

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

Aline Leci Alexandrino
Fernanda Marcela Ferreira
Joselyne Maria Miranda

ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA E DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE
CARGOS: UMA PROPOSTA DE PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS EM GESTÃO
DE RECURSOS HUMANOS

Porto União
2021

Aline Leci Alexandrino
Fernanda Marcela Ferreira
Joselyne Maria Miranda

**ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA E DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE
CARGOS: UMA PROPOSTA DE PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS EM GESTÃO
DE RECURSOS HUMANOS**

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

Orientadora: Fernanda de Freitas da Silva

Porto União
2021

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

G633c Alexandrino, Aline Leci

Estratégias de comunicação interna e descrição e análise de cargos: uma proposta de padronização de processos em Gestão de Recursos Humanos / Aline Leci Alexandrino, Fernanda Marcela Ferreira, Joselyne Maria Miranda. – Porto União (SC) : Faculdade Senac Porto União, 2021.

85 p. : il.; color.

Orientadora: Fernanda de Freitas da Silva.

Trabalho de Conclusão de Semestre (Graduação em Gestão de Recursos Humanos) -- Faculdade Senac Porto União, 2021.

1. Administração de pessoal. 2. Salários-avaliação. 3. Descrição ocupacional. I. Alexandrino, Aline Leci. II. Ferreira, Fernanda Marcela. III. Miranda, Joselyne Maria. IV. Título.

CDD 658.32



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

Aline Leci Alexandrino
Fernanda Marcela Ferreira
Joselyne Maria Miranda

**ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA E DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE
CARGOS: UMA PROPOSTA DE PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS EM GESTÃO
DE RECURSOS HUMANOS**

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

Orientadora: Fernanda de Freitas da Silva

Avaliadores:

Fernanda de Freitas da Silva (Orientadora)

Maria Genoveva Bordignon Esteves - Senac Porto União

Leandro Cechetti - Senac Porto União

Sueli Bernadete Heppner - Senac Porto União

Rodrigo Fernando dos Santos - Senac Porto União

Rafael Gregorio Jaworski - Senac Porto União

Porto União, 04 de dezembro de 2021

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus, que permitiu que todas as conquistas de nossa vida se concretizassem e nos uniu para desenvolvermos este trabalho, também agradecemos à Faculdade Senac Porto União, que nos deu o conhecimento e orientação necessários para concluir este trabalho. Somos gratas a todos os professores do curso por toda orientação e disponibilidade e também a bibliotecária Jamile de Sousa por toda a orientação.

Aline: agradeço a Deus e toda a minha família pelo o apoio de sempre, em especial minha mãe Marli Mendes, minha vó Marlene Mendes e meu namorado Elivelton Liniker.

Fernanda: gostaria de agradecer a Deus e a toda minha família em especial a minha mãe Lourdes Noga pelo apoio incondicional, e também ao meu filho Pedro Miguel.

Joselyne: agradeço primeiramente a Deus por me ajudar na minha jornada, e também a minha mãe Bernadete Cordeiro e meu Esposo Edvan Olegario. E por fim agradecemos a todos que fizeram parte direta ou indiretamente deste trabalho.

RESUMO

Com o objetivo de realizar uma performance na área de Gestão de Recursos Humanos, este trabalho foi desenvolvido para a empresa Farmácia Rodocentro em Porto União SC onde foi identificada a principal questão a ser desenvolvida, sendo ela: Qual a influência da padronização de processos de Recursos Humanos na matriz de uma rede de farmácias em Porto União - SC? Desse modo, o objetivo geral deste trabalho consiste em identificar a necessidade de padronização de processos de Gestão de Recursos Humanos em uma rede de farmácias em Porto União - SC. Através de diagnóstico na empresa por meio das ferramentas metodológicas assim como a fundamentação teórica utilizando autores como embasamento dos temas abordados, foram aplicadas pesquisas, entrevistas, observação física e humana sendo possível identificar vários pontos de melhoria na organização sendo base para a elaboração das estratégias descritas neste trabalho relacionadas a comunicação interna e descrição e análise de cargos, considerados pontos relevantes identificados para melhor desempenho organizacional. Sendo assim, fundamentando teoricamente e com visão sistêmica, foi possível formular 8 (oito) estratégias como sugestão para a empresa visando a melhoria nesses processos de comunicação e descrição e análise das funções, sendo elas: Estruturação da Política de Feedback; Roteiro de Treinamento para Realização de Feedback; Formulário de Construção Pessoal; Trilha do Colaborador; Sintonia Rodocentro; Você me Conhece?; Formulário para Descrição; Quadro de Escalas Interativo e Análise dos Cargos.

Palavras-chave: Comunicação Interna. Descrição e Análise dos Cargos. Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

In order to perform in the area of Human Resources Management, this work was developed for the company Farmácia Rodocentro in Porto União SC, where the main issue to be developed was identified, namely: What is the influence of the standardization of Resources processes Humans at the headquarters of a network of pharmacies in Porto União - SC? Thus, the general objective of this work is to identify the need for standardization of Human Resources Management processes in a network of pharmacies in Porto União - SC. Through diagnosis in the company through the methodological tools as well as the theoretical foundation using authors as a basis for the topics covered, research, interviews, physical and human observation were applied, making it possible to identify several points of improvement in the organization, being the basis for the development of the described strategies in this work related to internal communication and description and analysis of positions, considered relevant points identified for better organizational performance. Thus, theoretically grounding and with a systemic view, it was possible to formulate 8 (eight) strategies as a suggestion for the company aiming at improving these communication processes and description and analysis of functions, namely: Structuring the Feedback Policy; Training Guide for Conducting Feedback; Personal Construction Form; Employee Trail; Rodocenter Tuning; You know me?; Form for Description; Interactive Scale Chart and Job Analysis.

Keywords: Internal Communication. Description and Analysis of Positions. Strategic planning.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Fases Evolutivas da Gestão de Pessoas	19
Figura 2 - Administração de Recursos Humanos e seus subsistemas.....	21
Figura 3 - O processo de Comunicação	23
Figura 4 - A análise SWOT	34
Figura 5 - Missão, Visão e Valores	36
Figura 6 - Análise SWOT	37
Gráfico 1 - Faixa etária dos colaboradores.....	39
Gráfico 2 - Identidade de gênero	39
Gráfico 3 - Autoidentificação	40
Gráfico 4 - Maior preocupação atualmente	40
Gráfico 5 - Atual situação referente a moradia	41
Gráfico 6- Atual situação referente a meio de transporte	41
Gráfico 7 - Atual situação referente a condição financeira	42
Gráfico 8 - Atual situação referente a alimentação	42
Gráfico 9 - Atual situação referente ao nível educacional	43
Gráfico 10 - Escolaridade	43
Gráfico 11 - Tempo de lazer com a família	44
Gráfico 12 - Como colaborador ficou sabendo da vaga	44
Gráfico 13 - Como foi a recepção nos primeiros dias de empresa	45
Gráfico 14 - Como considera o treinamento recebido na integração	45
Gráfico 15 - Quem desenvolve os treinamentos	46
Gráfico 16 - Valores e objetivos da empresa	47
Gráfico 17 - Políticas e normas da empresa	47
Gráfico 18 - Relacionamento com os colegas de trabalho	48
Gráfico 19 - Disponibilidade das ferramentas de trabalho	48
Gráfico 20 - Relacionamento com a liderança.....	49
Gráfico 21 - Satisfação com a atual função	49
Gráfico 22 - Aproveitamento do potencial profissional e humano	50
Gráfico 23 - Avaliação da forma de crescimento na empresa	51
Gráfico 24 - Clareza das atribuições e atividades da função.....	51
Gráfico 25 - Investimento no desenvolvimento profissional/pessoal por parte da empresa	52

Gráfico 26 - Investimento no seu desenvolvimento profissional/pessoal	52
Gráfico 27 - Incentivos relevantes para os colaboradores	53
Gráfico 28- Comunicação da direção com os colaboradores	53
Gráfico 29 - Troca de informações internamente	54
Figura 7 - Roteiro de treinamento para realização de Feedback	57
Figura 8 -Trilha do Colaborador	58
Figura 9 - Folheto Sintonia Rodocentro	60
Figura 10 -Você me Conhece? (Template)	62
Figura 11 - Quadro de Escala Interativa	63
Figura 12 - Organograma Atual	64
Figura 13 - Organograma Futuro	65
Figura 14 -Formulário de Descrição e Análise de Cargos	66
Figura 15 - Receita do Setor (Template)	69

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA	12
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 Objetivo geral	12
1.2.2 Objetivos específicos	12
1.3 JUSTIFICATIVA	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	14
2.1.1 Análise do Ambiente Externo (Segmento de atuação)	16
2.2 GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES	17
2.2.1 História e Evolução da Gestão de Pessoas	18
2.2.2 Importância da Gestão de Pessoas	20
2.3 PROCESSOS RELACIONADOS À GESTÃO DE PESSOAS	20
2.3.1 A Comunicação Interna como Fortalecedora da Gestão de Pessoas	22
2.4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGOS	27
2.5 ANÁLISE DE INVESTIMENTOS	29
2.5.1 Pay-back Simples e Descontado	30
2.5.2 Taxa Mínima de Atratividade (TMA)	31
2.5.3 Valor presente líquido (VPL)	31
2.5.4 Taxa Interna de Retorno (TIR)	31
3 METODOLOGIA	33
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	33
3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	33
3.3 FORMA E ANÁLISE DE DADOS	35
4 ESTRUTURAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	36
4.1 CARACTERIZAÇÃO	36
5 DIAGNÓSTICO INTERNO DA ORGANIZAÇÃO	38
5.1 ANÁLISE SWOT	38
5.2 ENTREVISTA COM O GESTOR E COLABORADORES.....	39
6 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO EM RECURSOS HUMANOS	57
6.1 ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA	57
6.1.1 Estruturação da Política de <i>Feedback</i>	57

6.1.2 Folhetos: Sintonia Rodocentro	60
6.1.3 Você me Conhece?	62
6.1.4 Quadro de Escalas Interativo	64
6.2 A DESCRIÇÃO E ANÁLISE DAS FUNÇÕES	65
6.2.1 Organograma	65
6.2.2 Perfil da Função	66
6.2.3 Receita do Setor	68
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	71
REFERÊNCIAS.....	72
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O GESTOR	74
APÊNDICE B - ROTEIRO DE PERGUNTAS AOS COLABORADORES	75
APÊNDICE C – ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO FÍSICA.....	77
APÊNDICE D – ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO HUMANA.....	78
APÊNDICE E - FORMULÁRIO DE CONSTRUÇÃO PESSOAL	79
APÊNDICE F- FORMULÁRIO DE DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGOS	82

1 INTRODUÇÃO

Um dos elementos vitais para a sobrevivência de uma organização é a comunicação interna, pois através dela as pessoas se mantêm informadas e se comunicam adequadamente potencializando suas habilidades e competências. No entanto, nem sempre a comunicação interna é vista como algo estratégico e importante para a empresa mesmo sendo algo essencial para todos os processos da organização como por exemplo a tomada de decisão, planejamento de estratégias assertivas, bom desenvolvimento do colaborador, entre outros.

Sendo assim, a comunicação interna é capaz de manter os colaboradores integrados, informados, fazendo-os se sentir parte dela possibilitando um relacionamento ágil e transparente com todos da empresa. Desse modo compreender a importância da comunicação interna e alinhá-la com as estratégias organizacionais fará com que a empresa alcance seus objetivos e que os colaboradores se sintam pertencentes a ela. A comunicação está integrada em todos os processos da empresa, portanto é necessário levá-la sempre em consideração formulando estratégias condizentes com a realidade do negócio.

Dessa maneira, são várias estratégias que permitem a melhora na comunicação interna entre os colaboradores sendo elas: descrição e análise de cargos que está diretamente relacionado a comunicação interna pois através dessa ferramenta é possível orientar os colaboradores sobre suas tarefas e deveres relacionados ao propósito da empresa; entre outros como: feedback, manuais de apoio, organograma, folhetos, reuniões, que estarão descritas neste trabalho atendendo a realidade atual da farmácia Rodocentro em Porto União SC, sendo objeto de estudo desta pesquisa científica.

Este trabalho também é composto pela fundamentação teórica fortalecendo a visão dos autores sobre o tema destacado, assim como as estratégias propostas pelas alunas acerca do tema Comunicação Interna e Descrição e Análise de Cargos.

1.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Qual a influência da padronização de processos de Recursos Humanos na matriz de uma rede de farmácias em Porto União - SC?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Identificar a necessidade de padronização de processos de Gestão de Recursos Humanos em uma rede de farmácias em Porto União - SC.

1.2.2 Objetivos específicos

- Desenvolver a fundamentação teórica do processo de intervenção em Recursos Humanos, conceituando: planejamento estratégico e os processos de gestão de pessoas voltados a comunicação interna e descrição e análise de cargos;
- Elaborar pesquisa de coleta de dados para identificar a necessidade de padronização de processos em Recursos Humanos;
- Aplicar a pesquisa a fim de obter os dados relevantes para o desenvolvimento dos processos de padronização que serão propostos;
- Examinar as informações coletadas, identificando quais são as principais influências para a padronização dos processos na empresa;
- Traçar um plano de ação estratégico voltado à padronização para comunicação interna e descrição e análise de cargos.

1.3 JUSTIFICATIVA

A gestão de pessoas e desenvolvimento humano é relevante para qualquer organização que deseja prosperidade em seu negócio, pois as pessoas são estratégicas e parte essencial do processo evolutivo da empresa. Dessa forma, como estudantes de Gestão em Recursos Humanos, considera-se relevante o processo de intervenção nesta área, demonstrando de fato que pessoas felizes, motivadas, engajadas e uma empresa padronizada em seus processos de Recursos Humanos

de forma estratégica possui alta probabilidade de desempenhar suas atividades com excelência. Nesse sentido, esse projeto de pesquisa é de suma importância tanto para a empresa como para os alunos que agregarão conhecimento em suas carreiras vivenciando na prática as teorias vistas em sala de aula.

Para o âmbito social a performance em Recursos Humanos pode agregar vários benefícios como por exemplo, a maior qualidade de vida dos colaboradores da empresa que terão conhecimento de forma mais clara e precisa o que a empresa espera delas e como elas podem contribuir com o negócio, do mesmo modo que se sentem mais satisfeitas com o trabalho, felizes e reconhecidas compartilhando esse sentimento com amigos e familiares além de ter alto desenvolvimento pessoal e profissional, contribuindo para o mercado em geral com profissionais mais realizados e competentes, entregando produtos e serviços de qualidade.

Dessa maneira, identificar a necessidade da padronização de processos de comunicação interna e descrição e análise de cargos para a área de Recursos Humanos na matriz de uma rede de farmácia em Porto União SC, se torna relevante para cultivar o engajamento, comprometimento das equipes, ter uma comunicação sem ruídos, geração de valor humano, bem-estar e qualidade de vida no trabalho que são alguns dos principais desafios da área de recursos humanos segundo pesquisa feita pela Catho com mais de 7.000 pessoas de todo Brasil. No que se refere ao tema principal deste projeto, sendo a união da comunicação interna com a descrição e análise de cargos não há conteúdo científico que relacione esses dois temas, por isso será importante para a comunidade, visto que os estudos propostos tratam destes separadamente, quando também se pode compreender que a comunicação é processo central nas relações de trabalho e se dará com maior facilidade se todos souberem seu papel neste espaço.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Muitas vezes o processo de planejamento é visto como algo complexo e de alto custo pelas empresas independente do porte, e na realidade o planejamento está presente na vida de todos muito antes de tornar-se empresários, por exemplo quando alguém sai de casa geralmente se olha pela janela e verifica como está o clima e dessa forma se escolhe a roupa mais adequada para aquele tipo de situação (ANDRADE, 2016). Sendo assim, após isso parte-se para a ação onde efetivamente se coloca a roupa e segue para o trabalho que é o objetivo e “enquanto caminhamos para o nosso destino, muitas vezes pensamos alguma coisa como: ainda bem que trouxe a minha jaqueta, pois está ficando mais frio” (ANDRADE, 2016, p. 11). Seguindo esse exemplo simples, se consegue compreender melhor o processo de planejamento estratégico que pode ser definido como “processo de formulação e execução de estratégias organizacionais para buscar a inserção da organização e de sua missão no ambiente onde ela atua” (CHIAVENATO, 2016, p.35). Desse modo o planejamento estratégico é formado por algumas etapas, sendo elas:

- Definição de objetivos: os objetivos devem ser muito claros pois é necessário que todo empresário saiba onde quer chegar;
- Diagnóstico: trata-se de uma coleta de dados em relação aos concorrentes, fornecedores e demais clientes buscando tomar decisões mais assertivas;
- Decisão/Ação: após a coleta de todas as informações relevantes para o negócio, os empresários podem e devem desenvolver estratégias para a empresa se manter viva no mercado (ANDRADE, 2016).

Essas etapas podem ser feitas de maneira informal ou formal, porém à medida que a empresa cresce, o gestor verá a necessidade de formalizar deixando tudo claro e alinhado. Portanto, também pode-se conceituar planejamento estratégico como “um processo formal, racional, sistêmico e flexível que visa facilitar a tomada de decisões, o alcance de objetivos e o direcionamento da organização a um futuro desejado” (ANDRADE, 2016, p.12).

Dessa forma para a construção do planejamento estratégico a empresa deve ter seu negócio bem definido com a missão, visão e valores bem estruturados para que consiga ter uma visão de futuro e construir seus objetivos com assertividade.

Portanto, podemos definir a missão como: “declaração do propósito e do alcance da organização em termos de produto e de mercado” (CHIAVENATO, 2016, p.62). Sendo assim a missão da organização deve atender as necessidades do ambiente externo e deve contemplar alguns aspectos, sendo eles:

- A razão de ser da organização, ou seja, o seu propósito;
- O papel da organização diante da sociedade;
- Ramo de atividade da organização;
- Valor que a organização constrói para seus *stakeholders*;
- Os modelos de atividades em que a organização deve focar no futuro (CHIAVENATO, 2016).

Segundo Andrade (2016) para que seja possível definir a missão ou a “razão de ser” é preciso responder algumas perguntas como: Qual é o negócio?; Quem é o cliente?; O que ele realmente quer quando procura a empresa? (quais são as necessidades, ou desejos que o cliente procura satisfazer).

Assim como a missão é um dos pilares, a visão estratégica também é fundamental e é conceituada como “definição de uma situação futura desejada em longo prazo que se caracterize como uma meta ambiciosa, e que possa servir como guia tanto para a definição de objetivos como para a realização da missão” (ANDRADE, 2016, p.32).

Desse modo a elaboração da visão deve seguir as seguintes condições:

- Aderência aos fatos reais: tomar cuidado com os sonhos, criando condições reais sobre a visão do negócio, ou seja, em qual realidade ela está inserida;
- Descrição concisa, porém poderosa: é preciso não perder o foco alinhando exatamente a visão da empresa com o futuro;
- Equilíbrio para todos os grupos de interesse: ou seja, a visão deve favorecer todos os grupos interessados à empresa (CHIAVENATO, 2016).

Em seguida os valores ou princípios da organização que junto com a missão e visão formam os pilares do negócio, tratam-se de um “conjunto de conceitos, filosofias e crenças gerais que a organização respeita e pratica e está acima das práticas cotidianas para a busca de ganhos de curto prazo” (CHIAVENATO, 2016, p.70). Dessa forma, esses princípios servem de orientação e inspiração para todas as gerações de trabalhadores da empresa (CHIAVENATO, 2016).

O planejamento estratégico da empresa deve incluir também o planejamento de recursos humanos, pois do contrário, alguns recursos podem ser desperdiçados como: pessoas contratadas que não se enquadram no perfil da empresa; serão realizados treinamentos desnecessários e outros importantes deixarão de ser aplicados; equipes com pouco ou nenhum gerenciamento, que pode levar a falta de motivação, resultando até mesmo na perda de talentos (LACOMBE, 2011). Desta forma, "O plano estratégico será, portanto, o ponto de partida não só para as políticas e os procedimentos de recursos humanos e para a formação da equipe, mas também para a sua condução e aperfeiçoamento" (LACOMBE, 2011, p. 36).

Sendo assim, o planejamento irá direcionar a empresa para contratar o perfil de candidato mais adequado com a vaga, mostrando quais as qualificações necessárias para atingir os objetivos da empresa e assim formar as equipes adequadas, com o gerenciamento de forma correta, para obter a melhoria contínua de acordo com os objetivos e metas a serem alcançados (LACOMBE, 2011). Portanto com o planejamento estratégico é possível gerar uma direção em um ambiente muitas vezes turbulento, sendo capaz de atender as necessidades individuais e coletivas dos colaboradores, fazendo com que se sintam mais motivados, com isso gerando melhor desempenho e resultado para a organização (GIL, 2016).

2.1.1 Análise do Ambiente Externo (Segmento de atuação)

O setor farmacêutico é definido como um conjunto de atividades que envolvem a produção, comercialização e o transporte de farmoquímicos, medicamentos e preparações farmacêuticas. O setor possui grande importância no mercado, considerando que é preciso oferecer à população medicamentos seguros e eficazes e também possui a capacidade para gerar novos empregos e renda, tornando-se estratégico para soluções de problemas sanitários como, por exemplo, o enfrentamento à pandemia da Covid-19 (VIEIRA; SANTOS, 2020).

Desta forma, no decorrer dos anos, o setor farmacêutico teve uma constante evolução e crescimento, causada por grande desenvolvimento e procura de seus produtos, por essa razão são realizados diferentes investimentos. Isso faz com que sejam inaugurados novos laboratórios, farmácias e áreas afins, surgindo assim novas oportunidades de trabalho (SOUZA; GOMES FILHO, 2020). Conforme o aumento das oportunidades de trabalho nessa área as empresas ficaram mais exigentes buscando

profissionais cada vez mais capacitados para desenvolver as funções e realizar uma boa venda dos produtos (SOUZA; GOMES FILHO, 2020). Dessa forma, segundo os autores, Souza e Gomes Filho (2020) salientam a importância de desenvolver profissionais altamente capacitados para que todo investimento gere um retorno financeiro esperado para o profissional e para a organização, fazendo com que o gestor amplie sua rede e busque sempre por desenvolvimento.

De acordo com Naldinho (2013) vale ressaltar que um dos principais responsáveis pelo crescimento do ramo farmacêutico está associado ao aumento da expectativa de vida das pessoas e a redução da taxa de mortalidade, que influencia no aumento da faixa etária superior a 80 anos, fazendo com que aumente a procura por medicamentos. A outra causa é a quantidade das doenças crônicas degenerativas, como as doenças do sistema cardiovascular, neurológicas, diabetes e câncer, a essas, não há medicamento de cura, e sim de controle, levando os pacientes a uso contínuo desses medicamentos, fazendo com que cresça a procura desses produtos, ampliando o ramo farmacêutico.

De forma resumida, entende-se que todo crescimento e os investimentos realizados, tanto no desenvolvimento de profissionais como na procura de pesquisa e desenvolvimento do setor farmacêutico, está ligada a prevenção de doenças, busca por qualidade de vida e bem-estar, são as pessoas cuidando de sua saúde, enfim tudo é avaliado como fator importantíssimo para o crescimento do ramo farmacêutico (SOUZA; GOMES FILHO, 2020).

2.2 GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

Hoje a gestão de pessoas é vista como uma necessidade estratégica, e não como um simples recurso, já que ela “é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais” (GIL, 2016, p.19). Ou seja, a Gestão de Pessoas tende a substituir a administração de Recursos Humanos, que ainda é mais comum entre as nomeações utilizadas nos tempos atuais para indicar a forma de tratar as pessoas nas organizações (GIL, 2016).

Segundo Gil (2016) o termo Administração de Recursos Humanos é muito restritivo, pois as pessoas são vistas como recursos, ao lado de recursos materiais e financeiros, com isso vem a mudança de paradigma, onde determinados autores,

adeptos da Gestão de Pessoas, buscam direcionar as pessoas que trabalham nas empresas não apenas como recursos, mas sim como colaboradores, parceiros do negócio.

Conforme Lacombe (2011) gradativamente o trabalho braçal está sendo automatizado e substituído por máquinas (robôs), e a principal busca hoje é pelo trabalho intelectual, diferente do que acontecia no passado, onde o foco recaía nos recursos financeiros. Com isso, as organizações perceberam a importância do capital humano nos processos e a forma com que precisam ser administradas para gerar valor nas pessoas. Vale salientar que mesmo as empresas conhecendo a importância do capital humano nas organizações, entre todos os recursos, “as pessoas são o recurso menos bem utilizado e que apenas uma pequena parcela do potencial humano de qualquer organização é efetivamente aplicada no trabalho” (LACOMBE, 2011, p. 18).

Dessa forma, se pode concluir que é necessário formar uma verdadeira equipe, com pessoas competentes, talentosas e dedicadas, com o objetivo organizacional e individual definidos, fazendo com que cada integrante conheça seu papel, cooperando com os demais, realmente vestindo a camisa do ambiente corporativo, para produzir resultados e obtendo sucesso na organização (LACOMBE, 2011).

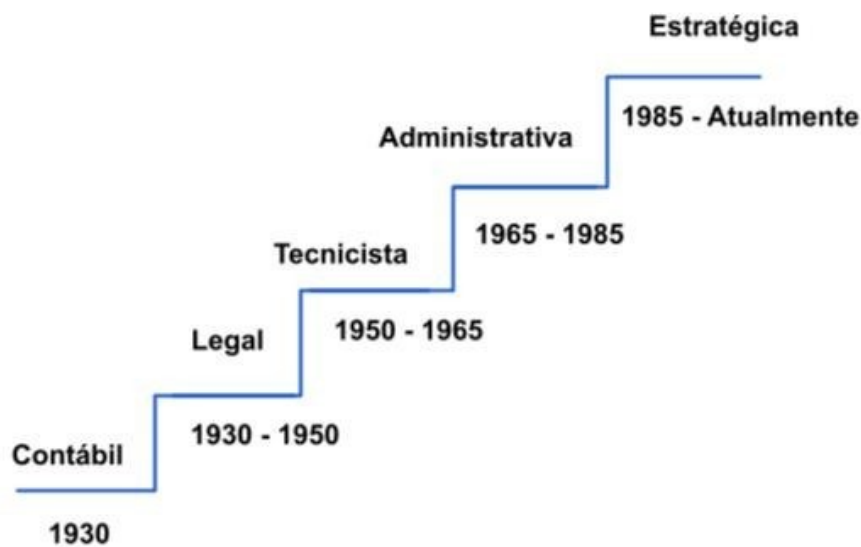
2.2.1 História e Evolução da Gestão de Pessoas

A história da gestão de pessoas passou por várias fases evolutivas onde até os anos de 1930 ainda não existia um setor de relacionamento com os empregados, ou seja, era realizado procedimentos burocráticos visando apenas a troca de horas de trabalho pela remuneração, e dessa forma as pessoas eram consideradas como máquinas para as empresas (DUTRA, 2014). Sendo assim as pessoas não recebiam quaisquer benefícios e eram submetidas ao trabalho com atividades repetitivas e horas sem descanso, além de não haver legislação trabalhista específica (DUTRA, 2014). Posteriormente entre os anos 1930 e 1950 foi o período onde foram criadas leis trabalhistas, assim como sindicatos e demais empresas para gerir os direitos dos funcionários, alinhando assim o setor de DP (Departamento Pessoal) marcado como Período Legal (DUTRA, 2014). Dessa forma, nesse período eram realizadas atividades relacionadas à remuneração dos funcionários, pois “alguém deveria contabilizar as entradas e saídas, os pagamentos, os vales, os descontos e as faltas”

(MARRAS, 2016 p.7). Após o Período Legal, entre os anos de 1950 a 1965 surgiu o Período Tecnícista, onde a partir dele foi implantado no Brasil o modelo americano de gestão de pessoal com algumas modificações de acordo com as características e cultura local (MARRAS, 2016). Sendo assim, "foi nessa fase que a área de RH passou a operacionalizar serviços como os de treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho, benefícios e outros" (MARRAS, 2016, p.12).

Seguindo a linha do tempo de gestão de pessoas, entre 1965 a 1985 ocorreu a fase administrativa sendo ela um marco histórico onde o gerente de relações industriais passou a se chamar gerente de recursos humanos, transferindo assim as responsabilidades para o lado mais humano voltadas ao indivíduo e suas necessidades (MARRAS, 2016). E por fim a fase estratégica de 1985 até atualmente onde houve a: "introdução dos primeiros programas de planejamento estratégico atrelados ao planejamento estratégico central das organizações. Assim, foi nessa fase que se registraram as primeiras preocupações de longo prazo" (MARRAS, 2016, p.12).

Figura 1 - Fases Evolutivas da Gestão de Pessoas



Fonte: Marras (2016, p.11) adaptado pelas autoras.

Dessa forma é possível observar que no cenário atual se torna imprescindível a gestão de pessoas nas organizações pois ela possui grande importância conforme será descrito no item a seguir. Evoluíram-se os termos e com eles a forma de entender e praticar a Gestão de Pessoas.

2.2.2 Importância da Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas dentro de uma organização é de grande responsabilidade pois ela busca “selecionar, formar, integrar e aperfeiçoar um grupo de pessoas para trabalhar numa empresa como uma verdadeira equipe, com objetivos definidos, fazendo com que cada membro reconheça seu papel” (LACOMBE, 2011, p.18). Sendo assim, essa busca por resultados é constante sempre visando conduzir e aperfeiçoar os colaboradores da melhor forma possível (LACOMBE, 2011).

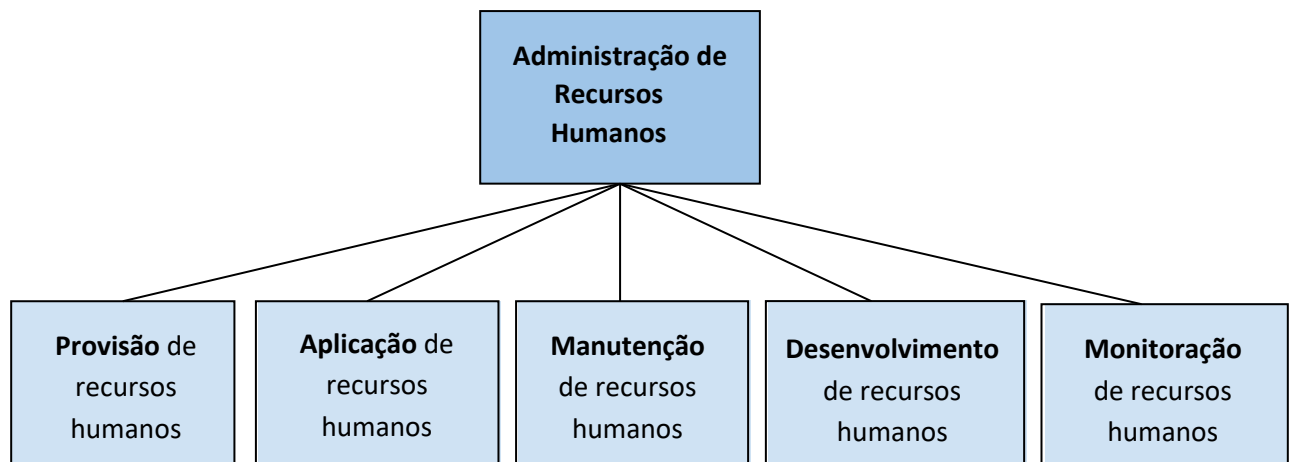
Além disso é importante ressaltar que as pessoas que trabalham na organização são seres humanos e dessa forma buscam qualidade de vida, felicidade, bom ambiente de trabalho, entre outros. Nesse sentido, a estrutura das políticas de Recursos Humanos da empresa deve deixar claro quais são seus posicionamentos e qual será o tratamento ofertado aos colaboradores (LACOMBE, 2011).

Sendo assim, conforme a evolução histórica da gestão de pessoas, as empresas que desejam prosperar e ser sólidas no mercado devem investir e desenvolver o setor de Recursos Humanos na organização, dessa forma as pessoas devem ser vistas como o maior ativo e capital humano pois é através delas que a empresa tem oportunidades de crescimento (LACOMBE, 2011).

2.3 PROCESSOS RELACIONADOS À GESTÃO DE PESSOAS

A Área de Recursos Humanos busca desenhar e organizar o trabalho para que as pessoas se sintam motivadas, desse modo é necessário a aplicação dos subsistemas de recursos humanos, sendo eles: Provisão, Aplicação, Manutenção, Desenvolvimento e Monitoração (CHIAVENATO, 2016).

Figura 2 - Administração de Recursos Humanos e seus subsistemas



Fonte: Chiavenato (2016, p. 2) adaptado pelas autoras.

Desse modo, estes subsistemas abordam os seguintes assuntos:

- Provisão: planejamento, recrutamento e seleção;
- Aplicação: desenho, descrição e análise de cargos, avaliação do desempenho humano;
- Manutenção: compensação, benefícios, higiene, segurança e relações sindicais;
- Desenvolvimento: treinamento e desenvolvimento de pessoas e organizacional;
- Monitoração: banco de dados, auditoria de recursos humanos (CHIAVENATO, 2016).

Nesse sentido, o ideal é que as empresas façam a aproximação de todos esses subsistemas para que as políticas e práticas de recursos humanos sejam bem formuladas e fundamentadas (CHIAVENATO, 2016).

Sendo assim, iniciando com o processo de provisão onde as pessoas são recrutadas e selecionadas, pode-se definir recrutamento como “um sistema de informações que visa atrair candidatos potencialmente qualificados, dos quais serão selecionados futuros funcionários da organização” (RIBEIRO, 2012, p. 40).

Referente a seleção de pessoas trata-se da

“Escolha certa para o cargo certo, ou seja, a escolha, entre os candidatos recrutados, dos mais adequados aos cargos existentes, com o objetivo de manter ou aumentar tanto a produtividade quanto os resultados” (RIBEIRO, 2012, p. 40).

Nesse contexto, após o recrutamento e seleção a empresa deve realizar a descrição de cargos onde são enumeradas as tarefas levando em consideração o que o ocupante faz, quando faz, como faz e por que faz (CHIAVENATO, 2016). Em seguida é efetuado a análise de cargos definida por Chiavenato (2016) como a definição do conteúdo do cargo, ou seja, quais são seus aspectos intrínsecos sendo os requisitos que o cargo impõe ao seu ocupante. Desse modo, a avaliação de desempenho está diretamente ligada a descrição e análise de cargos fazendo parte da abordagem de aplicação de pessoas que trata-se de uma “apreciação sistemática do desempenho de cada ocupante do cargo, bem como de seu potencial de desenvolvimento” (CHIAVENATO, 2016, p. 109).

Além disso, a manutenção de talentos para a retenção de colaboradores é outro subsistema importante para o sucesso da organização, e nessa abordagem estão inclusos a remuneração, benefícios, segurança, entre outros (CHIAVENATO, 2016). Nesse sentido, é fundamental o treinamento e desenvolvimento tanto das pessoas como da organização abordando:

Diagnóstico e programação da preparação e reciclagem constante dos recursos humanos para o desempenho de cargos; aprimoramento a médio e longo prazos dos recursos humanos disponíveis, visando à contínua realização do potencial existente em posições mais elevadas na organização; aplicação de estratégias de mudança visando à saúde e excelência organizacional (CHIAVENATO, 2016. p. 5).

Em conclusão, a integração e planejamento desses subsistemas são essenciais para o bom desenvolvimento da área de recursos humanos como um todo, sendo tratados de uma forma sistêmica e holística, juntamente com o processo de monitoração de pessoas que visa orientar, acompanhar, observar as pessoas para que a organização consiga atingir suas metas e objetivos.

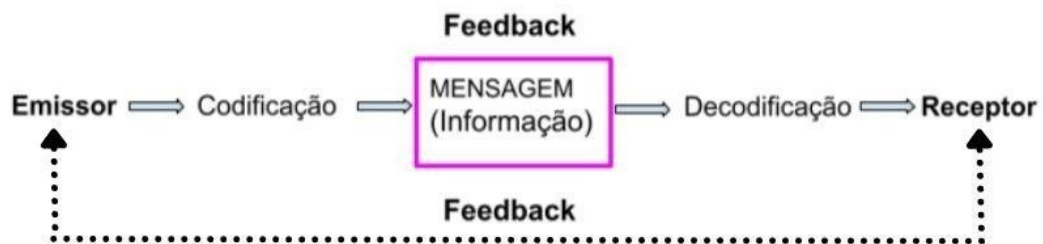
2.3.1 A Comunicação Interna como Fortalecedora da Gestão de Pessoas

A comunicação é uma grande necessidade para o ser humano como um todo pois é através dela que as relações se estabelecem no trabalho, afetivamente, até mesmo para efetuar uma simples compra e venda (PIMENTA, 2015). Ou seja, a comunicação pode ser conceituada como “processo tão natural como respirar, comer, beber água, rir, chorar ou caminhar, a comunicação é a força que movimenta a vida das pessoas, empresas e das sociedades” (MATOS, 2014, p. 3).

Nesse sentido são várias as formas de comunicação disponíveis na atualidade devido ao grande avanço tecnológico também conhecido como Era da Informação, porém conforme esse desenvolvimento, também surgem cada vez mais dificuldades em se comunicar de forma assertiva, gerando assim a falta de comunicação (MATOS, 2014).

Dessa forma, com o mundo globalizado da internet é possível perceber a carência do diálogo, entendimento e assertividade. Sendo assim, comunicar bem não é só transmitir ou só receber bem uma informação, comunicação é a troca de entendimento e sentimento, e ninguém entende a outra pessoa sem considerar além das palavras, as emoções, ideais, instruções, seja ela verbal, escrita ou corporal (MATOS, 2014). Abaixo ilustra-se como funciona o processo de comunicação:

Figura 3 - O processo de Comunicação



Fonte: Pimenta (2015, p. 90) adaptado pelas autoras.

Conforme figura acima, se consegue identificar os seguintes elementos da comunicação:

- Emissor: um dos mais importantes do processo, onde é emitido uma mensagem para o receptor ou destinatário;
- Codificação: transformar a mensagem convertendo em linguagem;
- Mensagem: comunicação, notícia, verbal ou escrita sendo o suporte para a comunicação;
- Decodificação: interpretação de uma mensagem pelo receptor;
- Receptor: a quem se dirige a mensagem, que recebe a informação decodificada (MATOS, 2014).

Apesar desse processo parecer simples, na prática é confuso e desafiador, pois as pessoas não são máquinas que aceitam mensagens como sinais de comando

(MATOS, 2014). Desse modo, a comunicação é essencial para todos os aspectos da vida, incluindo o ambiente empresarial, onde trata-se de um “compromisso de todos que trabalham na empresa em desenvolver competências comportamentais e habilidades comunicativas que favoreçam o compartilhamento de informações” (MATOS, 2014 p. 3). Sendo assim, a comunicação dentro da organização é chave fundamental para o sucesso da empresa e pode ser subdividida em: comunicação interna, comunicação externa e assessoria de imprensa. Neste sentido aprofundando o olhar sobre a comunicação interna descrita a seguir.

2.3.1.1 Comunicação Interna

A comunicação interna, é direcionada a funcionários e colaboradores diretamente vinculados à organização, onde a estrutura da empresa geralmente é vista de forma burocrática, técnica e racional, onde não há espaço para sentimentos e emoções e isso pode prejudicar o engajamento da equipe comprometendo a motivação e o processo produtivo (PIMENTA, 2015). Sendo assim, para superar esse quadro é preciso considerar vários aspectos humanos como emoções, atitudes e valores fazendo parte dos processos e da estrutura organizacional, pois só será possível que os colaboradores expressem seus valores e desejos socializando com os demais (PIMENTA, 2015).

Ou seja, atualmente é indiscutível que o fator humano é fundamental para o sucesso ou fracasso de qualquer processo, portanto reconhecer e valorizar as pessoas com suas características individuais e personalidade faz com elas tenham autonomia e sejam comprometidas em seu trabalho contribuindo para uma boa comunicação interna (PIMENTA, 2015). Desse modo, ao longo da história da gestão de pessoas algumas estratégias como o endomarketing foram desenvolvidas para observar problemas que as empresas possuíam em relação a faltas e atrasos constantes; falta de motivação para trabalhar; pouca produtividade baixa integração entre os setores, entre outros (PIMENTA, 2015). Sendo assim, o endomarketing tem como objetivo comprometer o funcionário com trabalho e os objetivos da empresa; promover integração entre as pessoas e departamentos; e melhorar a qualidade e produção dos serviços (PIMENTA, 2015). Além disso, várias outras ações de marketing interno podem ser aplicadas através de técnicas descritas no tópico a seguir

2.3.1.2 Técnicas de Comunicação

Visto a importância da comunicação interna nas organizações, cabe elencar as várias ações e técnicas para otimizar esse processo e diminuir falhas nos processos de trocas de informações. Sendo assim, uma das estratégias de comunicação interna muito utilizada é o Plano de Comunicação Interna (SILVA, 2020).

Portanto, ainda segundo Silva (2020) o Plano de Comunicação Interna tratasse de um documento para alinhar os interesses dos colaboradores e da empresa através de conversas, troca de ideias e de experiências de todos os níveis hierárquicos. Além disso, o Plano de Comunicação Interna possui etapas para que seja desenvolvido com eficácia iniciando pelo diagnóstico, e o público-alvo, assim como quais serão os objetivos e as estratégias de comunicação para implantação e avaliação dos resultados. Desse modo, o Plano de Comunicação Interna é um grande aliado para as empresas e precisa ser constantemente ajustado e aprimorado de acordo com as características organizacionais.

Além disso, é possível utilizar das formas de comunicação mais comuns de maneira estratégica, por exemplo: *e-mail*: Embora ainda seja um meio de comunicação informal, o *e-mail* é muito utilizado substituindo conversas telefônicas para formalizar pedidos, registros e demais solicitações, assim como para agendar compromissos, eventos, reuniões entre outros (VIEIRA, 2007); celular: o aparelho móvel é um instrumento indispensável nos dias atuais pois agiliza contatos economizando tempo, e a cada dia o mercado se inova trazendo mais aparelhos com recursos disponíveis como fotografar e fazer gravações de áudio e vídeo. Desse modo, utilizar o celular no trabalho na empresa pode ser muito positivo facilitando a comunicação e a troca de informações rápidas podendo ser usado através de aparelho corporativo (VIEIRA, 2007). Nesse sentido, o uso das redes sociais como o *WhatsApp* é frequentemente utilizado para a troca de mensagens e resolução de problemas, e já o *E-mail* é mais utilizado para receber informações de interesse institucional e formal (SILVA, 2020).

Além disso, outras estratégias podem ser utilizadas para melhorar a comunicação empresarial, iniciando por transmitir com clareza qual é o propósito da organização criando uma imagem da empresa para o público interno e transmitindo de forma eficaz essa mensagem, ou seja, a comunicação entre os colaboradores está diretamente ligada a cultura da empresa (CARNEIRO, 2011).

Desse modo, a transmissão do propósito da empresa pode ser repassada por meio de orientação e treinamento de novos funcionários, vídeos explicativos, fortalecendo a cultura da empresa, para que assim os colaboradores compreendam qual é a missão da empresa e como ela deve ser realizada proporcionando maior entendimento: dessa forma os líderes da empresa farão com que os colaboradores trabalhem para um objetivo em comum: o propósito da empresa. Dessa forma, fortalecer a cultura da empresa é uma estratégia de comunicação indispensável e pode ser desenvolvida através de programas de orientação, onde os colaboradores são envolvidos em ensinamentos relacionados a conceitos e comportamentos que são comuns para a empresa, sendo essa uma forma prática de comunicação por meio de exemplos do dia a dia (CARNEIRO, 2011).

Nesse sentido, pode se citar como exemplo a *Walt Disney Company* que possui um programa de treinamento onde os funcionários assistem uma série de vídeos expositivos sobre a empresa contando sua história, em seguida passam por um treinamento sobre as linguagens e os símbolos utilizados entre os colaboradores (CARNEIRO, 2011). Sendo assim, “a importância que a Disney dá a essa linguagem está em sugerir, a todo momento, as expectativas de como as funções de todos devem ser abordadas” (CARNEIRO, 2011, p. 31).

Além disso a organização pode desenvolver um guia objetivo ou manual para que o colaborador possa consultar em caso de dúvidas, dessa forma ele poderá agir com autonomia, tomando a decisão correta e gerando atitudes positivas e independentes, dessa forma com esse guia os colaboradores se sentirão mais seguros desempenhando suas atividades e conseqüentemente melhorando a comunicação com toda a organização (CARNEIRO, 2011). Sendo assim, para que isso seja possível a empresa deve formular diretrizes norteadoras deste manual para que assim o colaborador consiga ser independente seguindo o guia objetivo de acordo com os valores da empresa tornando a comunicação mais transparente (CARNEIRO, 2011).

Para uma boa comunicação interna é importante que os colaboradores se sintam verdadeiros membros da empresa fortalecendo que o sucesso da organização depende do desempenho de todos (CARNEIRO, 2011). Sendo assim, a utilização de ferramentas para comunicação interna pode ser feita ainda por meio de folhetos sendo entregue para os funcionários toda semana com novas informações referentes ao trabalho; utilizar as escritas nos locais fora de alcance dos clientes como refeitórios e

locais para descanso com informações visuais espelhadas por meio de cartazes, murais e folhetos, além de um quadro de notícias com aniversariantes do mês, eventos da empresa e demais curiosidades (CARNEIRO, 2011).

Desse modo, o uso da tecnologia também é uma ferramenta importante para comunicação interna, onde os computadores podem ser utilizados para transmissão de atividades que deverão ser feitas em determinado dia, horários de intervalo e almoço, entre outros. Nesse sentido é possível padronizar vários processos de comunicação interna por meio destas técnicas visando o bom desempenho de todos os colaboradores da empresa assim como o sucesso organizacional (CARNEIRO, 2011).

2.4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGOS

Para a melhoria da comunicação, saber qual é o seu papel é imprescindível. Sendo assim dentro das organizações, por conta da divisão do trabalho e especificações de cada cargo, tornou-se necessário realizar a descrição e análise de cargos, que irá relacionar as tarefas, deveres e responsabilidades do cargo e também quais os requisitos necessários para o ocupante desempenhar o mesmo (CHIAVENATO, 2016).

A descrição de cargos consiste em especificar as tarefas e atribuições de cada cargo dentro da organização, descrevendo o que o ocupante faz (suas tarefas e atribuições); quando faz (a frequência da execução); como faz (métodos utilizados para realizar as tarefas e atribuições) e por que faz (objetivos de cada cargo). Portanto é feito um levantamento por escrito de cada cargo com os principais deveres e responsabilidades dos mesmos, tornando-se o conteúdo do cargo (CHIAVENATO, 2016).

Segundo Oliveira (2011), a descrição de cargos é um processo que vai determinar a partir de um estudo, os elementos que compõem cada cargo, definindo algumas responsabilidades principais e as tarefas que cada ocupante vai desempenhar. Deste modo, a descrição vai gerar informações necessárias que serão utilizadas como base, para a realização de treinamentos, remuneração, seleção entre outros. Já a análise de cargos vai analisar os requisitos que o cargo exige do seu ocupante, estudando e determinando as qualificações necessárias, responsabilidades envolvidas e condições exigidas para o seu desempenho correto (OLIVEIRA, 2011).

Enquanto a descrição vai listar as tarefas ou atribuições que o ocupante deve desempenhar no cargo, a análise vai além e descreve as qualificações que essas tarefas exigem do ocupante e as condições de trabalho em que o cargo deve ser desempenhado (CHIAVENATO, 2016).

Desta forma, segundo Chiavenato (2016), a análise de cargos possui quatro requisitos, que geralmente são aplicados a qualquer cargo:

1. Requisitos mentais: são requisitos que ocupante deve possuir para desempenhar de maneira adequada o cargo, entre os requisitos estão a formação exigida para ocupar o cargo; experiência profissional; tempo para o ocupante adaptar-se ao cargo e ter condições para desempenhá-lo corretamente; iniciativa do ocupante; habilidades que o ocupante deve possuir;
2. Requisitos físicos: é o esforço físico e mental exigido do ocupante e o cansaço provocado, para que seja desempenhado o cargo, entre os requisitos estão a quantidade de esforço físico exigido; atenção exigida; agilidade ou habilidades; biotipo do ocupante para desempenhar tarefas pesadas;
3. Responsabilidades envolvidas: todas as responsabilidades que ocupante possui além das suas atribuições normais, como a supervisão do trabalho dos subordinados; ferramentas, materiais e equipamentos utilizados; documentos e dinheiro que ocupante manuseia; contatos internos e externos; informações sigilosas que ocupante tem acesso;
4. Condições de trabalho: condições do ambiente que o ocupante frequenta e realiza seu trabalho, possuindo especificações acerca de condições agradáveis e confortáveis para o ocupante realizar seu trabalho; riscos que o ambiente de trabalho pode oferecer ao ocupante, como doenças ou acidentes;

Sendo assim, a análise de cargos irá definir todos os aspectos extrínsecos do cargo, ou seja, as exigências que o cargo impõe ao seu ocupante e em seguida é possível realizar a avaliação e classificação dos cargos (CHIAVENATO, 2016).

Para que seja possível realizar a descrição e análise de cargos pode ser utilizado quatro métodos que serão descritos a seguir:

1. Observação direta: neste método o analista de cargos faz uma observação visual do ocupante exercendo suas funções e registra as informações obtidas em uma folha, sendo aplicável em cargos que envolvam operações manuais e repetitivas. Como muitas vezes pode não ser obtido todas as informações

necessárias é recomendado que seja utilizado em combinação com outros métodos para que seja mais completa a análise (CHIAVENATO, 2016);

2. Questionários: neste método é entregue um questionário aos ocupantes do cargo ou seus gerentes para que seja respondido por escrito, as características e conteúdo do cargo. É necessário que o questionário seja feito exclusivamente para o cargo para obter respostas corretas e que possam ser utilizadas. Este método é mais abrangente podendo ser aplicado em cargos de alto nível sem prejudicar as atividades e o tempo dos executivos (CHIAVENATO, 2016);
3. Entrevista: Este método é o mais flexível, pois o analista é quem conduz a entrevista previamente estruturada com o ocupante do cargo ou seu gerente, obtendo todas as informações necessárias e tirando dúvidas no decorrer da entrevista sobre as tarefas e especificações do cargo, sendo aplicável em cargos de qualquer nível hierárquico (PONTES, 2013);
4. Métodos Mistos: nesta abordagem é feita uma combinação de dois ou mais métodos para obtenção dos dados a serem analisados, a fim de utilizar as melhores vantagens de cada método e conseguir a qualidade dos dados levantados sobre o cargo. A combinação dos métodos irá depender da particularidade de cada empresa, mas a combinação mais utilizada seria o questionário seguido da entrevista (PONTES, 2013);

Sendo assim, quase toda a atividade da Gestão de Recursos Humanos baseia-se nos resultados obtidos através da descrição e análise de cargos, sendo muitas vezes a solução da maioria dos problemas ocupacionais, já que possibilita os colaboradores a compreender suas tarefas e responsabilidades e o que a empresa espera dele, proporcionando uma direção para o seu autodesenvolvimento a longo prazo (CHIAVENATO, 2016).

2.5 ANÁLISE DE INVESTIMENTOS

Segundo Souza, (2008), um investimento é, realizar um desembolso no presente a fim de adquirir um bom retorno financeiro no futuro, abrindo mão de gastos supérfluos, fazendo um verdadeiro sacrifício, desta forma, asseguram desfrutar de benefícios futuros. Portanto, aplicar recursos diante a um projeto, resulta em transferir bens de alguma fonte de financiamento e imobilizá-lo em uma ação em um período

de tempo, e quando chegar ao fim do período, espera-se que o projeto de investimento disponibilize recursos proporcional àquele imobilizado “inicialmente, e mais aquilo que se teria ganho se o capital tivesse sido orientado para a melhor alternativa de investimento de baixo risco disponível no momento do investimento” (SOUZA, 2008, p.69).

Conforme Souza, (2008) a escolha de se realizar um projeto de investimento de capital, envolve a formação e avaliação de várias opções que correspondem às especificações técnicas do investimento. Depois de escolher as possibilidades viáveis tecnicamente, é realizada a análise de quais são atrativas financeiramente, desta forma terá a base que vai auxiliar no processo definitivo. Vale salientar que o risco não pode ser eliminado, “nem enquadrado em uma escala, o investidor pode melhorar a sua percepção do risco elevando o nível de informações a respeito do projeto e analisando os indicadores associado ao risco” (SOUZA, 2008, p.67).

Visto que, investir consiste em algo de valor, em razão disso determina uma observação intensa e séria, fazendo a análise do projeto de investimento verificando sua viabilidade, a rentabilidade e o retorno que ele terá (CASAROTTO, 2010). Para isso contamos com os métodos de análise que são: *Pay-back* simples e descontado, taxa mínima de atratividade (TMA), valor presente líquido (VPL) e a taxa interna de retorno (TIR). Para conhecermos melhor cada um deles segue nos tópicos a seguir.

2.5.1 *Pay-back* Simples e Descontado

O *Pay-back* pode ser simples ou descontado, no caso do *pay-back* simples, ele não leva em consideração o valor do dinheiro ao longo do tempo, por isso é considerado uma técnica não exata já que esse “método não leva em consideração a vida do investimento, e pode ser dificultada sua aplicação quando o investimento inicial se der por mais de um ano” (CASAROTTO, 2010, p.112). Ou no momento em que for equiparar um projeto ao outro, e os mesmos tiverem diferença no investimento inicial (CASAROTTO, 2010).

Dessa forma, no *Pay-back* descontado “mede o tempo necessário para que o somatório das parcelas descontadas seja, no mínimo, igual ao investimento inicial” (CASAROTTO, 2010, p.112). Assim, o *pay-back* descontado, trata-se do número de tempo preciso para recuperar o investimento inicial, como o próprio nome facilita na

compreensão, no *pay-back* descontado, “todos os valores ao longo dos períodos são descontados para que fiquem no momento zero do projeto” (GUEDES, 2020, p.60).

2.5.2 Taxa Mínima de Atratividade (TMA)

Segundo Casarotto (2010), antes de realizar um investimento deve-se verificar se o projeto é atrativo financeiramente, um projeto só será atrativo se os benefícios monetários esperados, superem o capital investido, sempre deve levar em consideração se não está deixando de obter benefícios em outros projetos. Com isso, para a proposta ser atrativa, precisa valer, “no mínimo, a taxa de juros equivalente à rentabilidade das aplicações correntes e de pouco risco. Esta é, portanto, a Taxa Mínima de Atratividade (TMA)” (CASAROTTO, 2010, p.97). Portanto, a taxa mínima de atratividade (TMA), é o mínimo que o investidor deseja de retorno perante ao projeto de investimento. Por essa razão, antes de o investidor realizar uma aplicação deve analisar qual a (TMA) no momento, e quanto está sendo remunerada, antes de aplicar seus bens em um projeto de investimento (GUEDES, 2020).

2.5.3 Valor presente líquido (VPL)

Segundo Gitman (2010), outra técnica orçamentária é o Valor Presente Líquido (VPL), que certamente é o método mais conhecido e utilizado para análise de investimento. Visto que, leva em consideração claramente o valor do dinheiro no tempo. Desta forma, o método (VPL), é uma técnica bem desenvolvida de análise de investimento muito conhecida e praticada, com isso, quando analisada e o valor ser maior que zero, o investimento é viável.

Sendo assim, como o próprio nome já diz o valor presente líquido, pode ser definido como a “concentração de todos os valores esperados de um fluxo de caixa na data zero. Para tal, usa-se como taxa de desconto a Taxa de Mínima Atratividade da empresa (TMA)” (SOUZA, 2008, p.74).

2.5.4 Taxa Interna de Retorno (TIR)

Para Souza (2008), a taxa interna de retorno (TIR) tem por sua definição com a “taxa que torna o Valor Presente Líquido (VPL) de um fluxo de caixa igual a zero”

(SOUZA, 2008, p.81). Sendo assim, a taxa interna de retorno, é mais um indicador para analisar antes de começar um projeto, que vai auxiliar a diminuir o risco de um projeto (GUEDES,2020).

Salientando de forma clara, que a taxa interna de retorno (TIR), é o retorno real que o investidor vai alcançar aplicando recursos em um projeto de investimento. Ou seja, a (TIR), nada mais é do que a taxa de retorno anual que o investidor vai alcançar se investir capital em um projeto, e ter como retorno as entradas de caixas previstas (GITMAN, 2010).

Dessa forma, após conceituarmos os métodos de análise de investimentos, concluímos que, a análise de um projeto de investimentos, é um dos caminhos mais importante para conseguirmos alcançar o sucesso. Sendo que, quando um projeto de investimento não é estudado sua viabilidade, suas chances de fracasso são maiores “afinal, toda empresa que inicia suas atividades foi idealizada para crescer; com um planejamento adequado, inclusive no que tange à viabilidade, esse crescimento se torna sustentável” (GUEDES,2020, p.11). Vale salientar que, a análise de investimentos é de extrema importância para saber a viabilidade de um projeto, assim garante não investir em algo que não vai gerar efetividade. Assim, todo cuidado com capital próprio ou de terceiros, é de máxima atenção, já que se espera um retorno financeiro (GUEDES, 2020).

3 METODOLOGIA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Pesquisa pode ser definida como um procedimento racional e ordenado buscando encontrar respostas para questões propostas, dessa forma utiliza-se de recursos disponíveis por meio de técnicas e métodos para essa investigação (GIL, 2010). Sendo assim, a pesquisa pode ser caracterizada de diferentes maneiras, como por exemplo: pesquisa bibliográfica, de campo e exploratória.

- Pesquisa bibliográfica: “elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações” (GIL, 2010, p. 28);
- Pesquisa de campo: “é que se utiliza com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos sobre um problema, para o qual se procura uma resposta, ou sobre uma hipótese, que se queira comprovar” (LAKATOS, 2017, p. 203);
- Pesquisa Exploratória: “objetiva determinar o campo de investigação, as expectativas dos interessados, bem como o tipo de auxílio que estes poderão oferecer ao longo do processo de pesquisa” (GIL, 2010, p. 152);

Sendo assim, esses são alguns métodos para a realização da pesquisa que deve ser desenvolvida ao longo de um processo que envolve várias fases desde a formulação do problema até a apresentação dos resultados (GIL, 2010).

3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Uma das ferramentas utilizadas para planejamento estratégico através da coleta e análise de dados trata-se da matriz SWOT conjugação das siglas das palavras em inglês *strengths*, *weakness*, *opportunities*, e *thenghts*, ou seja, as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças identificadas na organização (CHIAVENATO, 2007). Ou seja, a matriz *Swot* é uma “tabela de dupla entrada na qual nas linhas estão as forças e fraquezas organizacionais, e nas colunas as oportunidades e ameaças ambientais” (CHIAVENATO, 2007, p. 156).

Figura 4 – Análise SWOT

		Análise Externa	
		Oportunidades	Ameaças
Análise Interna			
Pontos Fortes		Aproveitamento: área de domínio da empresa	Enfrentamento: área risco enfrentável
Pontos Fracos		Melhoria: área de aproveitamento potencial	Desativação: área de risco acentuado

Fonte: Chiavenato (2007, p. 155) adaptado pelas autoras.

Desse modo, conforme tabela acima a análise *SWOT* geralmente é feita com frequência pelas empresas buscando mapear sua situação diante dos ambientes internos e externos para formulação de alternativas estratégicas diante dos problemas encontrados (CHIAVENATO, 2007).

Além disso, o método de entrevista também pode ser utilizado para coleta de dados e que varia conforme o número de pessoas entrevistadas, assim como o número de entrevistas conduzidas durante a pesquisa (COOPER, 2016). Por exemplo a entrevista semiestruturada onde o “entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente uma questão” (LAKATOS, 2017, p. 215).

Sendo assim, a entrevista pode ter suporte da técnica de observação onde “é um processo complexo que combina sensação (vista, som, toque, cheiro e até mesmo gosto)” (GRAY, 2012, p. 320). Ou seja, por meio da observação é possível ir além da opinião das pessoas, atitudes e comportamentos que possam influenciar no resultado final da pesquisa, desse modo é possível tornar a pesquisa mais imparcial (GRAY, 2012).

3.3 FORMA E ANÁLISE DE DADOS

As formas utilizadas para análise e coleta de dados podem ser de natureza qualitativa, quantitativa ou mista. Utilizando delas juntas e que geralmente é a mais aplicada pois permite uma maior coleta de dados com questões abertas e fechadas. (GREY, 2012). Com a combinação desses dois métodos é possível aumentar a qualidade da pesquisa, principalmente quando o estudo quantitativo é realizado após o qualitativo, fornecendo informações para validação dos resultados finais da pesquisa. Existem algumas estratégias para realizar a combinação dos métodos em uma pesquisa:

- Os métodos qualitativo e quantitativo podem ser realizados simultaneamente;
- Uma pesquisa qualitativa pode estar em desenvolvimento enquanto a quantitativa pode estar sendo aplicada, em momentos diferentes, para medir a alteração de atitudes e comportamentos ao longo da pesquisa;
- Uma pesquisa qualitativa pode se sobrepor a uma quantitativa, e uma segunda pesquisa qualitativa pode ser realizada após a quantitativa para esclarecer melhor os resultados (COOPER, 2016).

Sendo assim, esse método irá se complementar tornando a pesquisa ainda mais eficiente.

4 ESTRUTURAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

4.1 CARACTERIZAÇÃO

A matriz da rede de farmácias Rodocentro, segundo o proprietário está completando 30 (trinta) anos, iniciou suas atividades no dia 29 de julho de 1991. É fundada por uma base familiar na região norte de Santa Catarina, onde a mesma foi se desenvolvendo ao longo dos anos, anteriormente administrada pelo pai do atual sócio e administrador Gustavo Rotta Martins, que compartilhou o objetivo da empresa que sempre foi de expandir e constituir uma rede de farmácias, hoje a empresa é composta por sócios, contendo 01 matriz e 04 filiais e no todo traz 40 funcionários que trabalham na mesma com uma faixa etária de 17 a 45 anos.

A matriz hoje se encontra localizada no endereço Avenida Getúlio Vargas, 1653, centro de Porto União - SC, ao lado da Rodoviária Municipal de Porto União. Dentro da organização não está desenvolvido um setor ou pessoa específica na área de Recursos Humanos, porém por volta de uma década atrás a empresa passou por um processo de consultoria, onde no mesmo foram desenvolvidas ferramentas como a estruturação de cargos e também como exemplo a composição da missão, visão e valores da empresa, porém devido a data e ao não acompanhamento através do planejamento estratégico, fez com que o mesmo se tornasse obsoleto e não mais viável para utilização na atualidade da empresa.

Sendo eles:

- Missão que a empresa possui: Proporcionar confiabilidade e qualidade nos atendimentos com seus clientes, a fim de satisfazer as suas necessidades. Possibilitando assim, a qualidade de vida da comunidade no âmbito de sua abrangência;
- Visão: Ser reconhecida como uma farmácia de referência no Estado do Paraná e Santa Catarina pela qualidade e competência, voltada para a satisfação dos seus clientes;
- Valores: espírito de servir; excelência; integridade; liderança; respeito pelas pessoas; responsabilidade; rigor; trabalho em equipe.

Desse modo, a Missão, Visão e Valores foram reformuladas em 2021 para a atualidade da empresa, organizadas conforme figura abaixo:

Figura 5 - Missão, Visão e Valores



Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

Até o momento a organização não possuía desenvolvido o organograma, ou seja, não havia representação gráfica da estrutura formal da empresa, sendo ele desenvolvido pelas autoras deste trabalho no tópico 6.2.1.

5 DIAGNÓSTICO INTERNO DA ORGANIZAÇÃO

5.1 ANÁLISE SWOT

Para realizar a análise do ambiente interno e externo da empresa foi utilizado a Análise Swot que visa identificar os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças, evidenciando o posicionamento estratégico da empresa no mercado. Desta forma foram identificadas as seguintes informações, conforme quadro abaixo:

Figura 6 - Análise SWOT

1. Fatores Internos

Forças	Fraquezas
<p>Busca de atualizações;</p> <p>Equipe disposta a aprender;</p> <p>Baixa Rotatividade;</p>	<p>Dificuldade de organização da escala;</p> <p>Dificuldades de Comunicação;</p>
<p>Espaço Amplo;</p> <p>Variedades de Produtos;</p>	<p>Gestores e líderes com muitas funções deixando-os sobrecarregados;</p> <p>Não clareza das responsabilidades de cada cargo;</p>

2. Fatores Externos

Oportunidades	Ameaças
<p>Aumento da expectativa de vida populacional</p> <p>Diferencial de produtos e serviços - lançamento de tendências;</p>	<p>Crise no setor de abastecimento de mercadorias;</p> <p>Vários Concorrentes de produtos e serviços;</p>
<p>Pandemia e alta demanda em geral na área de atuação;</p> <p>Expansão de mercado;</p>	<p>Alta concorrência de colaboradores no mercado;</p>

Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

Após coletar as informações para a análise swot foi possível perceber alguns pontos que necessitam de melhorias no ambiente interno e externo. No ambiente interno os pontos de fraquezas observados foram: a dificuldade de comunicação entre colaboradores e gestores, ocasionando a não clareza das responsabilidades e

informações repassadas. Outro ponto seria a dificuldade de organização da escala de horários, que pode ocasionar dúvidas no momento de consultar a mesma.

Já no ambiente externo os pontos de ameaças observados foram a ampla concorrência de produtos e serviços, tornando-se necessário oferecer alguns diferenciais para os clientes, tanto internos como externos a fim de fidelizar esses clientes, pois no mercado encontra-se a alta concorrência de colaboradores. Desse modo foi possível identificar dois subsistemas de Recursos Humanos a serem trabalhados a descrição e análise de cargos e a comunicação interna, que serão descritos no decorrer do trabalho.

5.2 ENTREVISTA COM O GESTOR E COLABORADORES

Para obter mais informações do ambiente da empresa e dos propósitos do Gestor, foi realizada uma entrevista semiestruturada com o Gestor (Apêndice A) e com os colaboradores (Apêndice B), com perguntas abertas e fechadas e método de análise mista, isto é qualiquantitativo. Com o gestor foi realizada a entrevista composta por 20 perguntas, possuindo a liberdade de construir um diálogo com ele, a fim de saber quais seriam os pontos que identificava a necessidade de melhoria, sendo possível perceber que ele gostaria que existisse um padrão a ser seguido pelos gerentes tanto na matriz como nas filiais. Desta forma foi escolhido padronizar os processos de Gestão de Recursos Humanos dentro da Rodocentro.

Com os colaboradores foi realizada a entrevista individualmente (Apêndice B), com 11 colaboradores sendo apenas uma amostra. Sendo assim os gráficos a seguir demonstram os resultados desta entrevista:

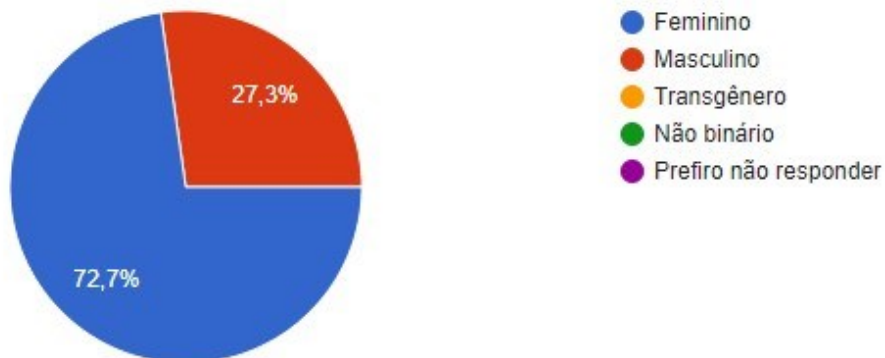
Gráfico 1 - Faixa etária dos colaboradores



Fonte: elaborado pelas autoras (2021).

No gráfico 1 demonstra a faixa etária dos colaboradores sendo em grande parte de 20 a 35 anos.

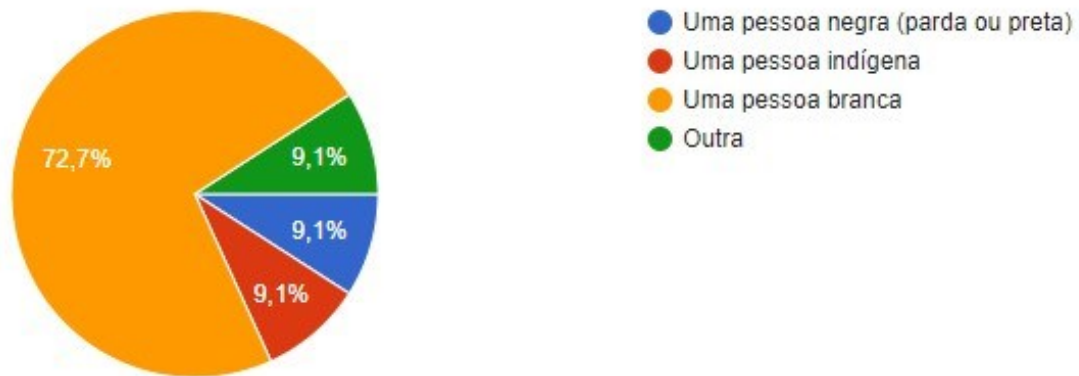
Gráfico 2 - Identidade de gênero



Fonte: elaborado pelas autoras (2021).

No gráfico 2, é possível observar que mais da metade dos colaboradores identificam-se como do sexo feminino.

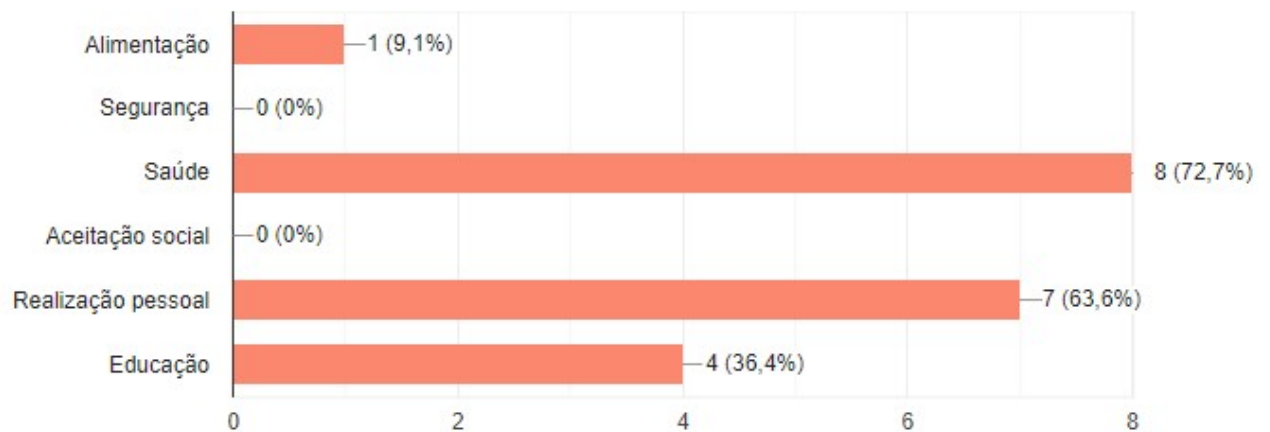
Gráfico 3 - Autoidentificação



Fonte: elaborado pelas autoras (2021).

No gráfico 3 mostra que os colaboradores auto identificam-se como sendo uma pessoa branca.

Gráfico 4 - Maior preocupação atualmente

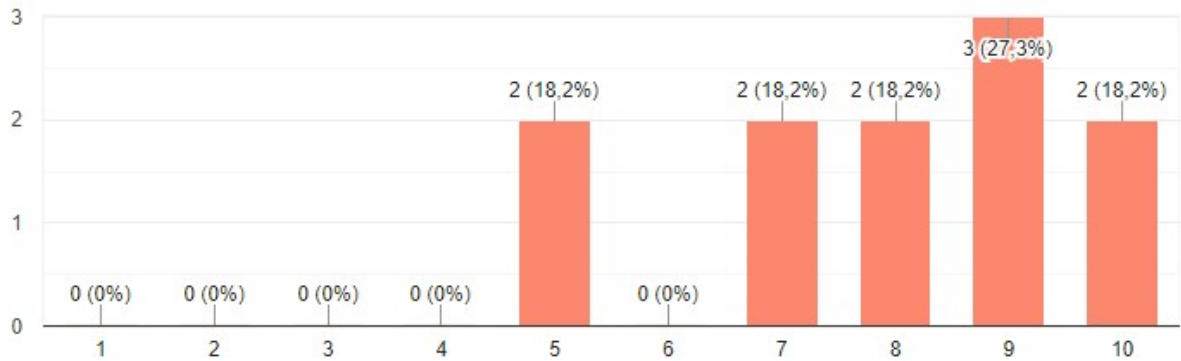


Fonte: elaborado pelas autoras (2021).

No gráfico acima identifica-se que a maior preocupação dos colaboradores é a saúde, com 72,7% e em seguida com realização pessoal com 63,6%. O que demonstra que devido a sua faixa etária ser de adultos jovens, uma das preocupações é com a realização tanto pessoal como profissional, pois nesta faixa etária as pessoas estão preocupadas em ocupar um lugar no mercado de trabalho e se tornar um

profissional reconhecido, mas também levando em consideração a saúde, pois sem ela não é possível atingir os objetivos pessoais e profissionais.

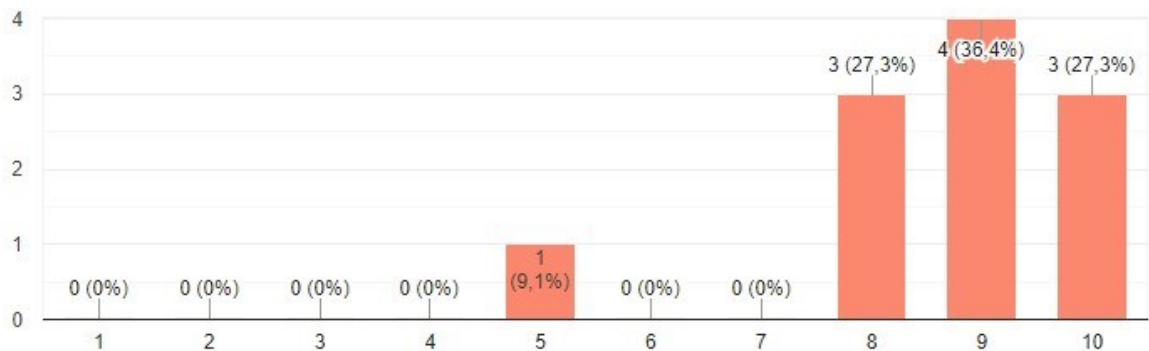
Gráfico 5 - Atual situação referente a moradia



Fonte: elaborado pelas autoras (2021).

No gráfico 5 é possível observar que 27,3% dos colaboradores avaliaram com a nota 9 referente a sua situação com a moradia.

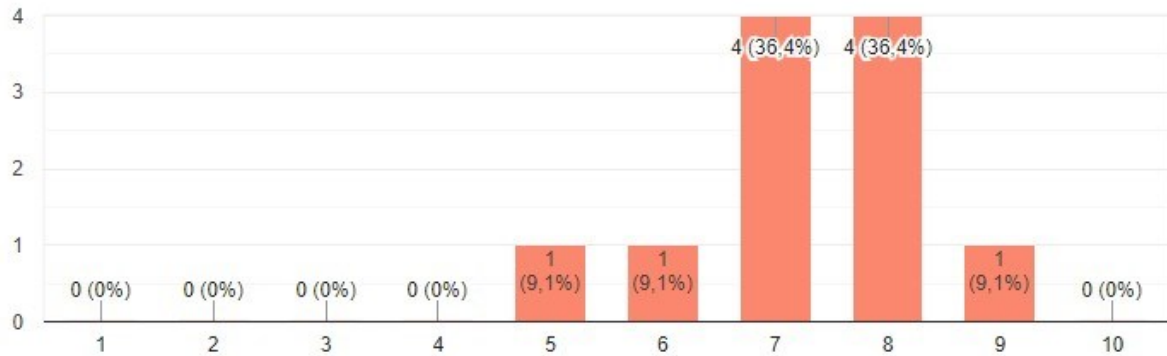
Gráfico 6- Atual situação referente a meio de transporte



Fonte: elaborado pelas autoras (2021).

No gráfico 6 é possível perceber que a nota para transporte da grande maioria dos colaboradores ficou em média entre 8 e 10.

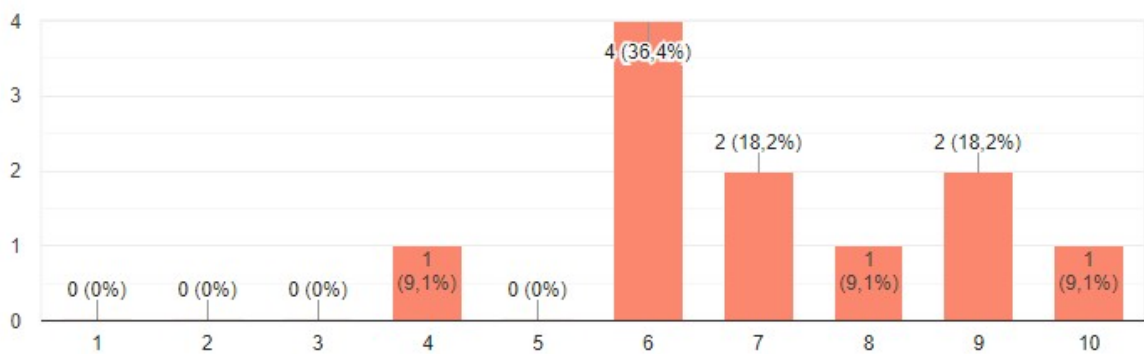
Gráfico 7 - Atual situação referente a condição financeira



Fonte: elaborado pelas autoras (2021).

No gráfico 7 nota-se que a nota dos colaboradores para sua situação financeira ficou em média entre 7 e 8.

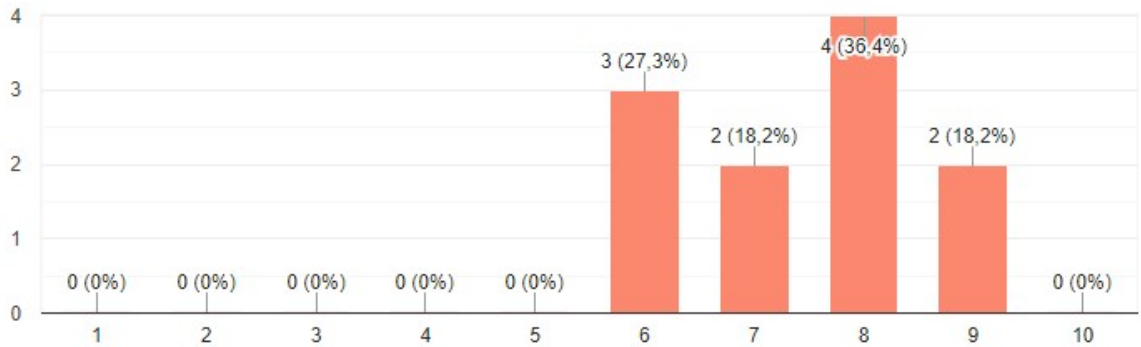
Gráfico 8 - Atual situação referente a alimentação



Fonte: elaborado pelas autoras (2021).

No gráfico 8, pode-se observar que os colaboradores consideram a alimentação como razoável, pois 36,4% deram uma nota 6 para sua alimentação.

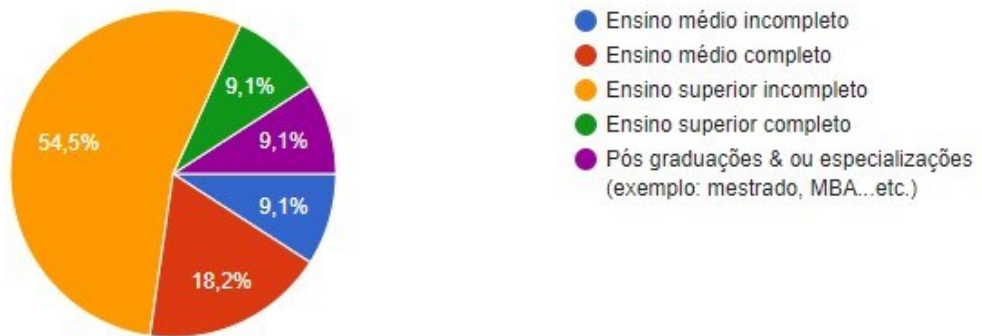
Gráfico 9 - Atual situação referente ao nível educacional



Fonte: elaborado pelas autoras (2021).

No gráfico 9, as notas dos colaboradores com relação à sua educação ficaram em média entre 6 e 8.

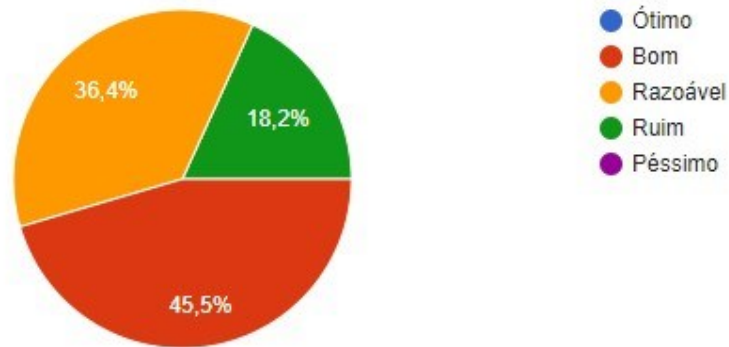
Gráfico 10 - Escolaridade



Fonte: elaborado pelas autoras (2021).

No gráfico 10, observa-se que 54,5% dos colaboradores possuem o ensino superior incompleto.

Gráfico 11 - Tempo de lazer com a família

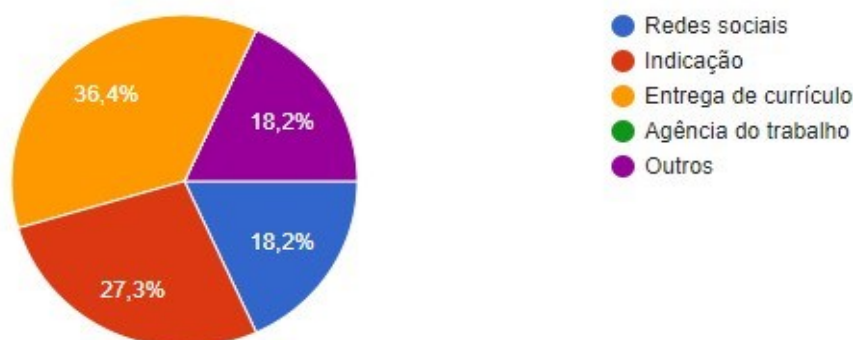


Fonte: elaborado pelas autoras (2021).

No gráfico 11, o tempo disponibilizado à família é considerado pelos colaboradores como bom. Sendo assim, pode-se coletar informações nos gráficos acima a situação referente a moradia, meio de transporte e condição financeira, ficou em média com uma nota 9, considerando-se uma nota adequada.

As notas mais baixas nos gráficos acontecem devido a alguma situação particular, como em moradia onde alguns colaboradores ainda não possuem a sua casa própria. Para meio de transporte tem alguns colaboradores que dependem de transporte público ou de bicicleta para chegar até a empresa. E com relação a situação financeira alguns colaboradores são novos na empresa e ainda não possuem muitos benefícios. Já com relação à educação, a grande maioria dos colaboradores investem em algum curso, sendo que metade estão cursando algum curso superior voltado à área farmacêutica.

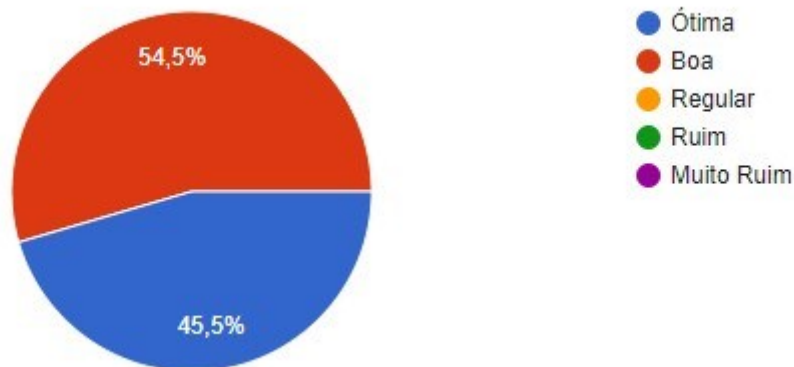
Gráfico 12 - Como colaborador ficou sabendo da vaga



Fonte: elaborado pelas autoras (2021).

No gráfico 12, segundo 36,4% dos colaboradores entregaram um currículo presencialmente na empresa e foram selecionados.

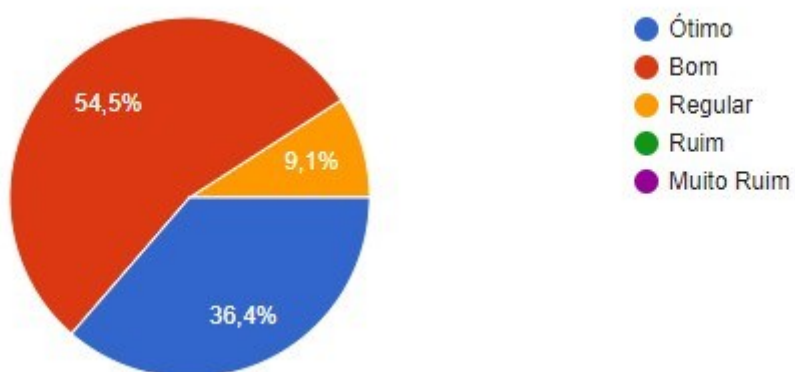
Gráfico 13 - Como foi a recepção nos primeiros dias de empresa



Fonte: elaborado pelas autoras (2021).

No gráfico 13, grande parte dos colaboradores considera que recepção no primeiro dia de trabalho foi agradável.

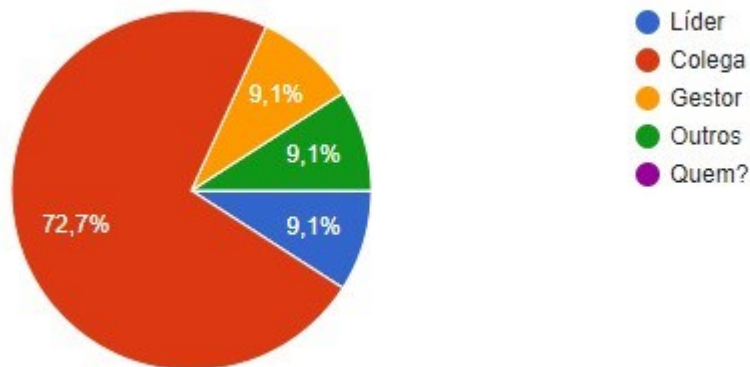
Gráfico 14 - Como considera o treinamento recebido na integração



Fonte: elaborado pelas autoras (2021).

No gráfico 14, o treinamento recebido na integração é considerado como sendo bom pelos colaboradores.

Gráfico 15 - Quem desenvolve os treinamentos



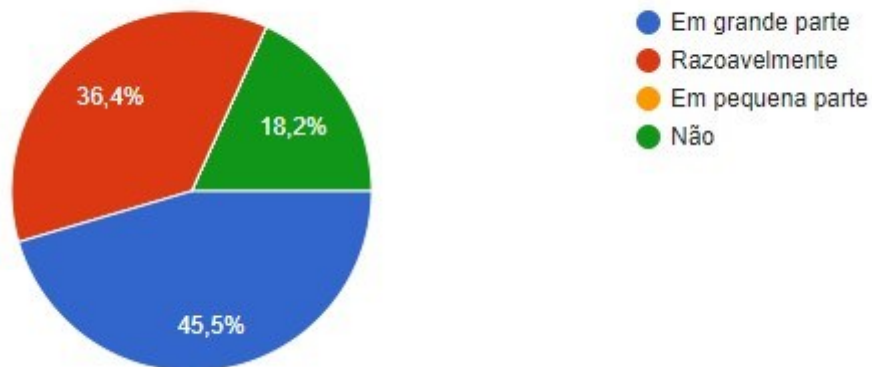
Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

No gráfico 15, pode-se perceber que grande parte dos treinamentos é realizado pelo próprio colega de trabalho, o que demonstra que os treinamentos não são estruturados, visto que o treinamento para ser efetivo é preciso que aconteça de forma planejada e estruturada seguindo um passo a passo, a fim de trazer resultados tanto para o colaborador quanto para a empresa, sendo possível aplicar alguns treinamentos na própria integração.

Desta forma, através de uma pergunta aberta feita aos colaboradores, com o intuito de identificar como eles consideravam a ideia de receber treinamentos recorrentes na empresa obteve-se as seguintes respostas: treinamentos são de suma importância; retenção de talentos; percepção externa sobre a dificuldade de treinamentos.

Sendo assim, no decorrer da entrevista foi possível perceber a necessidade de descrever as atividades e atribuições das funções através da Descrição e Análise de Cargos, para que posteriormente possam ser utilizadas na aplicação de treinamentos e demais estratégias da empresa.

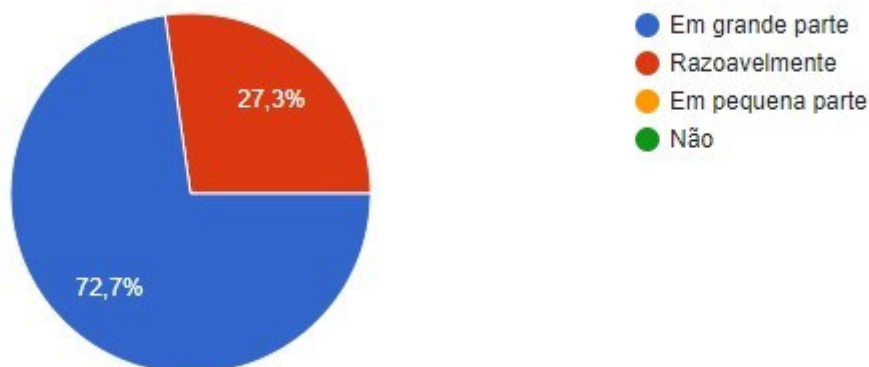
Gráfico 16 - Valores e objetivos da empresa



Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

No gráfico 16, observa-se que 36,4% dos colaboradores responderam que conhecem razoavelmente os valores e objetivos da empresa.

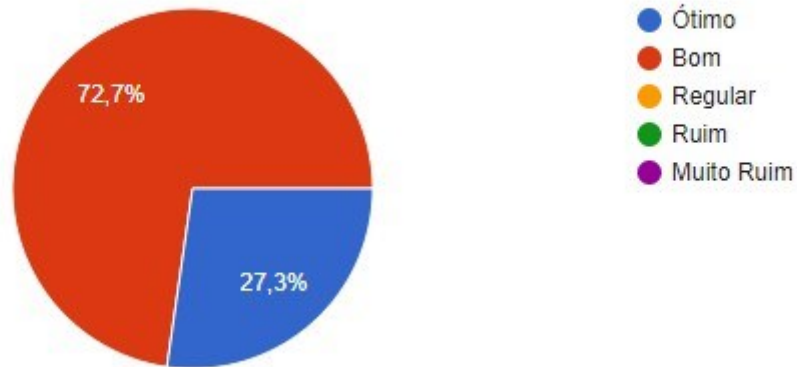
Gráfico 17 - Políticas e normas da empresa



Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

No gráfico 17, pode-se perceber que grande parte dos colaboradores assinalam que conhecem as políticas e práticas da empresa.

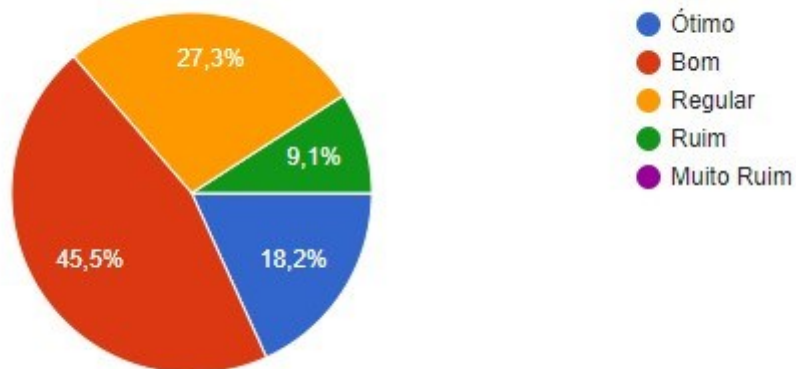
Gráfico 18 - Relacionamento com os colegas de trabalho



Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

Neste gráfico acima 72,7% responderam que o relacionamento com os colegas é bom.

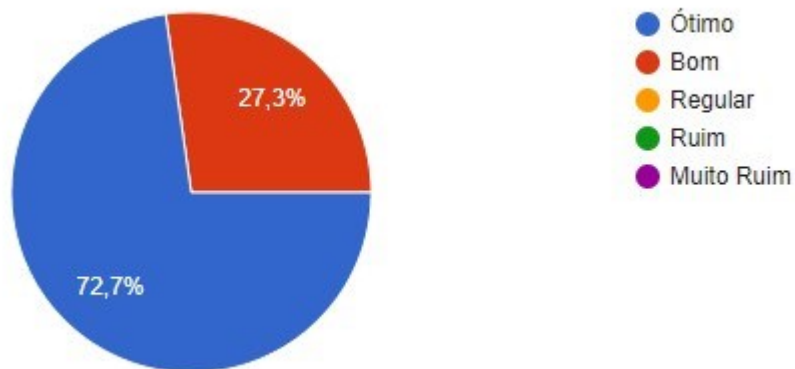
Gráfico 19 - Disponibilidade das ferramentas de trabalho



Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

No gráfico 19, as ferramentas disponíveis para realizar as atividades são consideradas como adequadas.

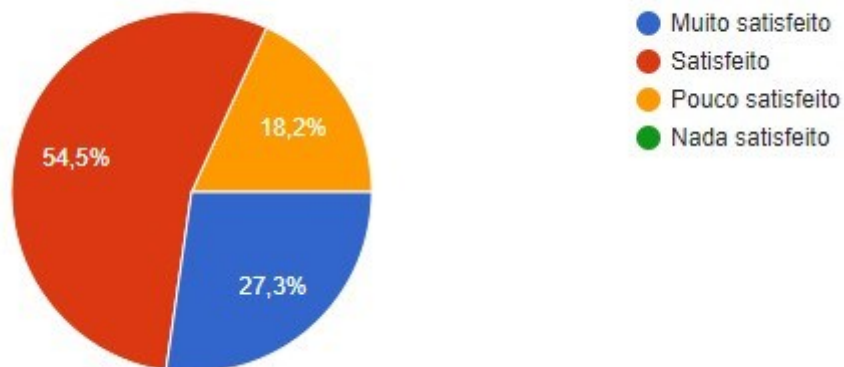
Gráfico 20 - Relacionamento com a liderança



Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

No gráfico 20 consideram em sua maioria o relacionamento com a liderança como sendo ótimo.

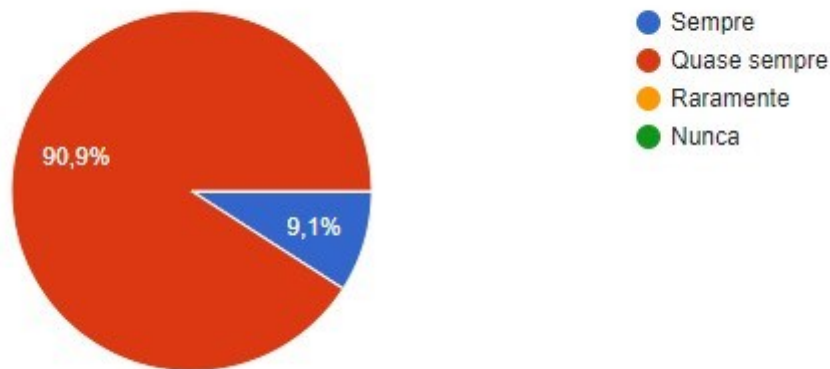
Gráfico 21 - Satisfação com a atual função



Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

No gráfico 21, 54,5% dos colaboradores sentem-se satisfeitos com a sua função.

Gráfico 22 - Aproveitamento do potencial profissional e humano

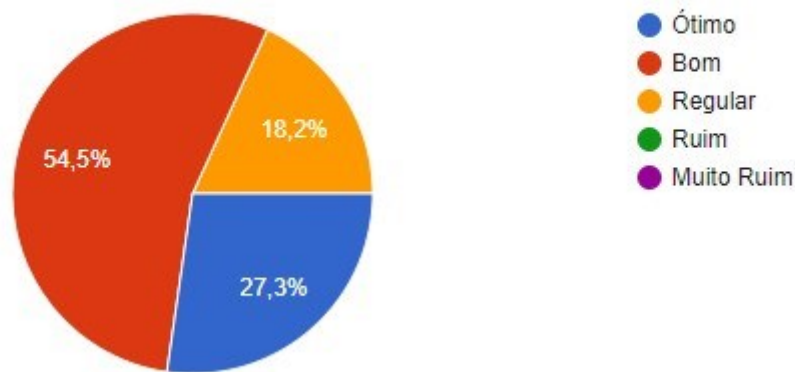


Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

No gráfico 22, 90,9% dos colaboradores responderam que a empresa aproveita seu potencial profissional e humano. Sendo assim nos gráficos acima os colaboradores relataram sua satisfação com a função e que a empresa utiliza todo o seu potencial para atingir os objetivos profissionais e pessoais, sendo disponibilizado segundo eles as ferramentas necessárias para a execução das suas atividades.

Foi realizada uma pergunta aberta onde foi questionado se os benefícios ou vantagens disponibilizadas pela a empresa é interessante ao colaborador, obtendo as seguintes respostas: considera interessante a disponibilização de planos de saúde e odontológico, porém não são todos os colaboradores que possuem esse plano. E também a fim de conhecer melhor os colaboradores foi realizada a seguinte pergunta, qual seria a expectativa profissional para daqui 5 anos, obtendo com as seguintes respostas: crescimento dentro da empresa; pós-graduação na área farmacêutica; desenvolvimento pessoal e profissional.

Gráfico 23 - Avaliação da forma de crescimento na empresa

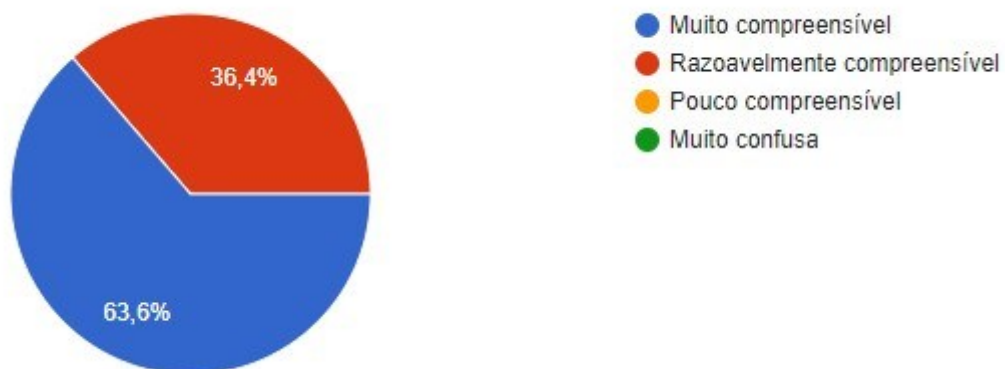


Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

Neste gráfico acima, demonstra a forma como os colaboradores enxergam as oportunidades de crescimento profissional dentro da empresa, pode-se perceber que 54,5% estão satisfeitos.

Em outra pergunta aberta realizada com os colaboradores, visa identificar as dificuldades enfrentadas dentro do ambiente de trabalho. Obteve-se as seguintes respostas; dificuldade de conhecimento dos medicamentos; dificuldade em trabalho em equipe e a comunicação entre eles; ruído no repasse de informações da empresa.

Gráfico 24 - Clareza das atribuições e atividades da função

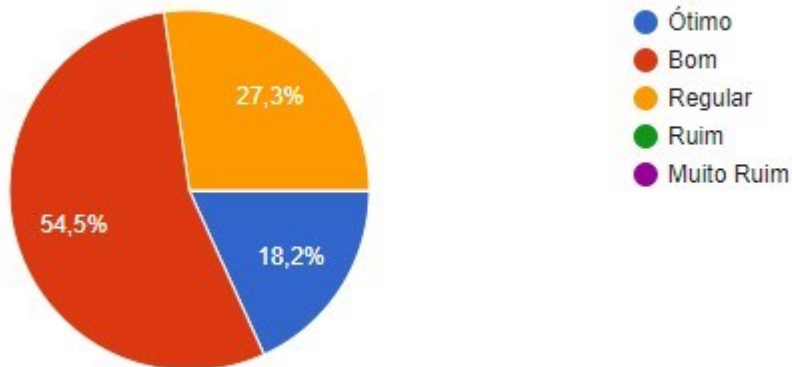


Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

No gráfico 24, segundo 63,6% dos colaboradores relatam ter clareza na atribuição das tarefas. No entanto no decorrer da entrevista com os colaboradores foi possível perceber que sentiam dificuldades em saber quais eram suas atribuições e

responsabilidades dentro do cargo, ocasionando dúvida e desmotivação. Sendo assim identificado a necessidade de realizar a Descrição e Análise de Cargos.

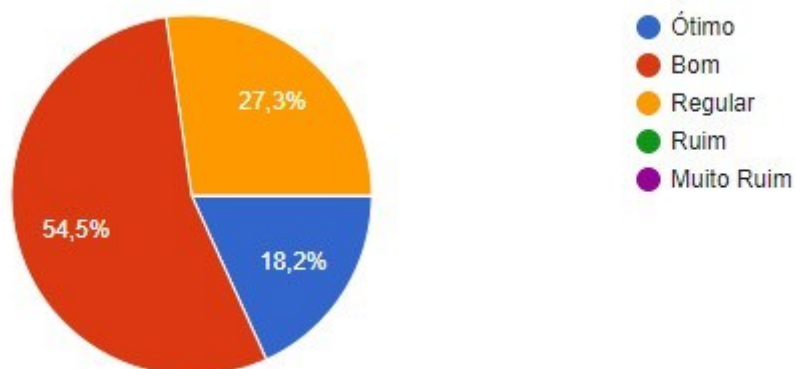
Gráfico 25 - Investimento no desenvolvimento profissional/pessoal por parte da empresa



Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

No gráfico 25, os colaboradores consideram adequado o investimento que recebem por parte da empresa.

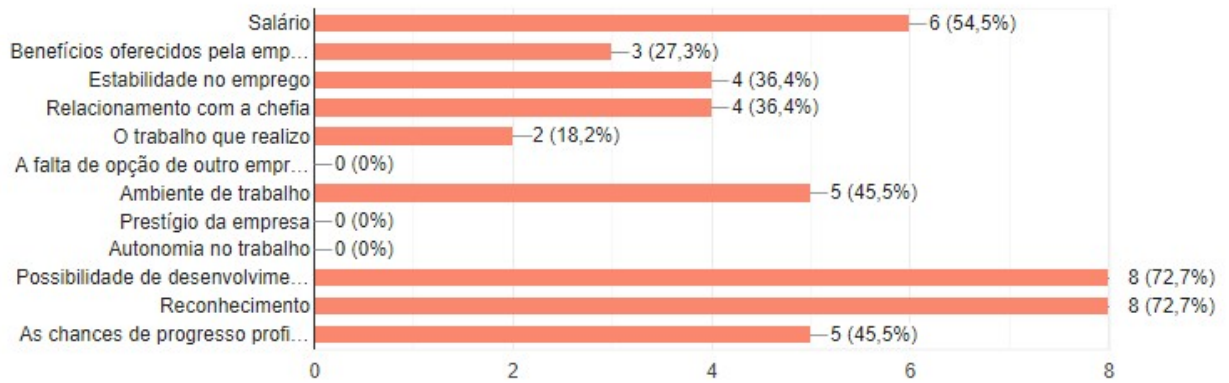
Gráfico 26 - Investimento no seu desenvolvimento profissional/pessoal



Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

No gráfico acima os colaboradores classificam como bom o investimento em si mesmo relacionado a educação e bem-estar.

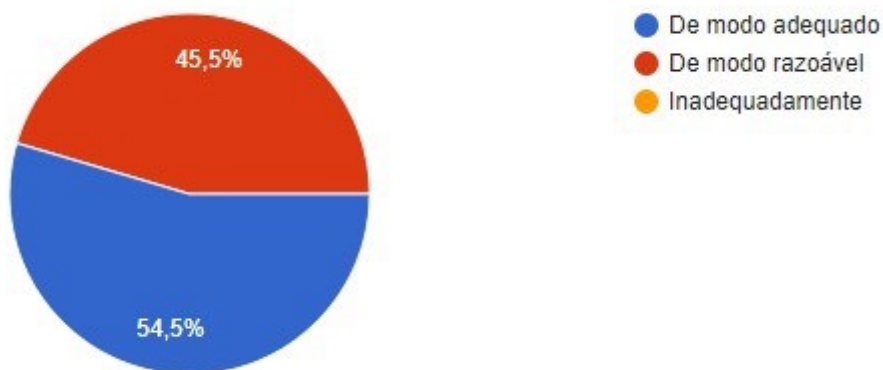
Gráfico 27 - Incentivos relevantes para os colaboradores



Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

O gráfico 27 demonstra que os incentivos de maior relevância para colaboradores são Possibilidade de desenvolvimento, reconhecimento e salário.

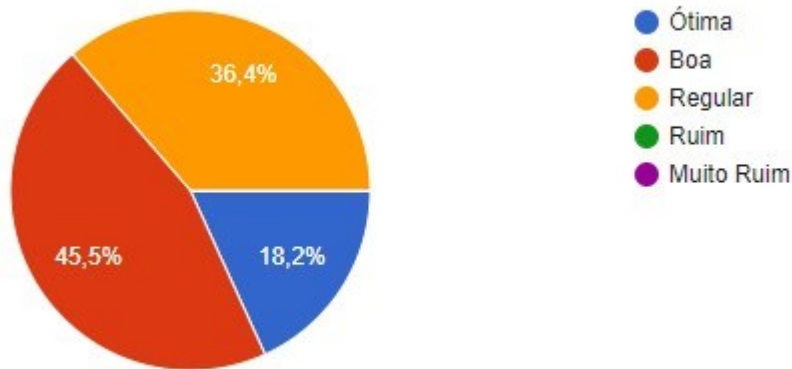
Gráfico 28- Comunicação da direção com os colaboradores



Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

No gráfico 28 nota-se que 54,5% dos colaboradores respondentes consideram que a comunicação com a gestão e demais colaboradores é adequada.

Gráfico 29 - Troca de informações internamente



Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

Através do gráfico 29, 45,5% dos colaboradores consideram a troca de informações boa, porém nota-se que 36,4% classifica como regular sendo este um número relevante para a comunicação interna da empresa.

5.3 INTERPRETAÇÃO DA OBSERVAÇÃO FÍSICA E HUMANA

Conforme metodologia descrita neste trabalho, para uma melhor coleta de dados, a observação física e humana da Farmácia Rodocentro permitiu a identificação de alguns pontos de melhoria para a elaboração de propostas. Desse modo, na observação física (Apêndice C), do local foi analisado a aparência interna e externa da farmácia, cores, estacionamento, layout, iluminação, locais para descanso, entre outros. Sendo identificado que no ambiente aonde fica os produtos expostos tem um espaço amplo e uma boa iluminação, assim como na fachada da empresa. Para os colaboradores não havia painéis visíveis para um a melhor comunicação sendo o principal fator para elaboração desse trabalho, estratégias de comunicação interna como painéis, quadro de escalas não estruturados e visíveis. Além disso, por meio do roteiro de observação humana (Apêndice D) foi possível identificar dificuldades na comunicação entre os colaboradores, como por exemplo a quem se direcionar quando necessário gerando assim a proposta para descrição e análise dos cargos da empresa, deixando claro as funções e papel de cada um na empresa assim como o

organograma permitindo uma melhor visualização de onde o colaborador está e com quem se relaciona diretamente.

6 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO EM RECURSOS HUMANOS

Através do diagnóstico realizado na empresa farmácia Rodocentro por meio da matriz *SWOT*, observação, e entrevista semiestruturada com o gestor e colaboradores, foram identificadas necessidades em relação a melhoria na comunicação entre os colaboradores de forma ampla, ou seja, a comunicação interna que possui ruídos e dificuldades. Dessa forma serão apresentadas propostas neste trabalho sobre estratégias relacionadas a comunicação interna. Ainda, a fim de atingir este objetivo, a descrição e análise de cargos também se faz presente como peça fundamental e uma ferramenta para comunicação, por meio da qual os colaboradores saberão exatamente o que a empresa espera deles, quais são seus deveres, tarefas e responsabilidades assim como os requisitos físicos, mentais, e ambiente de trabalho necessário. Sendo assim, a ligação entre comunicação interna e descrição e análise de cargos está em deixar transparente tanto para a empresa quanto para os colaboradores o que deve ser feito, como deve ser feito e por que deve ser feito. Desse modo, a comunicação interna será muito mais assertiva, refletindo na organização como um todo para que possam comunicar uns aos outros a partir da clareza de seu papel.

6.1 ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA


6.1.1 Estruturação da Política de Feedback

Visando a melhor comunicação interna na farmácia Rodocentro, uma das ferramentas importantes é o *Feedback* por meio do qual é possível dar uma resposta sobre uma atitude ou comportamento não focando apenas nos resultados superficiais ou objetivos, mas sim nos impactos mais amplos e no desenvolvimento aprofundado buscando gerar oportunidades de melhoria dentro da empresa. Desse modo, o feedback trata-se de uma ferramenta de comunicação essencial para conduzir as pessoas na direção certa.

Sendo assim, para que o gestor e líder consigam realizar feedbacks assertivos é necessário um treinamento abordando os principais aspectos do feedback, sendo eles: o que é, para que serve, quais são os tipos e como aplicar. Nesse sentido, a proposta para a farmácia Rodocentro é que o gestor e líderes realizem um treinamento

seguindo o plano de ensino disposto abaixo, que será organizado por meio de vídeos online e gratuitos como também a leitura de matérias sem nenhum custo para a empresa, sendo eles oferecidos pela Solides, empresa consolidada que oferece suporte a mais de 7 mil empresas ofertando várias ferramentas pagas e gratuitas para a gestão de recursos humanos, ou seja é possível utilizar a plataforma Solides como uma fonte confiável de informações.

Figura 7 - Roteiro de treinamento para realização de *Feedback*



ROTEIRO DE TREINAMENTO

Data:	Treinamento n°: 001
Foco e objetivos do treinamento: Apresentar a ferramenta de comunicação Feedback, visando que o gestor e líderes compreendam o que é, para que serve, quais são os tipos e como deve ser aplicado para que assim consigam gerir melhor suas equipes.	
Materiais necessários: Acesso a internet, computador ou celular, caderno e caneta para anotações;	
Roteiro: <ul style="list-style-type: none"> - O que é e qual a importância do Feedback (leitura); - Como fazer um feedback corretamente para os colaboradores (leitura); - 5 dicas para dar feedbacks efetivos (leitura); - Feedback Positivo: qual é sua importância e como fazer (vídeo) - Feedback negativo: como realizar de forma correta e como ele pode ajudar (vídeo) 	
Disponibilidade dos materiais: <ul style="list-style-type: none"> - https://blog.solides.com.br/feedback/ - https://blog.solides.com.br/como-fazer-um-feedback-corretamente-para-os-colaboradores/ - https://blog.solides.com.br/feedbacks-efetivos/ - https://youtu.be/2f6FQr1tRTc - https://youtu.be/4UWvBMMhx7I 	

Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

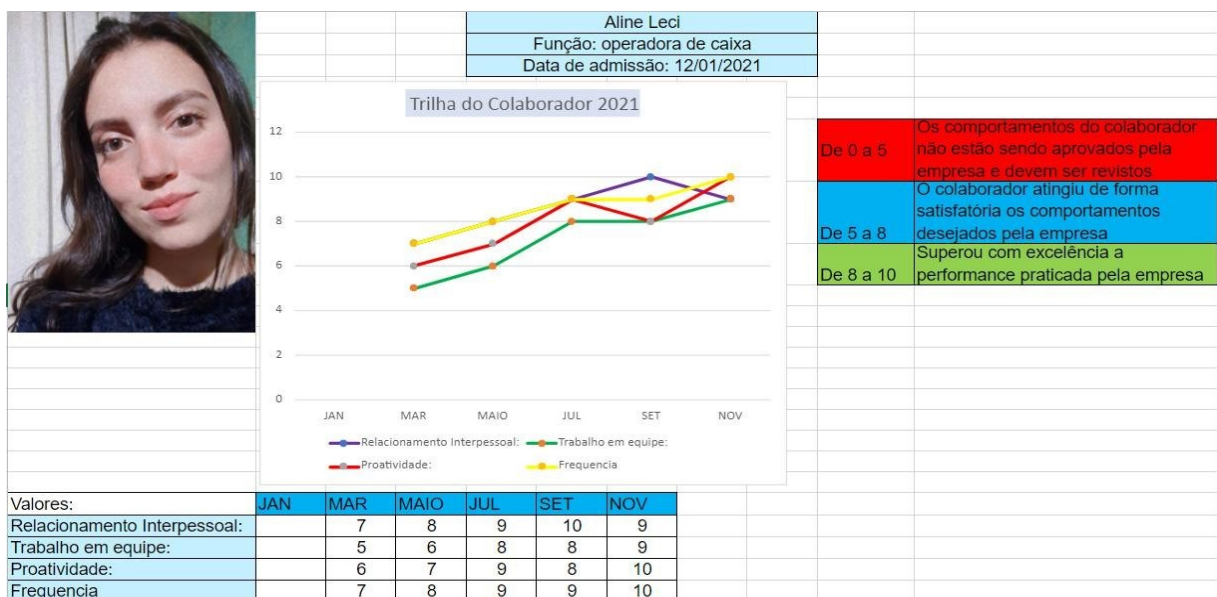
O tempo investido com esse treinamento será de aproximadamente 60 minutos e por meio dele o gestor, assim como os líderes terão mais conhecimento em relação ao tema proporcionando feedbacks assertivos contribuindo tanto para o crescimento da empresa como dos colaboradores.

Após o treinamento, a empresa poderá utilizar o formulário de construção pessoal que será disponibilizado a ela, desse modo o formulário será um documento da empresa e do colaborador que deverá ser assinado pelo mesmo sempre que houver um feedback e que inicialmente deverá ser realizado com periodicidade uma vez por mês durante 3 (três) meses para que faça parte da cultura da empresa e os colaboradores se acostumem com essa nova prática, após isso deverá ser realizado bimestralmente.

O nome “Formulário de Construção Pessoal” em (Apêndice E) foi criado pelas autoras deste trabalho, visando que o processo de feedback não deve ser apenas para gerar elogios e críticas para o colaborador, mas que através dessas informações sejam identificadas oportunidades de melhorias no crescimento pessoal assim como profissional do colaborador, conseqüentemente contribuindo para o crescimento da empresa e melhorando de forma significativa a comunicação interna da mesma.

Desse modo, no formulário de construção pessoal deverá constar os principais pontos abordados, quais foram os pontos positivos e de melhoria do colaborador naquele determinado período ou atividade/projeto, a devolutiva do gestor com orientação do que deverá ser melhorado até o próximo feedback. Ainda alinhado ao processo de feedback também será disponibilizado ao gestor um arquivo em Excel referente a "Trilha do Colaborador" conforme figura abaixo.

Figura 8 -Trilha do Colaborador



Fonte: Elaborados pelas autoras (2021).

Por meio do qual será possível uma avaliação e acompanhamento de como o colaborador está alinhado aos valores da empresa, desse modo o gestor e o colaborador devem estar em consenso de que nota o colaborador atingiu naquele determinado mês.

6.1.2 Folhetos: Sintonia Rodocentro

Mediante a pesquisa realizada com os colaboradores na farmácia Rodocentro em Porto União (SC), foi identificada a necessidade de fortalecer a comunicação entre os colaboradores, através de estratégias de comunicação interna, para evitar divergência nos assuntos do cotidiano, que tendem a gerar falhas de comunicação e conflitos entre os colaboradores.

Desta forma, com o diagnóstico da pesquisa relatada, um meio de melhorar a comunicação interna, é a implantação de folhetos, online sendo enviado nas redes sociais dos colaboradores para que todos possam ter acesso, com o nome Sintonia Rodocentro, que visa sintonizar todos os colaboradores, permitindo que as informações cheguem de forma clara e abrangente, conforme *template* abaixo.

Figura 9 - Folheto Sintonia Rodocentro



Fonte: Elaborados pelas autoras (2021).

Sendo assim, a implantação desse processo será através de um *template* editável, que deve ser modificado semanalmente com informações referente ao ambiente corporativo, como por exemplo: um comunicado do gestor sobre uma reunião, um produto novo que chegou, foto da escala para que os colaboradores escalados não esqueçam seu horário, compartilhando ideias que um colaborador relatou ao gestor, e outras informações relevante a organização. Diante disso, deve ser enviado na rede social padronizada pela empresa, sendo sugerido o grupo de *Telegram* para que todos possam visualizar, e toda vez que for comunicar os colaboradores sobre uma reunião, o ideal é que seja feito através de uma rede social padronizada com por exemplo o e-mail ou *Telegram*.

Portanto, para melhor sucesso desse processo, o essencial é que haja uma pessoa responsável por atualizar esse *template* semanalmente. Desta forma, a comunicação entre os colaboradores será mais assertiva, evitando ruídos, todos

obtendo acesso às mesmas informações e assim contribuindo na agilidade dos processos e um ambiente corporativo mais saudável.

6.1.3 Você me Conhece?

Durante acompanhamento na farmácia Rodocentro em Porto União SC, foi identificado que vários colaboradores prestam serviços a outras unidades da farmácia e que nem todos os colaboradores se conhecem, mesmo os que já trabalham há algum tempo. Desse modo, com o intuito de melhorar a comunicação interna, a proposta do programa “você me conhece?” é gerar maior conexão entre os colaboradores não somente da matriz mas sim de todas as filiais, por meio da apresentação individual de todos os colaboradores através de vídeo ou foto ficando a critério de cada um, além de uma série de perguntas respondidas sobre gostos pessoais e características que deverão ser enviadas no grupo de *WhatsApp* padronizado da empresa.

Inicialmente esse processo deverá ser realizado com todos os colaboradores já presentes na organização para que assim seja entendido por todos e faça parte da cultura organizacional da empresa tornando-se um ritual de boas-vindas e comunicação interna entre todos. Após isso cada colaborador novo na empresa deverá participar desse processo como parte da integração para que todos o conheçam e caso o mesmo precise se direcionar até outra unidade já estará mais socializado criando um ambiente mais agradável.

Dessa forma, a foto ou vídeo do colaborador deverá ser enviada no grupo de *Telegram* conforme exemplo abaixo:

Figura 10 -Você me Conhece? (Template)



Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

Juntamente das seguintes perguntas respondidas:

1. Qual é sua idade?
2. Seu filme ou livro preferido?
3. Qual é sua formação?
4. Quais serão suas funções na empresa?
5. O que você gosta de fazer nas horas vagas?
6. No que você pode contar comigo?

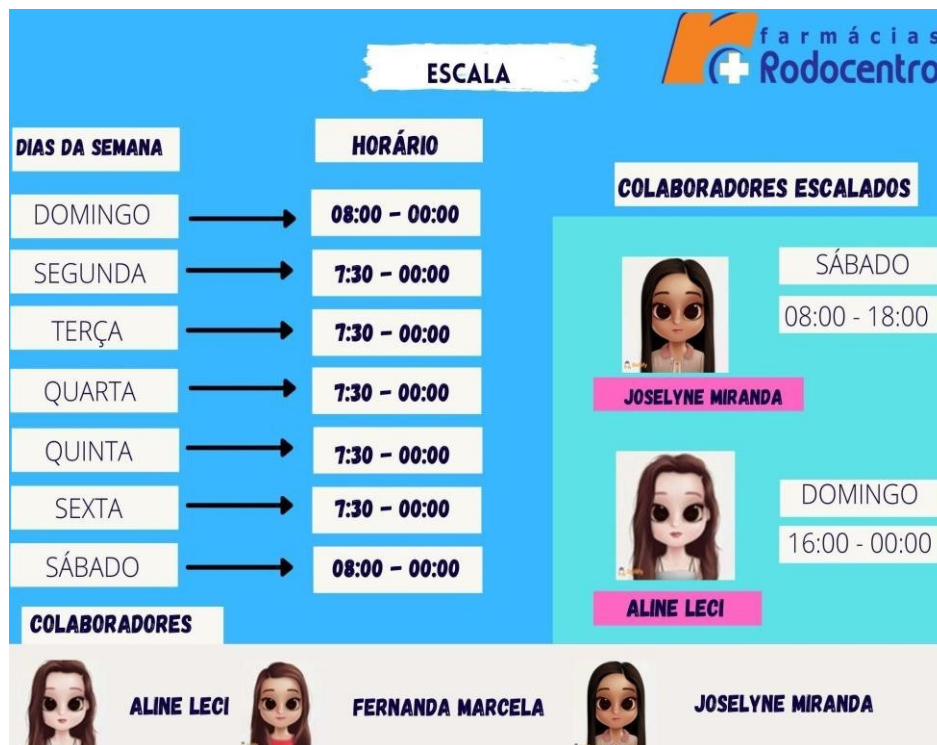
Tratam-se de perguntas descontraídas visando deixar o colaborador à vontade e que podem ser alteradas pelo gestor. Dessa forma, o programa “Você me Conhece” contribuirá para melhor relacionamento dos colaboradores e comunicação interna mais eficaz, pois cada funcionário saberá quem é a pessoa, e qual é sua função na empresa, ou seja, saberão a quem se direcionar quando necessário.

6.1.4 Quadro de Escalas Interativo

Tendo em vista a oportunidade de melhoria no quadro de escalas dos colaboradores da farmácia Rodocentro e visando uma melhor comunicação interna assim como gestão do tempo, a proposta da organização e mural de escalas dos colaboradores permite visualizar de forma clara os horários de trabalho sem que haja falhas, ou seja facilita os processos para que os colaboradores consigam se organizar melhor.

Sendo assim, a melhoria deste quadro de escalas será através da criação de um quadro de escala interativo em A.C.M ou acrílico, com nomes e foto dos colaboradores, recortados e colados em E.V.A ou impressos e plastificados, coloridos para melhor visualização e deve conter os horários de funcionamento da organização assim como os dias da semana, conforme figura abaixo:

Figura 11 - Quadro de Escala Interativa



Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

Desse modo, o recomendado é que somente uma pessoa organize a escala conforme a semana de trabalho, sendo responsável pela escolha do nome, foto do colaborador, dia e horário em que vai ser escalado para trabalhar. E assim

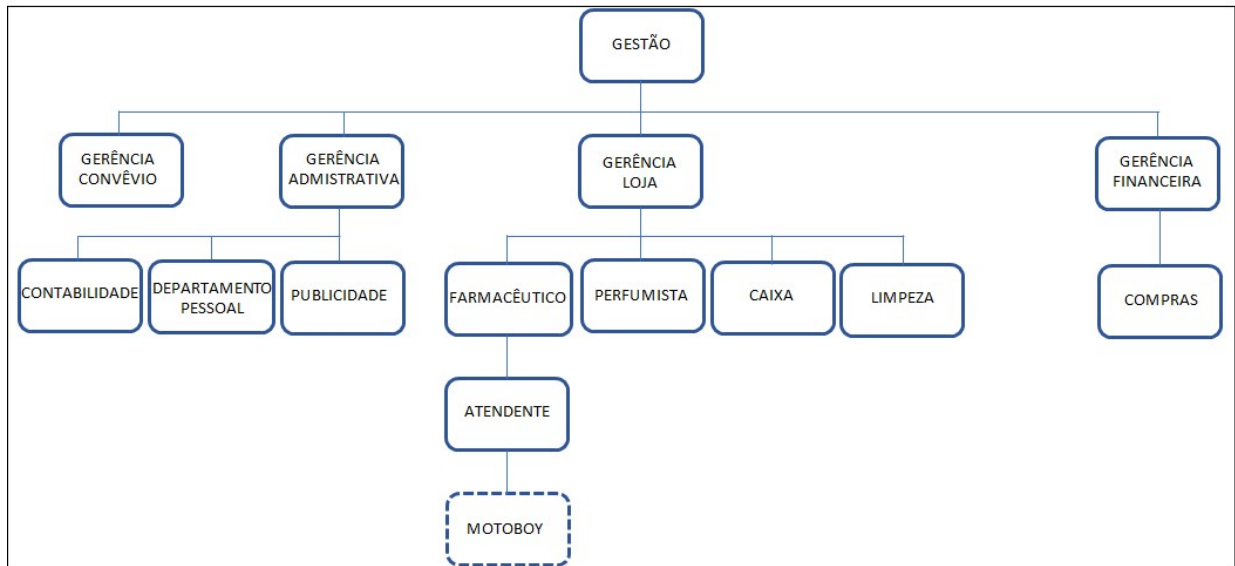
sucessivamente conforme as escalas da semana tornando-se parte da rotina e cultura da empresa, diante disto, os colaboradores poderão conferir a escala toda semana visualmente mais clara, pois terá todas as informações que precisa cumprir, assim evita divergências na comunicação entre os colaboradores.

6.2 A DESCRIÇÃO E ANÁLISE DAS FUNÇÕES

6.2.1 Organograma

Através do organograma é possível identificar a hierarquia da empresa e as relações entre as funções sendo possível melhorar a comunicação interna deixando claro onde cada setor se posiciona dentro da organização e também para a descrição e análise de todos os cargos da empresa. Até o presente momento o organograma não estava estruturado e definido formalmente pela farmácia Rodocentro, desse modo houve dificuldade para estruturar o atual organograma por escrito, que ficou definido conforme figura abaixo:

Figura 12 - Organograma Atual

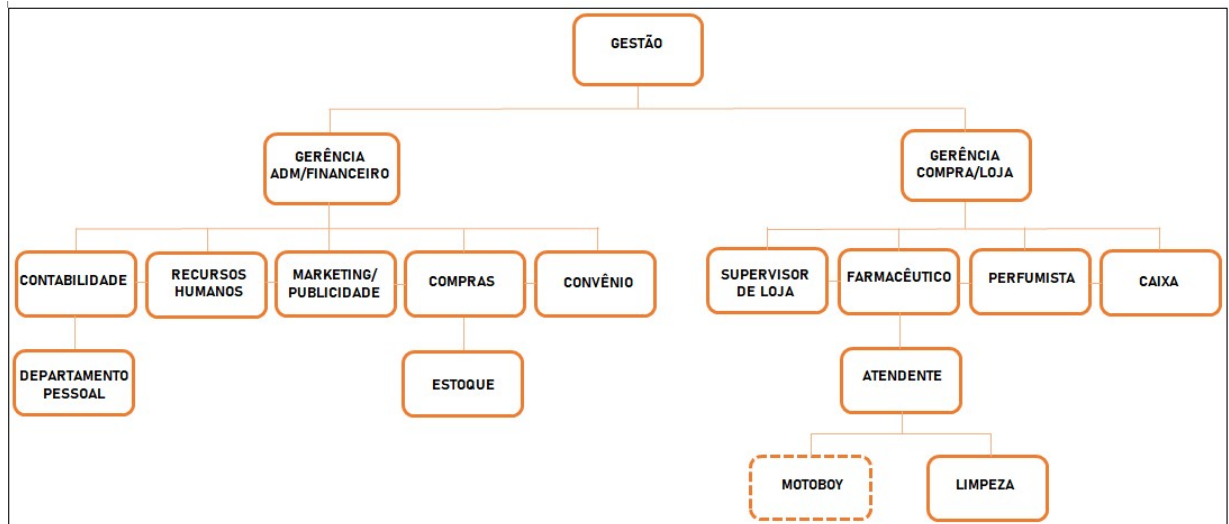


Fonte: Elaborado pelas autoras (2021).

Desta forma, visando o crescimento da empresa e uma projeção futura com os cargos mais organizados e estratégicos houve a elaboração de um organograma futuro conforme figura abaixo, onde os setores supervisionados pela gerência administrativa/financeira devem estar centralizados na matriz da farmácia em Porto

União SC e os setores supervisionados pela gerência de compra/loja deve estar em todas as filiais da farmácia.

Figura 13 - Organograma Futuro



Fonte: Elaborado pelas autoras (2021)

Sendo assim, sugere-se a padronização para que todas as atividades relacionadas às áreas de Recursos Humanos, departamento pessoal, contabilidade, marketing, compras, convênio, e estoque sejam direcionadas somente a matriz padronizando e organizando os processos.

6.2.2 Perfil da Função

Com o intuito de melhorar a comunicação interna da farmácia Rodocentro, a descrição e análise de cargos se torna parte fundamental desse processo, desse modo através dela é possível nortear as ações para o gestor como, por exemplo, a necessidade de treinamento dos colaboradores, contratar de forma mais estratégica por também auxilia no subsistema de recrutamento e seleção, auxilia no alcance dos resultados contribuindo para o crescimento da organização, assim como é uma ferramenta estratégica de comunicação interna conforme citado anteriormente.

Sendo assim, através do Formulário de Descrição e Análise de Cargos (Apêndice F) é possível deixar claro o conjunto de tarefas, atribuições e funções que deverão ser realizadas pelo colaborador, assim como os requisitos qualitativos como grau de instrução e responsabilidades envolvidas. Desse modo, com a descrição e análise de cargos organizada e transparente o colaborador saberá exatamente o que

a empresa espera dele e conseqüentemente terá uma melhor comunicação dentro da empresa.

Para isso, será disponibilizado um formulário de descrição e análise de cargos conforme exemplo abaixo para que seja preenchido pelo gestor e apresentado ao colaborador sempre deixando claro quais são suas funções na empresa. Conseqüentemente com o preenchimento de todos os cargos, a comunicação da empresa será muito mais assertiva sendo o principal objetivo deste trabalho.

Figura 14 -Formulário de Descrição e Análise de Cargos



Descrição do Cargo	
Nome da empresa:	Título do cargo:
Setor:	Grupo ocupacional:
Horário:	Local:
Organograma:	Descrição:
Objetivo(missão do cargo):	
Tarefas/Atividades:	
Análise do Cargo	
Formação:	
Experiência:	
Especificações (aptidões necessárias):	
Condições de trabalho (ambiente, recursos, riscos envolvidos):	
Responsabilidades (com pessoas, materiais, processos, documentos, informações confidenciais ou segurança):	
Remuneração:	
Benefícios:	
Aprovação:	
Data:	

Será entregue ao gestor três formulários referente aos cargos estratégico, tático e operacional, sendo eles: gestor, farmacêutico e atendente para que sirva de exemplo para os demais cargos do organograma que deverão ser preenchidos exigindo organização e disciplina por parte do profissional. Sendo assim, o formulário de descrição e análise de cargos também contribui fortemente para o processo de feedback do colaborador também proposto neste trabalho ajudando o colaborador a entender se está atendendo as expectativas do cargo ou se há necessidade de desenvolvimento, desse modo estimulando o crescimento profissional e competitividade no mercado.

6.2.3 Receita do Setor

Através da descrição e análise dos cargos, pensando em melhoria contínua e otimização de processos, uma forma criativa de fazer com que o colaborador desempenhe sua função tirando suas principais dúvidas e adquirindo conhecimento de forma mais rápida, foi proposto o quadro “Receita Do Meu Setor”, onde os colaboradores sempre que precisar tirar suas dúvidas sobre determinado assunto, poderão consultar o livro da sua função, onde irá conter as principais informações para realizar determinada tarefa do seu setor. Sendo assim, a montagem das informações contidas no livro Receita Do Meu Setor, será feita pelo colaborador mais velho do setor, pois saberá descrever as principais atividades da sua função, para que o novo colaborador também adquira esse conhecimento de forma mais ágil, possibilitando melhor administração do tempo. Portanto, como forma de sugestão e orientação foram elaboradas algumas perguntas norteadoras que o principal responsável do setor pode utilizar para descrever atividades da sua função, conforme abaixo:

1. Classifique sua tarefa por ordem de importância: aqui o colaborador deve classificar quais atividades são mais urgentes para serem realizadas primeiramente, e assim ir classificando as demais conforme a sua importância;
2. Quais as suas responsabilidades da função?: o colaborador deve descrever as responsabilidades que a sua função exige, por exemplo cuidados com equipamentos de uso como computador e sistemas.
3. Descreva como normalmente é sua rotina de trabalho?: descrevendo como é a rotina de trabalho o novo colaborador terá mais segurança em

desempenhar suas atividades, pois terá uma orientação de como o dia deve fluir normalmente;

4. Descreva o passo a passo de como é realizado cada tarefa de sua função: quando é elaborado o passo a passo de cada função, consegue-se aproveitar mais o tempo, sempre que surgir dúvidas de determinado assunto, consulta-se o livro otimizando o tempo tornando as decisões mais ágeis;

5. A quem você se comunica diretamente quando precisa?: sempre que precisar recorrer a alguém o ideal é que seja através da pessoa indicada de cada cargo, assim o colaborador se sentirá mais seguro se direcionando a pessoa certa;

6. Geralmente quais são os principais meios de comunicação interna que você utiliza?: ao se comunicar com os demais colaboradores pode ser utilizado como exemplo: *WhatsApp*, ligação, e-mail e outros, assim um novo colaborador sabe o que normalmente é utilizado para se comunicar mais facilmente.

Sendo assim, as perguntas podem ser as mesmas para todos os setores e sempre que necessário o colaborador pode renovar este livro, pois terá um modelo online editável para alimentar com informações importantes e inovadoras podendo ser consultado virtualmente assim como impresso, conforme figura abaixo:

Figura 15 - Receita do Setor (Template)



Sumário da Receita:

- **Classifique suas tarefas por ordem de importância;**
- **Quais as suas responsabilidades da função? ;**
- **Descreva como normalmente é sua rotina de trabalho;**
- **Descreva o passo a passo de como é realizado cada tarefa da sua função;**
- **A quem você se comunica diretamente quando precisa? ;**
- **Geralmente quais são os principais meios de comunicação interna que você utiliza? ;**

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se com este trabalho que a comunicação interna alinhada a descrição e análise de cargos é peça fundamental para o sucesso de qualquer organização pois através delas é possível criar um clima mais harmonioso entre os colaboradores, tornando as tarefas mais claras, as responsabilidades mais transparentes e os processos organizacionais otimizados e assertivos e que colocando esse processo em prática há uma grande ligação entre os dois temas.

Durante a construção do trabalho houveram algumas dificuldades para elaboração do organograma e coleta de dados com os colaboradores, porém a equipe conseguiu se manter colaborativa durante todo o processo, possibilitando assim a formação de 8 (oito) propostas relacionadas a comunicação interna e descrição e análise de cargos relevantes para a organização.

Desse modo, é importante e fica como sugestão que a empresa entenda e coloque em prática estas estratégias visando uma melhor comunicação interna contribuindo para o crescimento da organização e de todos os colaboradores.

Ressalta-se a importância de alinhar ferramentas de gestão de pessoas como a descrição e análise de cargos buscando a melhor comunicação interna visando deixar claro o que a empresa espera de cada colaborador e qual a melhor forma que ele pode contribuir para o crescimento organizacional. Como sugestão para a empresa, a contratação de um gestor de Recursos Humanos seria parte vital deste processo.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico**: formulação, implementação e controle. 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2016.

CARNEIRO, Julia dos Santos. **Estratégias de comunicação interna**: um estudo de caso de gestão de pessoas na Wald Disney World. 2011. Monografia (Trabalho de conclusão de curso) - Centro Universitária de Brasília – Uniceub, Brasília - DF, 2011. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/235/7204>. Acesso em: 17 out. 2021.

CASAROTTO FILHO, Nelson; KOPITTKE, Bruno Hartmut. **Análise de investimentos**: matemática financeira, engenharia econômica, tomada de decisão, estratégia empresarial. 11. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: teoria, processo e prática. 4. ed., rev. e atual. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas**: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados. 7. ed., rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2016.

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**. 12. ed. São Paulo, SP: AMGH, 2016.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. 1. ed. ; 13. reimp. São Paulo, SP: Atlas, 2014.

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

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

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

GRAY, David E. **Pesquisa no mundo real**. 2. ed. Porto Alegre, RS: Penso, 2012.

GUEDES, Filho Eduardo Martins. **Análise de viabilidade de projetos**. Curitiba: Contentus, 2020. *E-book*.

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

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2017.

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

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo**. 3. ed. rev. e ampl. Barueri, SP: Manole, 2014.

NALDINHO, Ana Claudia. **Balconista de farmácia**. São Paulo, SP: Ed. Senac São Paulo, Rio de Janeiro, RJ: Ed. Senac Nacional, 2013.

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

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial**. 8. ed. rev. Campinas, SP: Alínea, 2015.

PONTES, B.R. **Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração**. 16. ed. São Paulo, SP: LTr, 2013.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2012.

SILVA, N., & Leal, S. **O papel da comunicação interna na melhoria dos processos de gestão e relações interpessoais: estudo aplicado às instituições de ensino da Rede Federal do Brasil**. In M. J. Cardona & E. Linhares (Eds.), *Da Pesquisa ao Delineamento de Projetos de Intervenção em Instituições Educativas 2020*. Disponível em: <https://repositorio.ipsantarem.pt/handle/10400.15/3162>. Acesso em: 05 out. 2021.

SOUZA, Alceu; CLEMENTE, Ademir. **Decisões financeiras e análise de investimentos: fundamentos, técnicas e aplicações**. 6. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2008.

SOUZA, Paulo Cesar da Silva; GOMES FILHO, Antoniel dos Santos. **Análise da evolução e crescimento do setor farmacêutico no Brasil**. v. 14, n. 49, p. 737-745, fev. 2020. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/download/2127/3661>. Acesso em: 25 ago. 2021.

VIEIRA; Fabiola Sulpino; SANTOS, Maria Angelica Borges. **O setor farmacêutico no Brasil sob as lentes da conta-satélite de saúde**. 2020. Disponível em: <http://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1145219>. Acesso em: 25 ago. 2021.

VIEIRA, Maria Christina de Andrade. **Comunicação empresarial: etiqueta e ética nos negócios**. São Paulo, SP: Ed. Senac São Paulo, 2007.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O GESTOR

1. Você já conhece os processos de consultoria ou passou por algum? Como foi a experiência?
2. Qual o motivo que te levou a buscar ou aceitar a consultoria do SENAC na área de RH?
3. Como surgiu: (Breve histórico da empresa) até seu desenvolvimento (os dias atuais)?
4. Desde que momento você trabalha na empresa?
5. Possui estruturado missão, visão e valores na sua empresa? E como você as vê?
6. O que você planeja para a empresa nos próximos anos? (Cite alguns objetivos).
7. De 1 a 10 como você está satisfeito com a gestão de pessoas na sua empresa?
8. Possui alguém que realize atividades voltadas para a área de RH na sua empresa? Se sim, saberia informar sua área de formação e quais atividades realiza rotineiramente?
9. Qual a sua visão sobre liderança? Tem alguma / algum líder ou alguém do meio empresarial que te inspira?
10. Saberia nos informar qual o tempo médio que os colaboradores permanecem na sua empresa?
11. Qual a faixa etária (idade média) dos seus colaboradores atualmente?
12. Quais dores você possui ou identifica na sua empresa?
13. O que é prioridade para você hoje, dentro da sua empresa?
14. Qual o diferencial da sua empresa segundo a sua visão?
15. Qual a característica que você mais admira e deseja nos seus funcionários?
16. Possui algum tipo de processo seletivo e treinamentos? Como funcionam estes processos atualmente?
17. Utiliza ou já utilizou processo seletivo terceirizado?
18. Você tem líderes declarados / gerentes?
19. Como é seu dia-a-dia (rotina) no trabalho?
20. Qual o meio de comunicação que vocês mais utilizam em sua empresa?
21. Tem algum tipo de assunto que você considera delicado em trabalhar com sua equipe? (Antes dela/dele) responder, sabemos que todos nós temos assuntos que a gente prefere não comentar ou tocar é natural, fique tranquila(o).

APÊNDICE B - ROTEIRO DE PERGUNTAS AOS COLABORADORES

1) Em seu processo de contratação, como ficou sabendo da vaga?

() Redes sociais () Indicação () Entrega de currículo () Agência do trabalho

Outros _____

2) Como foi a sua recepção nos primeiros dias aqui na empresa?

() Ótima () Boa () Regular () Ruim () Muito Ruim

3) Qual era a sua expectativa ao entrar trabalhar aqui? E hoje seu trabalho atende as suas expectativas profissionais?

R=

4) No momento atual, como você considera o treinamento recebido no período de experiência como suficiente para os dias de hoje? () Ótima () Boa () Regular

() Ruim () Muito Ruim 5) Quem desenvolveu o seu treinamento?

() Líder () Colega () Gestor Outros: Quem? _____

6) Como considera a ideia de receber treinamentos recorrentes na empresa?

R=

7) Você reconhece os valores e objetivos da empresa?

() Em grande parte () Razoavelmente () Em pequena parte () Não

8) As políticas e normas da empresa foram apresentadas de forma clara e objetiva na sua contratação?

() Em grande parte () Razoavelmente () Em pequena parte () Não 9) Como

você sente o seu relacionamento com seus colegas de trabalho?

() Ótima () Boa () Regular () Ruim () Muito Ruim

10) Como você considera a disponibilidade de suas ferramentas de trabalho?

() Ótima () Boa () Regular () Ruim () Muito Ruim

11) Como você considera o seu relacionamento com a liderança?

() Ótima () Boa () Regular () Ruim () Muito Ruim 12) Você se sente satisfeito

na sua atual função?

() Muito satisfeito () Satisfeito () Pouco satisfeito () Nada satisfeito 14) Quais

benefícios a empresa dispõe e quais lhe interessam?

R=

15) Qual sua expectativa profissional para daqui cinco anos?

R=

16) Como você avalia a forma de crescimento profissional dentro da empresa?

() Ótima () Boa () Regular () Ruim () Muito Ruim

17) Quais dificuldades você identifica no seu ambiente de trabalho?

R=

18) Como você considera a clareza das atribuições e atividades dentro da sua função?

R=

19) Como você vê o investimento no seu desenvolvimento profissional/pessoal?

() Ótima () Boa () Regular () Ruim () Muito Ruim

21) O que você considera como incentivo para desempenhar a sua função?

R=

22) Você considera que a troca de informações internamente acontece de que maneira:

() Ótima () Boa () Regular () Ruim () Muito Ruim

APÊNDICE C – ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO FÍSICA

- Como é a aparência externa do local;
- Como são as cores e ambiente em geral;
- Se possui estacionamento / bicicletário e se os mesmos estão localizados em ambiente diferenciados entre si e cargos, clientes etc.;
- *Layout* da empresa (Se é setorizada ou realiza um método de ambiente integrativo);
- Se possui armário para os funcionários guardar seus pertences;
- Se possui local adequado para os funcionários descansar;
- Se possui local adequado para alimentação / refeitório;
- Como é a iluminação dos locais;
- Qual o estado dos equipamentos (exemplo: computadores) utilizados;
- Como é a ergonomia;
- Como está a questão da higiene ocupacional;
- Como é a temperatura do ambiente;
- Se possui painel ou meios de comunicação interna de modo visível;
- Como está a questão de Saúde e segurança no trabalho;
- Qual a situação dos sanitários;
- Como tratam a questão da acessibilidade;
- Se possuem alguma estratégia de RH (funcionário do mês/ missão, visão e valores) de modo visível;
- Se possui bebedouros;
- Qual o fluxo de movimentação;
- Quais os fatores de risco;
- Quais as condições sonoras do ambiente.

APÊNDICE D – ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO HUMANA

- Existe um padrão para a uniformização ou vestimentas de modo geral;
- Qual a expressão facial dos colaboradores;
- Qual o nível de receptividade;
- Qual o nível de diversidade;
- Existem percepções referentes ao relacionamento interpessoal;
- Como é o clima organizacional (percepção);
- O que comunica a linguagem não verbal;
- Qual o grau do contato visual;
- Qual o tom de voz utilizado;
- Crachá (identificação);
- Proatividade / iniciativa;
- Como é a postura;
- Utilizam de formas de linguagens tais como (gírias ou jargões);
- Pontos de atenção (diferentes);
- Meios de locomoção.

APÊNDICE E - FORMULÁRIO DE CONSTRUÇÃO PESSOAL



FORMULÁRIO DE CONSTRUÇÃO PESSOAL

Data: ___/___/_____

Colaborador: _____

Função: _____

Orientador: _____

OLHAR DO COLABORADOR:

Contamos com sua sinceridade, fique a vontade!

1- Quão satisfeito você está com sua função:

() Muito Satisfeito 😊 () Pouco Satisfeito 😞

() Satisfeito 😊 () Insatisfeito 😞

2- Quão satisfeito você se sente com sua equipe?

() Muito Satisfeito 😊 () Pouco Satisfeito 😞

() Satisfeito 😊 () Insatisfeito 😞

3- Como você considera a ideia de receber feedbacks frequentes na empresa?

() Ótimo 😊 () Regular 😞

() Bom 😊 () Ruim 😞

4- Qual fator traz mais satisfação pessoal ao seu trabalho?

() Ambiente da empresa; () Benefícios;

() Remuneração; () Outros _____

5- Perfil de Competências

Habilidades

Capacidade de Decisão;

Autoconfiança;

Empatia;

Habilidades de comunicação;

Planejamento;

Flexibilidade;

Liderar;

Persuasão;

Resolução de problemas;

Negociação;

Gerenciamento do tempo;

Resiliência;

Você pode listar três habilidades em que você se acha competente?

Você pode listar três habilidades que você gostaria de desenvolver?

Quais são as habilidades em que você se considera menos eficiente?

6- Tem algo que possamos fazer para melhorar o seu trabalho?

7 - Existe algum setor ou função que você queira trabalhar caso tenha oportunidade?

Fique à vontade para deixar seu elogio, reclamação ou sugestão:

OLHAR DO GESTOR:

Principal assunto a ser abordado:

Pontos positivos do colaborador: (elogios, fortalecer comportamento):

Pontos de melhoria (método SCI - Situação, Comportamento, Impacto):
(Descrever a situação, como o colaborador se comportou naquele contexto, como esse comportamento impactou negativamente)

Indicação/orientação para o colaborador:

Atividades do "Compartilha Rodocentro"

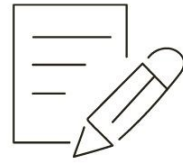
Gestor

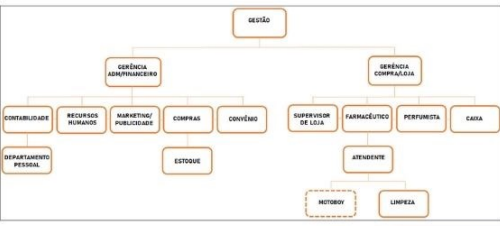
Colaborador

APÊNDICE F- FORMULÁRIO DE DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGOS



Descrição do Cargo	
Nome da empresa: Rodocentro	Título do cargo: Gestão
Sector: Administrativo	Grupo ocupacional: Estratégico
Horário:	CBO: 2521-05
Organograma:	Descrição:
	Supervisiona diretamente o gerente adm/financeiro e o gerente de loja.
Objetivo(missão do cargo): Planejar e gerenciar estratégias no dia a dia atendendo as demandas de clientes e fornecedores.	
Tarefas/Atividades: Administrar recursos humanos; Administrar sistemas, processos, organização e métodos; Arbitrar em decisões administrativas e organizacionais; Analisar a organização no contexto externo.	
Análise do Cargo	
Formação: Administração de Empresas	
Experiência: 2 anos	
Especificações (aptidões necessárias): Iniciativa; Liderança; Capacidade de negociação; Raciocínio lógico; Visão sistêmica; Capacidade de comunicação; Capacidade de análise; Gerir conflitos; Trabalhar em equipe; Espírito empreendedor; Capacidade de decisão.	
Condições de trabalho (ambiente, recursos, riscos envolvidos): Internet, computador, celular, banco de dados, telefone, literatura técnica.	
Responsabilidades: com pessoas, materiais, processos, documentos, informações confidenciais ou segurança.	
Remuneração: R\$4.107,00	
Benefícios: Plano de Saúde, Plano Odontológico	
Aprovação:	
Data:	



Descrição do Cargo	
Nome da empresa: Rodocentro	Título do cargo: Farmaceutico
Setor: Atendimento	Grupo ocupacional: Tático
Horário:	CBO: 2234-05
Organograma:	Descrição:
	<p>Supervisionado pelo gerente da loja; Se relaciona diretamente com o supervisor da loja, perfumista, e caixa; Supervisiona o atendente.</p>
Objetivo (missão do cargo): Garantir qualidade na comercialização de medicamentos.	
Tarefas/Atividades: Liderar atendentes; Monitorar estoque de medicamentos; Orientação ao consumidor final na compra de remédios;	
Análise do Cargo	
Formação: Curso Superior em Farmácia	
Experiência: Mínimo 1 ano na área;	
Especificações (aptidões necessárias): Trabalhar em equipe; capacidade de liderança e organização; Demonstrar habilidade técnico analítico.	
Condições de trabalho (ambiente, recursos, riscos envolvidos): Computador, sistema, internet, manipulação de medicamentos.	
Responsabilidades: Medicamentos; pessoas, materiais e equipamentos de trabalho.	
Remuneração: R\$3.407,00	
Benefícios: Plano de saúde e plano odontológico.	
Aprovação:	
Data:	



Descrição do Cargo	
Nome da empresa: Rodocentro	Título do cargo: Atendente
Sector: Comercial	Grupo ocupacional: Operacional
Horário:	CBO: 5211-30
Organograma:	Descrição:
	<p>Supervisionado pelo farmacêutico; Supervisiona o motoboy e o auxiliar de limpeza.</p>
Objetivo(missão do cargo): Fornecer bom atendimento ao público e repassar informações para o seu superior.	
Tarefas/Atividades: Vender mercadorias auxiliando os clientes na escolha; Expor mercadorias em pontos estratégicos; Abastecer pontos de vendas, gôndolas e balcões; Elabora relatório de vendas, e promoções.	
Análise do Cargo	
Formação: Ensino médio completo; balconista de farmácia	
Experiência: Mínimo 6 meses	
Especificações (aptidões necessárias): Proatividade, organização, simpatia, paciência, informática básica	
Condições de trabalho (ambiente, recursos, riscos envolvidos): computador, internet, sistema	
Responsabilidades: com os produtos; materiais de uso.	
Remuneração: R\$1.657,00	
Benefícios: Plano de saúde e plano odontológico.	
Aprovação:	
Data:	