

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

Adilson Drehmer
Anderson Marangon
Gislei Bonfim

FERRAMENTAS NO APOIO DA GESTÃO:
MISSÃO, VISÃO, VALORES E ORGANOGRAMA NA ORGANIZAÇÃO
THIAGO FIORINI PERSONAL TRAINER.

São Miguel do Oeste – SC

2018

**Adilson Drehmer
Anderson Marangon
Gislei Bonfim**

**FERRAMENTAS NO APOIO DA GESTÃO:
MISSÃO, VISÃO, VALORES E ORGANOGRAMA NA ORGANIZAÇÃO
THIAGO FIORINI PERSONAL TRAINER.**

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

Professora Orientadora: Rosana Salete Piccininn

São Miguel do Oeste – SC

2018

D771f

Drehmer, Adilson

Ferramentas no apoio da gestão: missão, visão, valores e organograma na organização Thiago Fiorini Personal Trainer / Adilson Drehmer, Anderson Marangon e Gislei Bonfim. – São Miguel do Oeste (SC) : Faculdade Senac de São Miguel do Oeste, 2018.

63 p. : il. ; color.

Orientador: Prof. Me. Rosana Salete Piccininn
Trabalho de Conclusão de Semestre (Graduação do curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos) – Faculdade Senac de São Miguel do Oeste, 2018.

1. Missão. 2. Visão. 3. Valores I. Piccininn, Rosana Salete. II. Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial. III. Título.

CDD: 658.4012

Esta obra é licenciada pela licença Creative Commons de atribuição, de uso não comercial e de compartilhamento pela mesma licença 3.0



Adilson Drehmer
Anderson Marangon
Gislei Bonfim

FERRAMENTAS NO APOIO DA GESTÃO:
MISSÃO, VISÃO, VALORES E ORGANOGRAMA NA ORGANIZAÇÃO
THIAGO FIORINI PERSONAL TRAINER.

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

Rosana Salete Piccininn (Professora Orientadora)

Professor Ademir Zimmermann – Faculdade Senac

Professor Anderson Thums – Faculdade Senac

Professora Cristiane Huve – Faculdade Senac

Professor Emerson Luiz Pereira – Faculdade Senac

Professor Matias Trevisol – Faculdade Senac

Dedicamos este trabalho as nossas famílias, pelo apoio oferecido durante esse período, a todos os professores e profissionais da faculdade Senac pelo conhecimento e incentivo que nos passaram, e a organização que foi de grande importância em nosso trabalho.

AGRADECIMENTOS

O trabalho foi realizado com grande satisfação, sendo possível com a dedicação, empenho e comprometimento de toda a equipe. E várias pessoas tiveram influência para que os objetivos fossem alcançados e merecem os agradecimentos:

- ✓ Aos nossos familiares pelo apoio oferecido em todos os momentos, nos passando tranquilidade e motivação;
- ✓ A nossa Orientadora professora Rosana Salete Piccininn, que realizou um trabalho excelente na construção desse trabalho;
- ✓ Aos professores e a bibliotecária Jacy de Amorim dos Santos da Faculdade Senac que contribuíram com todo conhecimento, sendo de fundamental importância no desenvolvimento desse trabalho;
- ✓ A organização Thiago Fiorini Personal Trainer que esteve sempre à disposição em todas as informações necessárias para o desenvolvimento do trabalho.

“A vontade de se preparar tem que ser maior que a vontade de vencer. Vencer será consequência da boa preparação”. (Bernardinho).

RESUMO

Este trabalho acadêmico foi construído pelos alunos do curso de Gestão em Recursos Humanos, com o objetivo de desenvolver ferramentas de apoio à gestão na empresa escolhida. O trabalho foi elaborado na empresa Studio Thiago Fiorini Personal Trainer, quando em reuniões com o gestor da empresa foi discutido a necessidade e os benefícios de a organização ter estruturado as ferramentas de apoio à gestão. Em seguida foi feita uma entrevista semiestruturada com o gestor da organização, momento em que foram decididas quais ferramentas iriam ser desenvolvidas, por se tratar de uma empresa nova no mercado. Assim, ficou decidido que o grupo iria desenvolver e implantar a missão, a visão, os valores e o organograma na organização para que assim o gestor tenha mais facilidade na gestão da empresa e a mesma tenha mais credibilidade perante seus clientes. Para elaborar este trabalho os acadêmicos desenvolveram uma pesquisa qualitativa e bibliográfica, onde se buscou referências para a proposta que o grupo apresentou para a organização. Com os dados elencados, foram analisados os pontos de destaque da organização e seus pontos de possíveis melhorias, visando situar a organização em meio ao cenário local, pontuando algumas oportunidades com o intuito de buscar um maior fortalecimento e crescimento no mercado atuante, destacar possíveis ameaças de concorrentes, assim a organização antecipará estratégias para evitar a perda de clientes que afetará diretamente seus resultados financeiros.

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

ABSTRACT

This academic work was built by the students of the Human Resources Management course, with the objective of developing management support tools in the chosen company. The work was elaborated in the company Studio Thiago Fiorini Personal Trainer, when in meetings with the manager of the company was discussed the necessity and the benefits of the organization having structured the tools of support to the management. Then a semi-structured interview with the manager of the organization was do, at which time it was decided which tools would be developed, because it is a new company in the market. Thus, it was decided that the group would develop and implement the mission, the vision, the values and organization chart in the organization so that the manager is easier to manage the company and has more credibility with its clients. To elaborate this work, the academics developed a qualitative and bibliographical research, where references were sought for the proposal that the group presented to the organization. With the data listed, the highlights of the organization and its possible improvement points were analyzed, aiming to situate the organization in the middle of the local scenario, punctuating some opportunities with the intention of seeking a greater strengthening and growth in the active market, highlighting possible threats of competitors, so the organization will anticipate strategies to avoid losing customers that will directly affect its financial results.

Keywords: Organizational Chart. Mission.Vision.Values.Organization.

LISTA DE TABELAS

Figura 01 - Curso de Aperfeiçoamento.....	49
Figura 02 - Confraternização de final de ano.....	50
Figura 03 - Festa Junina.....	50
Quadro 01 - Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças.....	53
Figura 04 - Organograma do Studio Thiago Fiorini Personal Trainer.....	55
Figura 05 - Missão, Visão e os valores.....	56

LISTA DE SIGLAS

ADR - Administrador de Recursos Humanos
CAT - Comunicação de Acidente de Trabalho
CID - Classificação Internacional de Doenças
CIPA - Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
CLT - Consolidação das Leis Trabalhistas
CNAE - Classificação Nacional de Atividade Econômica
DP - Departamento Pessoal
EPI - Equipamentos de Proteção Individual
FGTS - Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
INSS - Instituto Nacional do Seguro Social
NR - Normas Regulamentadoras
PPRA - Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
RH - Recursos Humanos
R&S - Recrutamento e Seleção
T&D - Treinamento e Desenvolvimento

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.2	Objetivos	14
1.2.1	Objetivo geral	14
1.2.2	Objetivos específicos.....	14
1.3	Justificativa	14
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1	Planejamento Estratégico	16
2.1.1	<i>Análise do Ambiente Externo</i>	17
2.1.2	<i>Missão, Visão e Valores</i>	20
2.2	Gestão de Pessoas na Organização	22
2.2.1	<i>História e Evolução da Gestão de Pessoas nas Organizações</i>	23
2.2.2	<i>Importância da Gestão de Pessoas nas Organizações</i>	24
2.2.3	<i>Processos Relacionados à Gestão de Pessoas</i>	25
2.2.3.1	Atração e Seleção de pessoas.....	26
2.2.3.2	Estratégias de Remuneração e Benefícios Sociais.....	27
2.2.3.3	Carreira e Sucessão.....	29
2.2.3.4	Liderança, Gestão do Conhecimento e Conflitos	29
2.2.3.5	Avaliação de Desempenho.....	31
2.2.3.6	Gestão por Competência.....	32
2.2.3.7	Análise de Investimento	33
2.2.3.8	Estruturação de Cargos e Salários.....	35
2.2.3.9	Gestão do Clima e Cultura Organizacional	36
2.2.3.10	Sistema de Qualidade e Produtividade	37
2.2.3.11	Controladoria e Auditoria.....	38
2.2.3.12	Saúde e Segurança no Trabalho.....	40
3	METODOLOGIA	43
3.1	Caracterização da Pesquisa	43
3.2	Técnicas de Coleta de Dados	45
3.3	Forma e Análise dos Dados	46
4	ESTRUTURAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	47
4.1	Caracterização da Organização	47

5	DIAGNÓSTICO INTERNO DA ORGANIZAÇÃO	48
5.1	Identificação do Funcionamento dos Processos de Gestão de Pessoas na Organização.....	48
6	FERRAMENTAS DE ANÁLISE	52
6.1	Identificação de Ameaças e Oportunidades, pontos fracos e fortes.....	52
6.2	Apresentação de Propostas e Melhorias.	54
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
	REFERÊNCIAS.....	58
	APÊNDICE – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO..	62

1 INTRODUÇÃO

Com as mudanças e inovações aceleradas que o mercado de trabalho sofre constantemente, as organizações têm a necessidade de estar em constante acompanhamento com treinamento e atualizações de seus colaboradores, a fim de atender as necessidades de seus clientes e ter um diferencial em relação aos concorrentes.

Diante do exposto, esse estudo tem a intenção de analisar a cultura organizacional da empresa Studio Thiago Fiorini Personal Trainer, destacando os fatores essenciais para o fortalecimento e o crescimento da mesma.

É relevante destacar que a organização supracitada ainda não possui organizado seu organograma, sua missão, visão e valores, ferramentas estas que facilitam a integração e a visão das funções exercidas por seus colaboradores, bem como a hierarquia da empresa perante seus clientes.

Sendo a empresa de pequeno porte torna-se uma desvantagem financeira a implantação e a manutenção de um setor de recursos humanos, pois esses detalhes poderão influenciar diretamente dentro da organização, refletindo no atendimento e na satisfação de seus clientes.

Desta forma, foi sugerido a criação e a implantação de um organograma e sua missão, visão e valores, ferramentas estas que além de nortear seus colaboradores quanto à função que desenvolvem na empresa, também transmite confiança e respeito da transparência dessa organização.

1.1 Especificação do problema

Com clientes cada vez mais exigentes o mercado de trabalho vem sofrendo várias mudanças constantes em busca de profissionais competentes e interessados na busca de novos conhecimentos. Com a tecnologia disponível hoje, as empresas utilizam essas ferramentas para selecionar o melhor profissional, a fim de atender as necessidades da organização. A empresa onde a pesquisa foi realizada, como citado na introdução, ainda não possui a construção da missão, visão, valores e o organograma, portanto dificultando a apresentação da cultura organizacional e as funções de cada colaborador, sendo assim sugerimos a criação desta estrutura.

A missão, a visão e os valores apresentam para os colaboradores e seus clientes os objetivos que essa empresa almeja, já com o organograma, o colaborador terá acesso assertivo ao seu setor e função que exerce, bem como a hierarquia da organização. Portanto, quais os benefícios que as ferramentas de gestão sugeridas trarão à organização Studio Thiago Fiorini Personal Trainer?

1.2 Objetivos

A finalidade deste item é apresentar o objetivo geral e os objetivos específicos que será a base deste trabalho de conclusão de semestre.

1.2.1 Objetivo geral

Como objetivo geral deste trabalho foi apresentada a proposta da criação e implantação na empresa Studio Thiago Fiorini Personal Trainer da missão, visão, valores e o organograma com a intenção de facilitar a integração dos colaboradores quanto à cultura da organização.

1.2.2 Objetivos específicos

- Estudar bibliograficamente acerca do assunto em questão;
- Construir e implantar a missão, a visão e os valores da empresa;
- Implantar o organograma organizacional.

1.3 Justificativa

Este trabalho justifica-se pelo fato de trazer fundamentação teórica e a sugestão de ações para orientar o gestor e os colaboradores da empresa Studio Thiago Fiorini Personal Trainer quanto a importância da criação e a implementação da missão, visão, valores, bem como do organograma, a fim de facilitar ao público a disseminação da cultura organizacional de forma que facilitará a integração de seus colaboradores quanto aos objetivos futuros da empresa, conquistando assim a confiança do mesmo. Ao mesmo tempo, possibilitar visualizar com assertividade a

hierarquia dentro da empresa, tornando o acesso fácil a cada responsável correto por sua função, diminuindo possíveis ruídos na comunicação e facilitando a tomada de decisão.

Para a empresa onde ocorreu o estudo, as criações das ferramentas de gestão supracitadas terão uma grande importância, visto que elas tornarão mais visíveis os objetivos da organização. Desta forma, elas também facilitarão o processo de recrutamento e seleção para a escolha assertiva do melhor candidato para as necessidades da empresa.

Neste trabalho desenvolvido na empresa Studio Thiago Fiorini Personal Trainer os acadêmicos colocaram em prática os conhecimentos adquiridos em sala de aula, a fim de almejar o mercado de trabalho com maiores conhecimentos, como também maiores possibilidades de nichos de mercado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste trabalho os acadêmicos terão como base diversos autores para a realização da fundamentação teórica, alinhados com a proposta de criação e a implantação da missão, visão e valores, assim como o organograma da empresa Studio Thiago Fiorini Personal Trainer.

2.1 Planejamento Estratégico

Para Neves (2007), o planejamento é uma ferramenta poderosa, se utilizado com sucesso, tanto em pequenos negócios quanto em grandes corporações nacionais e até mesmo internacionais. Ninguém sobrevive sem planejar e gerir estrategicamente seu negócio. Diante deste contexto, surgem interrogações como,

Quem sou eu? Por que vim ao mundo? O que quero fazer da minha vida? Quem quero ser no futuro? Como vou atingir meus objetivos? Essas perguntas têm atormentado os homens de todas as épocas ao longo de suas vidas. Não poderia ser diferente: a capacidade de responder com segurança e clareza a essas perguntas é certamente um fator de sucesso e um dos caminhos para felicidade. As pessoas que sabem o que querem estão menos sujeitas às flutuações da vida, pois não se deixam desconcentrar com o que aparece e seu caminho. Essas pessoas possuem aquilo que chamamos de foco. (NEVES, 2007, p. 15).

Visto que, pessoas que sabem o que querem e onde querem chegar, traçam o seu objetivo e canalizam toda sua energia e esforço para alcançar e realizar essa conquista.

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

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

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

Cabe destacar que, é importante trabalhar com eficácia para o sucesso do seu negócio. Isso pode ser feito através de diversas ferramentas, como:

Conhecimento profundo do mercado e do cliente; Trabalho eficiente, reduzindo custos e despesas desnecessários e melhorando continuamente o processo de trabalho e a rede de parceiros e fornecedores; Melhoria constante do valor oferecido ao cliente; Treinamento e motivação do pessoal da empresa. (NEVES, 2007, p. 13).

Ademais, só o dono do próprio negócio pode aplicar esse tipo de gestão estratégica. Depende dele para que o negócio se desenvolva de maneira proativa, planejando e implementando estratégias de sucesso.

2.1.1 Análise do Ambiente Externo

Muitas vezes, temos uma boa ideia e a certeza absoluta de que nosso negócio vai dar certo. Uma boa ideia, dinheiro para investir e disposição para trabalhar. Só isso basta?

Para Neves (2007), mercado é o conjunto de pessoas, empresas e demais entidades que têm necessidade, intenção e capacidade financeira para comprar alguma coisa.

O autor supracitado também afirma que, a empresa não trabalha sozinha: ela está inserida em um contexto, em que mantém os mais diferentes relacionamentos com diversos atores. Agora vamos conhecer dois novos conceitos: o micro e o macro ambiente de marketing, que são as primeiras ferramentas de análise de mercado. Ao entendê-los, poderemos ter uma visão clara dos fatores decorrentes do ambiente externo.

O microambiente é formado por aqueles que atuam na mesma indústria, no mesmo setor de atividade, fazem parte do microambiente. Assim,

Clientes: têm hábitos de consumo, desejos, necessidades. Eles estão dispostos a pagar até determinado preço, dependendo do valor que vejam em nosso produto. Concorrentes: são as empresas que oferecem o mesmo

produto ou serviços e disputam o mesmo mercado. Eles podem oferecer novos benefícios, fazer promoções, mudar seus produtos ou serviços. Por isso, é preciso prestar a atenção a qualquer movimento da concorrência e reagir à ameaça que possa representar. (NEVES, 2007, p. 34).

Diante disso, clientes e concorrentes são aliados da organização, porque permitem que a organização ofereça produtos e serviços inovadores que possibilitem alavancar os propósitos da empresa. Também é relevante destacar as seguintes ferramentas de análise de mercado:

Novos entrantes: são concorrentes que ainda não estão no mercado, mas que podem decidir entrar. Não há como impedir que novos entrantes ingressem em nosso mercado, contudo podemos nos proteger. Fornecedores: eles podem ser fundamentais, e muitas vezes críticos, para o sucesso de nosso negócio [...]. A pontualidade da entrega e as condições de pagamento oferecidas também podem afetar o desempenho. (NEVES, 2007, p. 34-35).

É relevante evidenciar que o mercado sempre está aberto a todas às intervenções, porém há a necessidade de as organizações criarem uma rede de proteção, a fim de que possam impedir que suas posições sejam ocupadas por concorrentes. Já quanto aos fornecedores, quando são importantes para o desenvolvimento dos negócios da organização, cabe fidelizá-los com o intuito de obter o sucesso coletivo.

Dentro do microambiente também se destacam as seguintes ferramentas de análise:

Substitutos: um empresário mais descuidado pode ignorar os produtos substitutos quando, na verdade, estes podem ser concorrentes perigosos. Um produto substituto é um produto diferente daquele que atende à mesma necessidade dos clientes. Intermediários de mercado: existe diversas maneiras de colocar nosso produto no mercado, principalmente no Brasil, que é um país muito grande, com muitas diferenças sociais e culturais. As vezes, a própria cidade ou estado que em que moramos pode ser um mercado grande difícil de ser totalmente atendido. Assim existe agentes especializados em fazer com que os produtos cheguem, independentemente da distância geográfica, até o consumidor final. (NEVES, 2007, p. 35-36).

Assim com a competitividade do mercado de trabalho, a organização pode utilizar essas ferramentas como um diferencial para satisfazer seus clientes, oferecendo sempre mais de uma opção de mercadoria e entregas no local e tempo correto.

Embora o macro ambiente seja formado por fatores que também podem afetar o negócio, ele atua de maneira mais indireta, são fatores externos que também podem dificultar ou alavancar a empresa se aplicados de forma assertiva. Bem como,

Ambiente demográfico: trata-se da distribuição por faixa de idade da população, de sua organização familiar, do nível de renda e poder aquisitivo das pessoas. Ambiente financeiro: diz respeito à capacidade econômica dos bancos para financiarem pequenas empresas, e o empreendedor deve identificar as taxas de juros e os tipos de oportunidades para realização de operações que estão disponíveis. Governo: influencia a atividade econômica, de maneira geral por seu papel normativo, fiscalizador, de agente de desenvolvimento e fomento. Ele tanto pode restringir quanto normatizar determinadas atividades. (NEVES, 2007, p. 38).

Assim, a organização precisa conhecer todo o contexto ao seu redor, como população, família de colaboradores, faixa etária, condições financeiras da população e bancos e, principalmente, dentro das leis governamentais daquela região.

Também podemos destacar outros fatores externos que podem influenciar a organização:

Sociedade: na sociedade existe diversos grupos que podem ter interesse em acompanhar as atividades da empresa, e esta deve se relacionar bem com todos eles. Afinal como uma empresa pode sobreviver se não gerar bem-estar, se não melhorar a qualidade de vida e a prosperidade da sociedade que está à sua volta. Ambiente cultural: quais são os valores das pessoas? O que elas priorizam em suas vidas, quais são as regras dos grupos sociais estabelecidos? [...]. Em alguns níveis da sociedade é notório que as pessoas são avaliadas e aceitas pelo que são como amigas, colegas de trabalho etc. Ambiente econômico: como anda o poder aquisitivo das pessoas, de quanto dinheiro elas dispõem, quais são as expectativas da economia, como irão se movimentar a moeda, o câmbio, o nível de desemprego? É preciso estar atento as flutuações da economia, preparar-se e reagir a elas de maneira correta. (NEVES, 2007, p.38-39).

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

Sobretudo, o ambiente interno e externo tem influência direta no resultado final da organização. Assim,

É possível prever que empresas de um mesmo ramo econômico, área geográfica, amplitude de atuação – nacional e multinacional – e de, aproximadamente, mesmo porte terão diferentes graus de receptividade ou

repulsão aos fatores ambientais ou externos, dependendo da amplitude relativa de seus insumos e resultados. (OLIVEIRA, 2007, p. 45).

A análise interna e externa deve ser realizada pela empresa como um todo, porque se a empresa não estiver atenta ao jogo da concorrência, corre o risco de perder clientes e espaço no mercado em pouco tempo.

2.1.2 Missão, Visão, Valores e Organograma

A criação da missão, da visão e dos valores da organização é algo muito relevante, pois demonstra para seus colaboradores e clientes os objetivos e aonde essa empresa almeja alcançar, como também transmite confiança e transparência nas atividades desenvolvidas. Então,

Uma vez detectada a oportunidade de negócio, podemos começar a trabalhar com o planejamento estratégico propriamente dito. Em primeiro lugar, é preciso definir o que a empresa fará para aproveitar a oportunidade detectada e transforma-la em um negócio. Assim, o próximo passo é definir qual é o negócio da empresa. Para isso, utilizamos uma conhecida e importantíssima ferramenta de planejamento estratégico: a missão que é exatamente a determinação de qual é seu negócio, sua razão de existir. Ela é fundamental porque define o foco da empresa, sua identidade. (NEVES, 2007, p.20).

Assim a missão necessita ser clara, objetiva, direta, normalmente é expressa em um parágrafo, atendendo algumas necessidades externas, não apenas voltada para seu produto. Desta forma,

Missão é a determinação do motivo central da existência da empresa, ou seja, a determinação de quem a empresa atende com seus produtos e serviços. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar; portanto, a missão representa a razão de ser empresa. (OLIVEIRA, 2018, p. 50).

Diante do apresentado, fica evidente que dentro da missão você vai definir o propósito da empresa, o ramo de atuação ou a possibilidade de atuar, produtos e serviços, critérios e medidas para a preparação do futuro.

Já a visão é o conceito de como a organização que se vê, ou gostaria de se ver no futuro, mas não podemos confundir a visão como um sonho ou fantasia, é o desejo de uma realidade futura da organização. Porque,

A visão deve ser definida de maneira simples, objetiva, abrangente, mas compreensível para todos, tornando-se, assim, útil e funcional para os envolvidos com a organização. A característica essencial da visão é a de que, funcionando como um alicerce para o propósito, deve ser compartilhada pelas pessoas que forma o corpo dirigente da empresa, bem como explicada, justificada e disseminada por todos os que trabalham para organização. (COSTA, 2007 p. 36).

Assim, a visão deve ser disseminada por todos os integrantes da empresa, aquele que dela discordar ou não compactuar com a mesma, está em uma empresa que não lhe serve, quando todos dividem dos mesmos objetivos essa visão tem um valor inestimável, porque motiva seus colaboradores.

Para Cecconello e Ajzental (2008), a visão é o planejamento futuro de uma organização, sempre interligadas à missão da empresa que foi projetada. Assim a missão é o caminho para se chegar à visão definida, seguindo continuamente a cultura organizacional dessa empresa. A ideia da criação é “a visão é a declaração mais ampla da empresa, correspondendo a uma meta mais próxima daquilo que seria seu ideal”. (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008, p.150).

Segundo Oliveira (2018), a visão é o planejamento que os proprietários ou executivos da empresa desenvolvem para ser alcançados em um período de tempo longo. Esse planejamento estratégico vai conter o que essa organização almeja ser no futuro, seja ele próximo ou distante.

Dentro do âmbito organizacional as mudanças estão em constante e acelerada movimentação, tudo pode sofrer uma mudança, segmento, produto, parceiros, sócios, tecnologias, localidade, até mesmo o nome da empresa pode ser mudado. Porém existe algo que nunca sofrerá esse tipo de interferência, são os princípios e valores. Assim,

Como seu próprio nome diz, os valores são características, virtudes, qualidades da organização que podem ser objeto de avaliação, como se estivessem em uma escala, com gradação entre avaliações extremas. São atributos realmente importantes para a organização, virtudes que se pretende preservadas e incentivadas e às quais deve ser dado o mérito. É como se os princípios fossem os fundamentos de um edifício, ao passo que os valores seriam as cores e os acabamentos das paredes externas ou internas do prédio: ambos são importantes, mas em natureza e graus diferentes. (COSTA, 2007, p. 38-39).

Todos têm valores que direcionam nossa vida, a pessoa que tem a honestidade como valor, jamais aceitará suborno de alguém, isso também acontece com a

empresa, é necessário definir quais são seus valores de uma maneira clara e direta para que os colaboradores saibam tomar decisão quando necessário.

Assim, “foi verificado que valores representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para todas as suas principais decisões”. (OLIVEIRA, 2018, p.67).

Quando acontece uma interação e envolvimento por parte de todos os gestores, os valores definidos se tornam mais importantes para a empresa. Porque,

É benéfico para a empresa quando há compreensão dos valores e práticas da organização comparadas as situações em que os funcionários não sabem exatamente o que a empresa espera deles em termos de comportamento. Essa prática homogeneizada a cultura predominante na empresa, conhecida também como cultura organizacional. (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008, p.154).

É relevante evidenciar, que os valores estão diretamente ligados à cultura organizacional da empresa, com seu fundador, tem ligação com a ética e a moral dessa empresa, se tornando uma vantagem competitiva no mercado diante de seus fornecedores e clientes.

O conceito de organograma e uma representação gráfica da estrutura de uma organização, explicando a relação entre gestor e colaboradores definindo seus níveis hierárquicos. Desta forma,

Organograma é uma representação gráfica simplificada da estrutura organizacional de uma instituição, especificando os seus órgãos, seus níveis hierárquicos e as principais relações formais entre eles. É o instrumento mais usado para representar a formalização da estrutura. O fato de uma empresa possuir organogramas não significa necessariamente que seja bem organizada. Ele não é um fim em si mesmo, mas um meio para ajudar administradores a visualizar o posicionamento e as relações entre os subsistemas de um sistema organizacional. (LACOMBE, 2003, p.103).

Diante do apresentado, o organograma precisa ser simplificado para que os colaboradores tenham compreensão da sua estrutura, sobrecarregá-lo pode criar confusão e dificultar o entendimento do que realmente é importante.

2.2 Gestão de Pessoas na Organização

No item a seguir, serão abordados assuntos relacionados diretamente à área de gestão de pessoas.

2.2.1 História e Evolução da Gestão de Pessoas nas Organizações

Evolução significa as mudanças e transformações sofridas durante a história, dentro da gestão de pessoas muitas mutações importantes aconteceram até os dias de hoje. Assim,

O século XVIII, por exemplo, marca a história da humanidade com a Revolução Industrial. Desde então os conceitos de administração passam a ter um novo formato. O homem sai de um regime onde o artesanato prevalece para o sistema de mecanização. Sai de cena o aprendiz e quem assume o cenário é o operário. Não mais o mestre e sim o patrão. Na Europa é a Inglaterra que surge com o sistema de mecanização dos sistemas de produção. O homem passa a, literalmente, buscar o seu sustento com o suor do seu trabalho. (DINIZ, 2013, p.19).

Na citação acima, começam as mudanças nas organizações, momento em que as tarefas manuais saem e entram em cena as máquinas, principalmente na Europa, com o sistema de mecanização dentro da produção.

Conforme Marras (2011), foi na fase legalística, na década de 1930, que o cargo de ADR (Administrador de Recursos Humanos) passou a exigir um ocupante para as funções de pessoal. Assim, até os anos de 1950 o responsável pela área era um advogado ou um profissional metódico, seguidor das leis. Na próxima fase, a tecnicista (1950-1965), o perfil desse profissional teve outra mudança significativa, se configurou o manager com visão diferenciada dos perfis anteriores. Surgiu assim, o primeiro e verdadeiro administrador de pessoal.

As organizações passaram a privilegiar, nos seus recrutamentos, profissionais com currículos escolares mais amplos e já começaram a admitir a importância de profissionais com leve visão humanista, como característica fundamental para exercer as funções de GRI (Global Reporting Initiative). Consequentemente,

Na quarta fase, a administrativa (1965-1985), verificou-se a consolidação definitiva da formação cultural e educacional do perfil do gestor de RH como administrador de empresas. A maioria das organizações fixou fundamental as características técnicas da visão múltipla do administrador como ideal para exercer a função de RH. Era preciso uma visão holística e multidisciplinar de temas oriundos da economia, do marketing, da produção, de finanças, da psicologia, da sociologia e assim por diante. Nessa fase, as organizações

passaram a exigir dos profissionais de RH um conhecimento profundo e atualizado dos aspectos trabalhistas legais. (MARRAS, 2011, p. 16).

Com mudanças acontecendo, as organizações começaram a visualizar o futuro da empresa, assim começou a exigir mais dos profissionais responsáveis pelo setor de recursos humanos, principiando a ser cobrado mais conhecimento e treinamento desses profissionais.

Como no Brasil existia uma cultura homogênea espalhada pelo nosso território, os estrangeiros tiveram uma influência grande nos movimentos trabalhistas por direitos e condições melhores. Assim,

No Brasil, com a abolição dos escravos, o movimento operário se manifesta a partir da segunda metade do século XIX. Isso graças ao movimento migratório que se expande após 1980, e os estrangeiros, especialmente os italianos passam a ter papel ativo tanto no trabalho agrícola como urbano. Lembrando que este contingente de estrangeiro irá variar conforme o Estado e o desenvolvimento regional. Assim, a colônia portuguesa se estabelece nos Estados do Nordeste, bem como no Rio de Janeiro. Ao estado de São Paulo cabe alojar, predominantemente, os italianos; sem esquecer os espanhóis, portugueses, alemães e sírios. A região Sul do país recebe alemães, poloneses e russos. (DINIZ, 2013, p. 20).

Tudo começou com a necessidade de a organização registrar as horas trabalhadas, faltas, atrasos dos colaboradores para a realização dos pagamentos e descontos do pagamento. Também,

No século XX, antes dos anos 30, a administração de pessoal, como ficou conhecida após 1930, tinha como função básica o recrutamento e seleção de pessoas, que eram desenvolvidas quase que ao mesmo tempo. As pessoas procuravam emprego; havendo vaga, o candidato era “aprovado” imediatamente e assinava o “contrato de trabalho” que era, na verdade, o chamado Livro de Escrita Pessoal, onde uma outra pessoa, a partir do ingresso na empresa, fazia a contabilidade dos salários devido (ARAÚJO; GARCIA, 2009, p. 2).

Nos dias atuais, dentro das organizações as pessoas ganharam um destaque significativo, porque os gestores começaram a perceber o valor do capital humano e o que interfere no clima organizacional.

2.2.2 Importância da Gestão de Pessoas nas Organizações

Para Dutra (2013), atualmente com as mudanças constantes que o mercado de trabalho vem sofrendo com inovações tecnológicas cada vez mais aceleradas, a

busca por profissionais e mão de obra qualificada estão cada vez mais exigentes, para que a organização acompanhe o mercado e atenda à demanda de seus clientes com excelência. O capital humano sendo cada vez mais valorizado, a evolução da gestão em recursos humanos é fundamental para uma boa integração e interação entre colaborador e empresa.

Segundo Pontes (2014), uma empresa vai bem se todas as pessoas, dos dirigentes ao funcionário com função mais simples, trabalham para esse sucesso; se vai mal, sem nenhuma dúvida, a culpa também é das pessoas, incluindo seus dirigentes. Ainda aos dirigentes, cabe a culpa da escolha inadequada das pessoas e da avaliação destas no trabalho desempenhado.

Nas empresas as cobranças por resultado e excelência é cada vez maior, e o grande desafio é como fazer com que seus colaboradores produzam com qualidade sem desperdiçar material e tempo, satisfazendo seus clientes, de forma que as pessoas se sintam valorizadas e desenvolvam seu trabalho com prazer.

Segundo Chiavenato (2004), dentro de um contexto, fica difícil separar o comportamento das pessoas e o das organizações. As organizações funcionam por meio das pessoas, que delas fazem parte e que decidem e agem em seu nome. Deste modo,

Vários termos são utilizados para definir as pessoas que trabalham nas organizações. Elas são chamadas de funcionários, empregados, pessoal, trabalhadores, operários quando as organizações os tratam como tal. Ou podem ser chamados de recursos humanos, colaboradores, associados, se as organizações as tratam dessa maneira. Ou ainda talento humano, capital humano, capital intelectual se as pessoas têm um valor maior para a organização. (CHIAVENATO, 2004, p. 5).

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

2.2.3 Processos Relacionados à Gestão de Pessoas

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

O departamento de pessoal (DP) é um dos subsistemas da administração de RH. Tem por objetivo efetivar todos os registros legais e necessários para a administração burocrática exigida pelas práticas administrativas e pelas legislações que regem a relação capital e trabalho. As responsabilidades básicas do DP deram origem à atual administração de RH. (MARRAS, 2011, p. 183).

Então, para a organização é muito importante que seu DP seja assertivo e claro nas suas tomadas de decisões. Assim como, registre esses documentos que poderão ser solicitados tanto pelos gestores, quanto pelos órgãos de fiscalização do governo.

O setor de recursos humanos deve estar diretamente ligado a todos os processos relacionados à gestão de pessoas para assim poder ter um controle maior sobre tudo o que acontece dentro da organização. Desta forma, “a gestão de pessoas abrange amplo leque de atividades, como recrutamento de pessoal, descrição de cargos, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho etc. (GIL, 2014, p. 24).

Assim serão abordados os processos ligados à gestão de pessoas e a sua importância para as organizações.

2.2.3.1 Atração e Seleção de pessoas

Com as mudanças constantes que o mercado de trabalho vem sofrendo, as organizações estão buscando diversas maneiras de atrair o capital humano qualificado para preencher as vagas em aberto ou substituições a serem realizadas, isso acontece em divulgações na internet, jornais, rádio ou na contratação de empresas especialistas no assunto. A imagem da empresa faz muita diferença na atração de candidatos dispostos a fazer parte daquela equipe, por outro lado, no processo seletivo os gestores irão avaliar se aquele candidato atende aos requisitos que a organização necessita. Assim,

Recrutamento e seleção são atividades que estão plenamente interligadas, andam sempre lado a lado e fica fácil fazer uma separação entre elas, embora curiosamente se refiram a resultados finais distintos. Desta forma, você não deve estranhar quando se deparar com a sigla R&S no decorrer do texto, pois, apesar desta não ter sido amplamente divulgada, a sua utilização pode facilitar o processo de aprendizado, assim como T&D para o treinamento e desenvolvimento. (ARAUJO; GARCIA, 2009, p. 15).

Portanto, em um processo de contratação de pessoal, o recrutamento e a seleção não precisam ser feitas ao mesmo tempo, poderão ser realizadas em momentos distintos.

Para Marras (2011), o setor de recursos humanos tem a tarefa de selecionar candidatos escritos para a vaga disponível na empresa, que atendam às necessidades e às características exigidas pelo cargo, durante o processo são utilizadas ferramentas que minimizam erros na escolha do candidato, as decisões precisam ser assertivas para diminuir os gastos com um novo processo de seleção.

2.2.3.2 Estratégias de Remuneração e Benefícios Sociais

Conforme Chiavenato (1999), ordenadamente, a visão tradicional de remuneração, privilegia o salário pela contribuição do cargo e não como o funcionário o desempenha, sendo que esse sistema funciona bem quando os cargos não mudam, a tecnologia é constante, a rotatividade é baixa, os funcionários recebem treinamento intensivo para aprender as atividades, os cargos são padronizados no mercado e as pessoas desejam crescer de promoções na carreira.

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

Assim, damos o nome de compensação ao sistema de incentivos e recompensas que a organização estabelece para remunerar e recompensar as pessoas que nela trabalham. Dessa maneira, a compensação envolve a remuneração sob todas as suas formas possíveis. A compensação é provavelmente a principal razão pela qual as pessoas buscam um emprego. (CHIAVENATO, 2004, p. 299).

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

No complemento de remuneração, as empresas também podem estabelecer algumas políticas de benefícios para seus empregados, além das que já são estabelecidas por leis.

Assim sendo, “além de complementar a remuneração propriamente dita, os benefícios oferecem segurança, saúde e apoio pessoal-familiar. Outra possibilidade é a de os benefícios serem à base de programas de fidelização dos funcionários e servirem de ferramentas de recrutamento”. (BRANDÃO, 2013, p.112).

Também Chiavenato (1989) destaca como se realiza a divisão de remuneração para o indivíduo. Deste modo,

Remuneração direta - é o total de dinheiro que a pessoa recebe em contrapartida ao trabalho realizado. O total de dinheiro pode ser fixo, como remuneração fixa, ou seja, é um montante previamente ajustado entre a pessoa e a organização a ser pago regularmente pelo trabalho realizado. A periodicidade da remuneração fixa mais comum hoje é a mensal, mas pode ser semanal ou diária. O total de dinheiro ou remuneração pode ser variável, ou seja, é um montante a ser pago em função de determinados resultados obtidos do trabalho da pessoa. As pessoas podem ter um ou outro tipo de remuneração direta ou uma combinação de ambos. Remuneração indireta – é um conjunto de benefícios que a pessoa recebe em contrapartida ao trabalho realizado. Geralmente a remuneração indireta é complementar à remuneração direta e visa a oferecer segurança e conforto aos trabalhadores na sua relação com a organização. (DUTRA, 2012, p. 2).

Assim de forma simples, podemos simplificar que a remuneração direta é aquela que recebemos um pagamento por um trabalho realizado. Já a remuneração indireta é a que traz benefícios ao colaborador de determinada organização.

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

Com isso, os benefícios concedidos pela organização demonstram o grau de responsabilidade social que a organização tem, pois mostra sua forma de reconhecimento para seus empregados em relação aos serviços prestados à sua organização.

2.2.3.3 Carreira e Sucessão

As organizações são estruturadas por pessoas que têm objetivos e sonhos a alcançar, com isso as organizações têm por missão valorizar o futuro dos colaboradores, estabelecendo assim uma estrutura de carreira e sucessão, com isso as organizações buscam um futuro e procuram avaliar os melhores profissionais para administrar as mesmas. Assim, “o plano de carreira é fruto de uma sequência de eventos não tão simétricos, estando, portanto, em constante construção e, infelizmente, muitas vezes em “desconstrução”. (ARAUJO; GARCIA, 2009, p.129).

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

Para Fernandes (2013) a carreira é uma trajetória de mudanças de grande complexidade ao longo de uma vida profissional. Com isso,

Em um plano organizacional, há alguns parâmetros que a organização pode seguir ao trabalhar a interface entre modelo de competências e carreira: a) respeitar as características do negócio, atendendo para o setor e a cultura; b) observar macroprocessos organizacionais, sobretudo os critérios; e c) vincular entregas e capacidades a lógica de progressão de carreira. (FERNANDES, 2013, p. 143).

Por isso, não se tem dúvida que, carreira e sucessão nas organizações são de enorme relevância e fazendo assim com que as mesmas busquem por pessoas cada vez mais qualificadas e dispostas a seguir uma carreira nas organizações.

Com isso, é importante lembrar de que tanto o plano de carreira como o plano de sucessão irão auxiliar no planejamento estratégico de Recursos Humanos nas organizações, desenvolvendo políticas de remuneração que buscam o desenvolvimento e a capacitação dos colaboradores, buscando sempre junto o crescimento da organização.

2.2.3.4 Liderança, Gestão do Conhecimento e Conflitos

Nos dias atuais não se aplica mais o modelo de gestão centralizador nas organizações, onde, essa gestão controlava e comandava os liderados, hoje as organizações buscam por líderes com capacitação, com o objetivo de conduzir as

pessoas para atingir os resultados, e não por líderes que apenas dão ordens e não têm desenvolvimento com sua equipe de trabalho.

Com isso, podemos definir liderança “Como a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos. A origem dessas influências pode ser formal, como a que é conferida por um cargo de direção em uma organização”. (ROBBINS, 2010, p. 359).

Porém, para Araújo (2009) existem vários conceitos que são consideráveis a respeito das diferenças entre os papéis do gestor e de um líder.

Atualmente as organizações possuem conhecimento da extrema importância de ter em suas equipes de trabalho líderes que sejam eficientes, que buscam eficiência em atingir os resultados, e isso se torna essencial para o sucesso das equipes. Por isso, “o mero fato de alguém se importar com você costuma ser frequentemente recompensado com a lealdade”. (ROBBINS, 2010, p. 361). Assim ficando claro, que as organizações necessitam desenvolver líderes com a cultura da organização que consigam se habituar a seus comandados. Desta maneira,

A busca do autoconhecimento, certamente, conduz ao autodesenvolvimento. Ambos, provavelmente lhe permitirão entender suas motivações e as dos outros (acione suas funções psíquicas) e, a partir daí, contribuir, via estímulos, para que tal motivação, realmente, conduza a ação que a empresa espera. (VERGARA, 2018, p. 67).

Assim, o líder que tiver sua gestão baseada em conhecimento terá melhor facilidade em gerenciar conflitos em sua equipe, caso isso não ocorra, terá possibilidade de ter uma repercussão negativa da organização, pois “conflito é um processo de oposição e confronto que pode ocorrer entre indivíduos ou grupos nas organizações”. (CHIAVENATO, 2014, p. 275).

Para Luchini (2013), o conflito surge de opiniões divergentes ou incompatíveis com determinados assuntos ou fatos, portanto quando existem duas ou mais opiniões sobre uma determinada situação. O líder aparece no centro de quatro aspectos: Pessoal – situações – Atitudes – resultados, contribuindo para solucionar ou fazer a manutenção do conflito, agindo ou ficando inerte, se o líder for inerte, tende a manter e alimentar o conflito. Por isso,

A gestão de conflitos é uma competência que precisa ser desenvolvida. Embora não exista uma fórmula mágica que se aplique a qualquer tipo de

pessoa ou situação, podemos adotar mecanismos que nos auxiliem a lidar com os conflitos de maneira mais produtiva. (LUCHINI, 2013, p. 1).

Também Luchini (2013), os conflitos estão presentes em todos os momentos, principalmente no ambiente de trabalho, onde as diferenças são muito mais fortes que as semelhanças entre os colaboradores. A administração de conflitos deve ser uma das atribuições naturais de um bom líder, pois os colaboradores sempre esperam por ele para resolver os conflitos, com isso, um líder que não seja assertivo na resolução dos conflitos, tende a deixar sua equipe por muitas vezes insatisfeita, desmotivada e com insegurança.

2.2.3.5 Avaliação de Desempenho

Para Barry (2011), o ideal na avaliação de desempenho é que a organização tenha isso implantado em todos os seus colaboradores, do momento em que foram admitidos até o seu desligamento, pois assim se torna mais fácil dos gestores avaliar cada colaborador e desenvolver possíveis potenciais, também fazer com que a sua equipe se sinta mais à vontade para desenvolver suas funções no local de trabalho.

O mesmo autor conceitua que

Tradicionalmente, avaliação de desempenho significa o mesmo que uma “valoração” do funcionário, ou “a crítica do rendimento” dele. Nos dias atuais, no entanto, muitas organizações vão além de apenas analisar a performance de seus empregados, adotando um processo mais abrangente de gestão de desempenho. A gestão de desempenho consiste em um processo orientado para avaliar e ajudar os funcionários. (BARRY, 2011, pp. 14-15).

Já para Pontes (2014) a avaliação de desempenho também é um método de estabelecer um contato com os colaboradores, visto que são eles que fazem a organização ter lucro e poder de novos investimentos, pois sem a cooperação e a força de trabalho não se conquista nada, por isso é importante que a organização use a avaliação de desempenho da melhor maneira possível, pois ela é capaz de trazer um planejamento da sala de reuniões para o dia a dia do colaborador.

Ainda para este autor,

A avaliação de desempenho é, sem nenhuma dúvida, a função primordial dos líderes das organizações. O papel dos gerentes é, justamente, o de planejar, liderar, facilitar, educar e acompanhar os resultados de sua equipe de

trabalho. Dessa forma, a metodologia de avaliação de desempenho visa justamente a facilitar esse trabalho. (PONTES, 2014, p. 26).

Na citação acima, a avaliação de desempenho é feita de uma forma sistêmica na organização, que visa acompanhar o desempenho das pessoas em seu trabalho.

Pontes (2014) também fala que existem duas formas de verificar o desempenho dos colaboradores, a forma qualitativa e quantitativa. A forma quantitativa mensura os resultados em forma de objetivos e, a qualitativa, mensura as competências do colaborador.

2.2.3.6 Gestão por Competência

De acordo com Rebaglio (2013) a gestão por competência serve para fornecer todas as ferramentas necessárias para organizar os recursos humanos e assim poder investir em desenvolvimento de competência em alguns colaboradores que mostram certas competências naturais e de poder colocar os colaboradores em áreas onde possam desenvolver o seu trabalho da melhor maneira possível, tendo a compatibilidade entre cargo e candidatos.

Ele também fala que,

É um conjunto de ferramentas praticas, consistentes, objetivas e mensuráveis que torna possível às empresas instrumentalizar RH e gestores para fazerem Gestão e Desenvolvimento de pessoas com foco, critério e clareza. Isso é feito através de ferramentas mensuráveis, personalizadas e construídas com base nas atribuições dos cargos ou funções. (REBAGLIO, 2013, p.12).

Segundo (Brandão 2012), a gestão por competência é um modelo de gestão que deve orientar os processos organizacionais e é de suma importância, pois tem o propósito de identificar, desenvolver e mobilizar as competências dos colaboradores e assim esses funcionários poderão usar suas competências para alcançar seus objetivos pessoais e o objetivo da organização.

Em contrapartida,

Muitas pessoas e alguns teóricos compreendem a competência como um conjunto de conhecimentos habilidades e atitudes necessárias para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades. Esse enfoque é pouco instrumental, uma vez que o fato de as pessoas possuírem determinado conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes não é garantia de que elas irão agregar valor à organização. (DUTRA, 2014, p.28).

As organizações estão cada vez mais implantando a gestão por competência, pois ela traz um modelo para a organização poder avaliar seus colaboradores e assim poder avaliar o desempenho dos colaboradores e as competências dos mesmos, para assim definir as funções dos colaboradores, suas funções de melhor maneira para a produtividade dos funcionários e o rendimento da organização.

2.2.3.7 Análise de Investimento

Investimento é uma aplicação de capital com intenção de um retorno futuro para o investidor, isso se dá quando ocorre um estudo do mercado financeiro, analisando taxas e juros para ter uma aplicação assertiva do capital dessa organização. Assim,

Dentro da visão metodológica, existem duas vertentes para a identificação de métodos de avaliação de investimento: baseados no fluxo de caixa e baseados em resultados econômicos/contábil. As abordagens que consideram o primeiro tipo têm como características a identificação do fluxo de caixa do projeto, ou seja, as entradas e saídas de caixa decorrentes do fato de o projeto ser implementado, ignorando apropriações, provisões, diferimentos e amortizações. A maioria dos métodos utilizados decorre dessa abordagem, para que sejam evitados alguns tipos de distorções por questão de apropriações contábeis. São eles: o período de payback simples, o período de payback ajustado, a taxa interna de retorno, a taxa interna de retorno ajustada, o valor presente líquido e o índice de lucratividade. (FREZATTI, 2008, p. 73).

Atualmente para se abrir um negócio primeiramente se deve fazer uma análise de investimento, visando saber se a empresa terá clientes o suficiente para crescer onde têm fornecedores e os valores dos produtos, possíveis concorrentes, para qual público a empresa irá vender, procurar um bom ponto de vendas, quanto tempo este investimento irá voltar em lucro líquido, quanto dinheiro a empresa irá necessitar de capital de giro etc. Por isso, deve-se fazer uma análise de investimento para cada nova ideia antes de se investir, pois se a organização não fazer estes estudos, corre grande risco de acabar fechando as portas, visto que terá o capital, mas não terá o dinheiro para pagar as contas e dar o giro. Deste modo,

Vamos então examinar em que consiste investir considerando a seguinte definição: investir consiste em renunciar a um consumo no presente em troca de uma promessa de um retorno satisfatório no futuro. Investir consiste, então, em deixar de gastar o dinheiro agora em um artigo de consumo para

gasta-lo em algo que se espera que irá produzir um bom retorno no futuro. (CASAROTTO FILHO; KOPITTKKE, 2007, p. 92).

Para se ter um investimento assertivo, muitas vezes é necessário como gestor de uma organização abrir mão de gastar para benefícios próprios, para obter um investimento futuro rentável para empresa.

Para Casarotto Filho e Kopittke (2010), antes de realizar uma aplicação ou investir dinheiro da organização é necessário um estudo de viabilidade econômica financeira, se esse retorno será a curto ou longo prazo, avaliando se essa aplicação terá um retorno positivo futuro para a empresa, analisando o comportamento do mercado e dando uma maior segurança para o investimento. Também esse estudo pode avaliar as condições de novos projetos ou processos a ser implantados na empresa, analisando e definindo qual produto ou serviços será lançado e qual área tem maior potencial para atender às necessidades de seus clientes. Por isso,

Ao instalar uma nova fábrica, comprar novos equipamentos ou simplesmente alugar uma máquina, isto é, ao fazer um novo investimento, uma empresa deve fazer uma análise de viabilidade do mesmo. Num primeiro momento, são considerados os aspectos econômicos do investimento. Pergunta-se se o investimento é rentável. Aplicando corretamente os critérios econômicos sabe-se quais os investimentos que rendem mais, ou seja, como aplicar o dinheiro de maneira a obter o maior retorno. (CASAROTTO FILHO; KOPITTKKE, 2010, p. 93).

Então, fazer um estudo e conhecer o mercado onde está inserida essa organização, é de suma importância antes de realizar investimentos, para garantir a sobrevivência dessa empresa e seus retornos financeiros aplicados.

No trabalho em que o nosso grupo está desenvolvendo, a empresa não irá ter custo de investimento porque se trata de um trabalho acadêmico, no qual nós alunos irão realizar, sem custo para a organização, já que para desenvolver a missão, visão, valores e organograma da mesma os alunos não irão ter custos, mas se futuramente o proprietário pensar em colocar um gestor de RH na organização, ele terá que fazer uma análise se convém contratar ou terceirizar para uma empresa que preste estes serviços.

2.2.3.8 Estruturação de Cargos e Salários

As organizações estão percebendo que é de suma importância ter uma estrutura de cargos e salários, para que assim o Recursos Humanos tenha como trabalhar de acordo com as necessidades da organização, pois assim quando houver possibilidade de contratação ou de recrutamento interno, o RH saiba qual o cargo disponível e o salário a ser pago para o colaborador que irá desenvolver esta função. Conseqüentemente,

A atividade de cargos cuida da análise e da avaliação de cargos, considerando os critérios já estabelecidos a cada cargo e em relação aos demais, observando as responsabilidades e limitações para o seu desempenho[...]. Pois bem, temos até agora a atividade de cargos e sabemos que o salário é contraprestação em dinheiro, recebida periodicamente pelo corpo funcional, em face de um trabalho desenvolvido num espaço de tempo previamente definido. Assim temos de forma ainda isolada as definições de cargos e salários. (ARAUJO; GARCIA, 2009, p. 49).

Para haver uma boa estrutura de cargos e salários na organização é necessário que a organização tenha isso implantado e coloque em prática, pois é importante que a empresa tenha esta estrutura para assim saber quantos cargos têm na organização e um valor aproximado dos custos.

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

Portanto, para se desenvolver uma estrutura de cargo e salário, deve se ter um trabalho em conjunto do RH com a direção para que o mesmo seja atuante na empresa “os cargos influenciam as pessoas em sua motivação e desempenho, bem como em sua satisfação” (CHIAVENATO, 2009, p. 214), para assim atingir melhores resultados e metas dentro da empresa.

Para Oliveira,

A descrição de cargos é um processo que consiste em determinar, pela observação e pelo estudo, os fatos ou elementos que compõem a natureza

de um cargo e o tornam distinto dos outros cargos existentes na organização. De forma geral, ela define algumas responsabilidades principais e uma lista de tarefas que o ocupante do cargo deve desempenhar. (OLIVEIRA, 2011, p. 6).

Atualmente as organizações de maior porte buscam ter um processo de estruturação de cargos e salários atuante, pois assim cada colaborador saberá qual seu cargo e função e objetivo a ser desenvolvida na organização.

2.2.3.9 Gestão do Clima e Cultura Organizacional

Segundo Borges e Mourão (2013) a gestão do clima organizacional começou a ser estudada na década de 1980, mas perdeu espaço sobretudo no campo da psicologia organizacional. Entretanto começou a ser estudada e utilizada pelas organizações, em decorrência destas buscarem certificações no mercado no qual exige que as empresas tenham um bom clima, pois assim estas empresas terão um produto de qualidade, já que seus colaboradores estarão engajados e comprometidos. Descarte,

Todos os indivíduos possuem ideias preconcebidas de como deve ser seu local de trabalho, do que é capaz, de como deve ser dirigida a empresa, o que está correto e o que devia ser feito de outro modo. Quando o indivíduo está no local de trabalho, suas ideias preconcebidas reagem ao se deparar com vários fatores relacionados com o trabalho cotidiano: relação com o grupo de trabalho, estilo de liderança do chefe, se a organização é rígida ou flexível, a opinião dos outros etc. A reação pode ser positiva ou negativa, em maior ou menor grau, formando um ambiente na organização que caracterizamos como “clima organizacional”. (DIAS, 2012, p 70).

A cultura de uma organização é formada pelas ideias de seus gestores que têm como papel disseminar esta cultura para seus colaboradores, mas também é formada pelas culturas próprias de seus colaboradores, que agregam as próprias culturas à cultura da organização. Deste modo, o papel do gestor é de fazer com que os colaboradores tendo suas próprias culturas não deixem de seguir a cultura da organização. Desta maneira,

Compreendemos cultura como toda conduta aprendida e seus resultados, cujos elementos são compartilhados e transmitidos pelos homens que compõem a sociedade. Aqui está implícito que, na conduta, inclui-se tudo aquilo que o homem aprende e produz através de suas atividades, incluindo aspectos sócias, psicológicos e físicos. Os resultados da conduta se manifestam primeiramente através de traços não matérias que se expressam

em tudo aquilo que o homem aprende pela socialização, resultando nos valores, atitudes, formas de pensar, sentir e agir. E em segundo lugar, pelos traços materiais, objetos que o homem constrói e se manifestam pela tecnologia, invenções etc. (DIAS, 2012, p 15).

O clima e a cultura de uma organização estão interligados, pois para que a mesma tenha um clima harmonioso é necessário que tenha uma cultura bem definida e que nesta esteja o bom convívio entre colegas, como a reciprocidade, a empatia entre outros e para que a cultura organizacional funcione como o esperado é necessário que os gestores disseminem a mesma e também que os colaboradores a sigam, mesmo tendo suas próprias culturas. A cultura tem um papel importante no clima da organização, pois se a empresa tem uma cultura ética no mercado e com seus colaboradores, os mesmos irão ter essas atitudes entre si na organização, criando um clima bom e estável.

2.2.3.10 Sistema de Qualidade e Produtividade

Na atualidade as organizações estão buscando cada vez mais fornecer um produto de qualidade para seus clientes, mas para conseguir atender os mesmos, com o melhor produto possível, é necessário que a organização tenha um programa de qualidade, com qual seja possível ter um setor na organização para cuidar da qualidade dos produtos que vão para o mercado. Deste jeito,

A produção de produtos e serviços com qualidade não é uma fácil tarefa de ser conseguida. Faz-se necessário o desenvolvimento e implantação de sistemas de gestão da qualidade nas organizações, para que se garanta o comprometimento de todos com os objetivos de conquistar a excelência nos processos e produtos da empresa, possibilitando seu aprimoramento contínuo. (OLIVEIRA, 2004, p 15).

Cabe destacar, que a gestão da qualidade ficou conhecida pelo modelo Toyota que presava por construir carros de maior qualidade, e com o passar do tempo foi copiada pelas outras organizações, que estão em busca de produzir e fornecer produtos de qualidade, pois “um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo as necessidades do cliente”. (CAMPOS, 2004, p. 2).

Ainda sobre produtividade, é importante destacar que,

A definição de produtividade como o quociente entre o faturamento e os custos tem a grande vantagem de, além de levar em conta todos os fatores internos da empresa (taxa de consumo de matérias, taxa de consumo de energia e taxa de utilização de informação), incluir o cliente como fator decisivo de produtividade. Se o cliente não quiser comprar, por maior que seja a eficiência da empresa, a produtividade cairá. A definição de produtividade, como colocada, serve para qualquer instituição: empresa manufaturada, empresa de serviços, hospitais, hotéis, prefeituras, etc. (CAMPOS, 2004, p. 4).

A produtividade está totalmente ligada aos lucros da organização, já que é da produção que sai o lucro, mas para a mesma ter uma boa produtividade é importante que se tenha qualidade nos produtos e serviços, pois se não for um produto de qualidade não atenderá à satisfação dos clientes e o mercado não irá comprar e quando comprar irá desvalorizar o produto da empresa.

2.2.3.11 Controladoria e Auditoria

Cada vez mais as organizações buscam atrelar a auditoria e controladoria, pois assim fazendo auditoria as empresas saberão onde se tem pontos a melhorar para garantir a qualidade de seus produtos e serviços e a controladoria é usada nas organizações para que o gestor tenha um melhor controle de seus gastos, ganhos e se a possibilidade de futuros investimentos.

Segundo Figueiredo e Gaggiano (2008) a função da controladoria atualmente é de dar padrão à gestão dos negócios de uma organização, pois quando a empresa tem um controle financeiro bem organizado fica mais fácil para os gestores controlar gastos, investimentos e garantir as informações adequadas para o processo decisório, colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial.

Por consequência,

O aumento da complexidade na organização das empresas, o maior grau de interferência governamental por meio de políticas fiscais, a diferenciação das fontes de financiamentos das atividades, a percepção das necessidades de consideração dos padrões éticos na condução dos negócios e, principalmente, a demanda por melhores práticas de gestão, criando a necessidade de um sistema contábil mais adequado para um controle gerencial mais efetivo, tem sido, entre outras, algumas das razões para que a responsabilidade com o gerenciamento das finanças das empresas tenha aumentado de importância dentro do processo de condução dos negócios. (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008, p. 10).

A controladoria tem como princípio dois enfoques “Como um órgão administrativo com a missão, função e princípios norteados e definidos no modelo de gestão do sistema da empresa”. (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008, p. 10).

Na atualidade as organizações que têm uma boa controladoria saem na frente das demais, pois estas sabem como está seu caixa e se podem investir, onde investir e como investir, já que tem um bom controle de seus ganhos e gastos.

A auditoria é usada pelas organizações para avaliar o andamento das atividades e assegurar que a empresa entregue um produto ou serviço de qualidade para seus clientes, também é feita para se ter consciência dos pontos que a organização precisa melhorar, para que assim se possa minimizar a probabilidade de erro no processo ou práticas ineficazes.

Neste contexto auditoria é,

Uma atividade de avaliação independente de assessoramento a alta gestão da empresa, que visa a avaliação dos sistemas de controle envolvidos e verificação dos procedimentos e das normas alocadas no desenvolvimento do negócio exercido, atentando para o desempenho operacional e para a eficácia obtida por suas áreas produtivas, considerando planos de metas, macro objetivos e políticas definidas pela organização. (DIAS, 2015, p. 39).

As organizações que fazem auditorias saem na frente no mercado, pois os consumidores procuram estas marcas, já que sendo auditadas é uma forma de mostrar que seus produtos são de qualidade e seus colaboradores trabalham de acordo com as normas, porque são fiscalizados.

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

Auditoria serve também para avaliar como a organização é em um todo, pois a mesma é desenvolvida em todos os departamentos da organização, com o objetivo de avaliar todo o processo da empresa e assim saber onde se tem pontos a melhorar para que a mesma possa se desenvolver continuamente.

2.2.3.12 Saúde e Segurança no Trabalho

Com as constantes mudanças que o mercado de trabalho vem sofrendo, as pessoas estão cada vez mais cientes que grandes partes de sua vida passam trabalhando e adquirindo conhecimento, por isso, elas tendem a procurar um ambiente de trabalho que corresponda a todas suas expectativas, atendendo aos requisitos básicos pessoais, como saúde e segurança no trabalho.

Atualmente no Brasil o governo vem amarrando os benefícios acidentários para que assim não aja fraude e reduza a burocracia com isso está cobrando que as empresas e seus colaboradores sigam a legislação. Desta forma,

O INSS, a partir de abril de 2007, instituiu uma nova sistemática de concessão de benefícios acidentários, que repercutiu sobre as estatísticas dos acidentes do trabalho. O objetivo principal era reduzir a subnotificação dos acidentes e doenças do trabalho. Assim, estudos aplicando fundamentos estatísticos e epidemiológicos. Mediante o cruzamento dos dados de código de Classificação Internacional de Doenças – CID-10 - e do código de Classificação Nacional de Atividade Econômica – CNAE -, permitiram identificar a associação entre agravos e as atividades desenvolvidas para o trabalhador, tornando possível construir uma matriz com pares de associação de código CNAE e da CID-10.

A organização tem como obrigação preencher a CAT e enviar para o INSS para assim o INSS saiba que aconteceu o acidente de trabalho e qual foi o acidente.

O autor fala que:

Vale assinalar que com a adoção dessa sistemática não será mais exigida a CAT e sua vinculação a um benefício para a caracterização desse benefício como acidentário, embora a entrega da CAT continue a ser uma obrigação legal do empregador. Concluindo as estatísticas dos acidentes e doenças do trabalho passaram a ser a soma dos acidentes ou doenças registradas pela CAT com o conjunto de acidentes presumidos que deram origem a benefícios acidentários para os quais não houve CAT registrada. (AYRES; CORRÊA, 2011, p. 3).

É de extrema importância que as organizações ofereçam condições de trabalho adequadas, que os colaboradores consigam realizar suas atividades sem preocupações e sem risco de acidentes. Assim,

A prevenção de acidentes no trabalho é um programa de longo prazo que objetiva, antes de tudo conscientizar o trabalhador a proteger sua própria vida e dos companheiros por meio de ações mais seguras e de uma reflexão constante sobre a descoberta a priori de condições inseguras que possam provocar eventuais acidentes no trabalho. Portanto, é um programa

educativo, de constância e de fixação de valores do que um programa técnico. (MARRAS, 2011, p. 200).

Assim, as organizações precisam estar realizando treinamentos para reforçar e disseminar a importância de estar realizando o trabalho com segurança, e que o colaborador tenha sempre em mente da importância de estar realizando um trabalho protegido. A utilização dos EPI's (Equipamentos de Proteção Individual) é de total responsabilidade da organização fornecer ao colaborador e de responsabilidade do mesmo fazer o uso correto durante as atividades. Desta forma,

NR6 – Equipamentos de Proteção Individual - EPI: Para os fins de aplicação desta Norma Regulamentadora, considera-se Equipamento de Proteção Individual (EPI) todo dispositivo ou produto, de uso individual, utilizado pelo trabalhador, destinado à proteção de riscos suscetíveis de ameaçar a segurança e a saúde no trabalho. Entende-se como Equipamento Conjunto de Proteção Individual todo aquele composto por diversos dispositivos que o fabricante tenha associado contra um ou mais riscos que possa ocorrer simultaneamente e que sejam suscetíveis de ameaçar a segurança e a saúde no trabalho. Caso um fiscal de órgão público flagre um trabalhador sem o devido equipamento de proteção, a empresa é que será autuada e não o trabalhador. É bastante provável que o trabalhador venha a ser advertido, mas é a empresa que poderá ser legalmente punida. (ARAUJO; GARCIA, 2009, p. 203).

Desta forma, percebe-se a importância da utilização do EPI (Equipamento de Proteção Individual), que mantém a integridade física do colaborador que está em risco, que por sua vez terá prejuízos financeiros, para ele e sua família, e a organização ficara com o seu quadro de empregados prejudicado.

A organização, por sua vez, dispõe de programas que buscam a eliminação ou redução de acidentes CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes) em seu meio de trabalho. Com isso,

NR5 – Comissão Interna de Prevenção de acidentes – CIPA: Estabelece a obrigatoriedade das empresas públicas e privadas organizarem e manterem em funcionamento uma comissão por estabelecimento, constituída exclusivamente por empregados, com o objetivo de prevenir infortúnios laborais, por meio da apresentação de sugestões e recomendações ao empregador para que melhore as condições de trabalho, eliminando as possíveis causas de acidentes de trabalho e doenças ocupacionais. A CIPA deveria ser uma unidade com poder decisório, mas não é. Ela apenas aponta falhas, dá sugestões, faz comentários, produz pareceres, levanta problemas e só. Essa desconfortável ausência de poder levou as CIPAs a programar as nacionalmente conhecidas semanas de prevenção de acidentes. (ARAUJO; GARCIA, 2009, p. 203).

Implantando um programa de saúde e segurança na organização, faz com que os colaboradores estejam mais confiantes na realização das atividades, podendo ter uma maior produtividade. Mas para a organização ter um resultado positivo, a mesma deve conhecer de forma clara todos os aspectos antes de colocar em prática o programa de saúde e segurança, pois a organização necessita atender várias normas de segurança no trabalho como implantar o uso das NR's (Norma Regulamentadora) que a organização necessita, implantar a PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais) e também a contratação de profissionais da área de segurança e medicina do trabalho.

3 METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada pelos acadêmicos do curso superior em Gestão de Recursos Humanos 2017/2018, da Faculdade Senac, de São Miguel do Oeste – SC, a qual foi realizada por meio de entrevista semiestruturada com o proprietário e os colaboradores da empresa Studio Thiago Fiorini Personal Trainer. Momento em que os acadêmicos assumiram a responsabilidade pela busca por conhecimentos e informações referente ao assunto e as atividades desenvolvidas pela empresa, analisando a estrutura organizacional atual para assim dar início à elaboração da Missão, Visão, Valores e o organograma da empresa.

3.1 Caracterização da Pesquisa

Este trabalho foi desenvolvido através de uma pesquisa qualitativa. Esta etapa consiste em definir as características desta pesquisa, mostrando seus reais objetivos no trabalho acadêmico e toda a sua estrutura.

Conforme Cooper (2011, p. 164), a pesquisa qualitativa inclui um “conjunto de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir, e de outra forma, apreender o significado, e não a frequência, de certos fenômenos ocorrendo de forma mais ou menos natural no mundo social”. A pesquisa teve como objetivo desenvolver um estudo para consolidar a cultura organizacional na empresa Studio Thiago Fiorini Personal Trainer.

Um projeto de pesquisa é construído, conforme Gil (2010) considerando as etapas necessárias para o desenvolvimento da pesquisa. Desta forma, um projeto de pesquisa científica é um instrumento utilizado para avaliar e estudar um determinado assunto e para buscar a solução para tal problema.

Com isso foi realizada uma pesquisa com caráter exploratório. Visto que

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

Para Demo (2009), avaliação qualitativa está dentro do mesmo paradigma da pesquisa participante, apenas centra-se especificamente no tratamento metodológico da dimensão qualitativa da realidade social. Em termos práticos, o desafio é como realizar metodologicamente a qualidade política. Sem desprezar a qualidade formal.

Segundo Marconi (2010), é relevante observar a importância sobre o planejamento as justificativas da pesquisa, informando e buscando conhecimentos bibliográficos, controlando tempo e determinando o objetivo dessa pesquisa. Porque,

O assunto deverá estar em acordo com a formação intelectual do pesquisador, que deverá verificar a existência de material de pesquisa (bibliografia) suficiente sobre o assunto. Questões como tempo de pesquisa e recursos financeiros não são irrelevantes. A delimitação do assunto leva em consideração a extensão da pesquisa. Para que o assunto não seja excessivamente abrangente, recomenda-se determinar circunstâncias especificadoras (tempo e espaço), bem como a definição dos termos e conceitos. Deve-se informar o enfoque (sociológico, psicológico, filosófico, científico-literário) que será dado à introdução dela. (MARCONI, 2010, p. 33).

Gil (2010), destaca que neste tipo de pesquisa, os grupos participantes são constituídos por pessoas de poucos recursos (trabalhadores rurais, religiosos, deficientes etc.), o que dificulta a elaboração de um plano rigoroso de pesquisa. Em virtude das dificuldades encontradas para estabelecer um plano, o planejamento da pesquisa, tende na maioria dos casos a ser bastante flexível, assim, torna-se mais difícil prever com precisão os passos a serem seguidos numa pesquisa participante. Porque,

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

Evidenciamos que o método de pesquisa aplicado na empresa Studio Thiago Fiorini Personal Trainer é bibliográfico e qualitativo, visto que houve a investigação em livros científicos acerca da temática estudada e também a organização e aplicação de uma entrevista verbal com o gestor.

3.2 Técnicas de Coleta de Dados

A definição da coleta de dados aplicada nesta pesquisa foi fundamental para a obtenção das informações coletadas. Neto (2012), finaliza dizendo que independentemente da técnica de coleta escolhida é necessário descrever as características da aplicação, o local onde a pesquisa será realizada, quantos serão os pesquisadores envolvidos, determinando assim todos os aspectos relacionados. Além disso,

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

Segundo Marsh e Furlong (2002), o processo da pesquisa qualitativa parece ser mais complexo, pois não se tratam de passos a seguir como a quantitativa, não que a pesquisa qualitativa não seja relevante, ao contrário, é necessário reconhecer que a pesquisa qualitativa surgiu, inicialmente, por parâmetros que faziam referência às premissas de generalização e validação quantitativas.

Para Bell (2008), nenhuma abordagem depende unicamente de um método, tampouco apenas excluiria um método porque ele é rotulado de quantitativo, qualitativo, estudo de caso, pesquisa-ação, ou seja, o que for. Alguma abordagem depende muito de um determinado tipo de método de coleta de dados, mas não exclusivamente. Você pode considerar que um pesquisador fazendo uso de questionário será inevitavelmente quantitativo, mas é possível que ele também tenha aspecto qualitativo.

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

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

3.3 Forma e Análise dos Dados

Segundo Neto (2012), o trabalho é exploratório porque visa proporcionar maior familiaridade com o problema, na premissa de torná-lo explícito ou para construir novas hipóteses. A pesquisa exploratória tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, formulando a seguir novos problemas, estes mais preciosos ou hipótese para estudos posteriores. Muitas vezes as pesquisas exploratórias constituem a primeira etapa de uma investigação mais ampla.

Para a coleta de dados, a equipe acadêmica realizou um planejamento com o gestor e os colaboradores da empresa, momento em que foi conversado sobre a possibilidade do grupo desenvolver o trabalho acadêmico sobre ferramentas de gestão, as quais a organização ainda não possui e, conseqüentemente, há a necessidade da criação e da implantação das mesmas. Após uma longa discussão, o gestor e os colaboradores concordaram e definiram que, a criação e implantação de ferramentas de gestão possibilitarão à organização uma visão mais assertiva aos clientes e à comunidade.

Diante do exposto, ficou acertado que a equipe acadêmica irá desenvolver a missão, visão, valores, como também a construção do organograma, posteriormente passando pela aprovação da equipe da instituição e, possivelmente, aprovação das ferramentas citadas.

4 ESTRUTURAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A empresa Studio Thiago Fiorini Personal Trainer localizada na cidade de São Miguel do Oeste/SC, atua no ramo de condicionamento físico, emagrecimento, alimentação saudável, bem como a saúde e qualidade de vida das pessoas.

4.1 Caracterização da Organização

O Studio Thiago Fiorini Personal Trainer está atuando há três anos na cidade de São Miguel do Oeste/SC. Foi inaugurado em 10 de abril de 2015, na Rua Barão do Rio Branco, nº1688, com apenas o proprietário, o qual é formado em Educação Física no atendimento na área de musculação. Após alguns meses de atuação na empresa houve a necessidade de realizar a primeira contratação de outro profissional na área. Em novembro de 2016, observou que sua empresa estava crescendo e o espaço físico do local já não era suficiente para atender seus clientes com qualidade, por isso foi em busca de novas tendências no mercado.

Em 10 de dezembro de 2016 foi inaugurado o novo Studio, localizado na Rua Barão do Rio Branco, nº1976, com um espaço maior, quando houve a possibilidade de implantar o treinamento funcional, que atraiu mais clientes para a organização, havendo desta forma a necessidade da contratação de mais um profissional para atender a demanda com excelência, contando com a parceria de uma Nutricionista e uma Cardiologista para atender os clientes quando necessário, tornando-se desta forma um diferencial no seguimento de atuação. A organização também tem se destacado no atendimento de crianças, adolescentes, adultos e idosos, desenvolvendo uma relação de amizade, ética e responsabilidade com a saúde de seus clientes, com uma equipe especializada na área de musculação, preparação física, funcional e nutrição.

5 DIAGNÓSTICO INTERNO DA ORGANIZAÇÃO

O Studio Thiago Fiorini Personal Trainer possui estrutura e processos de gestão de pessoas não formais para atender suas necessidades, pois não mantém processo de gestão ativo na empresa, podendo assim resultar em uma dificuldade em estruturar as funções realizadas no seu ambiente organizacional, sendo ele formal ou informal são essenciais para a sobrevivência da empresa.

5.1 Identificação do Funcionamento dos Processos de Gestão de Pessoas na Organização.

Segundo Costa (2007), existem diversas ferramentas, métodos e instrumentos de gestão, indispensáveis para executivos e gestores de empresas no apoio do planejamento e estratégia que será desenvolvida pela organização durante o desenvolvimento de suas funções.

O Studio Thiago Fiorini Persona Trainer é uma empresa de pequeno porte, atuando na cidade de São Miguel do Oeste há quase quatro anos apenas, com destaque no setor de musculação e treinamento funcional, fornecendo um atendimento diferenciado.

Não existe um apoio de gestão de pessoas formal, não há processos estruturados de recrutamento, seleção, todo esse processo acontece de modo informal. Também não há a aplicação de uma integração devidamente estruturada, mas durante o estudo realizado na empresa foi observado que a organização desenvolve algumas ferramentas de gestão indiretamente. É relevante destacar que a empresa busca integrar seus funcionários, mas isso não acontece através de uma ferramenta formal.

A empresa tem um horário de funcionamento das 06 às 12 horas e das 14 às 23 horas, porém seus colaboradores têm uma flexibilidade nos horários, o gestor dá liberdade que eles desenvolvam sua agenda de atendimento aos clientes, desde que não interfiram na rotina dos clientes. Essa flexibilidade é um ponto forte para a retenção do capital humano. O gestor também investe em treinamento e desenvolvimento dos seus colaboradores, além de incentivar a busca por inovações. Também ajuda financeiramente o colaborador, a fim de que o mesmo possa fazer

cursos voltados para a área de atuação da empresa. A figura abaixo demonstra alguns desses cursos.

Figura 01 – Curso de Aperfeiçoamento



Fonte: Do gestor (2018).

O gestor desenvolveu uma forma de remuneração diferente da concorrência, estipulando um salário fixo da categoria, mas a diferença fica em atrair novos clientes, assim o colaborador passa a ganhar uma porcentagem em cima da mensalidade desse novo cliente, fazendo com que o colaborador almeje um salário maior e, ao mesmo tempo, aumenta o fluxo de cliente da organização, assim todos ganham.

Podemos destacar também uma ferramenta de gestão informal utilizada pela organização voltada para os clientes, a qual estabelece horários flexíveis para atender as necessidades de seus clientes. Momento em que um profissional qualificado fica o tempo todo do lado instruindo e orientando de forma correta para evitar lesões durante a execução dos exercícios, como também atendimento para todas as idades, crianças, jovens, adultos e idosos, aparelhos novos, um ambiente climatizado e agradável.

Além de todos esses benefícios oferecidos, a empresa tenta transformar sua equipe e seus clientes em uma família, desenvolvendo confraternizações no próprio

ambiente da academia, algo diferente do que encontramos no mercado em que a empresa está inserida, como podemos observar nas fotos abaixo.

Figura 02 – Confraternização de final de ano



Fonte: Do gestor (2017).

Figura 03 – Festa Junina



Fonte: Do gestor (2017).

Durante o desenvolvimento do trabalho acadêmico na empresa, foi observado que o gestor valoriza seus colaboradores, incentiva o crescimento profissional e pessoal de cada um, transformando sua equipe em pessoas dedicadas e sempre dispostas a oferecer o melhor de si, além de criar um ambiente organizacional saudável, que reflete diretamente nos resultados financeiros e de crescimento da empresa, retendo o capital humano e intelectual que investe dia a dia na sua organização.

6 FERRAMENTAS DE ANÁLISE

Com o mercado cada vez mais competitivo e mudanças aceleradas é necessárias novas ferramentas estratégicas no apoio da gestão. Assim vamos descrever através da ferramenta de Análise SWOT as forças, oportunidades, fraquezas e ameaças, destacando seus pontos fortes e fracos na gestão. Entender o segmento de mercado e sua realidade possibilita uma análise ampla, imprescindível para tomar as decisões mais assertivas para a empresa.

6.1 Identificação de Ameaças e Oportunidades, pontos fracos e fortes.

Com as mudanças que vêm ocorrendo no mercado, as empresas estão fazendo uma análise sobre elas, para assim saber onde estão seus pontos fortes e o que precisam melhorar. Sendo assim, para avaliar estes pontos muitas empresas usam a análise SWOT que busca saber as forças, fraquezas, oportunidades e riscos de mercado. Desta forma, quando os gestores identificam estes pontos possam trabalhá-los de maneira que a organização irá buscar melhorar os pontos de fraqueza e as ameaças e, conseqüentemente, investir nos possíveis pontos de melhoria e manter os pontos fortes da organização. Diante o exposto,

Há autores que também reforçam a utilidade e as vantagens da matriz SWOT. Sua aplicabilidade vai de empresas tradicionais de grande porte a pequenas e médias empresas. Os setores que a utilizam são os mais variados, desde supermercados eletrônicos a enfermagem, estendendo-se até mesmo a países. (CAMPOMAR; IKEDA, 2006, p. 96).

Conforme o autor conceitua a análise de SWOT é possível utilizá-la por várias empresas. Em nosso trabalho acadêmico iremos desenvolver na empresa Studio Thiago Fiorini Personal Trainer, sendo que após concluído o trabalho o gestor irá poder analisar os pontos fortes e fracos da organização. Após, ele irá planejar estratégias para agir e buscar o crescimento contínuo da empresa. Usando esses dados ele saberá onde fazer as possíveis melhorias, bem como identificar as ameaças, pontos fracos e pontos fortes para assim buscar novos clientes e expandir a organização.

Segundo Chiavenato e Sapiro a análise de SWOT é “a base de aplicação da matriz SWOT. É o cruzamento do que sejam as oportunidades e as ameaças externas

a intenção estratégica da organização, levando-se em conta sua missão, visão, valores e objetivos estratégicos”. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2016, p.167).

Quadro 01 - Análise SWOT ou FOFA

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • Localização no centro da cidade; • Serviços diferenciados; • Estrutura física e materiais novos, • Colaboradores atualizados no mercado; • Horários flexíveis; • Clima organizacional agradável; • Acompanhamento do gestor às atividades desenvolvidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não tem estruturação de recrutamento e seleção de pessoas; • Preço elevado; • Não possui descrição de cargos e salários; • Não tem estruturado missão, visão, valores e organograma;
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento da população por uma vida mais saudável, • Parceria com profissionais de outras áreas como fisioterapeutas, nutricionistas, médicos de várias especialidades; • Divulgações e promoção para atrair clientes; • Ampliação conforme a procura pelo serviço oferecido; • Treinamento e capacitação dos colaboradores sobre novidades do ramo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrência forte na cidade de novas empresas e preços promocionais; • Instabilidade financeira do mercado em geral; • Alto índice de inadimplência no final do ano.

Fonte: dos autores (2018).

Observando o quadro acima, podemos destacar os pontos fortes como estrutura física e equipamentos novos, colaboradores atualizados com um atendimento diferenciado, para planejar e estruturar ferramentas de marketing divulgando e atraindo novos clientes, utilizando meios de comunicação como as redes sociais e apoio em eventos esportivos na cidade, aumentando assim a popularidade da empresa diante da sociedade e divulgando os serviços oferecidos.

Os horários e serviços diferenciados atendendo algumas necessidades específicas dos clientes é um grande diferencial na atração de clientes e as suas vidas corridas. Como exemplo, pode-se evidenciar um ambiente agradável e familiar, onde

os clientes sintam confiança nas pessoas que estão cuidando da sua saúde. Também como diferencial colaboradores alegres e comprometidos com a organização e, ao mesmo tempo, investimentos, treinamento, capacitação e horários flexíveis de trabalho para seus colaboradores, pois manter esse clima agradável e de confiança por ambas as partes é uma ferramenta importante para a retenção do capital humano, como também manter a credibilidade para seus clientes.

Destacamos que um dos pontos fracos é não ter estruturado um recrutamento e seleção de pessoas, pois é uma ferramenta essencial dentro da organização. Evidencia-se que, com o recrutamento e a seleção dos colaboradores, será mais assertivo, diminuindo custos com a rotatividade e não afetando diretamente a imagem da empresa.

Uma das oportunidades apontadas é a consolidação da marca da empresa em pouco tempo atuando no mercado, gerando credibilidade e confiança para os clientes, visto que esse segmento está em expansão. Hoje a organização pode utilizar essa credibilidade como oportunidade e marketing para atrair mais clientes. Assim como firmar parcerias com profissionais e clínicas fisioterapeutas, médicas de todas as áreas, nutricionistas, que trabalham com o mesmo objetivo da academia, uma vida mais saudável para seus clientes.

As ameaças que podem afetar diretamente a empresa estão ligadas diretamente à instabilidade econômica e financeira que o país enfrenta, afetando o poder aquisitivo da população que passa a ter um controle maior de seus gastos, passando a consumir menos os serviços oferecidos, assim a empresa não pode aumentar as mensalidades, diminuindo seus lucros, já que os impostos altos devem ser recolhidos e repassados para o governo. Além disso, a abertura de novas empresas com o mesmo ramo de atuação pode diminuir seus clientes, afetando seu caixa no final do mês, por isso a importância da fidelização com seus clientes, para que essa ameaça não afete a academia.

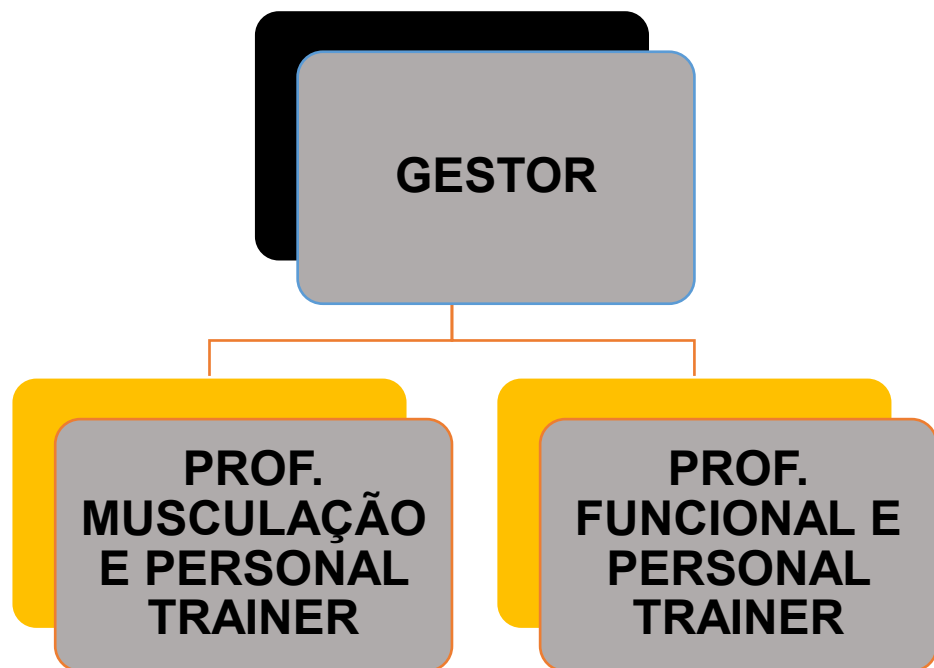
6.2 Apresentação de Propostas e Melhorias.

Após todas essas análises fica clara a importância da implantação dos recursos de gestão propostos pelos acadêmicos, pois ficou evidente que a empresa ainda não possui nada estruturado de modo formal. É relevante destacar que foram realizadas várias abordagens com o gestor e seus colaboradores, a fim de poder estruturar e

implantar cada objetivo que realmente fará a diferença na organização. Também salientamos que durante as intervenções com o gestor e alguns colaboradores, estes nos deixaram clara a satisfação de poder implantar os recursos de gestão propostos.

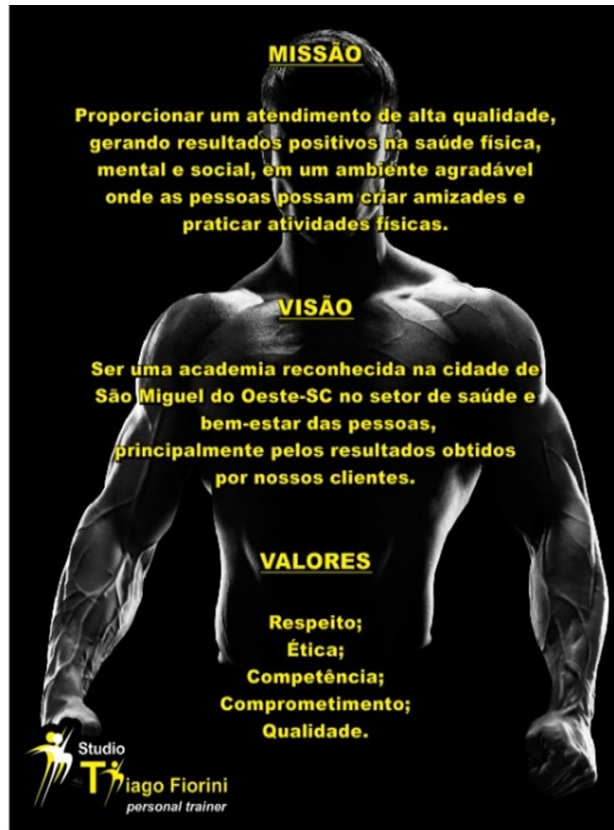
As figuras abaixo representam as ferramentas de apoio de gestão criadas e implantadas na organização:

Figura 04 – organograma do Studio Thiago Fiorini Personal Trainer



Fonte: Dos autores (2018).

Figura 05 – missão, visão e os valores da organização



Fonte: Dos autores (2018).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No trabalho proposto ficou identificada a importância das pessoas para as organizações, pois são elas que fazem com que se tenham ótimos resultados na busca por crescimento das mesmas. Assim, as organizações necessitam de um planejamento de gestão para manterem-se concorrentes no mercado, diante das mudanças e atualizações constantes que sofrem.

Assim, buscamos iniciar com os apoios de gestão desenvolvendo o fortalecimento da cultura organizacional da empresa Studio Thiago Fiorini Personal Trainer. Com isso avaliamos a necessidade da criação da missão, visão, valores e o organograma da organização.

A organização Studio Thiago Fiorini Personal Trainer está com crescimento expressivo no seu ramo de atuação, na cidade de São Miguel do Oeste- SC. Por isso é necessário estar com sua cultura organizacional clara para seus empregados e clientes, pois é de grande importância para as partes interessadas no projeto da organização.

Com a missão, visão e os valores da organização de forma clara, torna-se possível construir o melhor caminho para direcionar os empregados na compreensão do objetivo que a empresa busca e qual a forma de seguir para o sucesso. É importante destacar que não houve investimento financeiro por parte da organização quanto ao desenvolvimento do presente projeto, entretanto este apoio de gestão, com certeza, proporcionará um retorno financeiro a longo prazo com novos clientes e a confiança transmitida pela organização com a ferramenta implantada.

Por sua vez, ter um organograma com fácil entendimento auxilia nas relações de hierarquia colocado pela organização e torna-se possível ter o correto entendimento do local de atuação de cada empregado.

Assim, recordamos que os objetivos específicos foram criar e implantar a missão, a visão, os valores e o organograma da organização Studio Thiago Fiorini Personal Trainer. Desta forma, houve a grata satisfação da organização e dos acadêmicos que realizaram a pesquisa de os objetivos concretizados com êxito, possibilitando também disseminar o conhecimento adquirido no curso de Gestão de Recursos Humanos.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. ed., rev. e atual. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

AYRES, Dennis de Oliveira; CORRÊA, José Aldo Peixoto. **Manual de prevenção de acidentes do trabalho**. 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2011.

BELL, Judith. **Projeto de pesquisa: guia para pesquisadores iniciantes em educação, saúde e ciências sociais**. 4. ed. Porto Alegre, RS: Artmed, 2008.

BORGES, Livia de Oliveira; MOURÃO, Luciana (Org.). **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. Porto Alegre, RS: Artmed, 2013.

BRANDAO, Hugo Pena. **Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas**. São Paulo, SP: Atlas, 2012.

BRANDÃO, João Baptista. **Gestão estratégica de recursos humanos**. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2013.

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

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês)**. 8. ed. Belo Horizonte: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

CASAROTTO FILHO, Nelson; KOPITKE, Bruno Hartmut. **Análise de investimentos: matemática financeira, engenharia econômica, tomada de decisão, estratégia empresarial**. 10. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2007.

CECCONELLO, Antônio Renato; AJZENTAL, Alberto. **A construção do plano de negócios: percurso metodológico para caracterização da oportunidade, estruturação do projeto conceptual, compreensão do contexto, definição do negócio, desenvolvimento da estratégia, dimensionamento das operações, projeção de resultados, análise de viabilidade**. São Paulo, SP: Saraiva, 2008.

CHEHUEN NETO, José Antonio (Org.). **Metodologia da pesquisa científica: da graduação à pós-graduação**. Curitiba, PR: CRV, 2012.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2. ed., rev. e atual. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7. ed. rev. atual. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 3. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2016.

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

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

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

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**. 3. ed. ampl. e rev. Campinas, SP: Alínea, 2012. 152 p. (Coleção Administração & Sociedade).

DIAS, Sérgio Vidal dos Santos. **Auditoria de processos organizacionais: teoria, finalidade, metodologia de trabalho e resultados esperados**. 4. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2015.

DINIZ, Salatiel Soares. **Gestão de pessoas: novos tempos, novos paradigmas no cenário nacional**. 1. ed. Santa Cruz do Rio Pardo, SP: Viena, 2013.

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

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2004.

DUTRA, Joel Souza. **Remuneração e recompensas**. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2012.

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

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

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

GUIMARÃES, Thelma de Carvalho. **Comunicação e linguagem**. São Paulo: Pearson, 2011.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo, SP: Saraiva, 2003.

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

LUCHINI, Samanta. **Liderança e gestão de conflitos**. Ago. 2013. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/liderana-e-gesto-de-conflitos/>. Acesso 18 set. 2018.

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

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

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15. ed., rev., atual. e ampl. São Paulo, SP: Saraiva, 2016.

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

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

OLIVEIRA, Aristeu de. **Manual de descrição de cargos e salários**. 3. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2011.

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

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 34. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2018.

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

PONTES, B.R. **Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes**. 12. ed. São Paulo, SP: LTr, 2014.

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

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

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

SENAC. Departamento Nacional. **Pequenos negócios em comércio e serviços**. Rio de Janeiro, RJ: Ed. Senac Nacional, 2007.

SILVERSTEIN, Barry. **Avaliação de desempenho:** aprenda a avaliar, promover e demitir. 1. ed. Rio de Janeiro, RJ: Ed. Senac Rio, 2011. 152 p. (Gestão inteligente).

TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch (Org). **Pesquisa qualitativa em administração:** fundamentos, métodos e usos no Brasil. São Paulo, SP: Atlas, 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas.** 16. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2016.

APÊNDICE – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

(Destinado aos proprietários das organizações)

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

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

CIDADE (SC), 08 de AGOSTO de 2018.



Assinatura do Responsável (Diretor/Proprietário)

CPF/CNPJ: 22.086.179/0001-84

Telefone: (49) 99112-9011