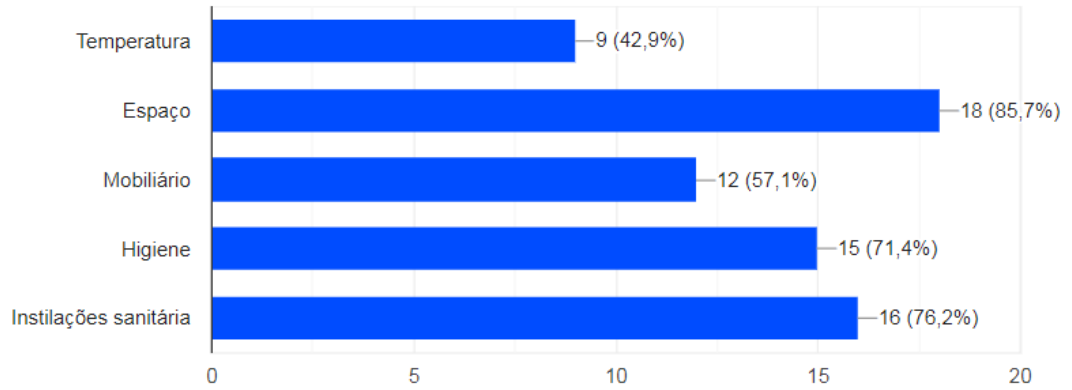


Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Figura 17 – Questionário K

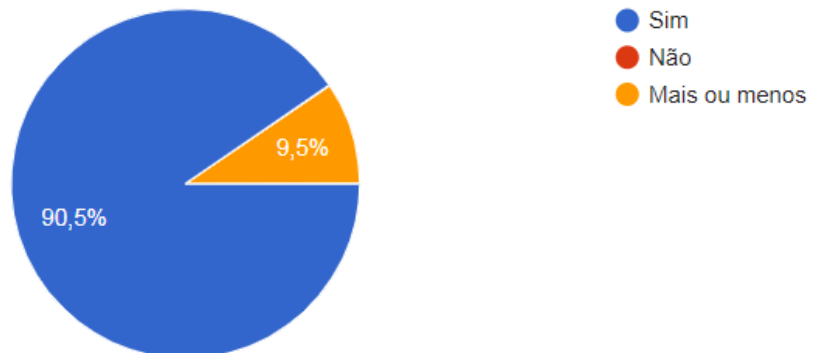
Marque as opções em que as condições ambientais do seu local de trabalho são satisfatórias!

21 respostas



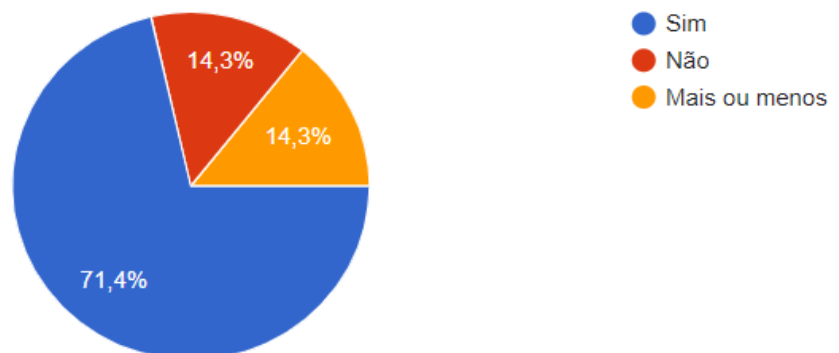
Considera a empresa um bom lugar para trabalhar?

21 respostas



Você indicaria um amigo/familiar para trabalhar na sua empresa?

21 respostas

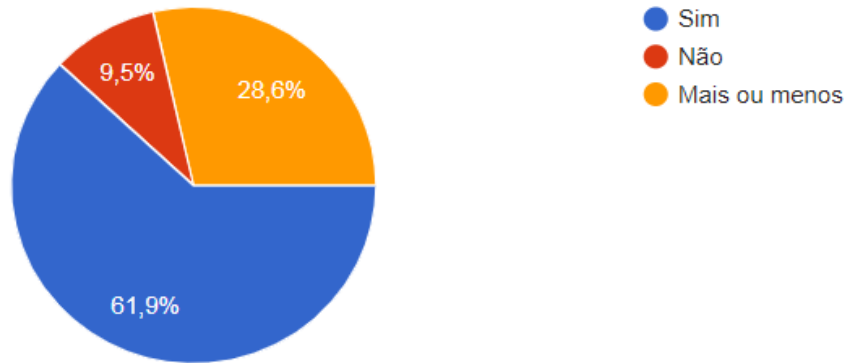


Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Figura 18 – Questionário L

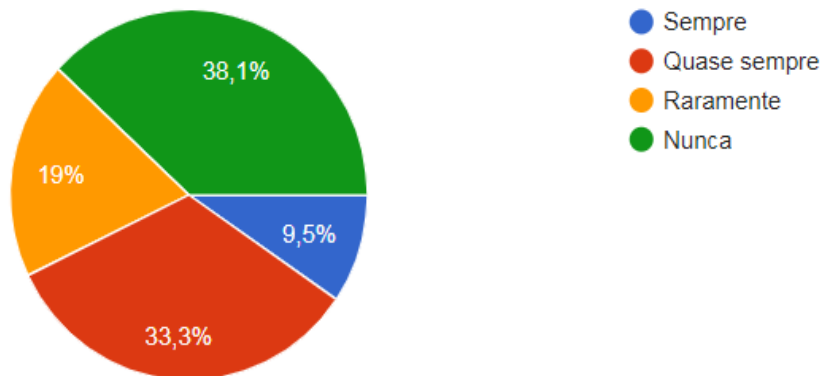
Você considera a empresa ética com seus colaboradores/clientes/parceiros?

21 respostas



Os assuntos importantes são debatidos em equipe?

21 respostas



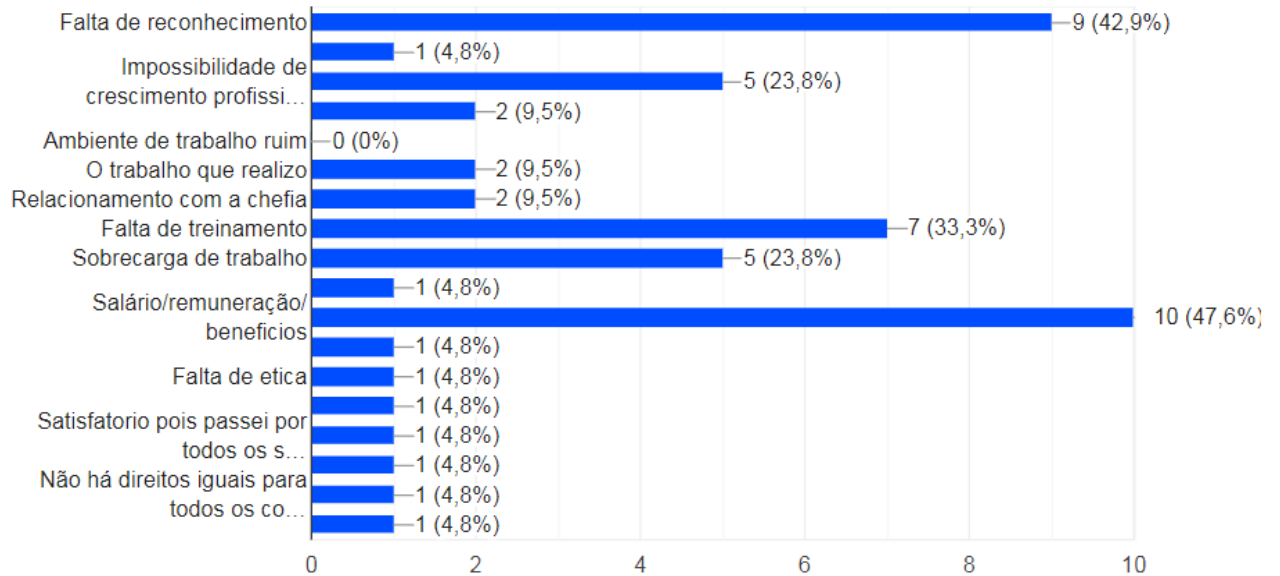
Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Figura 19 – Questionário M

Indique três principais fatores que geram mais insatisfação no seu trabalho.



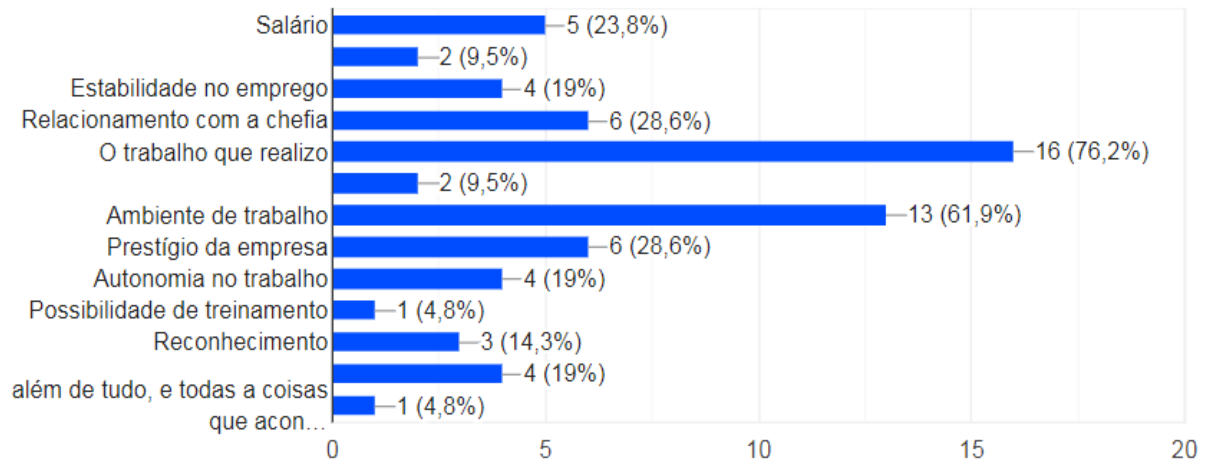
21 respostas



Indique três principais fatores pelos quais você trabalha na empresa.



21 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

## Figura 20 – Questionário N

Que sugestões você daria para tornar a empresa um lugar melhor para se trabalhar?

13 respostas

Lugar para vendedores sentar até entrar um cliente

Mais motivação

Mais abertura para ouvir opiniões e ideias, para assim melhorar o ambiente de trabalho e desenvolvimento das atividades.

Fazer mais festas e eventos entre os funcionários para que sejam mais Unidos uns com os outros

Ter reconhecimento, metas poderiam ser revisadas, valorização do colaborador.

Na minha opinião está tudo ótimo! Não mudaria nada no momento!

Mas comunicação entre setores mais participação dos funcionários, cumprimento correto de horário.

ABERTURA AS IDEIAS PROPOSTAS DOS FUNCIONÁRIOS

Funcionarios do setor de vendas poder ter o direito de ficar sentado enquanto nao está atendendo ou realizando alguma tarefa.

Direitos e deveres iguais para todos os colaboradores(área de vendas)pois há muita desigualdade.

Estabelecer escalas de funcionários para que todos realizem determinadas tarefas,e nao só as mesmas pessoas sempre.

Estabelecer comissões de vendas,ou vales concorrendo a algum produto da loja com o valor estabelecido pela gerência.

Não sei.

Organizacao de estoque com alguem capacitado para cuida lo

Organizacao de setores...e tarefas

Mas autoridade da gerência, mas competência.

Ser mas valorizado

Direito igual a todos, do mesmo setor

\*Todos funcionários deveriam ser tratados da mesma maneira e terem os mesmos direitos. Principalmente na área de vendas, onde todos exercem a mesma função, mas nem todos colaboram com a organização.

\* Desentendimento entre vendedores por causa de vendas. Talvez se a meta fosse pela venda geral da loja, todos se ajudariam, não se importariam em passar orçamento de outro vendedor, e seria um trabalho em equipe.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

## QUESTIONÁRIO GESTOR

### AUTONOMIA

1. Os colaboradores tem liberdade para fazer o seu trabalho da forma como considera melhor?

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

- Os vendedores tem negociar e por isso tem liberdade mas tem um parâmetro.

2. Os colaboradores organizam sua rotina de trabalho para melhor aproveitamento de suas atividades?

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

- Seguem as ordens da Simone ou de mim mesmo.

3. Os colaboradores tomam decisões pela empresa?

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

- De vez em quando alguém dá umas tacadas certas.

### REALIZAÇÃO PROFISSIONAL

4. Você percebe se os colaboradores estão satisfeitos com os seus cargos?

- Sim
- Não
- Mais ou menos

5. Você percebe se colaboradores tem um sentimento de realização profissional?

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

- A maioria dos funcionários trabalham porque precisam. Se você for vendedor não precisa fazer outra coisa. O cara mais rico da cidade tem o segundo grau.

## QUANTIDADE E QUALIDADE DE TRABALHO

6. O volume de trabalho que os colaboradores executam estão justos?

- Sim
- Não
- Mais ou menos

- É pouco ainda.

7. A qualidade do trabalho é considerada mais importante do que a sua quantidade?

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

- Se puder ter os dois é melhor ainda.

## COMUNICAÇÃO

8. Como você considera a comunicação da direção com os demais colaboradores?

- Adequada
- Razoável
- Inadequada

9. Os colaboradores sentem-se seguros em dizer o que pensam?

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

10. A empresa é aberta a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus colaboradores?

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

## REMUNERAÇÃO

11. Você percebe se os colaboradores estão satisfeitos com os seus salários atuais?

- Sim
- Não
- Mais ou menos

12. Você considera a remuneração dos colaboradores adequada ao trabalho que fazem?

- Sim

- Não
- Mais ou menos

### **CARREIRA**

13. Você acredita que existe oportunidade de crescimento nessa empresa?

- Sim
- Não
- Mais ou menos

14. Você tem conhecimento se um colaborador gostaria trabalhar em outro departamento da empresa?

- Sim
- Não

- Poucos pedem pra mudar e quando tem mudanças parte de mim mesmo.

15. A empresa oferece oportunidades para o desenvolvimento e crescimento dos colaboradores?

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

- Só não cresce quem não quer. Deve partir da pessoa.

### **RELACIONAMENTOS COM A CHEFIA**

16. Você é receptivo às sugestões de mudança?

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

### **RELACIONAMENTO INTERPESSOAL**

17. Existe um relacionamento de cooperação entre os setores da empresa?

- Sim
- Não
- Não tenho opinião

18. Como você considera o relacionamento entre os funcionários da empresa?

- Adequado
- Razoável
- Inadequado

## VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL

19. Existe valorização profissional dos colaboradores pela empresa?

- Sim
- Não
- Mais ou menos

- Tem uma gratificaçãozinha. Poderia dar mais, mas precisa vender.

20. A empresa reconhece os bons funcionários?

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

## TREINAMENTO/DESENVOLVIMENTO

21. Os colaboradores recebem o devido treinamento para a execução de seu cargo?

- Sim
- Não
- Mais ou menos

- Faz tempo que não fazemos curso.

22. A empresa investe em treinamentos necessários para o desenvolvimento profissional e pessoal de seus colaboradores?

- Sim
- Não
- Mais ou menos

- Alguns cursos do CDL.

## ESTABILIDADE NO EMPREGO

23. Você percebe se os colaboradores se sentem seguros em relação à estabilidade de seu emprego?

- Sim
- Não
- Mais ou menos

- Se eu dispensar pago tudo que tem direito esse pedirem informação falo eu foi bom. Menos se roubou.

## IMAGEM DA EMPRESA

24. Considera a empresa um bom lugar para trabalhar?

- Sim
- Não
- Não tenho opinião

25. Você considera a empresa ética com seus colaboradores/clientes/ parceiros?

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

### **TRABALHO EM EQUIPE**

26. Os assuntos importantes são debatidos em equipe?

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

27. A empresa estimula o trabalho em equipe?

- Sempre
- Quase sempre
- Raramente
- Nunca
- Não tenho opinião

### **5.5 ENTREVISTA**

A entrevista ocorreu em duas etapas, sendo a entrevista com dezoito colaboradores nos dias 17 e 22 de abril de 2020, onde foram abordados alguns temas que surgiram dúvidas no questionário e também para explorar algumas sugestões propostas pelos mesmos e, em uma segunda etapa foi realizada entrevista com o gestor da loja Ótima, Sr. Antônio, onde lhe foi repassado as perguntas do mesmo questionário feito com os colaboradores, porém adaptadas para o gestor. As perguntas e respostas foram:

- **Você percebe que poderia fazer algo a mais na empresa?**

- ✓ Tenta sempre ajudar as pessoas (9).
- ✓ Já está com sobrecarga de trabalho, algo a mais não conseguiria (4).
- ✓ Não soube responder (2).
- ✓ Faz outras atividades fora de sua rotina (2).
- ✓ Se tivesse mais conhecimento poderia fazer outras atividades (1).
- ✓ Falta oportunidade para outras coisas (1).

- ✓ Poderia ajudar em outros setores (1).
- O que você faz no teu dia-a-dia para contribuir para o sucesso da empresa?
- ✓ Dá o seu melhor para vender (4).
- ✓ Ajuda os colegas, faz seu trabalho da melhor forma possível (4).
- ✓ Bom atendimento ao cliente (3).
- ✓ Acredita que o que faz é importante, mas precisa ser mais valorizado (a) (3).
- ✓ Sim, é importante (2).
- ✓ Deixa tudo organizado (1).
- ✓ Não soube responder (1).
- Você está satisfeito com seu trabalho atual ou gostaria de fazer outra coisa?
- ✓ Está satisfeito (a), mas gostaria de fazer outras atividades (9).
- ✓ Está satisfeito (a) com o trabalho atual e não gostaria de mudar (9).
- Existe alguma coisa aqui na empresa que te desmotiva? E o que te motiva?

Motiva:

- ✓ Família e colegas de trabalho (7).
- ✓ Humanismo da loja e seu Antônio (6).
- ✓ Oportunidade e empregabilidade (4).
- ✓ Salário (3).
- ✓ Benefícios indiretos.

Desmotiva:

- ✓ Não desmotiva em nenhum aspecto (5).
- ✓ Desigualdade entre pessoas (4).
- ✓ Falta de reconhecimento (2).
- ✓ Questão ética e de bom senso (1).
- ✓ Fofoca e falta de caráter (1).
- ✓ Trabalho mal feito por alguns colaboradores (1).
- ✓ Sobrecarga de trabalho (1).
- ✓ Falta de abertura para novas ideias (1).
- Você percebe uma comunicação clara aqui na empresa? Como você recebe as informações?

- ✓ Não percebe comunicação clara (7).
- ✓ Somente o essencial (6).
- ✓ Há divergência de informações (4).
- ✓ Percebe a comunicação clara (3).

Meios de comunicação:

- ✓ Boca a boca, telefone sem fio (6).
- ✓ Gerencia (4).
- ✓ Reuniões (2).
- ✓ Grupo de *whatsapp* (1).

- Que benefícios você recebe na empresa? O que seria legal ter?

Benefícios:

- ✓ Não percebe nenhum benefício (12).
- ✓ Bônus por vendas (5).
- ✓ Flexibilidade no trabalho (3).
- ✓ Desconto CDL (2).

Seria legal ter:

- ✓ Convênios de saúde (8).
- ✓ Vale alimentação (4).
- ✓ Vale transporte (4).
- ✓ Desconto em farmácias (3).
- ✓ Almoço na loja (2).
- ✓ Vale gás (1).

- Em relação a trabalho de equipe e cooperação, como você vê isso na empresa?

Como poderia melhorar esse aspecto?

- ✓ Percebe como boa (5).
- ✓ Alguns não cooperam (4).
- ✓ Percebe na maioria das pessoas (4).
- ✓ Ruim, muitos não cooperam (2).
- ✓ Existe por obrigação e não espontânea (1).

Como poderia melhorar:

- ✓ Mais comunicação (2).
- ✓ Definição das tarefas e deveres (2).

- ✓ Meta em grupo (1).
  - ✓ Reunião para discutir problemas (1).
  - ✓ Não tem visão de melhoria (1).
- O que te faria se sentir mais seguro em trabalhar na empresa?
    - ✓ No atual cenário tem receio, mas acredita que está estável, de acordo com a responsabilidade e conhecimento que possui (3).
    - ✓ Primeiro fazer seu trabalho bem feito (3).
    - ✓ Melhorar a comunicação (2).
    - ✓ Ninguém é insubstituível (2).
    - ✓ Quando tem carteira assinada já e o suficiente (2).
    - ✓ Não tem estabilidade (1).
    - ✓ Poderia melhorar questionando quando acontece algum erro antes de tomar qualquer atitude (1).
    - ✓ Não soube responder (1).
    - ✓ Quantidade efetuada de venda (1).
    - ✓ Mais confiança e autonomia do gestor para a realização de vendas (1).
    - ✓ Já viu muitas pessoas competentes serem dispensadas (1).
  - Você possui meta de trabalho? Pode explicar? Você tem alguma sugestão?
    - ✓ Não possui (7).
    - ✓ Tem metas pessoais para seu trabalho, mas da empresa não (3).
    - ✓ Trabalha meio período e não consegue bater a meta (vendas de 50 mil de moveis e 20 mil de roupas) (1).
    - ✓ Precisa entregar o relatório de contas no início do mês (1).
    - ✓ Possui meta de trabalho (vendas de 50 mil de moveis e 20 mil de roupas, mas fazem 3 meses que não atingiu) (1).
    - ✓ Meta pessoal para vender mais (1).

Poderia melhorar:

- ✓ Meta por porcentagem, meta em grupo ou meta geral de roupas e moveis por porcentagem, meta diferente por venda à vista e a prazo, salário fixo e comissão (6).
- Você está satisfeito com a divisão de trabalho na empresa?
  - ✓ Não (9).

- ✓ Sim (7).
- ✓ Algumas pessoas não fazem tarefas que deveriam ser de todas, sobrecarga de alguns setores e/ou pessoas (5).
- ✓ Poderia melhorar com uma escala (1).
- ✓ No seu setor sim (1). Existe uma escala para levar materiais e limpeza (1), faz tudo que é designado (1), relacionado a estoque que é bagunçado, deve ser mais organizado para não causar trabalho desnecessário (1) se ajudam nas atividades (1).
- ✓ Mais ou menos (1).
- ✓ Algumas pessoas nunca colaboram (1).

● Você percebe um sentimento de igualdade na empresa? Como poderia melhorar?

- ✓ Não (11).
- ✓ Não soube responder (3).
- ✓ Sim (3) não quis comentar (1).
- ✓ Tratamento é igual (2).
- ✓ Na maioria das vezes (1).
- ✓ Mais ou menos (1).
- ✓ Alguns tem mais regalias (1)

Como poderia melhorar?

- ✓ Autonomia, liberdade, regalias (5).
- ✓ Divisão de tarefas (3).
- ✓ Poderia melhorar com um cronograma (escala de tarefas).

● Você indicaria algum familiar para trabalhar aqui?

- ✓ Sim (12).
- ✓ Não (5) mais já indicou (1).
- ✓ Familiares e amigos (2).

Motivos:

- ✓ Tratamento humano, bom ambiente de trabalho (2).
- ✓ Flexibilidade, no meu setor (1).
- ✓ Somente se a pessoa fosse competente para realizar as tarefas (1).
- ✓ Não gostaria de pessoas muito próximas trabalhando no mesmo ambiente (1).

- ✓ Política da empresa (1).
- ✓ Desigualdade (1).
- ✓ Metas ruins (1).
  
- Sugestões e oportunidades de melhoria
  - ✓ As vendedoras poderem sentar quando não tem clientes na loja (5).
  - ✓ Não soube ou não quis responder (5).
  - ✓ Programa funcionário do mês (3).
  - ✓ Organizar o depósito e o sistema de estoque e para que seja respectivo ao estoque físico (2).
  - ✓ Incentivo, motivação ao trabalho em equipe (2).
  - ✓ Reuniões com seu Antônio para melhorias, feedback (2).
  - ✓ Treinamentos (2).
  - ✓ Mudança em relação a comissão das vendas (1).
  - ✓ Utilizar mais meios de comunicação (1).
  - ✓ Boneco da gentileza (1).
  - ✓ Mural de aniversariantes (1).

## 5.6 FEEDBACK

No dia 27 de junho de 2020, foi realizado um *feedback* acerca dos resultados obtidos no presente trabalho para os colaboradores da loja Ótima. No encerramento, foram mostrados a especificação do problema, os objetivos geral e específicos, propostas de melhorias e explicação do motivo da não aplicação, apresentação da missão, visão, valores e estratégias criadas a partir do diagnósticos feitos com os colaboradores e gestor da organização. Para deixar o ambiente e o clima mais favoráveis, foi realizado um café, ginastica laboral e técnica de grupo com os colaboradores.

## 6 FERRAMENTAS DE ANÁLISE

A seguir serão dispostas as ferramentas de análise utilizadas para a realização do presente trabalho.

### 6.1 IDENTIFICAÇÃO DE AMEAÇAS E OPORTUNIDADES, PONTOS FRACOS E FORTES

Para identificar as ameaças, oportunidades, pontos fracos e fortes da loja Ótima, foi utilizado o método de análise de SWOT, apresentado na figura 21.

Figura 21 – Método de análise de SWOT



Fonte: Casarotto (2019).

Através das técnicas de coleta de dados, os autores elaboraram uma análise das ameaças, oportunidades, pontos fracos e pontos fortes, apresentadas na tabela 01 – Identificação de ameaças e oportunidades, pontos fracos e fortes e, contextualizadas em seguida.

Tabela 1 – Identificação de ameaças e oportunidades, pontos fracos e fortes

	<b>FATORES POSITIVOS</b>	<b>FATORES NEGATIVOS</b>
<b>FA TO RE S IN TE RN OS</b>	<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
	Estabelecimento próprio; Transportadora própria; Localização favorável; <i>Turnover</i> baixo; Clientes fidelizados; Flexibilidade no horário para com os colaboradores; Variedade de produtos; Crediário; Credibilidade na imagem da empresa; Tempo de mercado; Boas instalações e infraestrutura;	Falta de desenvolvimento (qualificação) dos colaboradores; Baixo nível de escolaridade; Desmotivação dos colaboradores; Estoque de mercadoria desorganizado; Falta do trabalho em equipe; Divisão de tarefas desequilibrada; Inexistência de RH estratégico; Comunicação ineficaz; Modelo de gestão antigo; Preços elevados; Baixo investimento publicitário; Falta de inovação; Falta de reconhecimentos do pessoal; Layout da loja; Organização do espaço físico;
<b>FA TO RE S EX TE RN OS</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
	Loja online (venda virtual); Novos clientes; Saída de concorrentes; Novos modelos de gestão; Capacitações dos recursos humanos;	Chegada de novos concorrentes; Redes sociais dos concorrentes; Novas tecnologias; Mudanças rápidas no mercado atual; Epidemias; Crises econômicas;

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

### Pontos fortes

O tempo em que a empresa está inserida no mercado varejista e sua consolidação, demonstram um processo construído ao longo de sua trajetória que

resultou de uma boa administração aliada a um planejamento para o seu desenvolvimento e crescimento. Essas grandes forças criaram a credibilidade na imagem da empresa e a fidelização de clientes. Tal fidelização dos clientes é proveniente do bom atendimento, da variedade de produtos que tem a oferecer, pois possui vários departamentos e também oferece o crediário para seus clientes, sendo uma das estratégias forte, pois comprar parcelado faz parte da cultura de grande parte dos consumidores.

Outras forças apresentadas são o fato da empresa possuir estabelecimento próprio com boas instalações e infraestrutura, transporte próprio para entregas de seus produtos, não dependendo assim de serviços terceirizados podendo garantir e cumprir prazos de entrega. Além disso, possui uma localização favorável no centro da cidade.

O baixo *turnover* também é uma força identificada, sendo que no setor varejista isso não é muito comum, tendo em vista que este é o primeiro trabalho da maioria dos jovens ao iniciar suas atividades laborais. A acessibilidade de comunicação com gestor e gerente, bem como a flexibilidade disponibilizada aos colaboradores sempre que necessitam, é uma força, demonstrando uma valorização para com os colaboradores.

### **Pontos Fracos**

As pessoas são o maior patrimônio de uma empresa, pois, são responsáveis por administrar, gerir, operacionalizar e realizar todas as práticas diárias da organização. Quando as pessoas não possuem motivação para trabalhar, desencadeiam várias situações que podem prejudicar o andamento correto das práticas como a falta de trabalho em equipe, falta de inovação e comunicação ineficaz por exemplo, e isso pode ocorrer por motivos como falta de reconhecimento, divisão de tarefas desequilibradas, falta de qualificação, desorganização do local de trabalho ou atividades específicas.

Ao dizer que as pessoas são um recurso extremamente importante, também é imprescindível que exista um setor que administre as pessoas de maneira eficaz, conduzindo-as para realização profissional e pessoal, de forma que se sintam satisfeitas no local do trabalho e conseqüentemente tragam melhores resultados para a organização. Esse setor também será capaz de diagnosticar constantemente a

cultura e clima organizacional, podendo agir corretivamente em casos de modelos de gestão ultrapassados ou preços muito elevados por exemplo, pois estarão diretamente ligados com as pessoas, e essas lhe darão esses feedbacks.

### **Oportunidades**

Como oportunidade, diante do aumento da compra de produtos adquiridos via lojas virtuais pelos consumidores, aliada a pandemia que o mundo está vivenciando essa prática vem se tornando ainda mais frequente, levando em consideração que empresas que não disponibilizavam deste serviço vem adotando essa prática, existe a possibilidade da criação de venda virtual dos produtos e também buscar novos clientes. Pensando no contexto atual, também é possível mencionar a saída de concorrentes como uma oportunidade, pois, o consumismo diminuiu consideravelmente, fazendo com que empresas que não estavam preparadas fecharem suas portas. Nesse contexto é muito importante a capacitação do pessoal, pois esses fazem um papel de auxílio para novos modelos de gestão, inovação e mudanças caso necessário.

### **Ameaças**

É necessário identificar concorrentes, fazer pesquisas de mercado e analisar continuamente o mesmo. Torna-se indispensável para qualquer negócio se posicionar à frente dos seus concorrentes, atualizar o modelo de trabalho e desenvolvimento da equipe e a valorização de boas campanhas de marketing.

Momentos adversos na rotina comercial, como a pandemia do Covid-19 ou uma crise econômica geram grandes mudanças, pessoas estão optando por compras online; mercado que mais cresce atualmente; e é preciso que as empresas estejam preparadas para situações como esta, e dispostas a inovar e criar novas formas de atrair e/ou manter seus clientes, para que a mesma se mantenha forte e ativa.

### **Propostas de melhoria**

Programa 5 S: Um programa de qualidade que visa melhorar o ambiente de trabalho a produtividade e os resultados, utilizando como base cinco sentidos, utilização

(*seiri*), organização (*seiton*), limpeza (*senso*), bem estar (*seiketsu*) e autodisciplina (*shitsuke*), visando organização e otimização de tempo.

**Descrição e Análise de Cargos:** É o processo que consiste em listar as tarefas ou atribuições que compõem cada cargo que o tornam distintos de outros cargos existentes na empresa. Esse processo irá auxiliar o recrutador no processo de recrutamento e seleção desde a divulgação da vaga até contratação do ocupante do cargo que se enquadrara com o perfil desejado pela empresa. Serve como base também para definição de política salarial, possíveis treinamentos para o cargo, esclarece uma hierarquia e responsabilidade.

**Mural:** Um meio de comunicação interna bastante eficaz para manter os colaboradores informados sobre comunicados, metas, outros conhecimentos que sejam relevantes, aniversariantes do mês. A comunicação interna bem sucedida é um fator determinante para um bom relacionamento e o trabalho em equipe, o custo de manutenção do mural é baixo e por ser versátil pode ser disponibilizado em mais de um ambiente na empresa.

**Café de Ideias:** Pode ser realizado periodicamente, proporcionará momentos de interação e lazer entre os colaboradores e diretores, buscando valorizar ideias, opiniões e a visão dos colaboradores em relação ao funcionamento e a produtividade da loja. Se implementado esse café trará a oportunidade de expressão dos colaboradores sobre assuntos que às vezes não tenham alcance a todos os setores ou a direção, buscando melhorias bem como colaboradores mais engajados e preocupados em melhorar resultados, pois estarão participando de forma efetiva que isso aconteça.

**Treinamentos:** Referente à capacitação de uma pessoa para um cargo ou função. Os colaboradores competentes não permanecem competentes para sempre, suas habilidades se não desenvolvidas e exploradas se deterioram e podem se tornar obsoletas, sendo assim novas habilidades precisam ser aprendidas. O treinamento aumenta a eficácia da empresa, desenvolve as habilidades necessárias para o cargo alinhado com os objetivos, pratica e atividades da empresa.

Banquinho para as vendedoras: Problemas ergonômicos podem causar descontentamento nas pessoas afetando sua produtividade. Passar um longo período de tempo em pé pode trazer consequências para os colaboradores além do descontentamento. Algumas vendedoras solicitaram a possibilidade de haver banquinhos para se sentar em enquanto esperam para atender.

Mudança das metas: Metas ideias de trabalho devem ser claras e atingíveis. Muitos colaboradores relataram que existe dificuldade para chegar na meta atual. Sugestão: Porcentagem de comissão sobre vendas, e uma meta coletiva, que quando batida todos ganhem um bônus.

Pacote de benefícios: O salário não é o principal motivo de retenção de pessoas. Um pacote de benefícios auxilia a manter bons colaboradores. Alguns benefícios podem ser sem custo nenhum à empresa como parcerias com estabelecimentos de saúde, alimentares e de ensino.

Ajuda no almoço: Muitos colaboradores fazem essa refeição na própria empresa, trazendo seu alimento de casa ou comprando-o em restaurantes. Sugestão: Conseguir uma parceria com um restaurante tendo um valor mais em conta e também a empresa subsidiar uma parte deste valor.

Estoque físico e sistema: Muitos colaboradores relataram a desorganização entre estoque físico de produtos e lançamentos no sistema da loja, havendo problemas com vendas e entregas destes produtos. Sugestão: Uma pessoa ser responsável pelo estoque físico e pelo sistema, fazendo o recebimento, entradas e saídas dos produtos.

Toninho Gentileza: Um clima organizacional agradável e em harmonia faz com que as pessoas tenham mais compromisso no local de trabalho, trazendo mais eficiência e eficácia. Sugestão: Um boneco, "Toninho gentileza", ficaria inicialmente com uma colaboradora, a qual passaria para outra pessoa quando recebesse uma gentileza. No final de um tempo predeterminado, a pessoa que possuir mais vezes o boneco, recebe um prêmio. Esta ação faz com que as pessoas trabalhem fazendo gentilezas umas com as outras, melhorando o ambiente laboral.

A tabela 02 - planos de ações, mostrará os planos de ações elaborados pelos autores em relação a cada melhoria proposta.

Tabela 2 – Planos de Ações

Planejamento					
O quê	Quem	Como	Quando	Onde	Por quê
Mural	Karine	Utilizar o mural já existente que está em desuso ou fazer a aquisição de um novo, para informar e comunicar as ações da empresa sobre eventos, reuniões, metas, os aniversariantes assim como outros conhecimentos que sejam relevantes.	Outubro de 2020	Loja Ótima	Para manter todos informados de maneira simultânea, sendo um meio de comunicação interna simples eficaz.
Descrição e análise de cargo	Acadêmicos de Recursos Humanos	Elaborando a descrição e análise dos cargos exigentes da Loja Ótima, com base nos métodos utilizados na coleta de dados (observação, questionário e entrevistas) listando tarefas ou atribuições (o que faz, quando faz, como faz e porque faz) e quais os requisitos necessários para o ocupante de cada cargo (conhecimento, habilidade e atitude)	Novembro de 2020	Loja Ótima	Esse plano de ação irá auxiliar o recrutador no processo de recrutamento e seleção desde a divulgação da vaga até a contratação do ocupante do cargo que se enquadrará com o perfil desejado. Servirá como base também para definição de política salarial, possíveis treinamentos para o cargo, esclarecendo hierarquia e responsabilidade.
Café de Ideias	Karine	Realizar um café com todos os colaboradores uma vez por mês. Nesse café pode ser repassado o planejamento da empresa para este determinado mês, mudanças a serem implantadas. Será oportunizando a expressão e participação dos colaboradores que poderão trazer sugestões de melhorias em relação a funcionalidade e produtividade da loja.	Agosto de 2020	Loja Ótima	Para gerar um momento de lazer e descontração para os colaboradores e fazer com que sintam-se pertencentes e participantes das práticas de melhoria da organização, buscando a valorização do capital humano e maior engajamento.

Pro gra ma 5S	Desi gnar um cola bora dor anu alm ente	O colaborador responsável terá treinamento sobre o programa 5S e montará um plano de mudanças para a loja Ótima em relação aos 5 sentidos. Esse colaborador terá a responsabilidade de verificar o andamento e fazer os devidos ajustes necessários e posteriormente treinará seu sucessor para assumir a atividade.	Janeiro de 2021	Loja Ótima	Para melhorar o layout, organização, planejamento e disposição dos materiais na loja Ótima, de forma melhorar a eficiência e eficácia da loja.
Pac ote de ben efi cios	Kelv in	Ir até estabelecimentos comerciais como mercados, farmácias, instituições de ensino, oficinas para veículos (carro, moto e bicicleta) e fazer propostas de descontos para os profissionais da loja Ótima quando se dirigirem até esses estabelecimentos. Para que haja um controle, será realizado um registro periodicamente dos colaboradores e repassado para os estabelecimentos parceiros. Os profissionais da loja Ótima terão que apresentar um documento com foto para confirmar a identidade.	Setembro de 2020	Estabe lecime ntos comer ciais da região	Para melhorar a motivação pessoal dos colaboradores da loja Ótima.
Ajud a no alm oço	Kelv in	Procurar restaurantes, cozinhas industriais, buffets e outro locais que ofereçam marmitas e, acordar a quantidade de almoços que a loja Ótima teria diariamente e conseguir desconto para os colaboradores. Também definir uma ajuda da loja Ótima com os almoços, definindo uma porcentagem	Setembro de 2020	Estabe lecime ntos comer ciais da região	Para diminuir os gastos com almoço dos colaboradores e aumentara motivação pessoal.
Ban quin hos para as ven ded oras	For nec edor es	Comprar 4 banquetas, e aloca-las atrás dos balcões, definição de regras como a vendedora que não estiver na vez de atender e atendendo pode se sentar.	Agosto de 2020	Loja Ótima	Problemas ergonômicos podem causar descontentamento nas pessoas afetando sua produtividade.
Esto que físic o e sista ma	Suel en Mat oriz en	Orientar a colaboradora que para cada chegada de produtos a mesma faça o recebimento apontamento correto no sistema, treinamento para os montadores.	Outubro de 2020	Loja Ótima e deposi to	Para se ter um controle sobre os produtos recebidos e vendidos, e que quando acessarem o sistema a quantidade de produto estará correta.

Toninho gentiliza	Thaina	Um boneco, "Toninho gentiliza", ficaria inicialmente com uma colaboradora, a qual passaria para outra pessoa quando recebesse uma gentiliza. No final de um tempo predeterminado, a pessoa que possuir mais vezes o boneco, recebe um prêmio. Realizar a compra do boneco e definir o responsável pelo gerenciamento da proposta.	Agosto de 2020	Loja Ótima	Um clima organizacional agradável e em harmonia faz com que as pessoas tenham mais compromisso no local de trabalho, trazendo mais eficiência e eficácia. Está ação faz com que as pessoas trabalhem fazendo gentilezas umas com as outras, melhorando o ambiente laboral.
Metas Vendas	Antônio	Utilizando a média de vendas que cada colaborador pode ser definido um meta individual ou coletiva por setor, ou até mesmo por produtos, para padronizar as metas da empresa.	Julho de 2020	Loja Ótima	Colaborador e reconhecido pelo seu trabalho, estimula, motiva para que ele entregue um melhor resultado.
Treinamento	Antônio	Treinar individualmente cada colaborador, para sua função na empresa. Treinar para conseguir aprimorar suas competências técnicas, habilidades e atitudes.	Novembro de 2020	Loja Ótima	Hoje melhor produto em um empresa e seu capital humano, que traz melhorias constante para empresa novas ideias, com um colaborador altamente treinado para empresa tem a desenvolver cada vez mais.

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

## **Análise de investimento para as melhorias propostas**

### **Mural**

Quadro aviso cortiça moldura madeira 90x60cm + 100 Alfinetes: R\$ 69,90

Caneta esferográfica 1.0mm azul caixa com 50 un: R\$ 33,60 (R\$ 0,67 un)

Papel 100g folha A4 210x297mm Chamex com 500 un: R\$ 12,60

Hora/homem para manutenção do mural: Salário base R\$ 1.370,00 para 220 horas mensais. Estimado manutenção semanal de 15 minutos, totalizando 1 hora mensal.

Total R\$ 6,22 mensal.

Valor total do investimento: R\$ 89,39

**Descrição e análise de cargo**

Essa atividade seria realizada pelos acadêmicos. Portanto, não terão custo para a loja Ótima.

**Café de ideias**

O café seria realizado antes do horário de expediente da loja. Portanto não teria custo de hora/homem.

Estimado lanche (doces e salgados) no valor de R\$ 100,00.

**Programa 5S**

Hora/homem de profissional competente para realizar a atividade: Salário base R\$ 1.370,00 para 220 horas mensais.

**Pacote de benefícios**

Os benefícios propostos são parcerias com outras organizações. Portanto, não terão custo para a loja Ótima.

**Ajuda no almoço**

Este benefício será feito através de uma parceria com algum restaurante da região. Portanto, não terão custo para a loja Ótima.

**Banquinhos para as vendedoras**

Banquetas bistrô aço preto e assento preto (8 unidades): R\$ 279,80.

**Estoque físico e sistema**

Esta proposta teria que ser feita pela pessoa responsável pelo estoque na loja, sendo que se deslocaria periodicamente para o estoque físico para conferir o mesmo. Portanto, não terão custo para a loja Ótima.

**Toninho gentileza**

Boneco de pano 30 cm: R\$ 44,90.

Premiação mensal para a pessoa que receber mais vezes o boneco no valor máximo de R\$ 10,00.

**Metas Vendas**

Suposição: Meta em grupo – quando todas as vendedoras baterem a meta, seria acrescentado R\$ 100,00 na comissão mensal.

Total de vendedoras: 7

Custo mensal de R\$ 700,00

**Treinamento**

Custo hora/homem dos profissionais que participarão do treinamento.

Custo hora/homem dos profissionais que farão o treinamento.

Custo com equipamentos, alimentação (para treinamentos mais longos) e espaço físico.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A cultura e o clima organizacional são elementos básicos e os mais importantes em uma empresa, responsáveis em criar o DNA organizacional, ou seja, sua própria identidade. Sendo assim toda empresa tem seu DNA instaurado, ainda que de forma inconsciente, mas é preciso desenvolvê-lo. Esses elementos aliados e gerenciados eficazmente trazem resultados positivos para as empresas. Entretanto, ao mesmo tempo que são algo próprio da empresa não podem ser inertes, devem estar em constante desenvolvimento e transformação atendendo as necessidades do mercado.

Diante disso a elaboração do presente trabalho teve o intuito de analisar como a cultura e o clima organizacional influenciam nos resultados das organizações, assim como mostrar a perspectiva da gestão de pessoas e o quanto gera o desenvolvimento e o diferencial nas organizações. Partindo de estudos bibliográficos, nos quais se verificou como a literatura define e apresenta questões relacionadas à cultura organizacional, clima organizacional e mudança organizacional, além de uma pesquisa de campo na loja Ótima Móveis e Eletrodomésticos Ltda. No decorrer da realização da pesquisa de campo, foram utilizadas técnicas de coleta de dados como análise documental, observação livre e estruturada, questionário com os colaboradores e gestor, e entrevista semiestruturada. Após todas as análises realizadas, foi possível visualizar a importância da cultura e clima organizacional bem estruturados e a relação destes com a eficiência e eficácia da empresa.

Ao frisar a eficácia da empresa, a pesquisa também possibilitou a construção da missão, visão e valores da empresa que auxiliará no planejamento estratégico do negócio, orientando para o alcance dos resultados esperados e direcionando as pessoas na realização dos seus trabalhos da melhor maneira possível, com foco nos objetivos e com entendimento dos propósitos, sabendo o que a empresa espera dela.

Constatou-se que a empresa estudada não possui maturidade em termos de gestão de pessoas, realidade mostrada através da visão da maior parte dos colaboradores em meio a insatisfação no trabalho verificados nas técnicas de coletas de dados.

Diante disso os planos de ações criados têm como objetivo aumentar a satisfação, a motivação e o trabalho em equipe, tornar a comunicação interna mais eficaz e assertiva, incentivar e oportunizar a participação ativa dos colaboradores dando ideias visando bom o funcionamento, produtividade e resultados. Sabendo que

o ambiente de trabalho influencia diretamente no comportamento do ser humano também foram traçados planos para a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores, estes voltados a ergonomia e a organização tornando o ambiente mais confortável e agradável e demonstrando também a preocupação em relação à saúde.

Outro fator importante que também gerou plano de ação são os benefícios que a empresa não possui e atualmente passam a ser um diferencial para retenção de talentos, ou seja, desenvolver estratégias de remuneração diferenciadas que ofereçam vantagens, sejam flexíveis e atrativas para ambos.

Como já citado a empresa pesquisada não possui um sistema de Recursos Humanos estruturado, e considerando que o primeiro subsistema do RH é agregar pessoas, a descrição e análise de cargo é fundamental para que o processo de recrutamento e seleção que buscará no ocupante do cargo o perfil desejado pela empresa e também dará escorço ao plano de ação de treinamentos.

As propostas de melhoria elaboradas a partir do diagnóstico realizado foram apresentadas formalmente para a empresa, tendo a viabilidade de implementação. No entanto não será possível serem desenvolvidas nesse momento, devido à crise que aflige o mundo causada pela pandemia do Covid-19 que está refletindo impactos na economia em geral, sem uma previsão de retorno à normalidade e ainda com incertezas dos seus impactos a longo prazo. Sendo assim a adoção das propostas ficam a cargo do gestor da empresa para uma aplicação futura e caso necessário os pesquisadores se colocam a disposição para dar suporte e acompanhar o processo bem como avaliar os resultados.

Como sugestão para outros estudos e tendo como intuito desenvolver o setor de Recursos Humanos na empresa, seria estruturar o processo de recrutamento e seleção, seguindo para o subsistema de aplicar pessoas e estruturando o processo de socialização de novos integrantes para gerar a integração deste com a equipe e como a empresa, assim ao iniciar suas atividades laborais já terá conhecimento da empresa como um todo.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Airton Vieira de. **Planejamento estratégico em recursos humanos**. 1. ed. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2015.
- ALVES FILHO, Bartolomeu de Figueiredo. **Processos organizacionais: simplificação e racionalização**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- ARAÚJO, Luis César G. de. **Gestão de pessoas: edição compacta**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ARAUJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional: arquitetura organizacional, benckmarking, emporwerment, gestão pela qualidade total, reengenharia**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- BEDANI, Marcelo. Clima organizacional: investigação e diagnóstico: estudo de caso em agência de viagens e turismo. **Psicol. Am. Lat.** México, n. 7, ago. 2006. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-350X2006000300011&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2006000300011&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 19 fev. 2020.
- CARREIRA, Dorival. **Organização, Sistemas e Métodos: ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- CASTANHEIRA, Nelson Pereira. **Estatística aplicada a todos os níveis**. 5. ed. Curitiba: Ipbex, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. 7.ed. Barueri: Manole, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7. ed. São Paulo: Manole, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**. 3. reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.
- DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**. 2. impr. São Paulo: Editora Alínea, 2007.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processo, tendências e perspectivas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- FREITAS, Fátima e Silva de. **A diversidade cultural como prática na educação**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2012.
- FREZATTI, Fábio. **Gestão de fluxo de caixa diário: como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio**. São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

JOHAN, Silvio Luiz. **Gestão da mudança e cultura organizacional**. 15.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2015.

LACOMBE, José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LEME, Rogerio. **Feedback para resultados na gestão por competências pela avaliação 360°: guia prático para gestores do 'dar e receber', feedback e a transformação em resultados**. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark, 2007.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2003.

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

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. 1. ed. 4.reimpr. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

MASCARENHAS, Sidnei Augusto. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MEGLIORINI E.; VALLIM M.A. **Administração Financeira**. 2.ed. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SAMANEZ, Carlos Patrício. **Matemática financeira: aplicações à análise de investimentos**. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

SNELL, Scott. **Administração de recursos humanos**. 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

SOARES, Maria Thereza Rubim Camargo. **Liderança e desenvolvimento de equipes**. 1. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo, SP: Pioneira Thomson, 2002.

SOUZA, Carla Patrícia da Silva. **Cultura organizacional: compreendendo a essência das organizações**. 1. ed. Curitiba: InterSaberes, 2014.

TAKAHASHI, A. R. W. **Competência, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2015.

TONET, Helena Correa. **Liderança e gestão de pessoas em ambientes competitivos**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

WILLIAMS, Richard L. **Preciso saber se estou indo bem: uma história sobre a importância de dar e receber feedback**. Rio de Janeiro: Sextante, 2013.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de Caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro**. 10. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.