

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

Amanda Eunice dos Santos
Marcelo Henrique Alves
Sheron Sâmara Sausen

DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS COMO UMA PRÁTICA RELACIONADA À
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UMA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO EM
RECURSOS HUMANOS

Porto União
2021

Amanda Eunice dos Santos
Marcelo Henrique Alves
Sheron Sâmara Sausen

**DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS COMO UMA PRÁTICA RELACIONADA À
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UMA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO EM
RECURSOS HUMANOS**

Trabalho apresentado à Faculdade Senac Caçador,
unidade vinculada Senac Porto União como requisito
parcial para obtenção de 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 pelos autores.

S237d Santos, Amanda Eunice dos

Desenvolvimento de pessoas como uma prática relacionada à qualidade de vida no trabalho: uma proposta de intervenção em recursos humanos / Amanda Eunice dos Santos, Marcelo Henrique Alves, Sheron Sâmara Sausen. – Porto União (SC) : Faculdade Senac Porto União, 2021.

141 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. Gestão de Pessoas. 2. Qualidade de Vida no Trabalho. 3. Treinamento e Desenvolvimento. 4. Gestão do Conhecimento.
I. Santos, Amanda Eunice dos. II. Alves, Marcelo Henrique. III. Sausen, Sheron Sâmara. IV. Título.

CDD 658.3



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

Amanda Eunice dos Santos

Marcelo Henrique Alves

Sheron Sâmara Sausen

**DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS COMO UMA PRÁTICA RELACIONADA À
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: UMA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO EM
RECURSOS HUMANOS**

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

Orientadora: Fernanda de Freitas da Silva.

Avaliadores:

Fernanda de Freitas da Silva (Orientador)

Maria Genoveva Bordignon Esteves – Senac Porto União

Leandro Cechetti – Senac Porto União

Sueli Bernadete Heppner – Senac Porto União

Rafael Gregório Jaworski – Senac Porto União

Rodrigo Fernando dos Santos – Senac Porto União

Porto União, 04 de dezembro de 2021

Dedica-se este trabalho aos nossos familiares, amigos, e professores pelo incentivo compreensão e apoio durante o período de desenvolvimento do curso.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus, pois sem ele não teríamos traçado esse caminho e feito a escolha de nos tornar gestores. Gostaríamos de expressar também toda nossa gratidão e apreço a todos aqueles que, direta ou indiretamente contribuíram para que este trabalho se tornasse uma realidade. Em especial a nossa orientadora Fernanda de Freitas pelo tempo dedicado.

Eu Amanda, agradeço a minha mãe Eva Batista e meu irmão Hugo José que são peças-chaves para o meu sucesso, e agradeço ao meu namorado Kleidson pelo incentivo e companheirismo ao longo desta jornada, aos meus professores pelas dicas e por fazer parte de tudo isso, e a mim mesma pela dedicação e foco que mantive até aqui.

Eu Marcelo agradeço a Deus, minha família, meus amigos, meus colegas de classe, colegas de trabalho, Professores e a mim mesmo a que dedico todos os dias em busca do conhecimento para assim tornar possível o meu sucesso e desenvolvimento pessoal.

Eu Sheron agradeço por ter tido tanta paciência e resiliência, não ter perdido o foco em meio a esse processo e isso não seria possível se não fosse primeiramente a mim mesma, mas principalmente a Bernardo Rosa por me auxiliar, apoiar e incentivar tanto, a minha família – Pai: Luís A. Sausen, Mãe: Sandra M. L. Mendes, Minhas irmãs Karen L. Sausen, & Thaline L. Sausen, e meus sobrinhos: Ana Luísa, Heitor. Pela recente chegada, mas já intensa: Brad. Amo todos vocês e agradeço por tudo que sempre fizeram por mim. Por último, mas não menos importante - muito pelo contrário - aos meus mestres e professores que me inspiram e incentivam por todo esse tempo aqui na instituição bem como na vida profissional.

“Se a educação não for provocativa, não constrói,
não se cria, não se inventa, só se repete”
(CORTELLA, 2009).

RESUMO

O presente trabalho aborda em geral sobre como a temática de planejamento estratégico ajuda as organizações alcançarem seus objetivos e aprimorar o ambiente interno e externo, como também o planejamento estratégico voltado a gestão de pessoas, ou seja, como a área de Recursos Humanos trabalha para suprir ambos os objetivos de pessoas e organização. Ao longo deste se observa a análise do ambiente externo no ramo farmacêutico, e em suma demonstra essa pesquisa a gestão de pessoas e a sua importância e evidencia a sua história e evolução. Este, apresenta ainda os conhecimentos teóricos sobre o T&D (treinamento e desenvolvimento) e sobre sua importância na gestão de pessoas como fator de desenvolvimento visto que para o desenvolvimento é de extrema importância que ocorra junto com qualidade de vida no trabalho. Busca-se demonstrar como a QVT (qualidade de vida no trabalho) e a ergonomia podem melhorar significativamente a eficiência, a produtividade e as tarefas com mais saúde e segurança para os colaboradores resultando em inúmeros benefícios, tanto a saúde do colaborador quanto resultar em um ambiente de trabalho saudável e a um bom andamento na produtividade da organização. Por isso, foram avaliadas as condições de trabalho e os indícios mais contínuos que o colaborador apresenta, pois esses são fatores de um ambiente de trabalho que necessita de práticas de qualidade de vida e ergonomia que podem trazer prejuízos diretamente ligados ao colaborador. Para propor ações de melhoria utilizou-se analisar o problema de pesquisa, sendo, qual o impacto do desenvolvimento de política de recursos humanos na estratégia empresarial da matriz de uma rede de farmácia. Diante disto se fez necessário estruturar políticas e práticas na área de recursos humanos voltadas ao desenvolvimento de pessoas considerando a qualidade de vida como aspecto fundamental deste em uma matriz farmacêutica de Porto União - Santa Catarina. Além disso utilizou-se nesta pesquisa métodos e técnicas através de pesquisa de bibliográfica, pesquisa de campo e pesquisa exploratória. Na técnica de coleta de dados decorreu da Matriz *SWOT*, entrevista semiestruturada e observação. E por fim como forma e análise de dados se conclui por método misto, processo qualiquantitativo.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Qualidade de Vida no Trabalho. Treinamento e Desenvolvimento. Gestão do Conhecimento.

ABSTRACT

This paper addresses in general how the theme of strategic planning helps organizations achieve their goals and improve the internal and external environment, as well as strategic planning focused on people management, that is, how the Human Resources area works to supply both people and organization goals. Throughout this, the analysis of the external environment in the pharmaceutical industry is observed, and in short, this research demonstrates the management of people and its importance and highlights its history and evolution. This one also presents the theoretical knowledge about T&D (training and development) and about its importance in people management as a development factor, since for development it is extremely important that it occur together with quality of life at work. It seeks to demonstrate how QWL (quality of life at work) and ergonomics can significantly improve efficiency, productivity and tasks with more health and safety for employees, resulting in numerous benefits, both for the health of the employee and resulting in a healthy work environment and a good progress in the organization's productivity. Therefore, the working conditions and the most continuous signs that the employee presents were evaluated, as these are factors of a work environment that requires quality of life and ergonomics practices that can bring harm directly linked to the employee. To propose improvement actions, it was used to analyze the research problem, which is the impact of the development of human resources policy on the corporate strategy of a pharmacy network's headquarters. In view of this, it was necessary to structure policies and practices in the area of human resources aimed at the development of people, considering quality of life as a fundamental aspect of this in a pharmaceutical matrix in Porto União -Santa Catarina. In addition, methods and techniques were used in this research through bibliographic research, field research and exploratory research. The technique of data collection was performed using the SWOT Matrix, semi-structured interview and observation. And finally, as form and data analysis, it is concluded by a mixed method, qualiquantitative process.

Keywords: People Management. Quality of life at work. Training and development. Knowledge management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - IBGE	22
Figura 2 - Concepções evolutivas da QVT	28
Figura 3 – A análise Swot	55
Figura 4 - Matriz SWOT	60
Figura 5 – Forças	61
Figura 6 – Fraquezas	62
Figura 7 – Oportunidades.....	63
Figura 8– Ameaças	63
Figura 9 – Preocupação	65
Figura 10 – Treinamento	66
Figura 11 – Fluxograma de treinamento	67
Figura 12 - Lembretes	72
Figura 13 - Alongamentos	74
Figura 14 - Orientação	75

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	12
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 Objetivo geral	12
1.3 JUSTIFICATIVA	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 CONCEITO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	15
2.1.1 Etapas e elementos do planejamento estratégico	17
2.1.2 Planejamento estratégico voltado a gestão de pessoas	19
2.1.3 Análise do ambiente externo – Segmento farmacêutico	21
2.2 GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES	23
2.2.1 História e evolução da gestão de pessoas	24
2.2.2 Importância da gestão de pessoas	26
2.3 A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)	28
2.3.1 A ergonomia voltada ao ambiente de trabalho	30
2.4 A PRÁTICA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS.....	33
2.4.1 Treinamento	36
2.4.2 Desenvolvimento	45
2.5 A GESTÃO DO CONHECIMENTO	49
2.6 A ANÁLISE DE INVESTIMENTO	52
3 METODOLOGIA	54
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	54
3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	54
3.3 FORMA E ANÁLISE DE DADOS	56
4 ESTRUTURAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	57
4.1 CARACTERIZAÇÃO	57
5 DIAGNÓSTICO INTERNO DA ORGANIZAÇÃO	60
5.1 MATRIZ SWOT.....	60
5.2 ENTREVISTAS COM GESTOR E COLABORADORES E OBSERVAÇÃO FÍSICA E HUMANA.....	64

6 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO EM RECURSOS HUMANOS	67
6.1 PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS.....	67
6.1.1 Estrutura para treinamento e desenvolvimento	67
6.1.2 Compartilha Rodocentro	68
6.1.3 Programa de Mentorias.....	69
6.1.4 Indicação de material para boas práticas	71
6.1.5 Proposta de solicitação de treinamento para marcas e fornecedores parceiros	72
6.2 PROGRAMA DDR - DIÁLOGO DE DESENVOLVIMENTO RODOCENTRO	73
6.2.1 Rodocentro ambiente de saúde	73
6.2.2 Orientação para ergonomia.....	74
6.2.3 Proposta de melhoria de adequação física.....	75
6.2.4 Qualidade de vida compartilhada	78
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	80
REFERÊNCIAS.....	802
GLOSSÁRIO.....	87
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O GESTOR	88
APÊNDICE B – ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO FÍSICA E HUMANA	90
APÊNDICE C – ROTEIRO DE QUESTÕES REALIZADAS AOS FUNCIONÁRIOS.....	92
APÊNDICE D – CHECKLIST.....	99
APÊNDICE E – LNT	103
APÊNDICE F – AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO	109
APÊNDICE G – LISTA DE PRESENÇA EM TREINAMENTO	110
APÊNDICE H – EXEMPLO DE MATERIAL PRODUZIDO – TREINAMENTO AROMATERAPIA.....	113
APÊNDICE I – FICHA PDI.....	117
APÊNDICE J – BOAS PRÁTICAS	119
APÊNDICE K– CARTILHA DE ERGONÔMICA.....	129
APÊNDICE L – QUALIDADE DE VIDA COMPARTILHADA	138

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho aborda o entendimento sobre o Desenvolvimento de Pessoas como uma Prática Relacionada a Qualidade de Vida no Trabalho, demonstrando assuntos relevantes para as organizações, se dando por iniciativa sobre o planejamento estratégico que orienta e direciona o caminho que as organizações devem percorrer para alcançar seus objetivos em curto, médio e longo prazo. De modo geral sua intenção é aprimorar o ambiente como um todo, na sequência se trata ainda sobre o planejamento estratégico voltado a gestão de pessoas onde se descreve a maneira que a função de recursos humanos contribui no alcance dos objetivos organizacionais quanto nos objetivos individuais dos colaboradores. O trabalho descreve também a análise do ambiente externo no ramo farmacêutico detalhado sobre sua gestão e o mercado de fármacos com crescimento acelerado, outro ponto que se evidencia é a importância para o desenvolvimento da área de gestão farmacêutica. Ao percorrer o trabalho se denota com a Gestão de pessoas que descreve como conjunto de atividades integradas que é desempenhado por gestores e especialistas onde se, agrega pessoas, aplica, recompensa, desenvolve, retém e monitora, visando promover competências e gerar competitividade para a organização, tendo em vista o quanto a gestão de pessoas é de extrema importância nas organizações até chegar a sua evolução nos dias atuais.

Este trabalho ainda aborda pontos como o treinamento e desenvolvimento, ou seja, por melhor que seja ou melhor que esteja a condição atual de um profissional, independente da área de atuação em algum momento ele vai necessitar de capacitação, seja para desenvolver habilidade comportamental ou aprender um novo recurso na empresa, o ato de oferecer um programa com treinamentos e desenvolvimento, é a garantia que os colaboradores estejam prontos para desempenhar suas funções da melhor forma e se desenvolver para ocupar futuras funções, sendo feito a transmissão através da gestão do conhecimento. Tendo como relação a ergonomia e a qualidade de vida do colaborador esse trabalho traz um breve resumo partindo de que a qualidade de vida no trabalho proporciona o aumento na satisfação e eleva o nível de produção. A ergonomia aplicada na empresa oferece segurança, satisfação, o bem-estar e estimula o ambiente onde o colaborador se sente confortável. Diante disso, o objetivo é analisar os benefícios que a QVT (Qualidade de vida no trabalho) e a ergonomia trazem para o colaborador e para a

empresa como um todo mantendo o cuidado e os possíveis riscos que podem trazer à organização.

Nisto foi exposto, e proposto a face de que se obteve os resultados e embasamento teórico as ações para aprimorar o ambiente organizacional com propostas de intervenção voltadas para o desenvolvimento de pessoas com práticas relacionadas com QVT e a ergonomia.

1.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Qual o impacto do desenvolvimento de políticas de recursos humanos na estratégia empresarial da matriz de uma rede de farmácias de Porto União?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Estruturar políticas e práticas da área de recursos humanos voltadas ao desenvolvimento de pessoas considerando a qualidade de vida como aspecto fundamental deste em uma matriz farmacêutica de Porto União – Santa Catarina.

1.2.2 Objetivos específicos

- Fundamentar teoricamente políticas e práticas na área de Recursos Humanos para o ramo farmacêutico voltadas ao desenvolvimento e qualidade de vida do colaborador e da organização;
- Identificar o ambiente para coleta de dados, elaborando instrumentos para a obtenção das necessárias informações;
- Analisar os dados obtidos de forma a atender as demandas por meio da gestão estratégica de pessoas;
- Elaborar a estruturação das diretrizes estratégicas por meio de práticas de desenvolvimento considerando a importância para qualidade de vida do colaborador e da organização como um todo;

1.3 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho será desenvolvido com seu foco voltado para a gestão de pessoas em uma matriz de uma rede de farmácias que se encontra na microrregião de Porto União, norte de Santa Catarina – Brasil. Cidade está à qual possui cerca de 35.685 habitantes (IBGE,2021). Esta região é conhecida por “Gêmeas do Iguaçu” devido a sua cidade vizinha União da Vitória (bem como Porto União) serem banhadas pelo Rio Iguaçu e terem diversas similaridades. União da Vitória é uma cidade a qual Porto União faz divisa demarcada por uma linha férrea. Cabe dizer neste momento que então a rede de clientes desta matriz farmacêutica e em grande parte suas filiais são compostas justamente pelo público em potencial destas cidades como também da população das cidades vizinhas.

A área de Recursos Humanos e de modo geral seu sinônimo a gestão de pessoas é importante de tal modo que viabiliza, proporciona e faz necessário buscar meios de colocar em prática o conhecimento teórico obtido, principalmente durante o curso superior de tecnologia em gestão de recursos humanos a qual desta maneira agrega conhecimento empírico a teoria visitada diariamente. Esta área de estudos proporciona um olhar mais cauteloso sobre as pessoas, e as relações. Desta forma dinamiza para uma abordagem e interpretação de modo mais humanizado, o que faz com que as pessoas que atuam nesta tenham uma visão diferenciada no tratar de pessoas e com as pessoas, principalmente, na resolução de problemas em diversos âmbitos, proporcionando um clima muito mais agradável. A área de recursos humanos na vida pessoal traz o engajamento na área familiar e de lazer, já na área profissional costuma incentivar trabalho em equipe, a motivação diária, e bom desempenho nos relacionamentos interpessoais, entre outros benefícios.

A procura de atuação nessa área no Brasil subiu consideravelmente, devido à grande percepção da necessidade e defasagem em relação aos procedimentos mais humanizados, com foco principalmente na gestão estratégica, e também na necessidade do domínio de políticas estruturadas de recursos humanos bem como: Atração, contratação e manutenção dos colaboradores de maneira eficaz, redução do índice de turnover (que aliás nas empresas brasileiras é preocupante - o país apresenta valores maiores que o dobro da média mundial) entre diversas outras. Aliás, um estudo envolvendo mais de 1.700 diretores de Recursos Humanos apresentou que

a média global de turnover foi de 38% já entre as empresas brasileiras o número chegou a 82% no mesmo lapso temporal.

O tema Recursos Humanos é importante para a sociedade como um todo pois ele ajuda a difundir a área, demonstra relevância de suas práticas, incluindo a contribuição com os colaboradores e comunidade como um todo. Como nosso sistema social sugere, passamos grande parte de nosso tempo dentro das organizações e estruturas de trabalho e o profissional de RH em tese incentiva o desenvolvimento de práticas visando maior qualidade de vida, e melhora nos relacionamentos interpessoais.

O sucesso que as grandes organizações têm são resultado de um trabalho eficaz e estruturado também pela área de RH que justamente tem papel de intermediário entre os interesses e bem-estar da empresa e interesses e bem-estar dos colaboradores. Além disso esta área busca simplificar e ajudar no desempenho das organizações através das pessoas e o “Capital Humano” e é esta análise e desenvolvimento dos profissionais nas organizações que são força vital para desenvolvimento e crescimento no mercado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONCEITO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é um tema vasto e necessário para cada empresa e corporação existentes e atuantes, mas não é de hoje, o termo em si, contemporaneamente vem sendo utilizado nos ambientes organizacionais para explicar trajetórias e caminhos que fundamentam a ação empresarial. Em sua etimologia (ETIM gr. *stratēgia, as*) “Estratégia” vem de “Arte do general” “O chefe do exército” em uma conotação legitimamente posicionada para a realidade da guerra e um sentido de caminho a ser percorrido e definido por um líder (STEINER, MINER, 1981).

Como vemos esta prática orienta o caminho para qual a empresa pode, mas na verdade deveria e deve seguir “caminhos para a ação”. Estes devem buscar ser sempre de forma mais coerente possível e alinhada com os objetivos da empresa em questão. De modo geral sua meta é alcançar e aprimorar a interação com o ambiente como um todo. Habitualmente o planejamento estratégico e seu “desenho” fica na responsabilidade de executivos de alto nível, considerando os aspectos internos e externos das organizações, tanto na elaboração dos objetivos, como também ao analisar como alcançar estes, sempre pensando no crescimento e desenvolvimento da empresa. Fato é, é importante pensar sobre a implementação até o desenvolvimento bem como também a continuidade do planejamento estratégico (ALMEIDA, 2015).

De acordo com Almeida (2015, p. 21) o planejamento estratégico nas organizações é de extrema importância, pois é ele que determina como serão tratadas e resolvidas as questões desde as mais simples até as mais complexas:

O planejamento estratégico é fundamental porque trata do que é considerado importante de modo sistemático e se impõe como modelo de solução para os problemas que surgirem. Esse tipo de planejamento, quando feito da maneira correta, ajudará a organização a chegar a seus objetivos da melhor maneira possível. O planejamento estratégico pode ser pensado em curto, médio ou longo prazo.

O planejamento estratégico direciona a empresa, fato, diante disso e ao mesmo tempo o próximo passo é: Focalizar nos objetivos que a empresa almeja, ou seja, escolher qual a direção, para isto é importante verificar as características que os objetivos selecionados e definidos possuem, como por exemplo:

- A Coerência;
- A possibilidade de efetivação;
- Relevância tanto quantitativa como qualitativa;
- O modo da determinação;
- O modo como é claro / explícito;
- A apresentação e aprovação do meio empresarial como um todo;

Sobre os objetivos, é necessário inserir que estes devem englobar os temas como: Intenções de crescimento e suas possibilidades, a rentabilidade em si, seu intuito com relação a participação no mercado em que atua, sua produtividade bem como os padrões de qualidade. Aprofundando um pouco, estes se fazem necessários para que a empresa possua um foco sistematizado como um todo (ALMEIDA, 2015).

Segue-se ainda que para a implantação do planejamento estratégico, é preciso que “tudo” seja devidamente estruturado contendo necessariamente: Análise da estratégia, formulação do todo (ao que se refere cada etapa), a organização e sua devida implementação - com foco e ênfase sempre na ação, o acompanhamento destes processos e revisitação à medida que seja necessário alterar e adaptar os objetivos, sendo assim "para organizar e programar essa estratégia, é preciso fazer que as orientações sobre o planejamento se tornem ações reais, pois só assim será possível alcançar os resultados esperados" (ALMEIDA, 2015, p. 23).

Em suma como grandes questões sobre o planejamento estratégico, podemos e devemos focar em buscar responder: Qual é o ambiente de negócios? Para onde a organização está indo? Qual é o seu grande propósito? Como a empresa pretende chegar em objetivos estabelecidos? Estas questões e com isto ações são base para o desenvolvimento de um planejamento vigoroso. O propósito do processo de planejamento estratégico é o estruturar formas de ações em si através de planos táticos e operacionais levando em conta principalmente o como é o comportamento sistêmico, o modo que todos independente de sua posição no organograma compreendem, aceitam e executam atos que contemplem a posição referente ao

vislumbrado (objetivo) em seu planejamento - com isso a participação do todo - e a continuidade do proposto e seu monitoramento.

Para que um planejamento estratégico seja implementado se faz necessário seguir algumas fases desta metodologia. Que são:

- O Diagnóstico estratégico: Pode ser conhecida como auditoria de posição, nesta fase recolhe todas às informações referentes à empresa sendo elas internas e externas identificando reconhecer seu atual estado.
- A Missão da empresa: Nesta fase torna-se interessante levantar questionamentos de existência, como a direção a seguir e o desejo de alcance a conquistar. Diante disso já é possível saber onde e como concentrar as aplicações, ficando visível se as aplicações decididas terão resultados.
- Os instrumentos: Após ter averiguado onde a empresa deseja direcionar energia (traçado os objetivos), nesta fase planeja como chegar até esse direcionamento, sendo utilizados dois instrumentos que são divididos em: Instrumento prescritivo: Que evidência o que deve ser feito para alcançar (alinhando os objetivos da missão com as características escolhidas), sendo este trabalhado em três etapas: 1- Estabelecimentos de objetivos como desafios e metas; 2- Estabelecimento de estratégias e políticas funcionais; E também: 3- Estabelecimentos dos projetos e planos de ação; Além disso, o Instrumento quantitativo: Alinha o que a organização deseja e delimita a quantidade de ações a serem desenvolvidas, levando em contas as devidas necessidades e os recursos financeiros disponíveis (normalmente limitados).
- Controle e Avaliação: Responsável pelo acompanhamento do processo, busca garantir a eficácia para alcançar os objetivos, metas e as estratégias adotadas e admitidas. Ou seja, orienta e direciona a empresa no caminho “correto” a percorrer. É considerado a métrica de custo, benefício e manutenção do processo de planejamento estratégico. (ALMEIDA, 2015).

2.1.1 Etapas e elementos do planejamento estratégico

Como brevemente citado anteriormente o planejamento estratégico deve abranger o todo da organização, e o modo como objetivos e estratégias de longo prazo constituem o ponto de partida para ações sejam elas de natureza tática e ou

operacionais. Para executar um planejamento tal como este que estamos tratando se faz necessário manter a atenção ao ambiente externo da organização, focando então em cenários como o econômico, social, e político, bem como os comportamentos e preferências dos clientes internos e externos, as ações e posicionamento dos concorrentes (NOGUEIRA, 2015).

Pode-se listar o planejamento e seus processo com seus elementos essenciais na lista a seguir:

- Missão organizacional;
- Visão organizacional;
- Diagnóstico estratégico externo;
- Diagnóstico estratégico interno;
- Determinantes de sucesso;
- Definição dos objetivos;
- Formulação das estratégias;
- Formalização do plano estratégico;
- Auditoria de desempenho e resultados (reavaliação estratégica);

A estratégia e ou planejamento organizacional refere-se justamente, ao comportamento global e integrado da empresa, quase que sempre, estratégia significa mudança organizada, entretanto toda organização necessita ter um padrão de comportamento em relação ao mundo de negócios em que opera. (NOGUEIRA, 2015)

O planejamento organizacional envolve aspectos fundamentais que são: Nível institucional de envolvimento da organização, neste apoia-se no como se desenvolve a participação de todos os níveis de negociação (quanto aos interesses e aos objetivos envolvidos); Projeto de longo prazo, define o futuro e o destino da organização, ou seja, atende a missão, visão e os objetivos organizacionais a longo prazo; Envolvimento da organização como um todo, a estratégia é a síntese de vários esforços convergentes, coordenados e integrados para propor resultados, ela precisa ser global e total, não apenas um conjunto de ações isoladas e fragmentadas; Mecanismo de aprendizagem organizacional, neste o modo pelo qual a empresa aprende com os erros e acertos das suas decisões e ações globais. Mas não é organização que aprende, sim as pessoas inseridas e são estas que utilizam sua bagagem de conhecimento e competências (NOGUEIRA, 2015).

2.1.2 Planejamento estratégico voltado a gestão de pessoas

Cada subdivisão de áreas da estratégia organizacional corresponde a um aspecto do planejamento estratégico. Ao se tratar de gestão de pessoas, este é justamente um dos aspectos considerados mais importantes. O que se busca é o alinhamento da função do gestor de pessoas e as práticas com a estratégia organizacional. Em suma trata-se de alinhar talentos, competências, conhecimentos, enfim capital humano, com as necessidades da organização. Esse planejamento não se restringe a quantidade de pessoas necessárias nas operações da organização, sem dúvida envolve muito mais que isso. Adentrando neste inicia-se com o desenho da missão e visão organizacional e definição dos objetivos (CHIAVENATO, 2014).

Para atingir e lidar com as competências disponíveis e necessárias para o sucesso organizacional, além de envolver o todo do meio organizacional, a criação e gestão de um clima e de uma cultura corporativa favorável para o alcance dos objetivos é estritamente necessária. Bem como a adoção de estilos adequados de gestão, sempre buscando modelar a realidade da empresa e seu propósito. Um exemplo disto é que: Além de incentivos pelo alcance de objetivos e uma plataforma que permita aos gestores que trabalhar adequadamente com suas equipes. Pode-se dentro disso descrever sobre o planejamento adaptativo de recursos humanos sendo o trabalho integrado de toda a organização (CHIAVENATO, 2014).

O planejamento estratégico de gestão de pessoas refere-se justamente a maneira como a função de Recursos Humanos pode contribuir e colaborar para o alcance dos objetivos organizacionais e, simultaneamente, favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais dos colaboradores que fazem parte desta (CHIAVENATO, 2014).

Acima foi mencionado de modo ainda que breve, a necessidade do desenho de Missão, por isso trabalharemos conceitualmente estes nesse momento. Ao que se refere a *missão*, todas as organizações possuem uma missão a cumprir, ou seja, significa a responsabilidade que se recebe ou uma obrigação a se fazer, representando a razão da existência de uma organização, significa o motivo pelo qual a organização foi criada e para o que ela deve servir, a definição responde a três perguntas básicas, quem são, o que fazem e por que fazem o que fazem. A missão envolve os objetivos do negócio que está geralmente fora da empresa, ou seja, o

atendimento as demandas da sociedade, do mercado ou do cliente. É importante também conhecer a missão e os objetivos essenciais da organização por que se as pessoas não sabem o porquê existem e para onde pretendem ir, não saberão qual melhor rumo a seguir e se não conhecerem a missão da organização as pessoas se tornam errantes e sem saber o caminho adequado para sua realização (CHIAVENATO, 2014).

Visão, é a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e no seu futuro, toda organização deve ter uma visão adequada de si mesma, dos recursos disponíveis, e como atingir os objetivos organizacionais, como também das oportunidades e dos desafios que enfrentam, quais são as forças que estimulam e como as condições que operam, geralmente a visão está voltada para aquilo que a organização pretende ser do para aquilo que ela realmente é. o termo visão é utilizado para descrever um claro sentido do futuro e a compreensão das ações de como chegar até eles. A falta de uma visão é prejudicial, pois orienta a organização e seus membros quanto a suas prioridades em um ambiente mutável e competitivo, a visão somente é atingida quando todos na organização trabalham em conjunto e alinhados para que isso aconteça efetivamente. (CHIAVENATO, 2014).

De acordo com Chiavenato (2014, p. 61),

A missão e a visão proporcionam os elementos básicos para a definição dos objetivos globais e a formulação da estratégia organizacional. A estratégia organizacional funciona como meio para realizar a missão e alcançar os objetivos organizacionais decorrentes da visão da empresa.

Valores, é uma crença básica sobre o que é importante ou relevante para organização, aquilo que ela espera que se deva ou não fazer. As organizações priorizam alguns valores como (as pessoas são os ativos mais importantes) ou como por exemplo “o cliente sempre tem razão”, que funcionam como padrões que orientam o comportamento das pessoas, na prática os valores definidos por uma organização podem diferenciar daquilo que seus dirigentes acreditam ou valorizam no cotidiano. É o com da afirmação que as pessoas estão em primeiro lugar na organização, enquanto os dirigentes insistem em horários rígidos ou à custa de corte de pessoas que demonstram como os valores organizacionais são ou não praticados na realidade (CHIAVENATO, 2014).

2.1.3 Análise do ambiente externo – Segmento farmacêutico

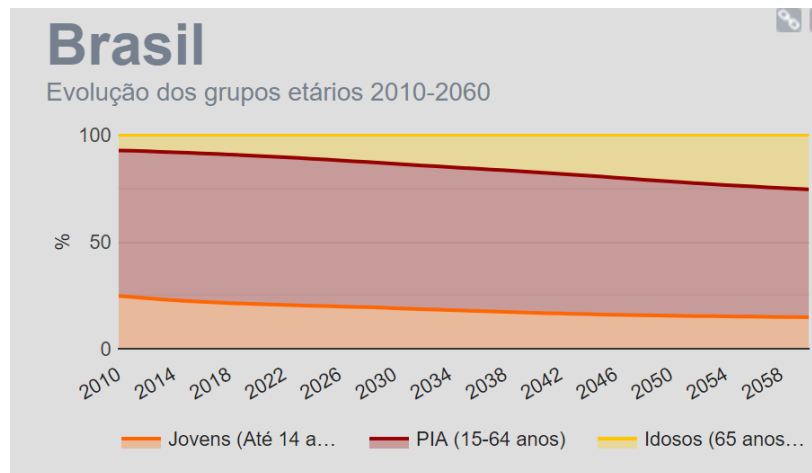
A gestão farmacêutica engloba diferentes áreas da gestão empresarial e administrativa, e mais específico, voltado para o ramo de lojas de varejo farmacêutico tem-se como trunfo o alcance dos objetivos tais como o cumprimento de metas estabelecidos pela gerência e a relação interpessoal com seu público-alvo, assim como a boa comunicação, buscando surtir efeitos de forma assertiva para com o público. Busca abonar metas e objetivos dentro da organização de ramo assistencial fármaco, assim como a obtenção de lucros. Envolve a gestão de pessoas, atendimento aos clientes e voltado a área farmacêutica varejista inclui a legislação farmacêutica, compra e venda, organização de estoque e espaços da loja física, controle, marketing, contabilidade e a parte financeira, orientação correta é imprescindível para a obtenção de medicamentos e demais mercadorias que venham a ser disponibilizadas ao público. Este último tópico é de suma importância e relevância no ramo farmacêutico pois ele está atrelado a benefícios da vida humana (MENDES, 1999).

O mercado de fármacos tem um crescimento acelerado, e este se sucede devido o maior número de aposentados dentro da sociedade, da mesma forma como a o aumento de doenças crônicas-degenerativas, o que leva a elevação do consumo de medicamentos de forma contínua e essas mudanças trazem implicações econômicas, uma vez que o custo da relevância médica na faixa etária de 56 a 65 anos representa cerca de vinte vezes mais que no grupo de 0 a 17 anos (MENDES, 1999).

Segundo um estudo brasileiro revela que a assistência médica para um determinado grupo na faixa etária de 60 anos chega a custar 90% a mais do que a relativa à população de 15 a 59 anos (ASASPE/MG, 1994).

Abaixo mostra-se uma perspectiva da evolução da faixa de grupos etários em uma estimativa de cinquenta anos, disponibilizada na plataforma do IBGE disponível a acesso da população de modo geral.

Figura 1 - IBGE



Fonte: IBGE (2013).

Através deste gráfico é possível observar a mudança crescente na taxa de natalidade e de na mortalidade, trazendo consigo o demonstrativo do aumento da expectativa de vida, o mesmo reflete de forma direta e abrangente na área de saúde, pois através dela que se pode observar a linha crescente no quesito expectativa de vida (MENDES, 1999).

O aumento com gastos farmacêuticos pode ser explicado, segundo Médici (1994) e Mendes (1999, p.23) como:

A elevação dos gastos com saúde pode ser explicada por vários fatores, dentre os quais se destacam o envelhecimento populacional, as transformações nas estruturas de morbimortalidade da população e a introdução de novas tecnologias médicas.

Na dimensão econômica, o setor farmacêutico apresenta devida relevância na geração de emprego e renda, porque o impacto econômico da oferta dessas tecnologias nos sistemas de saúde pode ser muito grande. Sua importância quanto a essas dimensões faz com que ele seja estratégico para a solução da crise sanitária e da recessão econômica que segue a primeira no enfrentamento à pandemia da Covid-19 (MÉDICI, 1994).

Na política para a área farmacêutica traz duas áreas que são de suma importância para o desenvolvimento da área de gestão farmacêutica, que a assistência farmacêutica e a política de medicamentos, são essas as áreas de interesse para com a Gestão farmacêutica (MENDES, 1999).

Pode-se compreender que a uma divergência no âmbito da assistência farmacêutica e da política de medicamentos, de modo geral elas se complementam, e para o mesmo é necessário tomar conhecimento de ambas. “O termo medicamentos é extremamente complexo, envolvendo diversas dimensões técnicas, sanitárias, econômicas, mercadológicas, políticas, sociais e culturais” (NACHARD, 2002 p.5).

Compreende-se o mercado brasileiro de consumo de medicamentos, onde pode-se observar que a muitas pessoas que não possuem acesso. Mas também a o consumo não consciente de diversos medicamentos, este se dá de modo geral em todo o país, independente a da multiculturalidade.

O mercado de medicamentos no Brasil, possui grande variedade, tornando cada vez mais difícil a sua fiscalização e controle, por sua vez atingindo a prescrição mais correta, prejudicando de forma direta os consumidores finais, o que pode vir a ser prejudicial à saúde:

A questão não se reduz à estatização ou não do setor, nem à nacionalização ou não do setor, há problemas como o *gap tecnológico*, que tende a aumentar cada vez mais com o desenvolvimento da engenharia genética e da biotecnologia, novas gerações de medicamentos vêm sendo desenvolvidas, a qual dificilmente os países em desenvolvimento conseguirão acompanhar (NACHARD, 2002, p.7).

2.2 GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

De acordo com Gil (2016, p. 19) “Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.”

É uma área extremamente contingencial e situacional que depende de vários aspectos sendo a arquitetura organizacional, cultura corporativa, características do mercado que atua, negócio da organização, tecnologia que utiliza, processos internos, estilos de gestão entre infinitas variáveis. Além disso, as organizações são compostas por pessoas, de tal modo, sendo possível identificar que é o diferencial competitivo que promove o sucesso organizacional sendo a competência básica da organização e vantagem competitiva em um mundo globalizado com instabilidades, mudanças e extremamente competitivo. (CHIAVENATO, 2014).

Pode-se descrever como conjunto de atividades integradas que é desempenhado por gestores e especialistas como, agregar pessoas, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar, visando promover competências e

gerar competitividade para a organização, também as pessoas são o principal ativo da organização, ou seja, organizações identificam que só podem crescer e manter sua continuidade, sendo capaz de aperfeiçoar o retorno sobre o investimento dos parceiros e principalmente dos seus colaboradores. (CHIAVENATO, 2014).

2.2.1 História e evolução da gestão de pessoas

A gestão de pessoas inicia a sua evolução após surgir a administração científica, ou seja, suas origens vêm das experiências de Frederick W. Taylor (1856-1915) nos Estados Unidos, e na França por Henry Fayol (1841-1925), sendo o seu objetivo fundamental promover a fundamentação científica em relação às funções administrativas, trocando o improvisado e o modo empírico. (GIL, 2016).

Taylor através de suas observações identificou em uma oficina que operários não produziam o tanto que poderiam, através desta análise fez o desenvolvimento do sistema da Administração científica, de certa forma, fundamentava na racionalização do trabalho, ou seja, simplificando a execução de atividades visando otimizar o tempo utilizado. Cabe ressaltar, Fayol contribuiu para o movimento da administração científica aprimorando a doutrina administrativa se tornando conhecida como Fayolismo, além disso, Henry Ford (1863-1947) contribuiu na fundamentação da administração científica, afirmando conforme: “O trabalho deveria ser altamente especializado, realizando cada operário uma única tarefa” (GIL, 2016, p. 21).

É possível analisar que o movimento da administração científica difundiu e tornou a principal base para as organizações industriais no início das décadas do século XX, sendo relevante vertente na administração de pessoal. Diante disso pode-se averiguar sobre as escolas de relações humanas surgindo a necessidade de considerar como importante os fatores psicológicos e sociais na produtividade diante disso passou a valorizar as relações humanas no trabalho como também a comunicação, motivação, liderança entre outros aspectos passaram a ser relevantes na administração de pessoal. Já nas relações industriais as organizações passaram a se preocupar com as condições de trabalho como também na concessão de benefícios para os colaboradores, passando manter boa relação com as entidades que representavam os trabalhadores. Devido a isto houve consequências nas estruturas de certa maneira alteração voltada à administração de Pessoal, visto que o movimento das relações industriais expandiu a partir da década 1950 (GIL, 2016).

Vale salientar, sobre a administração de Recursos Humanos essa expressão começou a ser utilizada na década de 1960, que direcionava as atividades da Administração de Pessoal, nos âmbitos organizacionais. Além disso, já na administração estratégica de recursos humanos as duas últimas décadas do século XX foi marcado pela globalização que impactou diretamente na economia mundial e como consequência nas organizações que foram obrigadas a mudar para sobreviver essas mudanças ocorreram dentro das empresas em diversos processos como produção, comercialização, administração financeira e também na administração de recursos humanos, nisso é possível averiguar que umas das mudanças ocorreu em definir as estratégias das empresas sendo seu planejamento de longo prazo no equilíbrio das suas forças e fraquezas, ameaças e oportunidades externas assim mantendo a sua competitividade, nisto é possível identificar que o recursos humanos passou a desempenhar mais papéis estratégicos e na década de 1980 passou a ser utilizada a expressão administração estratégica de recursos humanos (GIL, 2016).

Diante disso, no final da década de 1990 gestão de pessoas é o novo nome que vem sendo apresentado dando ênfase em uma nova tendência sendo fundamentada em reconhecimento do capita intelectual, um dos principais desafios foi a mudança entre gestão de recursos humanos para a gestão de pessoas visto que o olhar é centrado nas pessoas e não nos recursos, ou seja, os empregados passam a ser tratado como parceiros e colaboradores da empresa e não mais um patrimônio organizacional, nisso a gestão de pessoas assume papel estratégico em diversas atividades como, planejamento e avaliação, suprimento, compensação, desenvolvimento, saúde e segurança, relações de trabalho como também equalização de oportunidades (GIL, 2016).

Além disso, é de suma importância a evolução da Gestão de Pessoas no Brasil que aconteceu em diferentes períodos nisso inicia em 1890 à 1930 houve presença de trabalhadores europeus onde habitaram em São Paulo e cidades do sul, diante disso as três primeiras décadas do século XX houve a força do movimento sindical, circulação de jornais operários e movimentos grevistas somente em São Paulo ocorreu 28 greves sendo duas gerais em 1907 e 1917 alertando patrões e os poderes públicos para medidas de proteção aos trabalhadores, pela falta de uma legislação trabalhista o que se considerava como administração de pessoal era exercido por

apenas uma pessoa sendo responsável por controlar o número de funcionários, assim como as horas que os trabalhadores prestavam para a empresa (GIL, 2016).

A partir de 1930 acontece alterações nas relações do trabalho vindas pelo governo Getúlio Vargas onde foi criado o ministério do trabalho, indústria e comércio, em decorrência foi criado o Departamento Nacional do Trabalho com objetivo de promover melhoria nas condições de trabalho, já em 1943 surge a consolidação das leis do trabalho, nisto sendo importante incluir a seção de pessoal, desta forma, passou a desempenhar outras atividades além das contábeis, ao decorrer em 1980 a área de recursos humanos foi afetada por teorias e técnicas da redução de custo nisso se popularizam conceitos como descentralização, excelência, gestão japonesa entre diversos conceitos (GIL, 2016).

Na década de 1990 foi um grande desafio para gestão de recursos humanos por conta da globalização nessa época houve inovações em termos de gestão de pessoas visto que a inovação se tornou um dos mais caros dogmas das tendências administrativas sendo também grande diferencial nas estratégias competitivas. Porém, no XXI as organizações se tornam competitivas e o desafio dos gestores é a transição da gestão de recursos humanos para a Gestão de pessoas sendo que o profissional tem que atuar em diversas áreas que envolvem muitos fatores como porte da empresa, ramo de atuação e a modernização da Gestão de pessoas. (GIL, 2016).

De acordo com Chiavenato (2014, p.37) vale descrever sobre as mudanças e transformações na função de Recursos Humanos:

As três eras ao longo do século XX- da industrialização clássica e neoclássica e a Era da informação trouxeram diferentes abordagens sobre como lidar com as pessoas dentro das organizações. Ao longo dessas três eras, a área de ARH passou por etapas distintas RI, RH e GP. Cada abordagem estava ajustada aos padrões de sua época, a mentalidade predominante e às necessidades das organizações.

2.2.2 Importância da gestão de pessoas

Ao que se refere a temática de gestão de pessoas e como ela é importante como foco nas organizações discorreremos a seguir. Segundo Albuquerque (2003, p. 35), “A administração estratégica de pessoas serve como plano de fundo para promover mudanças organizacionais e instrumentos adequados para dar respostas aos desafios do ambiente empresarial”. Assuntos similares a este já são discutidas a

um certo tempo, porém, nota-se que como tudo ocorrem alterações / adequações, e nisto fica a necessária atualização à realidade contemporânea. Chiavenato (2009) ressalta justamente sobre as novas características do terceiro milênio e são: Forte competitividade, mudanças rápidas, crescimento na valorização do ser humano e sua importância, e em suma, as organizações que antes administravam recursos humanos agora administram pessoas, e este será e já é um diferencial competitivo, mas ao mesmo tempo obrigatório para o sucesso das organizações.

A gestão de pessoas está diretamente relacionada com a questão de que ao escolher as pessoas, devo buscar as mais adequadas possíveis para exercer cada função que necessito em minha realidade, pois assim o todo torna-se mais eficaz e produtivo, ganhando melhorias capazes de alavancar os negócios e resultados positivamente, já sua contrária (o não gerenciamento das capacidades e habilidades – ou deixando isto de modo aleatório, causam diversos malefícios a realidade corporativa). Por isso, a execução de práticas de gestão de pessoas é indispensável para o sucesso empresarial. De acordo com McClelland (1988), as pessoas têm motivações e convicções próprias e isso move suas ações atitudes e comportamentos dentro das organizações, afinal o comportamento humano motivado sempre foi uma fórmula de sucesso para qualquer organização.

É através desta área que se avalia e desenvolve o colaborador para que assim este se torne mais qualificado para desempenhar com qualidade suas atribuições, trazendo maior produtividade para a empresa como um todo e por isso que está é quem posiciona cada colaborador para desempenhar as funções de acordo com suas e habilidades (MCCLELAND, 1988).

Dentre outras razões um dos motivos que fica mais latente para aplicar a gestão de pessoas é que, uma organização só existe devido às pessoas que a formam, por isso, devem ser consideradas durante todo e qualquer planejamento estratégico. Razões ainda como: Processo seletivo eficiente, atração e retenção de talentos, melhora do ambiente de trabalho, maior motivação e produtividade, redução de custos, dinâmica entre a equipe, entre outros são exemplos que devem ser considerados (CHIAVENATO, 2000).

Para tanto, administrar pessoas vem antes, durante e depois da administração do capital ou da administração de qualquer outro recurso empresarial, como máquinas, equipamentos, instalações, cliente etc. As empresas bem-sucedidas deram-se conta disso e voltaram-se para seus

funcionários como os elementos alavancadores de resultados dentro da organização (CHIAVENATO, 2000, p. 2).

Em resumo pode-se sintetizar que a importância da gestão de pessoas vem como:

“Um processo de planejamento, organização, direção e controle de pessoas dentro da organização. Promovendo o desempenho eficiente de pessoas, para alcançar os objetivos organizacionais e individuais, relacionados direto ou indiretamente com a empresa” (VILAS et al., 2009, p. 8).

2.3 A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

O interesse universal da parte das empresas na Qualidade de Vida (QVT) tem data registrada somente mais de meio século. Todavia, foi a partir da década de 1970 que a QVT passou a ser considerada com maior atenção e a receber investimentos, principalmente nas grandes corporações, já que se vivia a crise estrutural nos padrões de acumulação taylorista - fordista e novas alternativas precisavam ser encontradas para a competição que se apresentava na época (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009). A seguir é possível identificar as concepções evolutivas da QVT:

Figura 2 - Concepções evolutivas da QVT

PERÍODO	FOCO PRINCIPAL	DEFINIÇÃO
1959/1972	Variável	A QVT foi tratada como reação individual ao trabalho ou às consequências pessoais de experiência do trabalho.
1969/1975	Abordagem	A QVT dava ênfase ao indivíduo antes de dar ênfase aos resultados organizacionais, mas ao mesmo tempo era vista como um elo dos projetos cooperativos do trabalho gerencial.
1972/1975	Método	A QVT foi o meio para o engrandecimento do ambiente de trabalho e para a execução de maior produtividade e satisfação.
1975/1980	Movimento	A QVT, como movimento, visa a utilização dos termos ‘gerenciamento participativo’ e ‘democracia industrial’ com bastante frequência, invocados como ideias do movimento.
1979/1983	Tudo	A QVT é vista como um conceito global e como uma forma de enfrentar os problemas de qualidade e de produtividade.
Previsão Futura	Nada	A globalização da definição trará como consequência inevitável a descrença de alguns setores sobre o termo QVT. E para estes, a QVT nada representará.

Fonte: Nadler e Lawler (1983 apud RODRIGUES, 1999, p. 81).

Nessa crescente evolução da tecnologia e a constante busca por melhores resultados, o mundo vive hoje momentos de transição. Assim surgiu um novo conceito

de mercado, onde a competitividade surtiu uma nova necessidade de estratégias no ambiente de trabalho e no mercado mundial. Por sua vez surge uma gestão com uma mentalidade preocupada com Qualidade de Vida e preservação da integridade física e emocional do trabalhador (MORETTI; TREICHEL, 2003).

Segundo Ferreira e Dias (2017, p. 29):

Colaboradores que não possuem qualidade de vida seja ela em sua vida pessoal e tanto quanto no trabalho, em casos extremos de insatisfação podem apresentar sintomas físico-emocionais como ansiedade e a depressão. São questões que se não forem tomadas medidas com antecedência podem comprometer a eficiência dos funcionários e influenciando até mesmo no surgimento de doenças psicossomáticas. Como consequência, podem tornar os funcionários incapazes de alcançar seus desejos pessoais e suas metas profissionais dentro da empresa.

Nesta constante evolução como já citada acima, a tecnologia abrange todas as organizações, e cada vez mais preocupa-se com as pessoas, com suas competências, no seu mantimento e desenvolvimento, pois devido o avanço tecnológico cada vez mais se busca mão de obra especializada, e para se ter profissionais de alta performance é necessário além da capacitação, proporcionar a eles qualidade de vida, para que os mesmos consigam desenvolver suas atividades de forma eficiente e a longo prazo, sem avarias a empresas contratantes assim como para os colaboradores ao longo de sua jornada.

Muito se fala em motivação e aumento de produção, é possível dentro da área de gestão de pessoas ter essa visão mais ampla e desenvolvida sobre o mesmo, interligando a motivação, e correlacionando a resultados positivos, por este cabe dizer que a motivação é fator importante no desenvolvimento pleno da qualidade de vida no trabalho, porém não somente este, mas também observar parâmetros psicofísicos como um todo, através de planejamento estratégico a longo prazo e acompanhamento. Segundo Chiavenato (2016, p.57) refere-se:

A qualidade de vida (QVT) representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais por meio de suas experiências na organização. A QVT afeta atitudes pessoais e comportamentos importantes para a produtividade individual, como: motivação para o trabalho, adaptabilidade a mudanças no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar ou aceitar mudanças.

Diante desse conceito, conforme Limongi-França (2008), os programas que envolvem a busca de Qualidade de Vida no Trabalho só conseguiram apresentar resultados satisfatórios quando as organizações passarem por um processo de valorização de seus colaboradores, quanto as suas necessidades e expectativas, trazendo como consequência maior desenvolvimento de potencial, viabilizando melhor qualidade de produtos e serviços, atendendo aos desejos dos clientes e criando vantagem competitiva para a organização. Por sua vez para Venson (2013, p. 139).

A QVT só faz sentido quando deixa de ser restrita a programas internos de saúde ou lazer e passa a ser discutida num sentido mais amplo, incluindo a qualidade das relações de trabalho e suas consequências na saúde das pessoas e da organização.

Segundo Gramms (2017, p. 19)

A gestão da qualidade de vida no trabalho (QVT) é, por definições, o conjunto de estratégias que têm como objetivo diagnosticar, promover, acompanhar e monitorar ações para a saúde, o bem-estar e a satisfação do profissional. [...] Toda e qualquer organização visa lucro e para o mesmo faz investimentos, cuida de processos, organização de estoques, marketing, mas para o alcance do mesmo necessita de pessoas e nesse tema vem de encontro diretamente com a QVT (Qualidade de Vida no Trabalho).

Conforme Chiavenato (2004, p. 448) “gestão da qualidade total nas organizações depende fundamentalmente da otimização do potencial humano.”

2.3.1 A ergonomia voltada ao ambiente de trabalho

O termo ergonomia, é derivado das palavras gregas *ergon* (trabalho) e *nomos* (lei natural), em uma tradução literal, pode ser interpretado como a adaptação do trabalho ao homem, ou seja, o que se deve fazer para que o trabalho não cause problemas de saúde (LIDA, 2001).

Segundo Lida (2001) a ergonomia vem evoluindo desde muito tempo, podendo ser observado grande desenvoltura no período após a Segunda Guerra Mundial, mais especificamente com o surgimento de máquinas e armas mais sofisticadas, criando demandas cognitivas jamais vistas antes por operadores de máquinas, em termos de tomada de decisão, atenção, análise situacional e coordenação entre mãos e olhos.

Segundo Abrantes (2009), a ergonomia física trabalha com as respostas do corpo humano para com a carga física e psicológica. É importante ressaltar tópicos relevantes que incluem o manuseio de materiais, arranjo físico de estações individuais de trabalho, demandas do trabalho e fatores tais como: repetição de tarefas, ruído, temperatura ambiente, cores dos ambientes, vibração, força e posturas estáticas e dinâmicas, relacionadas às lesões musculoesqueléticas, como a Lesão por Esforço Repetitivo (LER) e a de Distúrbio Osteomuscular Relacionado ao Trabalho (DORT). Também inclui tópicos de segurança, higiene e saúde no trabalho.

Foi constituída uma equipe composta de médicos e engenheiros da DRT/SP e de representantes sindicais que, por meio de fiscalizações a várias empresas, verificou as condições de trabalho e as repercussões sobre a saúde desses trabalhadores, utilizando a análise ergonômica do trabalho. Em todas as avaliações, foi constatada a presença de fatores que sabidamente contribuíam para o aparecimento das Lesões por Esforço Repetitivo – LER: o pagamento de prêmios de produção, a ausência de pausas, a prática de horas-extras e a dupla jornada de trabalho, dentre outros. (MANUAL, 2002, p. 7).

Trazendo para o lado das normas regulamentadoras podemos ter como base a norma regulamentadora 17 Portaria (MTB n.º 3.214, de 08 de junho de 1978), que trata justamente da ergonomia como um todo, mas buscando destacar pontos relevantes para a preservação da qualidade de vida no trabalho dentro área de atuação do nosso presente campo de estudo.

Assim por sua vez podemos citar, segundo MTB, NR 17nº 3.214, de 08 de junho de 1978, os itens:

Esta Norma Regulamentadora visa estabelecer parâmetros que permitam a adaptação das condições de trabalho às características psicofisiológicas dos trabalhadores, de modo a proporcionar um máximo de conforto, segurança e desempenho eficiente.

Ainda,

17.3.3. Os assentos utilizados nos postos de trabalho devem atender aos seguintes requisitos mínimos de conforto:

- a) altura ajustável à estatura do trabalhador e à natureza da função exercida; (117.011-2 / I1);
- b) características de pouca ou nenhuma conformação na base do assento; (117.012-0 / I1);
- c) borda frontal arredondada; (117.013-9 / I1);
- d) encosto com forma levemente adaptada ao corpo para proteção da região lombar. (117.014-7 / II);

17.3.4. Para as atividades em que os trabalhos devam ser realizados sentados, a partir da análise ergonômica do trabalho, poderá ser exigido suporte para os pés, que se adapte ao comprimento da perna do trabalhador. (117.015-5 / I1);

17.3.5. Para as atividades em que os trabalhos devam ser realizados de pé, devem ser colocados assentos para descanso em locais em que possam ser utilizados por todos os trabalhadores durante as pausas. (117.016-3 / I2) (NR 17, 1978).

Através desta portaria observa-se alguns parâmetros a serem seguidos por todos os estabelecimentos a partir do ano de 2011, sendo essas medidas cabíveis, criadas desde do ano de 1978 elas vem ganhando destaque dentro das organizações, visando a manutenção da qualidade de vida no trabalho, tendo como parâmetros mínimos que proporcionam não somente a qualidade de vida do trabalhador, assim como por suas vezes o mesmo estão interligados com o aumento da produção e desenvolvimento das atividades de forma mais eficiente, proporcionando redução no turnover, dentre outros benefícios acima citados, no campo 2.3 deste presente trabalho (MANUAL, 2002).

A palavra conforto merece um destaque especial. A regulamentação em segurança e saúde no trabalho quase sempre diz respeito a limites de tolerância que podem ser medidos objetivamente. O mesmo não ocorre aqui. Para se avaliar o conforto, é imprescindível a expressão do trabalhador. Só ele poderá confirmar ou não a adequação das soluções que os técnicos propuseram. Portanto, tanto para se começar a investigar as inadequações como para solucioná-las, a palavra do trabalhador deve ser a principal diretiva. Compreendemos como é difícil para técnicos acostumados a lidar com valores objetivos ter de levar em conta a opinião dos trabalhadores. Mas lembramos que a origem das atuais inadequações se deve, em grande parte, à separação radical entre a concepção das condições e organização do trabalho e a sua execução, principalmente após a introdução da organização taylorista. Ou seja, os trabalhadores nunca são consultados sobre a qualidade das ferramentas, do mobiliário, sobre o tempo alocado à realização da tarefa etc. A ergonomia surge para colocar o trabalhador novamente como agente das transformações. (MANUAL, 2002, p. 13-14).

O desempenho não pode ser medido apenas mente pelo aumento de produção, pois para se ter um resultado eficiente busca-se a otimização do processo. É necessário que o colaborador permaneça em sua função de forma ativa durante o período estipulado através do sistema previdenciário e dessa forma cumprindo o seu dever, e assim pode-se concluir que haja o desempenho eficiente. Devido ao sistema previdenciário estar deficitário o que leva a concluir o fato onde os trabalhadores devem permanecer por mais tempo em atividade, o que por lógica deve-se obter melhores condições para que esse colaborador consiga ainda em idade avançada

executar suas funções de forma eficiente, postergar a idade da aposentadoria sem um planejamento voltado a qualidade de vida, é infelizmente condenar parte da população ao desemprego ou ainda por aposentadoria precoce devido a invalidez. Por este cabe dizer que este assunto é de suma importância a toda a sociedade, zelar pela própria saúde seja ela física ou mental, e/ou ainda de seguro social sendo de extrema valia pode se observar neste contexto (MANUAL, 2002).

O elevado índice de aposentadoria por invalidez devido aos Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho – DORT tem sua origem na forma como o trabalho tem sido organizado. A organização do trabalho, sabidamente patogênica, não pode ser um item de gerenciamento exclusivo das empresas. A saúde pública também deve ser levada em conta. (MANUAL, 2002, p. 14).

2.4 A PRÁTICA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

O termo em si “Treinamento e Desenvolvimento” (T&D) surgiu nos anos 1970, criado pela *American Society for Training and Development* (ASTD) desde então, a área de T&D (como ficou popularmente conhecida), vem sendo revisada, periodicamente, pela *Annual Review of Psychology* como uma área participante da Psicologia do Trabalho (VARGAS; ABBAD, 2006).

As pessoas e a humanidade como um todo estão sempre em constante mudanças e evoluções - natural e condicional Humano inclusive. O que temos na atualidade sem dúvida é reflexo justamente do treinamento e desenvolvimento realizados de algum modo (consciente ou não) como um dos principais aspectos motivadores de mudança, práticas de treinamento possibilitam uma ampliação de consciência dos envolvidos. Investir na valorização do capital Humano que é participe de sua organização é o principal fundamento da gestão de pessoas atual. E é através destas práticas que a atuação estratégica de fato está associada. Segundo Martín Alcázar, Romero Fernández e Sánchez Gardey (2005, p. 651), a gestão de pessoas com foco estratégico é:

[...] como um conjunto integrado de práticas, políticas e estratégias através das quais as organizações gerenciam seu capital humano, que influencia e é influenciado pela estratégia do negócio, o contexto organizacional e o contexto socioeconômico.

Das quais sem dúvida o treinamento e desenvolvimento são um pilar essencialíssimo.

Por melhor que seja ou melhor que esteja a condição atual de um profissional, independente da área de atuação em algum momento ele precisará de algum tipo de capacitação. Seja para desenvolver alguma habilidade comportamental específica ou mesmo para aprender um novo recurso da empresa, entre outros. O ato de oferecer um programa com treinamentos e desenvolvimento, são a garantia que os seus colaboradores estejam prontos para desempenhar suas funções da melhor forma. Segundo Yamada (apud CAMPOS, 1995, p.159), “O desenvolvimento das habilidades do ser humano pode ser alcançado por meio de três formas: treinamento em grupo, treinamento no trabalho, e autodesenvolvimento.”

Fato é o panorama atual de mercado (independente de qual seja o ramo de atuação) exige das empresas um ajuste permanente de suas tecnologias e seus métodos de gestão, cuja justamente sua sobrevivência e ou crescimento dependem das formas que as mesmas utilizam para diferenciar-se. Nesse contexto, fica prudente afirmar que os processos voltados às pessoas, são os principais responsáveis pela diferenciação efetiva e esses se dão justamente por meio da valorização e desenvolvimento das competências das pessoas que são importantes para a manutenção da vantagem competitiva – em outras palavras: Treinamento e desenvolvimento – T&D. Nisto e possível averiguar conforme descreve em seguida:

O sucesso em longo prazo nos negócios não pode ser assegurado pelo domínio de recursos específicos como o capital, os recursos naturais ou as competências tecnológicas. A competência fundamental para assegurar a continuidade e prosperidade das organizações em longo prazo é a capacidade de aprender (MARQUEZ; QUELHAS, 2002, p.1).

Embora por vezes se relacionem e estejam diretamente ligados, as práticas de treinamento e desenvolvimento diferem entre si. Onde pode-se verificar sobre treinamento e desenvolvimento logo em seguida, ou seja, o que cada um promove:

“[...] o treinamento prepara o Homem para a realização de tarefas específicas, enquanto o desenvolvimento oferece ao treinando uma macrovisão, preparando-o para voos mais altos, a médio e longo prazos” (MARRAS, 2000 apud SILVEIRA, 2011, p.30).

Para o autor Chiavenato (2010) e sua distinção entre treinamento e desenvolvimento o mesmo conceitua que:

O treinamento é o processo sistemático que envolve uma mudança de habilidades, conhecimento, atitudes ou comportamento dos empregados, estimulando-os a serem mais produtivos na direção do alcance dos objetivos organizacionais (CHIAVENATO, 2010, p. 367).

Já por desenvolvimento compreende:

É um conjunto de experiências não necessariamente relacionadas com o cargo atual, mas que proporcionam oportunidades para desenvolvimento e crescimento profissional, e ele está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura e não apenas o cargo atual". (CHIAVENATO, 2010, p. 410).

O mesmo conceito é descrito por (MARRAS, 2009, p. 169) como o processo cujo é "O responsável por despertar as potencialidades de um colaborador com talento, permitindo que essas afluam e cresçam até o nível desejado de resultados".

De modo geral a aplicação dos processos de treinamento e desenvolvimento também abreviados por T&D baseando-se em Chiavenato (2014): Treinamento como um esforço contínuo desenvolvido para melhorar as competências das pessoas e logo com isso o desempenho organizacional. Seu processo é definido para proporcionar talentos com conhecimentos e habilidades necessárias ao desempenho da atual função. Já por Desenvolvimento são aspectos que envolvem aprendizagens que vão além da atual função e compreende a carreira do profissional com um foco de médio e ou longo prazo preparando-se juntamente com a organização e suas mudanças e crescimento. Ou seja, o principal aspecto que diferencia é o aspecto de tempo. Nisto é possível identificar a sua diferença como cita abaixo:

Há uma diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas. Embora seus métodos sejam similares para afetar a aprendizagem, a sua perspectiva de tempo é diferente" (CHIAVENATO, 1999, p. 295).

O que fica ainda tomando-se por base Chiavenato, (1999) é que processos de T&D são utilizados de modo generalizado para: Realizar adequação das pessoas a cultura empresarial (integração por exemplo), alteração de comportamentos identificados como necessários, desenvolvimento do Capital Humano, adequação do corpo empresarial a novos processos – como em casos de uso de novas tecnologias, processos etc. Melhor aproveitamento do potencial Humano que a organização possui, desenvolver as pessoas pensando em funções futuras, troca de informações,

reduzir custos aumentando eficiência, e alinhamento do corpo empresarial com os objetivos da empresa.

2.4.1 Treinamento

A prática de treinamento em meados do século XX assume uma forma de adestramento relacionado aos aspectos físicos (Docilização dos corpos se levarmos em conta a teoria foucaultiana) (FOUCALT – 2009 p. 119) “A disciplina fabrica assim corpos submissos e exercitados, corpos ‘dóceis’. A disciplina aumenta as forças do corpo (em termos econômicos de utilidade)”. (Neste o termo disciplina pode e era interpretada como treinamento). Este intervalo na linha do tempo se refere a “Administração Clássica” cuja qual foi tratada anteriormente no presente trabalho – mas que em suma se trata do período que o trabalhador não era tido como um ser ativo em relação a empresa e sim apenas trabalhava com vistas ao retorno financeiro.

Bastos (1991) descreve o trajeto histórico da área de T&D nas organizações, em quatro “ondas” sendo estas:

- Primeira onda – Treinamento para o trabalho – de 1950 a 1970: as ações de treinamento visavam o desenvolvimento de habilidades técnicas voltadas para o trabalho. Os recursos humanos eram considerados peças do processo produtivo.
- Segunda onda – Treinamento para a gerência e supervisão – de 1960 a 1980: a onda anterior gerou tecnologia eficaz para lidar com trabalhos repetitivos e automatizados, impondo que a tarefa de administrar a força de trabalho fosse mais exigente e demandasse maior preparo e refinadas habilidades pessoais dos gerentes e supervisores. As ações de qualificação se voltaram para a operação dos processos tecnológicos, diferenciando a perspectiva dos recursos humanos no processo produtivo.
- Terceira onda – Desenvolvimento organizacional e tecnologia do desempenho – de 1970 a 1990: as ações de treinamento ganham maior relevância, dado o acirramento da concorrência comercial. Aumenta a importância da educação aberta e continuada, e o próprio trabalhador passa a individualizar o processo de T&D nas organizações, pois identifica e prioriza suas necessidades de treinamento. É válido ressaltar que, nesse momento, pregava-se o abandono

do modelo taylorista/fordista para a implantação de modelos mais “orgânicos”, sendo necessário focar a retenção e capacitação de pessoas para atuar num ambiente de instabilidade, além de primar-se pela existência de equipes mais enxutas e pela manutenção das pessoas mais qualificadas.

- Quarta onda – Informação, conhecimento e sabedoria – de 1980 aos dias atuais: as ações de capacitação dão ênfase ao desenvolvimento de habilidades criativas, ao preparo para a tomada de decisões e, principalmente, à mensuração dos resultados das iniciativas de treinamento. As organizações passam a investir na capacitação de todos os níveis hierárquicos, almejando aperfeiçoamento mais amplo da sua força de trabalho.

Ao que se refere especificamente ao Brasil o sistema de T&D como hoje o compreendemos foi introduzido no país em meados da década de 1950, mas apenas entre os anos 1960 e 1990 foi que o governo inseriu leis e incentivos como é o caso do exemplo da lei nº 6.297 de 1975, a qual permitia a dedução em dobro, (até 5 por cento do lucro tributável das empresas), de despesas com projetos de formação profissional aprovados pelo Ministério do Trabalho. Nos anos 1990, porém, a lei foi extinta pelo presidente Collor (OLIVEIRA, 2006).

Com o passar do tempo e o desempenho da “escola” das Relações Humanas o treinamento passa a ter um aspecto psicossocial principalmente ao que se refere ao indivíduo e o seu impacto na estratégia organizacional. E passa a ser encarado como um processo essencial para a disseminação de conhecimentos, valores e desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais (OLIVEIRA, 2006).

Quanto ao se aprofundar sobre o que é o treinamento contemporaneamente Chiavenato (2014, p. 351) descreve como sendo este;

Experiências organizadas de aprendizagem e centradas na posição atual da organização. O treinamento aumenta a possibilidade de o funcionário desempenhar melhor suas atuais responsabilidades.

Esta atribuição (desenvolvimento destes programas) habitualmente está vinculada aos processos de gestão de pessoas e é claro (gestores de RH). Pode-se dizer que em suma são iniciativas pontuais mais voltados a resultados de curto prazo ou “de imediato” - voltado para o aprendizado de novas habilidades.

Diante desta é possível considerar o treinamento como:

O esforço planejado de uma empresa para facilitar o aprendizado de competências, conhecimentos, habilidades e comportamentos relacionados ao trabalho. Seu objetivo é que os funcionários tenham domínio de conhecimentos, habilidades e comportamentos e possam aplicá-los às atividades do dia a dia” (NOE, 2015, p.6).

Estes processos podem e devem ser utilizados de forma recorrente e contínua compostos sumariamente por quatro etapas (que vamos aprofundar em seguida) mas de modo amplo são elas: Diagnóstico, desenho, implementação e avaliação. Chiavenato (2010) conceitua que: O diagnóstico se refere ao levantamento dos pontos de necessidade de treinamento que a organização apresenta. Já o desenho consiste no planejamento das ações que serão executadas no trajeto do treinamento e deve ter ao menos um objetivo em específico. Com relação a implementação esta etapa refere-se à propriamente a execução e condução do programa de desenvolvimento. E a última como a avaliação, que se dá ao processo que realiza a verificação dos resultados obtidos com o programa de treinamento ou a prática isolada em si. Chiavenato (2010, p. 373) frisa que:

As necessidades de treinamento se dão partindo das carências de preparo profissional das pessoas. E a necessidade de treinamento é uma área de informação ou de habilidades que um indivíduo ou grupo precisa desenvolver para melhorar ou aumentar a sua eficiência, eficácia e produtividade no trabalho.

O treinamento isolado ou em seu “programa” - (T&D em geral) são modos de administração do capital humano, e através destas ações planejadas (diga-se de passagem) que a empresa busca potencializar os seus resultados. À medida que desenvolve e potencializa seu capital Humano – desenvolve e potencializa sua competitividade. Este desdobramento pode e deve acontecer sempre buscando alinhar o conhecimento disponível (bem como as habilidades), aos objetivos organizacionais. Ou seja, de acordo com o que se deseja, a vaga que se ocupa, as finalidades e pontos de melhoria ou de eficiência fica desenhada também as competências habilidades e atitudes (CHA) que somadas irão agregar valor ansiado ao negócio. Chiavenato (2010, p. 367.) retrata que:

Treinamento é o processo sistemático que envolve uma mudança de habilidades, conhecimento, atitudes ou comportamento dos empregados, estimulando-os a serem mais produtivos na direção do alcance dos objetivos organizacionais.

Vale a pena salientar nesse momento que conforme é disposta a ênfase aos seres Humanos e estes como diferencial competitivo para as organizações, o desempenho do profissional de Recursos Humanos tem de ser admirável. Ainda mais ao que se refere em “Abordar as pessoas como seres humanos, e não como um simples recurso organizacional” (CHIAVENATO, 2000). Tratar pessoas como pessoas é uma missão corporativa, onde para além disto cabe expressar os valores básicos de forma transparente (principalmente ao que se refere ao modo de tratar as pessoas – com respeito, equidade, empatia etc.), oportunidade de crescimento, remuneração adequada e seu pacote de benéficos adequados.

Ainda endossando o escrito acima para Chiavenato, as empresas são fundamentalmente constituídas de inteligência, algo que apenas os Humanos/pessoas possuem, e o capital somente será bem aplicado quando for investido e administrado de maneira sensata.

O capital somente será bem aplicado quando for inteligente bem investido e administrado. Para tanto, administrar pessoas vem antes, durante e depois da administração do capital ou da administração de qualquer outro recurso empresarial, como máquinas, equipamentos, instalações, cliente etc. As empresas bem-sucedidas deram-se conta disso e voltaram-se para seus funcionários como os elementos alavancadores de resultados dentro da organização (CHIAVENATO, 2000).

Aos processos de treinamento sob perspectiva mais “tradicional” o que se identifica é de um lado o profissional que está recebendo capacitação e com isso desenvolvendo habilidades e conhecimentos e do outro diretamente proporcional a empresa está se tornando mais competitiva e com potencial inovador, ou seja, é muito claro que com estas práticas se agrega valor ao negócio. Oliveira (2006, p.32.) afirma que:

A presença de T&D nas empresas decorreu da percepção de que o sistema de ensino formal e o mercado de trabalho seriam incapazes de formar em quantidade e qualidade os profissionais que deveriam ocupar os postos de trabalho disponíveis. Assim, por muitos anos, as ações de treinamento decorreram da necessidade de profissionalização interna, dado que a educação formal não apresentava soluções para as demandas organizacionais.

O autor Hinrichs (1976 apud BASTOS, 1991) acrescenta e assevera aspectos referente ao treinamento onde demonstra que: A intencionalidade das ações (contribuir para a eficácia organizacional); A consideração da aprendizagem como a

necessidade de mudança de comportamentos face às necessidades da organização; A noção sistemática agregada ao conceito de treinamento; E a compreensão de que o comportamento envolve também cognições e sentimentos. São fundamentais ao que refere a temática e sua definição.

Salas e Cannon Bowers (2001) desenham as etapas necessárias para a realização de um treinamento eficaz e as principais referem-se a:

- Condições antecedentes ao treinamento (características individuais, motivação para treinamento, condições ambientais [qualquer ação de treinamento anteriormente realizado, as características dos treinandos, o grau de suporte em geral] - Levantamento de necessidades de treinamento (LNT) e Planejamento instrucional];
- Métodos de treinamento e estratégias instrucionais (Ex.: aprendizagem específica, tecnologia de ensino e treinamento [a distância, jogos e treinos baseados em simulação, equipes de treinamento) Desenvolvimento e execução do treinamento];
- Condições pós-treinamento (avaliação do treinamento e transferência de treinamento - manutenção e generalização do comportamento) [Feedback e avaliação do processo de treinamento em geral].

Por levantamento de necessidades de treinamento (LNT): Compreende-se a análise ou diagnóstico das necessidades de treinamento (este é o primeiro passo rumo à gestão de um eficaz programa de T&D). Neste em suma vai ser desenhado as características que antecedem as situações do treinamento e segundo Abbad, Freitas e Pilati (2006), é possível identificar três tipos de situações que geram esta necessidade (de T&D) nas organizações em geral que são: Mudanças provocadas por fatores externos, mudanças por fatores internos e a ocorrência de gaps de competências ou desvio de desempenhos observados nos colaboradores.

O enfoque deste pode se dar também de três modos (níveis de análise) sendo eles: Organizacional (neste vai envolver um exame do ambiente organizacional, bem como das estratégias e recursos da empresa para determinar onde, quando e o que deve ser dado ênfase no treinamento em questão). Tarefas (neste as revisões devidas e as descrições e análise dos cargos com finalidade de identificar as atividades desempenhadas em cada cargo em específico bem como as competências, habilidades e atitudes que são necessárias para o desempenho das funções em

questão - de forma a determinar o conteúdo mais preciso possível e alinhado do programa de treinamento (BOHLANDER; SHERMAN; SNELL, 2003);

Por Individual neste aspecto devemos buscar responder às perguntas: Quem precisa ser treinado e qual tipo de instrução é necessária para aquele indivíduo? Ou seja, é através desse levantamento em específico que se identifica os pontos para participação dos programas de T&D, tornando as ações educacionais em geral muito mais válidas, e eficaz para todos que delas fizerem parte. Citando Meneses e Zerbini (2009, p. 54) em relação a esse aspecto e desenvolvimento do treinamento:

(...) não reconhecer esta necessidade implica na formação de turmas de treinandos completamente heterogêneas em termos de conhecimentos e habilidades fundamentais. No caso de treinamentos de natureza predominantemente cognitiva, situações como esta, dificultam o desenvolvimento eficaz das ações. Geralmente, quando há diferenças drásticas no domínio de pré-requisitos, os instrutores ou nivelam os cursos por baixo, ou por cima. No primeiro caso, aqueles com os pré-requisitos exigidos logo se desinteressarão pelo curso por o acharem pouco desafiador. Na segunda hipótese, os alunos sem os conhecimentos e habilidades básicas acharão o curso demasiadamente difícil e, conseqüentemente, também se desinteressarão pelos conteúdos previstos.

Definido então as necessidades de desenvolvimento do treinamento (LNT), passa-se para a etapa de planejamento instrucional ou também pode se chamar de “conjunto de ferramentas” / métodos que quando combinadas criam um modelo instrucional: Neste momento se deve criar o plano de ação ou projeto considerando as variáveis identificadas na etapa anterior, bem como as técnicas e recursos que serão utilizados para dar forma e efetivar o treinamento e sua programação (Salas & Cannon Bowers 2001) - (Por exemplo neste: como ferramenta utilizar a análise de tarefas, como método usar a simulação, o conteúdo serão as competências requeridas).

Mesmo que não exista apenas uma estratégia que seja a mais efetiva (ainda mais se levar em conta que não existe apenas um tipo de processo de aprendizagem) pode se dizer que os que tomam por base os quatro pilares que serão demonstrados em seguida possuem melhor desempenho. Os pilares são: 1) Apresentam informações e/ou conceitos relevantes para a aprendizagem; 2) Apresentam os conhecimentos e habilidades que devem ser aprendidos; 3) Criam oportunidade para os receptores do treinamento praticarem tais habilidades; e 4) Oferecem feedback para o treinando durante e depois de suas práticas.

Já Bohlander, Sherman e Snell (2003) definem como necessário que os programas de treinamento foquem em quatro pontos que são: (1) Objetivos instrucionais – referem-se como citado anteriormente aos “CHAs” que devem ser trabalhados nas ações de T&D; (2) Prontidão e motivação do participante – que diz respeito à maturidade, experiência e reconhecimento do receptor do treinamento e também da sua necessidade de novos conhecimentos e habilidades (bem como do seu desejo de aprender - motivação); (3) Princípios de aprendizagem – consiste no estabelecimento de métodos e técnicas que auxiliem os colaboradores na captação de novos materiais; e por fim (4) Características dos instrutores – que se referem ao alinhamento do perfil e a “missão” dos instrutores para viabilizar a transmissão de conteúdo planejada.

Em resumo destas cita-se que os autores recomendam:

(a) começar pela transformação das necessidades em objetivos observáveis (para ser possível mensurá-los posteriormente), (b) escolher a modalidade que melhor se aplicará ao público e necessidade (presencial, à distância ou semipresencial), (c) classificar os objetivos e sequenciá-los, selecionar ou criar as técnicas e ferramentas instrucionais, (d) definir os critérios de avaliação da aprendizagem, e, por fim, (e) testar o desenho instrucional (MIRANDA, 2016, p. 47).

A etapa de execução do treinamento, ou também chamada de implantação do programa de treinamento corresponde basicamente na entrega daquilo que foi planejado. Preocupa-se em deliberar quais serão os métodos/técnicas que serão utilizados. Para que deste modo seja possível cumprir o previsto com relação as demandas da organização (aprofundaremos em seguida os métodos e didáticas mais apropriadas). Realizado este dirige-se para a avaliação de treinamento e nesta (ABBAD, 1999) conceitua este como o principal responsável em conceder informações da efetividade ou sua negativa em relação ao programa desenvolvido.

Este conceito pode ser metrificado de várias formas sendo exemplo delas: O nível de compreensão dos objetivos dos programas implementados, o grau de retenção do conhecimento, a aceitabilidade dos conteúdos por parte dos treinandos, o “valor” da mudança ou transformação de comportamento dos receptores e as ações diferenciadas que geraram. Hamblim (1978) considera que os efeitos do treinamento estão ligados a cinco níveis:

(1) reações – diz respeito às opiniões e atitudes do treinado com relação a determinado programa de treinamento; (2) aprendizagem – considera qual o nível de assimilação dos conceitos transmitidos; (3) comportamento no cargo – diz respeito ao desempenho do treinado em situações de trabalho; (4) organização – refere-se aos efeitos das mudanças comportamentais dos treinados no funcionamento de sua área de trabalho e (5) valor final – corresponde à relação custo-benefício do treinamento (HAMBLIM, 1978 apud LEITÃO, 1996).

Existem várias técnicas e métodos utilizados para se desenvolver um T&D, mas entre as mais comuns estão: Aula expositiva, debates, demonstração, dinâmicas de grupo, estudo de caso, jogos, palestras, rodízios de papeis, workshops entre outros. Citando Chiavenato (2014) ele comenta sobre as principais ferramentas utilizadas pelas organizações para desenvolvimento de carreiras:

Centros de avaliação proporcionam retroação sobre as forças e fraquezas dos candidatos e a compreensão de suas habilidades; Testes psicológicos, Avaliação do desempenho, Projeções de promovabilidade ajudam a organização a identificar pessoas que apresentam grande potencial de avanço e ajudam os colaboradores a melhorar seus conhecimentos e experiências; Planejamento de sucessão, os colaboradores recebem novos encargos para prepará-los para assumir crescentes responsabilidades. (CHIAVENATO, 2010, p. 415-416).

Quanto aos métodos aula expositiva: Um dos mais perpetuados se refere ao processo em que o professor/aplicador do treinamento por através da fala (oralidade/explanação) e ou seus recursos disponíveis apresenta o tema aos espectadores (Vargas, 1996) - Aula expositiva.

A técnica do debate sua etimologia proveniente do francês “*débattre*”, que por sua vez advém do latim *debattuere*, significa “disputar, alterar e brigar” (VEIGA, 1991). Em resumo se refere a unir o grupo de pessoas com finalidade que através da discussão racional e lógica o grupo chegue a conclusões ainda que distintas, mas que em suma desenvolve a criticidade, criatividade, e possibilidade de resolução de problemas dos participantes com este tipo de método:

“Viver cada aula como uma hipótese a ser testada. No debate entre professor e aluno cada um está exposto ao outro e ninguém pode dizer como terminará a aventura” (GUSDORF, 1987, p. 143).

Por demonstração consiste na apresentação de novos produtos, processos ou tecnologias, e de modo geral é acompanhada da explicação do como executar uma

ação ou mesmo utilizar de um novo produto/serviço, contemplando espaços necessários para questionamentos, prática e feedback (PACHECO et al., 2009).

A técnica de dinâmicas de grupo se refere a buscar melhorar a convivência, criando no grupo, um clima integrativo e de compartilhamento de conhecimento, visando ao mesmo passo obter resultados para a problemática identificada e aperfeiçoar o relacionamento entre os membros de uma equipe. Ao mesmo tempo se pode buscar aprofundar os conhecimentos sobre o tema determinado e proporcionar novas descobertas / inovação para os participantes e para a empresa como um todo – coletivo (PACHECO et al., 2009).

No método que se refere ao estudo de caso, os colaboradores que recebem o treinamento, são colocados em uma situação fictícia com finalidade a simular uma situação real buscando que estes “tomem decisões” (PACHECO et al., 2009). Este método se refere a uma forma ampla de abordar um assunto específico, permitindo e buscando assim encontrar subsídios para possíveis novas investigações relacionadas a esta temática em um futuro próximo.

Pela técnica que compreende os jogos, está se trata de exercícios dinâmicos que se utilizam de situações administrativas nos quais as pessoas que fazem parte têm um sequencial de regras e desafios para seguir. Contemporaneamente é uma técnica que está bem em alta ainda mais por estar diretamente relacionada com a “gamificação” Embora geralmente competitivos a ênfase atual dos jogos está no caráter cooperativo, promovendo experiência, vivência de sentimentos e de solidariedade entre os treinandos (VARGAS, 1996; PACHECO et al., 2009)

Quanto a palestra como técnica, o seu foco é mais teórico e reflexivo a cerca de uma temática. Embora muitos palestrantes gostem de encorajar a participação do público, durante o trajeto acaba que o papel dos “telespectadores” é um papel mais limitado a ouvir o que o palestrante tem a apresentar e, eventualmente tirar alguma dúvida. Em resumo os treinandos são convidados a pensar em uma determinada situação e refletir sobre as lições apresentadas pelo palestrante ou aplicador desta como treinamento (VARGAS, 1996).

Na técnica de rodízios de papeis troca-se as funções entre os colaboradores com o objetivo de estimular empatia e o desenvolvimento holístico e sistêmico da organização. Esta é uma maneira eficaz e envolvente ao que se refere ao espírito de equipe. (PACHECO et al., 2009).

Na técnica utilizada como workshop a colaboração entre facilitador e o treinando é muito grande e habitualmente aliada a execução de uma parte prática junto da teoria desenvolvida. Em suma diz respeito a um encontro ou um curso mais intensivo no qual são expressas experiências de pessoas qualificadas e ou referência em um determinado tema em um tempo definido (PACHECO et al., 2009).

2.4.2 Desenvolvimento

De acordo com Chiavenato (2014, p. 351) o Desenvolvimento de pessoas está relacionado com a educação e o direcionamento para o futuro nisto é possível verificar:

Educação, entende-se as atividades de desenvolvimento pessoal que estão relacionadas com os processos mais profundos de formação e personalidade e da melhora da capacidade de compreender e interpretar o conhecimento, mais do que com a repartição de um conjunto de fatos e informações a respeito de habilidades motoras ou executoras. O desenvolvimento está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa a carreira futura, e não apenas ao cargo atual.

As pessoas demonstram a capacidade de aprender e se desenvolver e a educação é o ponto mais importante dessa capacidade, ou seja, está no cerne dessa capacidade, relata Chiavenato (2014, p. 307):

Os processos de desenvolvimento estão intimamente relacionados com a educação. Educar (do latim, *educere* = extrair, trazer, arrancar) representa a necessidade de trazer de dentro do ser humano para fora dele as suas potencialidades. A palavra “educar” significa a exteriorização dessas latências e do talento criador da pessoa. Todo modelo de educação, formação, capacitação, treinamento ou desenvolvimento deve assegurar ao ser humano a oportunidade de ser aquilo que ele pode ser a partir de suas potencialidades, sejam inatas ou adquiridas.

Desenvolver pode-se afirmar que é orientar as pessoas para que possuam novos conhecimentos, habilidades e competências para que se tornem eficientes, visto que todas as pessoas podem e devem se desenvolver como também as organizações exigem novas habilidades, conhecimento e competências de todas as pessoas que compõem as organizações, frente a isto é importante promover ações de aprendizagem, ou seja, como relata Chiavenato (2014, p.307):

É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que mudem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes no que fazem. Formar é muito mais do que simplesmente informar, pois representa um enriquecimento da personalidade humana.

É possível observar que o desenvolvimento de pessoas focaliza os cargos a serem ocupados futuramente nas empresas, como abordado anteriormente, nisto as pessoas desenvolvem novas habilidades e competências que serão requeridas para determinados cargos, descreve sobre o desenvolvimento Chiavenato (2014, p. 313) “O desenvolvimento envolve aprendizagem que vai além do cargo atual e se estende à carreira da pessoa com um foco no longo prazo para preparar as pessoas para acompanhar as mudanças e o crescimento da organização.”

De acordo com GIL (2016), o desenvolvimento de pessoas inicia com ações de orientação a novos colaboradores conforme o contexto organizacional, como objetivo capacitar e aprimorar seu desempenho diante das suas atribuições é desenvolvido programas de treinamento podendo ser feito no local de trabalho ou treinamento de forma remota. O desenvolvimento tem como um dos seus objetivos desenvolver as pessoas para desafios futuros, nisso é desenvolvido atividades programadas para o desenvolvimento de pessoas, sobretudo as que ocupam cargos de supervisão e de gestão. Segundo o autor Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006, p. 219) descreve “O desenvolvimento de pessoal representa um conjunto de atividades e processos cujo objetivo é explorar o potencial de aprendizagem e capacidade produtiva do ser humano nas organizações.” outro ponto que se destaca é em relação sobre investir em desenvolvimento de pessoas seria descrever sobre o desempenho do trabalho nas organizações sendo o mesmo que investir em qualidade dos produtos e serviços que conseqüentemente agrega em obter um bom atendimento ao cliente e expandir às vendas(TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006).

É de extrema valia salientar sobre os principais métodos de desenvolvimento de pessoas tais como, rotação de cargos permite a movimentação das pessoas em várias posições/cargos na organização promovendo a expansão e aprimoramento de suas habilidades, conhecimento e capacidades. A rotação de cargos pode ser realizada de duas formas sendo elas vertical e horizontal, de tal modo, a rotação vertical funciona da seguinte maneira como uma promoção provisória para ocupar uma nova posição complexa, já na rotação horizontal ela acontece como uma transferência lateral em curto prazo para absorver conhecimentos e experiência da

mesma complexidade. A rotação de cargos demonstra ser um ótimo método para ampliar a exposição das pessoas em relação às operações da organização transformando especialistas em generalistas. Porém, a rotação de cargos permite o aumento de experiências individuais como também estimula o desenvolvimento de novas ideias, promovendo a oportunidade para realizar uma avaliação de desempenho confiável em relação ao funcionário (CHIAVENATO, 2014).

É de extrema importância salientar sobre posições de assessoria que se denota oferecer a oportunidade para uma determinada pessoa, que obtenha um elevado potencial trabalhe provisoriamente sob a orientação e supervisão de um gerente bem-sucedido em diversas áreas da organização, ou seja, desempenhando como assistente de staff ou em equipes de assessoria direta, nisto pode identificar que o funcionário pode desempenhar diferentes atividades e tarefas sob a orientação de um gerente. (CHIAVENATO, 2014).

Nisso é possível descrever sobre a técnica de treinamento da aprendizagem prática, de acordo com Chiavenato (2014, p. 352) “é uma técnica de treinamento por meio da qual o treinando se dedica a um trabalho de tempo integral para analisar e resolver problemas em certos projetos ou em outros departamentos.” Normalmente é aplicada com outras técnicas, também os indivíduos que estão sendo treinados desenvolvem em conjuntos projetos que solicitam de cooperação.

Atribuição de comissões é a oportunidade de uma determinada pessoa participar de comissões de trabalho compartilhando da tomada de decisões que promove aprender através de observação e pesquisa de problemas específicos da organização, em muitas das vezes essas comissões são temporárias, onde atuam para resolver problemas e trazer soluções para uma determinada implementação. De tal maneira as atribuições temporárias são desafiadoras porque aumentam a exposição da pessoa em relação aos outros membros da organização que agrega em compreensão e traz oportunidade de crescimento. (CHIAVENATO, 2014).

Participação em cursos e seminários externos de acordo com Chiavenato (2014, p. 352) descreve:

É uma forma tradicional de desenvolvimento por meio de cursos formais de leitura e seminários. Oferece a oportunidade de adquirir novos conhecimentos e desenvolver habilidades conceituais e analíticas. Pode ser feita por cursos ou seminários *in-house*, com a ajuda de consultores, fornecedores, etc. Modernamente, as organizações estão utilizando a TI para proporcionar a aprendizagem a distância, em que o facilitador pode estar em

outro lugar, enquanto sua apresentação é transmitida simultaneamente para vários lugares, como é o caso da videoconferência.

Seguindo pode-se ainda abordar sobre Exercício de simulação onde inclui diversas formas uma delas sendo estudos de caso, jogos de empresa, simulação de papéis, entre outros. Nisso, pode-se averiguar que o objetivo do exercício de simulação é levar situações similares com as que as pessoas vivem no cotidiano. Ainda sobre os métodos de desenvolvimento de pessoas pode verificar sobre treinamento (*outdoor*) fora da empresa, pode averiguar sobre o método de acordo com Chiavenato (2014, p. 353):

Uma recente tendência é a utilização de treinamento externo, muitas vezes relacionado com a busca de novos conhecimentos, atitudes e comportamentos que não existem na organização e que precisam ser obtidos fora dela.

Seu foco é ensinar a importância em trabalhar em conjunto como uma equipe, o treinamento é feito por empresas especializadas em T&D. Dentre os variados métodos o estudo de caso é o método de desenvolvimento onde a pessoa se depara com um problema organizacional, ou seja, é uma técnica que promove identificar um problema e diante disso apresentar soluções como consequência agrega no desenvolvimento de habilidades para análise, comunicação e persuasão.

Diante do tema abordado denota sobre os jogos de empresa que envolve técnicas onde equipes de funcionários competem umas com as outras onde tomam decisões computadorizadas em relação com situações reais ou que são simuladas. Vale ainda descrever sobre os centros de desenvolvimento interno que são métodos que se baseiam em centros onde se localizam nas empresas nisso é exposto pessoas e gerentes a atividades realísticas que tem como objetivo desenvolver e aprimorar as habilidades pessoais. Também é possível averiguar sobre o coaching de acordo com Chiavenato (2014, p. 353) “o gerente pode integrar vários papéis como líder renovador, preparador, orientador e impulsionador para se transformar em um coach.” visto que o coaching é um conjunto que engloba todas essas características.

Porém, tutoria ou mentoring na descrição de Chiavenato (2014, p.353):

É a assistência que executivos da cúpula oferecem a pessoas que aspiram subir a níveis mais elevados na organização. A progressão na carreira requer que as pessoas sejam favorecidas por pessoas com posições dominantes na organização e que definem os objetivos corporativos, prioridades e padrões.

Quando um executivo orienta um indivíduo em sua carreira exercendo esse papel ativo ele é chamado de tutoria, onde faz observação, ajuda a aprimorar o desempenho, guia, aconselha faz críticas construtivas e como também auxilia no seu crescimento. Nisto é possível identificar que tutores e mentores proporcionam apoio e suporte sistêmico, profissional e político. Como relata Chiavenato (2014, p. 353):

O mentor guia e orienta o candidato e responde por ele nos círculos mais altos da organização. Essa ferramenta apresenta vantagens, como aprender fazendo, nas oportunidades de intensa interação e rápida retroação no desempenho de ações.

É possível ainda verificar sobre aconselhamento de funcionários, que de certo modo é feito por um gerente que promove aconselhar e assessorar, ou seja, aconselha as pessoas em relação aos desempenhos de atividades executadas, visto que acontece quando se há um problema no desempenho e a atenção está voltada em relação também ao processo de disciplina, geralmente ocorre em situações de insubordinação, atrasos, ausências ou incapacidade de desempenhar o cargo que se encontra o indivíduo, nisso ocorre a intervenção por parte do gerente, é importante analisar que antes de acontecer a intervenção, seja identificado o problema como também com o que está relacionado o problema. neste processo é de extrema importância que o gerente possua habilidades em ouvir e persuadir. (CHIAVENATO, 2014).

2.5 A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Segundo Chiavenato (2014, p. 339) sobre gestão do conhecimento que se refere:

A criação, identificação, integração, recuperação, compartilhamento e utilização do conhecimento na empresa está voltada para a criação e a organização de fluxos de informação e entre os vários níveis organizacionais, para gerar, incrementar, desenvolver e partilhar o conhecimento na organização, sobretudo para incentivar trocas espontâneas de conhecimento entre as pessoas.

Dentro do ambiente organizacional as pessoas precisam agregar valor sendo executado através do compartilhamento do conhecimento.

Segundo Valentim (2003) a gestão do conhecimento é o conjunto de estratégias para criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento, bem

como estabelecer fluxos que garantam a informação necessária no tempo e formato adequados, a fim de auxiliar na geração de ideias, solucionar problemas e tomar decisões.

Em síntese coloca como conceito para gestão do conhecimento o processo que envolve a coleta, o processo e a partilha de todo ativo de informação possuído pela empresa, com o objetivo de transformar em organização mais inteligente e competitiva (DRUCKER, 1994).

De acordo com Drucker (1994), a informação e o conhecimento são as armas competitivas desta era. O conhecimento é considerado como o fator mais valioso do que outros fatores de produção. Recursos econômicos antes considerados fundamentais como capital, recursos naturais ou a mão de obra agora dão lugar ao conhecimento. Em todos os setores as empresas bem-sucedidas são aquelas que tem as melhores informações a seu dispor e utilizam, de maneira mais eficaz, o seu conhecimento organizacional. Portanto, o conhecimento pode ser considerado como *backbone*, a espinha dorsal da sociedade e das organizações contemporâneas.

Nas organizações o conhecimento constitui-se em ativo invisível, que é acumulado lentamente com o tempo. Representa a base da história e da cultura da organização, sendo assim não pode ser negociado ou é dificilmente copiado por concorrentes (MORESI, 2001).

O conhecimento humano é classificado em dois tipos: conhecimento tácito e conhecimento explícito. São unidades estruturais básicas que se complementam e a interação entre eles, constituía principal fonte da criação do conhecimento nas organizações (MORESI, 2001).

Karl Sveiby (1998) ressalta que “o único conhecimento valioso é aquele que nos prepara para a ação, e esse tipo de conhecimento é aprendido de maneira mais difícil, pela prática”. O compartilhamento do conhecimento tácito exige participação e também o envolvimento de todos na organização. É importante que crie uma cultura organizacional onde valorize e ofereça oportunidades para a comunicação de conhecimento tácito, em resumo esse conhecimento se trata de conhecimento pessoal incorporado a experiência individual. Segundo o autor Drucker (1993, p.42) “uma habilidade não pode ser explicada através de palavras faladas ou escritas pois só pode ser demonstrada, e a única forma de aprender seria através do aprendizado e da experiência”.

O conhecimento tácito é um ativo patrimonial de imenso valor, enquanto permanecer guardado como experiência individual, tem pouco valor para a organização. Só pode ser considerado então como uma fonte importante de competitividade da organização se for avaliado por meio da ação (NAKATA; TAKEUCHI, 1998).

Esse conhecimento é construído a partir das experiências vividas pelo indivíduo, compreende a cognição dos indivíduos, enquanto o mesmo observa o seu mundo a partir de diversos ambientes. Engloba elementos intangíveis como por exemplo as crenças pessoais, sistemas de valor, perspectivas, intuições, emoções e habilidades (NAKATA; TAKEUCHI, 1998).

O conhecimento explícito é o conhecimento da racionalidade, que envolve o conhecimento dos fatos e é adquirido principalmente pela informação. Esse conhecimento é o que se consegue facilmente transmitir, sistematizar e comunicar entre os indivíduos em linguagem formal, onde permite a sua disseminação e partilha de forma fácil por intermédio de livros, gravações, portais ou transmitido através de correio eletrônico ou por via impressa (NAKATA; TAKEUCHI, 1998).

De acordo com Collison e Parcell (2005, p. 24) retrata que:

O modelo de gestão adotado pelas empresas que consideram o conhecimento em suas práticas encontra crítica em alguns autores que avaliam esse um feito impossível de acontecer, pois podemos, quando muito gerenciar o ambiente em que esse conhecimento se processa e se cria.

Contudo, no contexto atual o planejamento estratégico de uma empresa precisa identificar formas de gerenciar o conhecimento tácito e explícito de suas equipes e também é importante que essa prática seja disseminada na empresa e que as pessoas adotem em seu cotidiano a gestão do conhecimento, não necessariamente ficar devendo a cargo de um único grupo. Para que as funções da gestão do conhecimento sejam realizadas é preciso ter pessoas qualificadas, infraestrutura e estratégias que sejam elaboradas para cada finalidade. (NAKATA; TAKEUCHI, 1998).

Dentro da Gestão do Conhecimento também são utilizadas técnicas como a do *Brainstorming*, *Storytelling*, *Endomarketing*, *Benchmarking* e *Design thinking* onde buscam gerar ideias e direcionam para a utilização efetiva com o objetivo de obter retorno para a organização.

2.6 A ANÁLISE DE INVESTIMENTO

Segundo Queiroz (2001), a análise de investimentos é muito importante na colocação dos recursos escassos dentro do ambiente organizacional.

A análise de investimentos envolve decisões de aplicação de recursos com prazos longos maiores que um ano, com o objetivo de propiciar retorno adequado aos proprietários desse capital.

Sanvicente (2014) traz sobre a importância de uma análise de investimento, ressalta que é possível se ter uma previsão e evidencia usar na análise variação para menos e para mais do valor inicial. Cassaroto e Kopittke (2010) exemplificam a análise de investimento, sendo elas, método do valor presente líquido (VPL) e método da taxa interna de retorno (TIR).

Hoji (2010) traz como métodos de análise o valor presente líquido (VPL), a taxa interna de retorno (TIR), o prazo de retorno do investimento inicial (PAYBACK), o índice de lucratividade (IL) e a taxa mínima de atratividade (TMA).

A taxa de desconto a ser utilizada pode ser a TMA e que também pode ser definida pelos investidores, e essa pode ser a melhor alternativa de investimento com o menor grau de risco disponível para aplicação (SOUZA; CLEMENTE; 2004)

Segundo Damodaran (2010) é formado a partir de três formas, sendo o custo de oportunidade, o risco de negócio e a liquidez.

Segundo Hoji (2010), a TIR é conhecida também como uma taxa de desconto do fluxo de caixa, é uma taxa de juros implícita em uma série de saídas e entradas e quando é utilizado como taxa de desconto resulta em valor presente líquido (VPL) igual a zero.

Para Casarotto e Kopittke (2008, p. 116) que se refere;

VPL é composto de um cálculo simples onde, em vez de se distribuir o investimento inicial durante sua vida (custo de recuperação do capital) e deve-se somar os demais termos do fluxo de caixa para somá-los ao investimento inicial de cada alternativa. Escolhe-se aquela que apresentar melhor valor presente líquido.

Ou seja, o VPL de um investimento é igual ao valor presente do fluxo de caixa líquido do projeto em análise, descontado pelo custo médio ponderado de capital. A Taxa Interna de Retorno (TIR) é a taxa “i” que iguala as entradas de caixa ao valor a ser investido em um projeto. Em outras palavras, é a taxa que faz o VPL de um projeto

ser igual a zero. O cálculo do Valor Presente Líquido (VPL), leva em conta o valor do dinheiro no tempo. Portanto, todas as entradas e saídas de caixa são tratadas no tempo presente.

De acordo com Ross (2000, p. 218) o *payback* é o período exigido para que o investimento gere fluxos de caixa suficientes para recuperar o custo inicial.

Payback simples é uma metodologia menos desenvolvida que o *payback* descontado, porém mede de uma forma menos precisa o tempo de retorno do capital investido. *Payback* Descontado mede o tempo necessário para se ter de volta o capital investido, considerando a mudança de valor que o dinheiro tem no tempo que também é conhecido como efeito do custo de capital.

Nesse sentido de decisão financeira empresarial, os investimentos podem ter duas naturezas distintas: investimento financeiro ou investimento de capital. Na categoria de investimentos financeiros propriamente ditos estão presentes as compras de títulos e valores mobiliários, caracterizados por uma maior liquidez, ou seja, uma possibilidade de mais rápido reaver os gastos no investimento e pela possibilidade de obtenção de informações relevantes nos mercados de capitais ou financeiros. Na categoria de investimentos de capital estão os gastos corporativos mais vultosos, por exemplo a aquisição de uma nova máquina, a reforma de uma planta industrial. A perspectiva de investimento de capital normalmente é conhecida como projeto de investimento.

Junto a análise de investimento é importante lembrar do orçamento de capital, o qual é um processo que envolve a seleção de projetos de investimento e a quantificação dos recursos a serem empregados e procura entender onde o projeto vai se pagar, se vai aumentar a riqueza ou vai diminuir, e busca também ver se é a melhor alternativa de investimento.

O orçamento de capital requer uma estimativa de fluxos de caixa livres que serão obtidos com o projeto de análise. As previsões de investimentos em ativos, de vendas, também de preços, de custos e despesas devem ser elaboradas da forma mais realista e acurada possível. De qualquer modo, a incerteza em orçamentos de capital é elevada, pois envolve cenários econômicos e políticos de longo prazo. Os métodos mais comuns de avaliação de projetos de investimento são feitos pelo *payback* simples; *payback* descontado; valor presente líquido – VPL; Taxa interna de retorno – TIR.

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 de 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 longo que envolve várias fases desde a formulação 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 *strenghts*, *weakness*, *opportunities*, e *thenghts* ou seja, as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças identificadas na organização (também denominada como “FOFA”) (CHIAVENATO, 2007). Ou seja, a matriz SWOT em suma é um método que se compreende em 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 3 – A 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 pelos autores.

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 e com resultados mais contundente e gerais levando em conta o todo do objeto de estudo da técnica (GRAY, 2012).

3.3 FORMA E ANÁLISE DE DADOS

As formas utilizadas para análise e coleta de dados (principalmente ao que se refere em relação a este) podem ser de natureza qualitativa, quantitativa ou mista utilizando as duas juntas e que geralmente é a mais aplicada e que podem ser executadas de forma interdependente (sequências diferentes), ou independente concentrado na mesma pergunta ou em perguntas diferentes. Desse modo, a pesquisa mista inclui um método quantitativo e um qualitativo (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 sobrepôr 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 de rede de farmácias Rodocentro, segundo o proprietário está completando 30 anos, segundo registros a empresa foi fundada em 29 de julho de 1991, sendo assim tendo 30 anos e 2 meses. É uma empresa familiar da região norte de Santa Catarina, onde a mesma foi se desenvolvendo ao longo dos anos, anteriormente pelo pai do atual sócio e administrador, Gustavo Rotta Martins, que compartilhou conosco o objetivo da empresa que “Sempre foi expandir e constituir uma rede de farmácias”, hoje a empresa é composta por sócios, contendo cinco filiais e no todo traz cerca de cinquenta e cinco funcionários que participam de uma faixa etária entre 17 a 45 anos em média. A matriz hoje se encontra localizada no endereço Avenida Getúlio Vargas, 1653, Centro de Porto União, ao lado da Rodoviária Municipal de Porto União, anteriormente a matriz se encontrava-se na rua Antiocho Pereira, esquina com Avenida Getúlio Vargas, 322, que é localizada bem próxima ao novo endereço. Atualmente a matriz foi ampliada e atualizada com um layout mais moderno, com mais espaço e mais variedade. A matriz e sua mudança é recente e completa apenas alguns meses de inauguração.

Trazendo para a área de recursos humanos para com a empresa, a mesma não mais possui um setor ou pessoa específica para a área, o que torna necessária a abordagem do mesmo, pelo porte da empresa e sua expansão, deve-se salientar que anteriormente 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 de planejamento estratégico, fez com que o mesmo se tornasse obsoleto e não mais viável para utilização na atualidade da empresa.

A rede de Farmácias Rodocentro, desde a inauguração de sua primeira loja, se propõe estar preparada para oferecer saúde e bem-estar a seus clientes, atendendo com dedicação e profissionalismo, pois preocupa-se com a qualidade dos serviços prestados em sua matriz e filiais.

Construída sob base familiar, a rede preza por um trabalho ético, valorizando os colaboradores que fazem parte de suas equipes e frentes de trabalho, bem como seus clientes. Essa preocupação reflete no crescimento da empresa e no reconhecimento por parte justamente de seus clientes, sejam eles internos e ou externos. Eles como organização se submetem a sempre buscar como parceria as melhores marcas e laboratórios do mercado farmacêutico para levar qualidade, comprometimento e os melhores preços.

Sobre sua história sua inauguração foi em 29 de julho de 1991, a primeira Farmácia da rede Rodocentro de Porto União da Vitória. A empresa teve seu início como ideia após um almoço familiar, e esse nome por conta da proximidade com a Rodoviária do centro de Porto União.

No início, a farmácia contava com apenas um funcionário e seus quatro sócios para atenderem aos clientes. Mesmo com as dificuldades econômicas do momento, a necessidade e a vontade de trabalhar no ramo fizeram com que os sócios levassem o negócio adiante.

A empresa felizmente prosperou, e com a finalidade de expandir os negócios, foi inaugurada em 1994 a primeira filial, na cidade de General Carneiro – PR. Logo após foram inauguradas também as filiais dos bairros São Cristóvão, São Pedro e Rocio, além da filial no calçadão da Avenida Manoel Ribas e neste a parceria com a rede Forte Farma.

Em 2005, por meio do modelo de franquias, as Farmácias Rodocentro expandiram para a cidade de São Mateus do Sul – PR e, posteriormente, na cidade de Porto Vitória – PR. Já em 2019, comemorando seus 28 anos de história, a rede conta com sistemas totalmente informatizados e profissionais capacitados, procurando sempre aprimorar seus serviços e satisfazer seus amigos clientes.

Atualmente em suma a rede conta com lojas espalhadas pelas cidades de Porto União, União da Vitória, Porto Vitória, General Carneiro, São Mateus do Sul.

Com relação a matriz em específico, esta tem por seu CNPJ o número: 00.673.273/0001-05 com sua razão social FARMACIA RODOCENTRO LTDA, nome fantasia: Farmácia Rodocentro. Atualmente possui cerca de vinte e três funcionários e por levantamento realizado podemos afirmar que em média 73% de seus colaboradores estão “localizados” na faixa etária de adultos – corresponde há quem

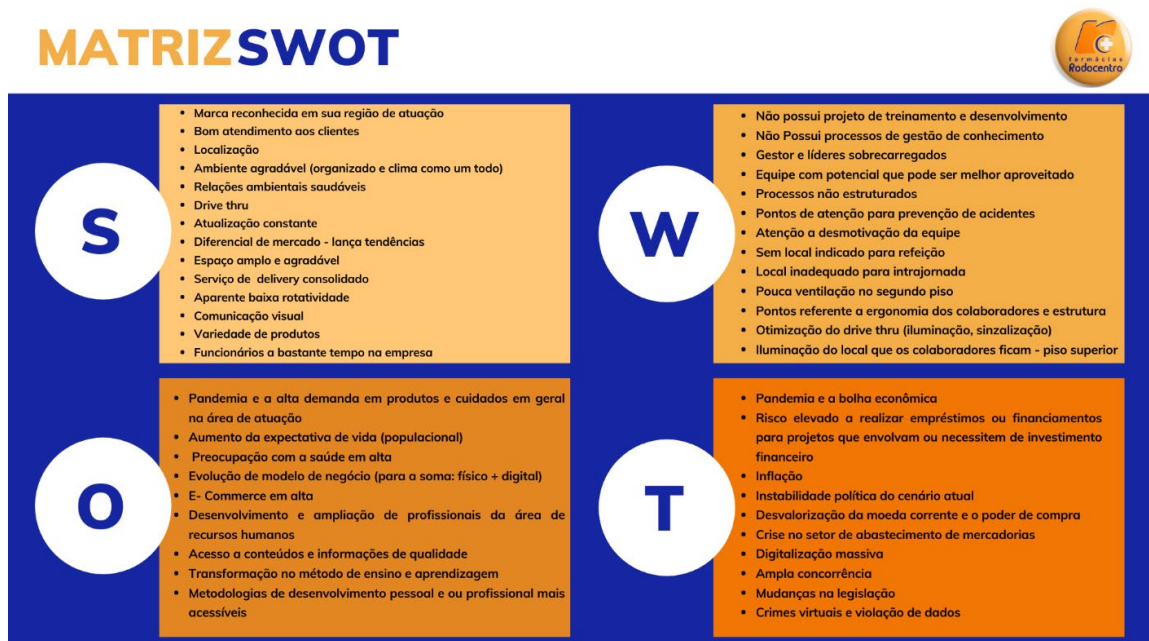
possui entre 20 à 35 anos de idade. E em sua maioria composta por um público feminino branca – ambas cerca de 73%.

5 DIAGNÓSTICO INTERNO DA ORGANIZAÇÃO

5.1 MATRIZ SWOT

Através da técnica de análise (ferramenta matriz SWOT) foram coletados os presentes dados, sendo estes de modo geral obtidos através de observações físicas, humanas e entrevistas semiestruturadas tanto com o gestor da empresa bem como com os colaboradores da organização em questão (Rodocentro – Matriz). Diante deste explana-se a seguir as percepções elencadas mais detalhadamente, tais como:

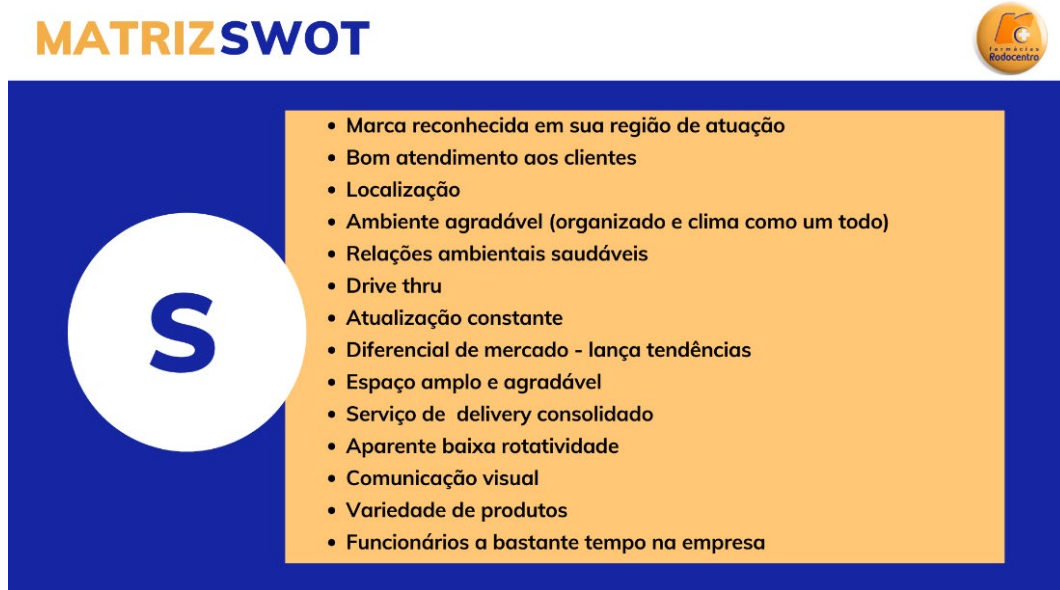
Figura 4 - Matriz SWOT



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Na sequência se faz possível observar os pontos identificados e descritos como fortes da empresa (forças), que podem ser definidos como os destaques e vantagens se comparando a outras lojas do mesmo ramo de atuação.

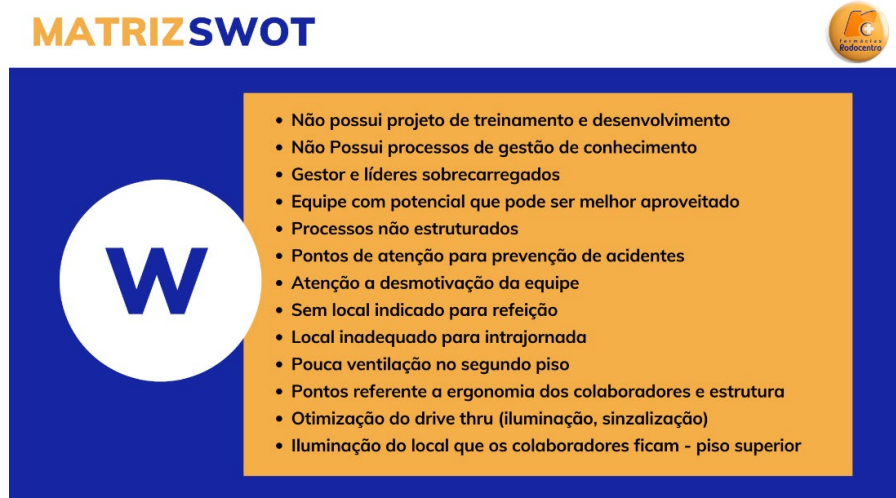
Figura 5 – Forças



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

O que se destaca meio a esta observação é que a empresa apresenta bom relacionamento com os seus clientes (internos e externos), tendo realce no quesito de qualidade de seu atendimento - assim como também na comunicação interna (entre colaboradores). Outro ponto relevante é a variedade em relação ao seu mix de produtos, sendo neste desde produtos com um público de área específicas - nicho (para pessoas com necessidades especiais e específicas) até a produtos da área de perfumaria, aromatizantes de ambientes, com variedade de marcas e mercadorias diferenciais a disposição de seus clientes. Assim por sequência temos como destaque o layout da empresa em relação a sua estrutura física, que é atual e chama a atenção por seu design moderno e funcional. Outro fator que se evidencia é em relação ao delivery (serviço de entregas) que entra como um dos principais focos da empresa e diferenciais da mesma (uma cultura forte da empresa), sendo está a percursora antes mesmo do período de pandemia.

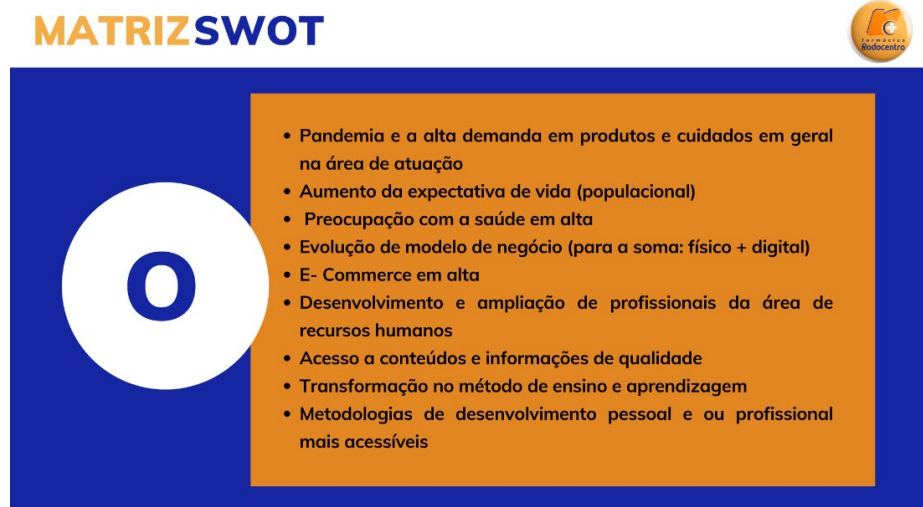
Figura 6 – Fraquezas



Fonte: Elaborada pelos autores (2021).

É natural e próprio que as empresas apresentem pontos a serem trabalhados, pontos que sinalizem necessidade de desenvolvimento. O que diferencia as organizações neste quesito é a postura frente ao reconhecimento destes para buscar formas resolutivas e continuidade de tais práticas, visando sempre a fluidez da organização, para uma melhor performance no mercado. Diante disto cita-se observações e pesquisas que detectaram temas a serem debatidos, pontos tais como os citados na imagem acima. Ressalta-se que dentro destes não está definido programas de treinamento e desenvolvimento, fatores pontuados importantes que referentes a ergonomia e nisto compreende-se a saúde e segurança do trabalhador.

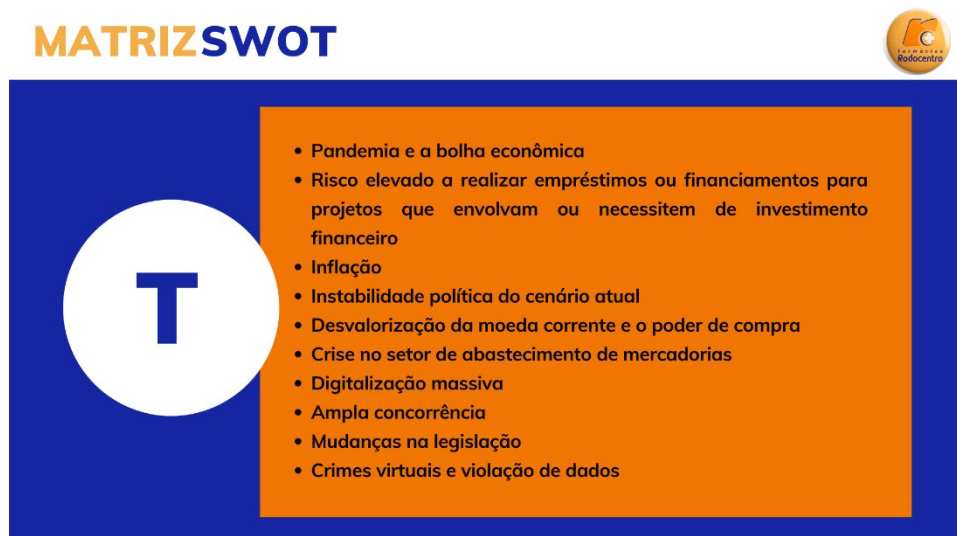
Figura 7 – Oportunidades



Fonte: Elaborada pelos autores (2021).

Ao que se refere as oportunidades e nesta o ambiente externo elenca-se os pontos acima observados, busca-se justamente em partes que a empresa se apoie e aproveite destes aspectos para realização da construção e desenvolvimento desta proposta de intervenção.

Figura 8– Ameaças



Fonte: Elaborada pelos autores (2021).

Por fim os apontamentos realizados e indicados acima como “ameaças”. De modo sem pormenorizar, utilizamos então estes considerando-os como resultados

obtidos no principal impulso de desenvolvimento desta intervenção em questão. O que se acredita em relação ao todo destes resultados obtidos são justamente pontos a serem analisados, como também aspectos diferenciais que podem (e devem) ser evidenciados frente aos concorrentes e ao mercado, ainda às oportunidades de melhoria e desenvolvimento para um melhor aproveitamento da organização. Dentro destas interpelações segue-se.

5.2 ENTREVISTAS COM GESTOR E COLABORADORES E OBSERVAÇÃO FÍSICA E HUMANA

Em outra frente, mas ainda com vistas a investigação - aspecto tratado no item anterior - através da elaboração e realização de questionários - cujos se encontram no apêndice A, deste trabalho - foram ouvidos os colaboradores e o gestor (Gustavo) da empresa em questão. Com vistas justamente em colher informações sobre a visão e interpretação de cada membro em relação a situação atual, e possíveis sugestões implícitas e ou explícitas de pontos de desenvolvimentos e melhorias.

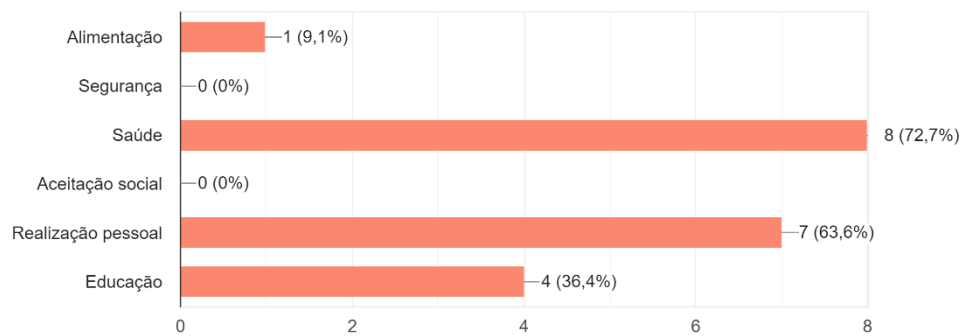
Através das técnicas aplicadas estão os resultados obtidos, na entrevista com o gestor apêndice A, o que fica observável foi que na perspectiva do mesmo, o desenvolver da área de recursos humanos (mesmo não sendo de sua especialidade) reconhece está como ponto de melhoria, relativamente em caráter até de urgência - dentro da organização - e ainda a necessidade da inserção de um profissional desta área, tendo em vista o reconhecimento presente de que o RH constitui uma das mais importantes áreas em empresas em geral. Ainda nesta pontuou questões como sobrecarga funcional em algumas atividades (principalmente as com caráter estratégico e tático), falta de padronização de processos dos mais variados aspectos, falta de mapeamento adequado (logo gestão) comportamental de seus colaboradores e equipe.

Já com relação aos colaboradores visto no apêndice C, o que se destaca é uma preocupação acompanhada - em certos aspectos observáveis - de certo desconforto com relação as suas atividades de trabalho que se tornam evidente em suas falas principalmente ao que se refere as condições ergonômicas e ambientais. Vale ressaltar que se acredita que estes são fatores necessários e que sim servem de estímulo e motivação para os funcionários em geral, porém neste momento não estão

sendo privilegiados em alguns pontos. Vejamos o retrato das preocupações dos colaboradores na imagem abaixo:

Figura 9 – Preocupação

Sua maior preocupação hoje é com:
11 respostas



Fonte: Elaborada pelos autores (2021).

Um ambiente mais saudável - que gere saúde como um todo é uma das principais preocupações mencionadas, mesmo que de maneira indireta por assim dizer - e em conjunto com a análise realizada do aspecto físico e humano conclui-se que, a preocupação e atenção aos aspectos de ergonomia e saúde dos colaboradores teria, por conseguinte um objetivo a melhorar a qualidade de vida de modo amplo. Mas com foco na saúde em geral do colaborador, a produtividade, para se ter um ambiente propício ao desenvolvimento de tarefas. Por este dá-se a entender e como sugestão que é necessário a implantação de práticas de QVT com ênfase na ergonomia, para com equipamentos adequados e conseqüentemente melhorias na eficiência, produtividade e na prática de tarefas essenciais.

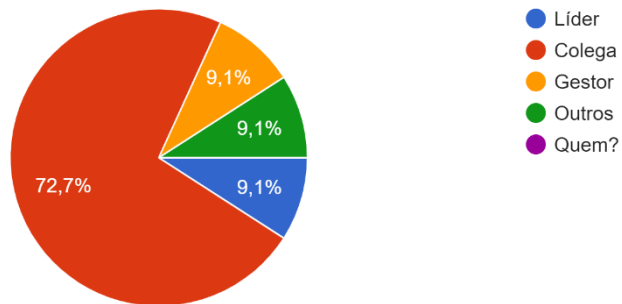
Cabe organizar aqui de modo a esclarecer a lógica adotada, que temos que para o desenvolvimento da qualidade de vida em geral e bem como ela voltada ao ambiente de trabalho, obrigatoriamente o desenvolvimento de pessoas. Isso tudo em uma relação próxima e obrigatória. Em suma, para que qualidade de vida seja uma consequência relacionada, deve-se desenvolver questões básicas que iniciam como por exemplo a intervenção no quesito ergonomia – em relação ao ambiente laboral e as possíveis sugestões que cabem – passando por práticas mais elaboradas e ou sofisticadas como é o exemplo do “programa” de mentoring abaixo sugerido. Ou seja, não há como buscar se preocupar com maior produtividade, resultados, potencializar,

organizar, gestão e planejamento estratégico, enfim sem se apoiar nas questões por mais base e simples que pareçam, mas que em resumo são essenciais.

Figura 10 – Treinamento

Quem desenvolveu ou habitualmente desenvolve os seus treinamentos?

11 respostas



Fonte: Elaborada pelos autores (2021).

6 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO EM RECURSOS HUMANOS

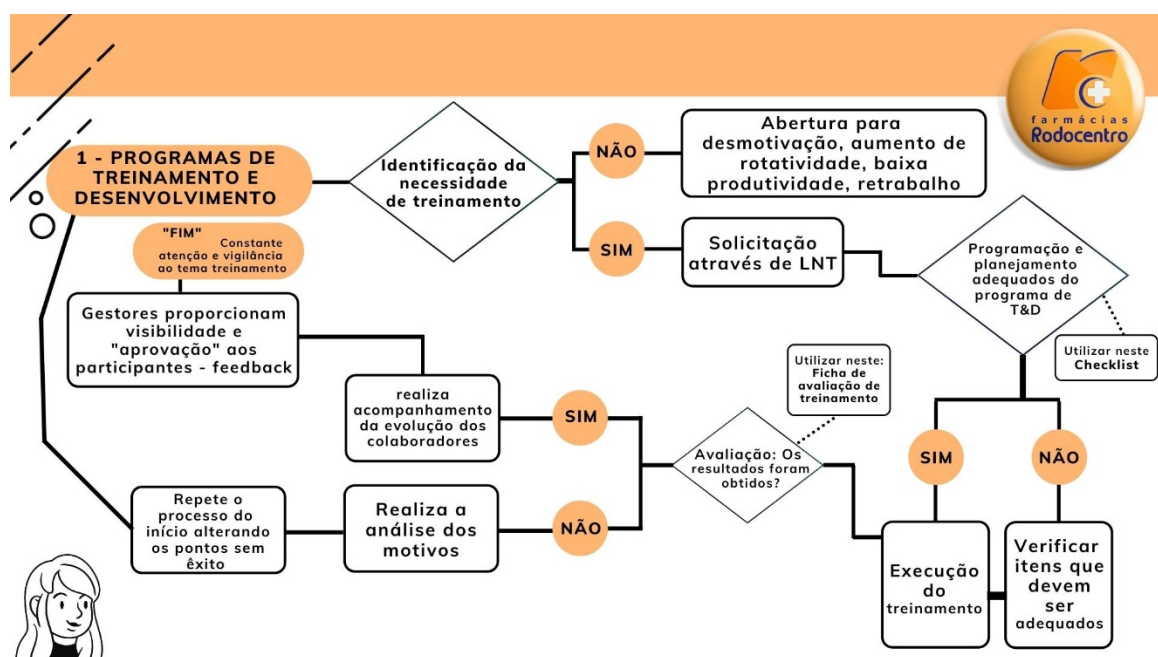
6.1 PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

6.1.1 Estrutura para treinamento e desenvolvimento

Após os estudos realizados tomando por base os autores bem como os resultados obtidos, serão propostas ações e ferramentas que fomentem o aprimoramento da organização e seus colaboradores, como também seu desempenho no ambiente interno como um todo, promovendo o desenvolvimento, disseminação do conhecimento e qualidade de vida no ambiente de trabalho para a matriz bem como as filiais.

Dentre as ferramentas que se sugere a serem utilizadas trazemos, o fluxograma como forma de organizar e apresentar informações, por sua vez explanando de forma mais clara e objetiva a todos os colaboradores. O motivo que se sugere o uso desta é com intenção de que o processo seja constantemente revisitado, possibilitando, desse modo, a análise crítica, a identificação de possíveis falhas e as oportunidades de melhoria. Assim, de modo geral é possível mantê-lo sempre atualizado e otimizado para a realidade da empresa.

Figura 11 – Fluxograma de treinamento



Fonte: Elaborada pelos autores (2021).

Com finalidade de auxiliar organizar e dar fluidez aos processos necessários em suma estas e outras se tratam de ferramentas que permitem a verificação e acompanhamento das tarefas de um projeto, bem como planejamento para uma execução efetiva. Com a sua correta utilização é possível evitar erros e aumentar a organização dos seus processos - neste caso principalmente aos que se referem os treinamentos. Ou seja, trazer o passo a passo necessário em forma de lista “de controle” que justamente deve conter os conteúdos e etapas que se pretende desenvolver. Nos apêndices (D) deste serão apresentados um modelo base para utilização contemplando as fases de treinamento.

O passo inicial para desenvolvimento de um programa de treinamento se dá justamente à medida que se observa a necessidade de “trabalhar” algum aspecto, por isso outra ferramenta que se indica o uso e é de extrema importância ter disponível é a LNT (levantamento de necessidade de treinamento). Um modelo deste também se encontrara nos apêndices (E) e seu modo de utilização, este associado é claro com o devido planejamento estratégico e o alinhamento das práticas referente ao desenvolvimento que também constam no corpo do mesmo.

Na ficha de avaliação - ferramenta - as anotações que se considerem importantes, ou seja, todos os dados e a forma que estes aconteceram durante o treinamento, sendo possível observar o desempenho ou competências e habilidades que os colaboradores precisam desenvolver ainda mais. Esses dados devem ser analisados sendo possível gerar a eficácia que o treinamento obteve visando o desenvolvimento dos colaboradores.

Na Lista de presença cuja ferramenta possui um modelo no apêndice (G) também se encontra um local para descrever as ações desenvolvidas. A devida descrição dos critérios que aconteceram no treinamento tanto teórico quanto no prático, desta forma todos os passos que ocorrem no treinamento devem estar na lista onde os colaboradores e participantes devem assinar estando ciente sobre o treinamento, ou seja, é coletado em forma de uma lista a assinatura de todos tendo a comprovação da transmissão do treinamento.

6.1.2 Compartilha Rodocentro

As reuniões deste programa sugerido denominado “Compartilha Rodocentro” basicamente vão servir como ferramenta para disseminar o conhecimento para (e

entre) os colaboradores. Deste modo visando que eles consigam adquirir experiência e conteúdo relevante à suas funções, bem como temas em geral, entre outros. Como exemplo da usabilidade esta reunião pode abordar diversos assuntos: Incentivar venda de produtos que estão com menos saída, buscar compreender a necessidade de mudança ou aprimoramento seja no processo ou na forma de atender o cliente externo, como também a oportunidade de expressar sua opinião e sugerir ideias pois quem está desempenhando o processo é quem melhor entende o seu funcionamento, alinhamentos necessários, enfim isso tudo visto que quando o colaborador participa das tomadas de decisões ele se sente motivado, engajado e comprometido com os resultados que a organização se propõe e estimula ao colaborador.

Para que não se tenha falha/ruído na comunicação todos os colaboradores devem estar cientes dos assuntos que foram abordados nas reuniões, como também padronizar e alinhar os objetivos que a empresa almeja alcançar, ou seja, além de todos estarem cientes outro ponto positivo é que vai ser possível padronizar processos por exemplo entre todos os colaboradores da rede.

As reuniões devem abordar os mesmos temas através de um cronograma estruturado para todas as equipes tanto os que compõem a horário da manhã quanto ao que atuam no horário da tarde, noite promovendo o desenvolvimento como um todo e padronizando, essas reuniões recomenda-se serem realizadas a cada quinze dias. Lembrando que os resultados deste programa podem ser divulgados e sistematizados também no programa sintonia em desenvolvimento pelo grupo que em conjunto também está sugerindo aspectos de melhorias para a realidade da empresa. Para esta proposta podemos exemplificar com a criação de um material de treinamento utilizando-se das ferramentas citadas no tópico (6.1.1 Estrutura para treinamento e desenvolvimento). O material se encontra em anexo ao apêndice (H).

6.1.3 Programa de Mentorias

Esta prática é um processo que busca promover a transmissão de conhecimento, na entrada de um novo colaborador, bem como desenvolvimento de um colaborador já a mais tempo na empresa, mas que vá desempenhar nova função ou simplesmente aperfeiçoamento deste - mediante necessidade identificada - entre

outros. Por meio de encontros o objetivo é desenvolver habilidades e competências, e principalmente compartilhamento do conhecimento.

De acordo com os estudos para aprimorar e padronizar o desempenho dos processos e orientar os colaboradores é de extrema valia um mentor visto que oferece o apoio e suporte sistêmico profissional. Este profissional pode ser pessoas com posições dominantes (ao que se refere o organograma) ou comportamental frente a um tema, auxiliando assim na progressão de carreira definindo os objetivos, prioridades e padrões, ou seja, mentor guia e orienta o colaborador. Essa ferramenta apresenta vantagens, como aprender fazendo, oferecer treinamentos para desenvolver habilidades dos profissionais. Pode ser desempenhado pelo gerente que possui habilidades de liderança e comunicação e experiência ele vai estar dedicando seu tempo a funcionários novos ou promovidos que não possuem experiência sendo responsável por compartilhar seus conhecimentos e vivência de carreira.

Este tipo de programa contribui para a disseminação do conhecimento tácito, aquele não formalizado em documentos (explícito), mas que é adquirido na experiência dos colaboradores. O programa de mentoring também reduz custos com treinamentos porque o mentor faz parte da organização no caso a sugestão seria o gerente desempenhar o papel de mentor visto que ele possui grande conhecimento no ramo. Mas nada impede de quaisquer outros colaboradores que possuam conhecimento, habilidades, e ou atitudes deste ser um mentor em algum aspecto para outros.

Outros programas que podem ser utilizados com sentidos similares e ou associação são: PDI – sendo este o planejamento realizado para desenvolver o profissional a alcançar os objetivos de curto e longo prazo, visto que é uma boa prática ajudando os gestores da organização a atuarem de forma estratégica, nisto é possível identificar benefícios como desempenho, motivação e retenção de talentos. PDL (plano de desenvolvimento de líderes) à medida que se pretende desenvolver ou identificar líderes em potenciais neste o plano se aplica em ações que desenvolvam competências nos trabalhadores de forma contínua, esses líderes são treinados em resumo condicionados para desempenhar cada vez com maior eficácia seu papel dentro da organização. É possível observar que após a implantação de um plano de desenvolvimento de líderes, ficam nítidas transições positivas no comportamento dos mesmos, como também os profissionais se tornam mais engajados com a

organização. Uma das principais características com implementação do plano de desenvolvimento de líderes e que ele se transforma como uma ação contínua e se transforma como um benefício para organização.

Com relação ao PDG (programa de desenvolvimento gerencial) este tem por seu objetivo geral criar um ambiente de valoração da gestão e logo de seus gestores por meio de estratégias de aprendizagem sob circunstâncias para o desenvolvimento com ênfase no desenvolvimento das competências gerenciais gerais necessárias.

De maneira em padronizar todo o conhecimento, através das análises e resultados obtidos com a entrevista semiestrutura e observação sugere a importância do mentoring, porque somente através deste programa é possível padronizar os processos de forma eficaz na organização, ou seja, com a transmissão do seu conhecimento e vivência de experiência que possui o gerente da organização visto que possui uma posição dominante na rede de farmácias Rodocentro.

6.1.4 Indicação de material para boas práticas

Esta é uma ferramenta que vai manter todos os colaboradores alinhados ao estimular o seu desenvolvimento e cuidados com o bem-estar levando conhecimento a todos da organização.

Através de um aplicativo de mensagens instantâneas utilizados para a comunicação interna de modo fluído é possível levar as informações de forma segura e assertiva onde todos possuem acesso, de maneira que leve conhecimento em doses diárias e possa ser desenvolvido cotidianamente no colaborador informativos voltados ao bem estar, informações da empresa, avisos importantes, sugestão de cursos de capacitação e de desenvolvimento profissional, recomendações de materiais de leitura, sendo esta ao todo, alimentada por um responsável, como nosso conselho indicamos o *Telegram* que por sua vez os conteúdos ficam armazenado em nuvem sendo de fácil acesso para o colaborador encontrar os conteúdos, quando possíveis dúvidas surgirem, ou mesmo que colaboradores que ingressem após a publicação do conteúdo consigam ter acesso a esse material – de certa forma até como ferramenta integrativa e de gestão do conhecimento.

Nestes programas sugere-se incluir orientações, como por exemplo sobre a nutrição, perda de peso, abandono do cigarro, exercícios físicos, redução de stress,

acompanhamento psicológico, ingestão de água, através de links sugere postar no telegram. E como alternativa ou somatória seria a implantação de uma televisão corporativa passando esses lembretes e dicas voltadas a qualidade de vida no trabalho e na Rodocentro de modo geral, pois esta pode estar em um local visível e de acesso aos clientes, reforçando ainda mais a empresa como ambiente de saúde. Exemplifico com uma imagem abaixo e as demais sugeridas se encontrarão em apêndices (J).

Figura 12 - Lembretes



Fonte: Elaborada pelos autores (2021).

6.1.5 Proposta de solicitação de treinamento para marcas e fornecedores parceiros

Esta proposta tem como objetivo preparar os colaboradores, ou seja, vai funcionar como um treinamento mesmo, onde os representantes das marcas interessadas irão dividir as especificações, detalhes, modo de uso e recomendações, enfim informações sobre determinados produtos. Um exemplo para podermos elucidar é em caso de lançamento de novos produtos – a realização desta prática servindo

para dividir informações sobre o produto em questão. Aprofundando, nos lançamentos de produtos na rede de farmácias solicita-se aos fornecedores um treinamento da sua composição, dicas, adequação, enfim como é sua devida utilização para obter conhecimento para os colaboradores desenvolverem persuasão para explicar as dúvidas que /surgirem diante do cliente externo sendo através de palestras ou vídeos explicativos.

O benefício dessa proposta é que com os fornecedores parceiros passando o treinamento não vai possuir gastos, os colaboradores vão estar sempre atentos com os produtos, e o conhecimento desta forma será coletivo e disseminado.

6.2 PROGRAMA DDR - DIÁLOGO DE DESENVOLVIMENTO RODOCENTRO;

6.2.1 Rodocentro ambiente de saúde

A condição ergonômica e o comportamento dos colaboradores dentro do seu ambiente de trabalho merecem algumas modificações, pois é de extrema relevância a utilização de alguns métodos para evitar condições ergonômicas desfavoráveis. Através dessas práticas sugere-se proporcionar maior bem-estar do colaborador.

É necessário ter alguns cuidados preliminares, por exemplo as posições corretas para se trabalhar, tendo em vista que a maioria dos colaboradores trabalham em pé e precisam melhorar a postura. Entretanto, é necessário ter algumas orientações para justamente evitar essas condições e posições desconfortáveis, neste caso a cabeça precisa estar alinhado ao tórax, trocar de posição, fazer exercícios de alongamento e ter sapatos confortáveis para evitar qualquer desconforto ou que afete sua saúde. Como sugestão pode ter uma cadeira para que revezem e sentem em determinados períodos para o descanso, quando não houver movimento.

Outros fatores importantes que precisa tomar cuidado é o levantamento de pesos, por exemplo na hora de levantar ou carregar pesos é importante eliminar os obstáculos do caminho que for percorrer para evitar qualquer tipo de acidente, além disso, tomar cuidado com o ritmo excessivo de trabalho e a repetitividade. Adequar ergonomicamente as organizações é colocar cada colaborador em um posto de trabalho adaptável com as suas condições físicas e mentais para que evite o cansaço

e a fadiga, portanto é necessário fornecer instruções e ferramentas para a realização das atividades com o menor esforço.

Figura 13 - Alongamentos



Fonte: Elaborada pelos autores (2021).

6.2.2 Orientação para ergonomia

É uma prática que está voltada para a qualidade de vida do trabalhador, que visa estar evitando riscos de lesões e mantendo o cuidado com o bem-estar do colaborador e levando informação e orientação evitando inclusive acidentes de trabalhos e lesões por exercícios repetitivos

Mediante as respostas que obtivemos nas entrevistas os colaboradores possuem a percepção de que o seu ambiente de trabalho não é ergonomicamente correto, por isso visando a qualidade de vida do colaborador em cada setor que deve obter placas de indicações para exercícios, posturas e comportamentos com imagens

ilustrativas voltado as boas práticas ergonômicas no ambiente de trabalho como também vão poder observar as formas corretas e às colocar em prática no dia a dia evitando riscos de lesões.

Figura 14 - Orientação



Fonte: Elaborada pelos autores (2021).

Como podemos observar acima temos um exemplo de práticas de ergonomia e alongamento com finalidade a ilustrar a proposta. Os demais materiais produzidos se encontram anexados junto ao apêndice (K).

6.2.3 Proposta de melhoria de adequação física

O estudo da estrutura física em qualquer local é de importância indiscutível, pois tem muito a ver com o bem-estar e, conseqüentemente o melhor rendimento dos funcionários. Uma boa estrutura faculta maior eficiência aos fluxos de trabalho e

também o bem-estar de todos os indivíduos que compõem a organização.

Verifica-se nas entrevistas que a uma grande insatisfação quanto a falta de qualidade de vida no trabalho, mas um dos fatores questionados entre os entrevistados é sobre o desgaste físico e as dores no corpo que surgem decorrentes da falta de adequação ergonômica em alguns lugares da farmácia.

A farmácia Rodocentro também enfrenta problemas quanto a distribuição do seu espaço, o que precisa ser feito é alinhar a questão do estoque, do escritório e do local que os colaboradores utilizam para fazer sua refeição na intrajornada que é sem divisórias, pois o espaço é inadequado por ser fechado e quase sem ventilação.

Outro fator importante constatado nas entrevistas é a necessidade de equipamentos adequados que exerçam suas tarefas com mais eficiência, pois segundo colaboradores entrevistados sentem dificuldade em trabalhar com o sistema em determinado horário pois sobrecarrega e muitas vezes não conseguem atender a demanda de clientes e acaba-se perdendo vendas por este motivo.

Entretanto, foi constatado como principais preocupações e falhas sendo as ferramentas de trabalho não adequados, a melhoria do sistema, os ambientes não adequados para a alimentação, o conforto e o espaço físico. Recomenda-se que dentro do estoque possa ser feito algumas mudanças como a implementação de janelas e paredes divisórias entre o estoque e o ambiente para alimentação, desta forma pode-se otimizar o espaço do ambiente mantendo-se organizado e os colaboradores se sentirem, mais confortáveis para descanso e alimentação, como também implementar “*puffs*” ou poltronas para os colaboradores descansar. Sugere-se ainda, fazer uma melhoria no sistema, tendo em vista que essa ferramenta de trabalho é essencial para os colaboradores.

Qualquer ambiente planejado e bem-organizado é o que vai garantir com que os profissionais tenham boas condições de desempenhar um bom trabalho e promover um ambiente satisfatório a todos os colaboradores. Um ambiente organizado, agradável e minimamente equipado vai colaborar para que os colaboradores trabalhem com mais facilidade, por isso é importante rever ao que se diz respeito a estrutura, pois é isso que proporciona o conforto a todos que utilizam e compartilham à mesma estrutura.

6.2.3.1 *Melhoria bonificada*

No presente trabalho busca-se desenvolver as pessoas para que possam exercer suas atividades de forma mais rentável, assim por sua vez trazendo retornos mais satisfatórios ao que tange a área financeira da empresa, porém com este tema cabe salientar que não apenas treinar e desenvolver torna os colaboradores mais rentáveis, para este se faz necessário um conjunto de medidas e programas que visem a qualidade de vida, trazendo este como fator primordial da matriz de que higiene é básica.

Para esta sugestão tem-se como base a aplicação de um programa que visa a implementação de metas específicas para cada setor, através do alcance dos objetivos propostos a equipe terá o benefício de escolher uma melhoria para o seu setor, seja ela estrutural ou de bem-estar. Para o manutenção do mesmo, deve-se estabelecer regras bem claras para ambas as partes, para que não haja divergência de informações - falha na comunicação - assim como o não funcionamento do programa ou desmotivação dos colaboradores, pois o fato de dar a “esperança” de que algo será mudado, gera expectativa para os mesmos, e esse fator sendo ele de sucesso gera motivação para os mesmos, assim como de antemão esse programa beneficiara a loja em si, com por exemplo a venda de mercadorias que estão com o estoque de vendas baixas, pode-se dizer que este é um benefício de melhoria geral, pois impacta não somente os colaboradores, mas todas equipes, trabalho em grupo, motivação, satisfação, pertencimento, maior número de vendas, tendo um melhor retorno para a loja e para o gestor, por estes motivos cabe salientar que o programa vem de encontro com a logística da empresa assim como ao atendimento das necessidades interpostas pelos colaboradores.

Será aplicado alguns projetos e campanhas com objetivo de melhorar o ambiente de trabalho, tendo como incentivo uma melhoria em cada setor que bater a meta proposta pelo gestor, as metas a serem batidas é uma estratégia ganha-ganha onde os colaboradores adquirem melhorias em seu setor e o gestor ganha com produtividade e resultados rentáveis para a organização. Alguns exemplos são as campanhas de produtos com foco para serem vendidos em determinado período de tempo, as vendas de produtos de baixa rotatividade ou de recargas e cobranças de boleto, gerando um incentivo do aumento de ticket médio. As metas serão estipuladas

por setor, ou seja, cada setor poderá escolher uma melhoria para o mesmo, como cadeiras novas, micro-ondas, computadores melhores, um “cantinho da leitura”, enfim, escolher o que se adequar melhor para o setor, além disso pode-se citar outros exemplos como adquirir uma ouvidoria interna sendo um canal onde os colaboradores podem solucionar conflitos organizacionais. Pensando na acessibilidade dos colaboradores aconselha-se o aumento ao transporte público especialmente para as pessoas que moram em bairros.

6.2.4 Qualidade de vida compartilhada

Muitas empresas já se conscientizaram que a produtividade e lucratividade estão ligadas diretamente aos colaboradores da empresa. É fato que trabalhador com saúde enfraquecida seja ela física ou psicológica resulta em baixa produtividade, por isso surgiu uma nova visão que o foco hoje é o bem-estar, onde passou a ter o seu ambiente de trabalho adaptado as suas necessidades, de forma que promova sua qualidade de vida, sua saúde e bem-estar.

Por isso, sugerimos a implantação de ginástica laboral antes do horário de expediente para auxiliar no combate a má postura corporal e ao cansaço. Atividades físicas antes e depois do trabalho para que aqueça e desperte o funcionário, com o objetivo de evitar acidentes de trabalho e doenças ocupacionais. Implantar bancos para descanso dos motoboys que trabalham na parte do delivery para que possa proporcionar relaxamento muscular e mental aos trabalhadores. A ginástica laboral pode evitar várias situações em favor do trabalhador e automaticamente da empresa.

Outro fator importante que propomos é ter parceria com universidades de cursos como psicologia, ed. física, e com alguns cursos do Senac dentre eles massoterapia, estética, processos gerenciais e gestão de recursos humanos, voltados a saúde e a qualidade de vida para que possam aprender e trazer o conhecimento a prática, como exemplo o curso de psicologia que ajudaria na área da saúde mental dos colaboradores, tendo em vista que não necessita de investimento financeiro para que possa haver melhora da qualidade de vida dos mesmos.

Evidências apontam que a maioria dos colaboradores trabalham em pé por muito tempo e isso faz com que sintam desconforto, fadiga e estresse, pois no final do expediente estão sobrecarregados. Diante disso, a organização deve ter

consciência do seu papel fundamental como responsável pelas mudanças, visando o bem-estar e a produtividade de seus colaboradores.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho conclui que as pessoas são o maior capital de uma organização, estas geram e agregam em resultados e para que isso ocorra é necessário um ambiente adequado como também disposição de ferramentas para a execução de tarefas e atividades que demanda do colaborador sendo o fator primordial para seu desenvolvimento nas organizações, ou seja, não tem como desenvolver pessoas em um ambiente sem higiene ocupacional ou falhas neste aspecto, como se identifica em partes na empresa em questão. Na teoria dos dois fatores motivacionais e higiênicos, as pessoas querem estar em uma organização motivadas e para que isso aconteça é preciso entregar as condições ambientais e higiênicas. Nisto se faz considerar a qualidade de vida porque as pessoas querem e precisam estar motivadas para se desenvolver em um ambiente organizacional.

Conforme foi observado na proposta, entende-se que a área de qualidade de vida e ergonomia é de suma importância para a organização como um todo, pois se for aplicado levam a satisfação pessoal e profissional, maior produtividade e a manter uma gestão de pessoas com excelência tendo em vista sempre promover o bem-estar do capital humano. Ressalta-se que as empresas são compostas por pessoas e dependem diretamente delas para alcançar esses objetivos com sucesso.

Sugere-se para o bom desempenho organizacional e competitivo diante das organizações a implantação de programas como o troco digital de forma que facilitaria a dinâmica diária do profissional que atua no caixa referente ao troco e fechamento de caixa, também se orienta a divulgação da empresa Rodocentro em eventos com montagem de stands visto que esta movimentação vai agregar em visibilidade para marca, obtendo um alcance maior.

Além disso, outra sugestão de extrema importância é contratar ao menos um profissional da área de recursos humanos visando que ele agregará em todas as necessidades e expectativas para aplicar as propostas de forma eficiente previstas ao decorrer deste trabalho.

Como ferramenta para dar continuidade em alguns processos aconselha-se o Canva Pro para que seja utilizado de forma colaborativa em tempo real, podendo adicionar comentários, deixar feedbacks ou compartilhar design com outros colaboradores que fazem parte da organização.

Ainda como sugestão fica a adequação do subsistema de higiene e segurança do trabalho a serviço da qualidade de vida onde se refere a frequência anual dos exames de rotina aos colaboradores da organização. O exame periódico tem um papel importante dentro do PCMSO – programa de controle médico e saúde ocupacional, os exames são fundamentais para avaliação do estado de saúde dos colaboradores e orienta quanto aos níveis de fatores de risco. Mediante a prevenção sugerimos a implementação de tal programa para que proporcione de certa forma a proteção para a empresa no que se refere a possíveis causas trabalhistas, evitando e precavendo acidentes de trabalho, e o principal que é cuidar de seu capital humano e conceder condições adequadas para os colaboradores. Portanto, com o programa a empresa obterá benefícios com relação a prevenção de riscos de acidentes de trabalho.

Por fim sintetiza-se em uma frase que a importância desse tema se dá à medida que iniciar pelo fundamental e necessário, ou seja, já se tem consciência que a educação é a base das coisas em suas completudes, então através deste demonstrar-se-á a necessidade de treinar as pessoas, para que assim estas reconheçam as práticas de saúde aumentando a qualidade de suas vidas e diretamente nestes resulte em desenvolvimento do todo.

Por resultados pode-se citar que foram idealizadas propostas e estratégias de modo alinhado com o que se acredita ser a expectativa da empresa Rodocentro e ainda obteve sucesso ao realizar a junção necessária não óbvia das temáticas que regem os objetivos deste estudo construído. Para além mais diferentes estratégias foram utilizadas proporcionando uma entrega de performance bem estruturada.

Por este se tratar de um trabalho com vista e base na metodologia científica sugere-se para estudos futuros e desenvolvimento mesmo dentro desta matriz farmacêutica um aprofundamento ao que toque os programas de higiene, saúde e segurança do trabalho.

REFERÊNCIAS

- ABRANTES, José. **A ergonomia cognitiva e as inteligências múltiplas: VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, UERJ, Rio de Janeiro, 2009.
- ALMEIDA, Airton Vieira de. **Planejamento estratégico em recursos humanos**: Pearson Education do Brasil, São Paulo, SP, 2015. *E-book*.
- BASTOS, A. V. B. O suporte oferecido pela pesquisa na área de treinamento. **Revista de Administração**, 26, São Paulo, p. 87-102, out. 1991.
- BRASIL, Ministério do Trabalho e Previdência. **NR17 – Ergonomia**. [S. l.: s. n.], 1978. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-previdencia/pt-br/composicao/orgaos-especificos/secretaria-de-trabalho/inspecao/seguranca-e-saude-no-trabalho/normas-regulamentadoras/nr-17-atualizada-2021.pdf>. Acesso em: 01 out. 2021.
- BRASIL, Ministério do Trabalho e Previdência. **Manual de aplicação da Norma Regulamentadora nº 17**. 2. ed. Brasília: [s.n.], 2002.
- CHIAVENATO, I. **Como transformar RH (de um centro de custo) em um Centro de Lucro**. 2. ed. São Paulo: Marron Books, 2000.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri - SP: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CRESWELL, J.W. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre (RS): Artmed; 2010.
- TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro, RJ: Ed. FGV, 2006.
- FERREIRA, M. C.; ALVES, L.; TOSTES, N. Gestão de qualidade de vida no trabalho (QVT) no serviço público federal: O descompasso entre problemas e práticas gerenciais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Distrito Federal, 2009.
- FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. Rio de Janeiro: Vozes, 2009.
- GESSER, Hubert Chamone. **Análise de investimentos**. [S. l.: s. n.], [200-?]. (Apostila do curso contabilizando com a administração e a economia). Disponível em:

[https://profhubert.yolasite.com/resources/Apostila%20An%20Investimentos%20CRC SC.PDF](https://profhubert.yolasite.com/resources/Apostila%20An%20Investimentos%20CRC%20SC.PDF). Acesso em: 01 out. 2021.

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

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

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

GUSDORF, G. **Professores para quê?**. São Paulo: Martins Fontes, 1987.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira: uma abordagem prática: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2021). Diretoria de Pesquisas - **Coordenação de População e Indicadores Sociais - Estimativas da população residente com data de referência 10 de julho de 2020**. [S. l.: s. n.], [200-?] Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/index.html>. Acesso em: 24 ago. 2021.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2021). **Projeção da população do Brasil e das Unidades da Federação**. [S. l.: s. n.], [200-?] Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/index.html>. Acesso em: 27 ago. 2021.

KETTLES A.M; CRESWELL J.W.; ZHANG W. **Mixed methods research in mental health nursing**. J Psychiatr Ment Health Nurs. [s.n.]. 2011. Disponível em: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/21749560>. Acesso em: 14 set. 2021.

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

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de Vida no Trabalho - QVT: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed. São Paulo: [s.n.], 2008.

MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social. Didática**. São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, [199?].

MARQUEZ, Ângela de Fátima; QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves. **A universidade corporativa como fator de sustentabilidade empresarial: A experiência em três empresas brasileiras. Lições aprendidas e critérios para gerenciamento**. p.1 Disponível em: <https://www.inovarse.org/filebrowser/download/9169>. Acesso em: 01 out. 2021.

MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARTIN Alcázar F.; ROMERO Fernández, P, M.; SÁNCHEZ Gardey, G. Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspective. **The International Journal of Human Resource Management**, 16 (5), 633-659. 2005.

MCCLELLAND, D. C. **Human motivation**. Cambridge. Cambridge.1988.

MCCREADIE, Karen. **A Arte da Guerra SUN TZU: uma interpretação em 52 ideias brilhantes**. 1. ed. São Paulo: Globo, 2008.

MÉDICI A.C. **Economia e financiamento do setor saúde no Brasil: Balanços e perspectivas do processo de descentralização**. São Paulo: Faculdade de Saúde Pública da USP, 1994.

MENDES, Eugênio Vilaça. **Uma Agenda para a Saúde**. São Paulo: Ed. Hucitec, 1996.

MIRANDA, Yram de Olinda Neves. **O uso do sistema de treinamento e desenvolvimento como estratégia corporativa: um estudo de caso**. 2016. Monografia (Faculdade de Ciências Humanas e Sociais) - Universidade Fernando Pessoa, Porto, 2016. Disponível em: https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/5383/1/DM_Yram.pdf. Acesso em: 19 out. 2021.

MORETTI, S.; TREICHEL, A. Qualidade de vida no Trabalho x Autorrealização Humana. **Revista Leonardo Pós**, 3 (s.n.), 1-14, 2003.

NACHARD, Patrícia Garcia. **Política de assistência farmacêutica e política de medicamentos no âmbito da política de saúde pública**. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8970/nachard.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 01 out. 2021.

NIOSH. **Elements of ergonomics programs: A primer based on workplace evaluations of musculoskeletal disorders**. U.S. Department of Health and Human Services: March, 1997, p. 104.

OLIVEIRA, M. **Evolução do T&D nas organizações do Brasil: Lições do passado e tendências para o futuro**. In: BOOG, G.; BOOG, M. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento: gestão e estratégias**. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2006. p. 32-43.

PACHECO, L. et al. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

PINTO, Cláudia Du Bocage Santos; OSÓRIO-DE-CASTRO, Claudia Garcia Serpa. Gestão da Assistência Farmacêutica e demandas judiciais em pequenos municípios brasileiros: um estudo em Mato Grosso do Sul. **Saúde Debate**, v. 39. p. 171-183,

dez. 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.5935/0103-1104.2015S005152>. Acesso em: 24 ago. 2021.

QUEIROZ, José Antônio de. **Aplicação do valor no risco (VAR), do modelo de precificação dos ativos de capitais e da teoria de precificação por arbitragem na avaliação econômica dos projetos de investimento em condições de risco**. 2001. Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade de São Paulo, São Carlos, 2001. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-12042017-152118/publico/Dissert_Queroz_JoseA_corrigido.pdf. Acesso em: 15 set. 2021.

ROSS, S. A. **Princípio de administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

RODRIGUES, Jorge Nascimento et al. **50 Gurus para o Século XXI**. 1. ed. Lisboa: Centro Atlântico: PT, 2005.

SALAS, E.; CANNON Bowers, J. A. **The science os training: A decade on progress**. Annual Review of Psychology, 52, 471-499. 2001.

SANTOS, J.L.G. **Governança da prática profissional de enfermagem no ambiente hospitalar**. Tese (Doutorado em Enfermagem) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/123352/325618.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 15 set. 2021.

SANTOS, J.L.G et al. Integração entre dados quantitativos e qualitativos em uma pesquisa de métodos mistos. **Texto & Contexto – Enfermagem**, v. 26, n. 3, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0104-07072017001590016>. Acesso em: 11 out. 2021.

SECOLI, Silvia Regina et al.; Farmaco economia: perspectiva emergente no processo de tomada de decisão. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 10, n. supl. p. 287-296, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S141381232005000500029>. Acesso em: 28 ago. 2021.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina: Arte e prática da organização de aprendizagem**. 4.ed. São Paulo: Best Seller, 1999.

STEINER, G. A.; MINER, J. B. **Política e estratégia administrativa**. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 260 p.

TEIXEIRA, Carmen Fontes. **Uma Agenda para a Saúde. Ciência & Saúde Coletiva**, v. 2, n. 1-2, pp. 173-177, 1997. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413812319972102392014>. Acesso em: 28 ago. 2021.

VEIGA, I. P. A. **Técnicas de ensino: Por que não?** 18. ed. São Paulo: Papyrus, 1991.

VENSON, A. B. S.; et al. O recurso mais importante para as organizações são mesmo as pessoas? **Revista ADM UFSM**. Santa Maria, 2013.

VILAS, B.; Ana, A.; BERNARDES, A.; RUI, O. **Gestão estratégica de pessoas** .1. ed. São Paulo: Elsevier, 2009.

GLOSSÁRIO

Gap tecnológico - aquilo que se manifesta por um efeito real; que merece confiança; o que existe realmente.

Morbimortalidade - Relação entre o número de casos de enfermidade ou de morte e o número de habitantes em dado lugar e momento.

Psicofísicos - Que é referente a mente e a matéria.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O GESTOR

Introdução: Foi exemplificado, e explicado como irá funcionar o processo de consultoria ao gestor através de encontro presencial e conversa explicativa;

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 OBSERVAÇÃO FÍSICA E HUMANA

- 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 participa de 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;

ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO HUMANA

- Se 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;
- Se 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;
- Se utilizam de formas de linguagens tais como (gírias ou jargões);
- Pontos de atenção (diferentes);
- Meios de locomoção;

APÊNDICE C – ROTEIRO DE QUESTÕES REALIZADAS AOS FUNCIONÁRIOS

Pesquisa de Cultura & Clima Rodocentro Matriz

Essa pesquisa busca identificar a SUA visão sincera sobre as práticas e a realidade da empresa! Responda com base no que você SENTE! Fique à vontade! E LEMBRE: Você não será identificado em nenhum momento, os resultados serão representados apenas em formato de gráfico através do diagnóstico de modo geral.

Perguntas introdutórias:

Sobre sua faixa etária:

Jovem – corresponde até aos 19 anos de idade;

Adulto – corresponde há quem possui entre 20 a 35 anos de idade

Meia idade - corresponde há quem possui entre 36 até 59 anos de idade

Idoso – pessoas que possuem 60 anos de idade ou mais

Sobre sua identidade de gênero:

Feminino;

Masculino;

Transgênero

Não binário;

Prefiro não responder;

Sobre sua autoidentificação: Considera-se

Uma pessoa negra (parda ou preta);

Uma pessoa indígena;

Uma pessoa branca;

Outra;

Sua maior preocupação hoje é com:

Alimentação;

Segurança;

Saúde;

Aceitação social;

Realização pessoal;
Educação;

Como considera sua atual situação referente a: Moradia;

(Escolher opção atribuindo nota de 1 até 10);

Como considera sua atual situação referente a: Carro ou meio de transporte;

(Escolher opção atribuindo nota de 1 até 10);

Como considera sua atual situação referente a: Sua situação financeira;

(Escolher opção atribuindo nota de 1 até 10);

Como considera sua atual situação referente a: Sua alimentação;

(Escolher opção atribuindo nota de 1 até 10);

Como considera sua atual situação referente a: Sua educação e nível educacional;

(Escolher opção atribuindo nota de 1 até 10);

Qual seu nível de escolaridade?

Ensino médio incompleto;

Ensino médio completo;

Ensino superior incompleto;

Ensino superior completo;

Pós-graduações & ou especializações (exemplo: mestrado, MBA...etc.)

Como você considera o tempo que dispõe para dar atenção para sua família?

Ótimo

Boa

Regular

Ruim

Péssimo

Processos e questões gerais:**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) No momento atual como você considera o treinamento recebido no período de experiência como suficiente para os dias de hoje?

Ótimo

Bom

Regular

Ruim

Muito Ruim

4) Quem desenvolveu ou habitualmente desenvolve os seus treinamentos?

Líder

Colega

Gestor

Outros: Quem? _____

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

R=

6) Você reconhece os valores e objetivos da empresa?

Em grande parte
Razoavelmente
Em pequena parte
Não

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

Em grande parte
Razoavelmente
Em pequena parte
Não

8) Como você sente o seu relacionamento com seus colegas de trabalho?

Ótimo
Bom
Regular
Ruim
Muito Ruim

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

Ótimo
Bom
Regular
Ruim
Muito Ruim

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

Ótimo
Bom
Regular
Ruim
Muito Ruim

11) Você se sente satisfeito na sua atual função?

Muito satisfeito

Satisfeito

Pouco satisfeito

Nada satisfeito

12) Você considera que o seu potencial profissional e humano tem sido adequadamente aproveitado?

Sempre

Quase sempre

Raramente

Nunca

13) Identifica algum benefício ou vantagem que a empresa disponibiliza e é interessante para você?

R=

14) Qual sua expectativa profissional para daqui cinco anos?

R=

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

Ótimo

Bom

Regular

Ruim

Muito Ruim

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

R=

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

Muito compreensível

Razoavelmente compreensível

Pouco compreensível

Muito confusa

18) Como você vê o investimento no seu desenvolvimento profissional/pessoal por parte da EMPRESA?

Ótimo

Bom

Regular

Ruim

Muito Ruim

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

Ótimo

Bom

Regular

Ruim

Muito Ruim

20) O que você considera como incentivo para você desempenhar a sua função? (Indique pelo menos três principais razões pelas quais você trabalha na empresa).

Salário

Benefícios oferecidos pela empresa

Estabilidade no emprego

Relacionamento com a chefia

O trabalho que realizo

A falta de opção de outro emprego

Ambiente de trabalho

Prestígio da empresa

Autonomia no trabalho

Possibilidade de desenvolvimento

Reconhecimento

As chances de progresso profissional

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

R=

22) Como você considera que a direção da empresa se comunica com seus funcionários?

De modo adequado

De modo razoável

Inadequadamente

23) Você considera que a troca de informações internamente acontecem de que maneira:

Ótima

Boa

Regular

Ruim

Muito Ruim

24) Você indicaria um amigo para trabalhar aqui nesta empresa?

Sim

Talvez

Não

25) Se tiver algo que queira acrescentar e considere importante, fique a vontade! (Solicitação, sugestão, crítica, elogio, feedback).

R=

APÊNDICE D – CHECKLIST

Rodocentro Checklist de treinamento

TREINAMENTO: 123A – (NOME DO TREINAMENTO)

SOLICITANTE: _____

RESPONSÁVEL PELO PROJETO: NOME (E-MAIL) _____

APLICADOR: _____



4 grandes passos:

- Identificação - Diagnóstico
- Planejamento
- Execução
- Avaliação

Identificação

- Percepção da necessidade
- Preenchimento do requerimento - LNT

Planejamento

- Características gerais do treinamento a ser desenvolvido
- Características gerais do projeto
- Estudo do público e adaptação para a abordagem

Execução

- Definição dos recursos
- Desenvolvimento da estrutura do treinamento
- Revisão

Avaliação

- Aplicação
- Preenchimento da ficha de avaliação de acompanhamento
- Avaliação dos resultados obtidos
- Feedback - Análise ao aproveitamento individual
- Verificação da efetivação na prática



Características gerais do curso

1. Nome do treinamento

2. Descrição do treinamento

Descrição quanto ao tema a ser abordado, justificativas e objetivos do curso:

3. Carga-Horária do treinamento

Quanto tempo o colaborador deve dedicar aos estudos para completar o curso? Considere o tempo para pensar, anotar e fazer atividades.

Características gerais do projeto

4. Prazo

Qual o prazo para execução deste projeto? Existe algum evento ou data específica para qual o projeto deve ser finalizado?

5. Investimento

Qual o investimento financeiro do projeto? Quem irá desembolsar para financiar o projeto?

6. Objetivo estratégico da organização para o treinamento

(Lembrete): Seja específico na hora de definir o objetivo estratégico do treinamento para sua empresa. Evite respostas vagas ou muito amplas como "ter uma equipe bem treinada".)

- Este curso é vinculado com qual objetivo estratégico da organização?
- O que torna o curso relevante para a organização?
- Quais os benefícios do curso para a organização?

7. Objetivo geral de aprendizagem

- O objetivo geral indica um resultado de aprendizagem adequado ao tópico em questão?
- O objetivo geral inclui resultados esperados como conhecimento, habilidades, atitudes etc?
- O objetivo geral é alcançável dado a habilidade dos alunos, recursos materiais, tempo etc?
- O objetivo geral é relevante para os objetivos do curso?
- O objetivo geral começa com um verbo?
- O objetivo geral é claro, conciso e bem definido?

8. Objetivos específicos de aprendizagem

- Os objetivos específicos são relevantes para o objetivo geral?
- O objetivo específico contém um verbo indicando um comportamento observável?
- O objetivo específico está formulado em termos de comportamento do aluno ao invés de comportamento do professor?
- O objetivo específico comunica um único resultado de aprendizagem?
- Os objetivos específicos foram organizados numa sequência lógica?
- Quando vistos como um todo os objetivos específicos refletem o espírito do objetivo geral?



Público do curso**9. Descrição do público-alvo**

Perfil dos alunos a que o curso se destina: idade, gênero predominante, formação, localização geográfica, classe econômica;

Em qual cenário os aprendizes estão envolvidos agora?

Como o aluno está inserido na organização?

10. Benefícios do treinamento para o colaborador

Indicar os benefícios e competências que serão obtidos pelo aluno ao realizar o curso

Estrutura do Curso**11. Trilha de Aprendizagem e pré-requisitos**

Este curso pertence à alguma trilha de aprendizagem?

Qual o conhecimento prévio necessário para que o aluno possa acompanhar o curso adequadamente?

Existe algum curso da trilha que o aluno deve ter feito antes deste curso? Ele o fez?

13. Estrutura do curso

Indicar classificação e organização das informações dentro do curso, em tópico, módulos ou aulas.

- Nome do Tópico
- Duração do Tópico
- Organização do Conteúdo
- Objetivos específicos de aprendizagem do tópico
- Atividades e recursos didáticos sugeridos para o tópico

14. Conteúdo Complementar

Existe algum conteúdo complementar que se deseja disponibilizar para o aluno? DVD? CD? Impresso? Pendrive?

Projeto Instrucional e Mídia**15. Formato**

Qual o formato que se espera do curso? Jogo? Storytelling? Rapid Learning?

Qual o nível de interação que se espera para o curso? Bastante interativo ou apresentação de slides?

Haverá locução ou áudio no curso?

16. Visual

Qual a identidade visual para o curso?

Existe alguma frente/setor específico da organização que se deseja apresentar no curso?

Existem elementos específicos da comunicação visual da organização que devem ser levados em consideração?



17. Linguagem

Que tipo de linguagem deverá ser utilizado no texto do curso? Coloquial? Formal? Dialogada?

18. Restrições

Indicar se este curso possui algum tipo de restrição quanto à linguagem, personagens, utilização de áudio, animações, interações, condução do curso, etc.

19. Atividades e Avaliação

É um curso de formação ou de certificação?

Quais são os critérios para avaliação e certificação?

Haverá atividades de passagem no curso?

Haverá atividades de avaliação no curso?

Quais tipos de atividades e como se espera que elas sejam neste curso?

20. Dispositivos

Quais dispositivos o aluno utilizará para estudar? Computadores? Tablets? Celulares? Cadernos? Livros? Conteúdo impresso?

21. Infraestrutura

O aluno realizará o curso utilizando dispositivos do trabalho ou de casa?

Equipe e Qualidade**22. Fatores de Sucesso**

Quais são os fatores de sucesso para o projeto?

23. Itens ausentes deste projeto

O que este projeto não entrega? Quais itens são relevantes de serem descritos que este curso não irá entregar?

24. Equipe de validação e aprovação do projeto

Qual a equipe que valida e homologa as etapas do projeto?

- Cliente do Projeto:
- Gerente de Execução do Projeto:
- Aplicador / desenvolvedor do treinamento:
- Visual e Comunicação:
- Compras e Pagamento:

Observações gerais:

Qualquer outra informação não prevista anteriormente pode ser descrita aqui.



APÊNDICE E – LNT

		FARMÁCIA RODOCENTRO SOLICITAÇÃO DE TREINAMENTO		
Código:	Data Emissão:	Data:	Próxima Revisão:	Versão nº
RH -T&D 001	MÊS/ANO	01/01/01	RH	001
ÁREA SOLICITANTE: COLABORADOR/ LÍDER / RH...				
ASSUNTO: Descrever aqui o assunto ou título do treinamento que está sendo solicitado;				

GUIA DE PREENCHIMENTO:**EM OBJETIVO:**

Descrever neste qual é o objetivo deste treinamento – o que busca alcançar para que possa ser estabelecido e aplicados os devidos critérios para aprovação de programas de treinamentos e liberação de verba para realização de cursos de longa e ou curta duração.

EM APLICAÇÃO

Neste explicar os detalhes referente ao onde será a aplicação ou se tem alguma solicitação específica para a aplicação do treinamento requerido.

EM CONTEÚDO

Neste campo explicar e exemplificar quais os conteúdos que se deseja que aborde no treinamento que vai ser desenvolvido ou mesmo quais os conteúdos que o curso / treinamento / workshop – instituição contemplam (em casos de treinamentos externos).

O candidato ou você líder deverá preencher o formulário de solicitação de treinamento onde constará os dados institucionais do colaborador, suas motivações, relevância profissional, institucional e orçamento relacionado à participação no evento solicitado. Você deverá encaminhar ao seu líder imediato que após uma pré análise, transcreverá no mesmo formulário o seu parecer e encaminhará à gerência de recursos humanos.

Após uma análise da viabilidade, em termos de desenvolvimento à formação profissional do colaborador, enriquecimento de competências e agregação de valor para a instituição, a gerência de recursos humanos encaminhará à gestão administrativa financeira para a verificação de disponibilidade financeira e orçamentária.

Os critérios adotados para a seleção dos pedidos à liberação para realização de cursos, seminários, congressos e outros, serão: tempo de serviço na Instituição,

cargo, relevância institucional e para a atividade exercida, avaliação de desempenho, currículo e valores agregados.

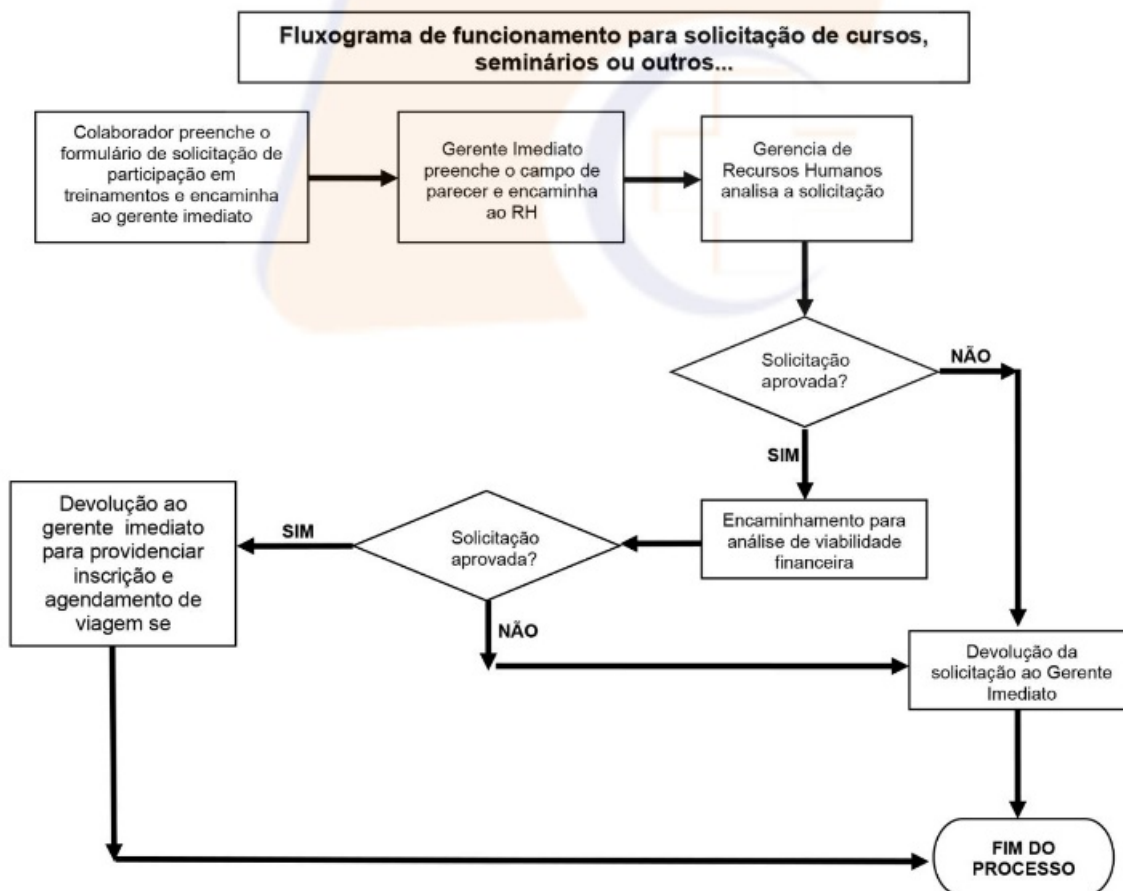
Colaboradores (as) contratados(as) por tempo inferior a 6 meses não poderão, por iniciativa própria, solicitar qualquer participação em cursos ou eventos. Fica a cargo da Gerência de Recursos Humanos comunicar aos colaboradores sobre o resultado de suas solicitações. Todo colaborador terá o prazo de 30 dias após a conclusão do curso, seminário, eventos e outros, para apresentar um relatório dos conteúdos aprendidos e uma proposta para repassar seus conhecimentos (se viável – neste sugere-se e indicamos utilizar do programa compartilha rodocentro para tal) aos demais colaboradores.

EMISSÃO, REVISÃO E APROVAÇÃO:

Emitido por: Nome do colaborador que receberá o treinamento

Revisado por: Nome líder imediato – Recebimento da solicitação ___/___/___

<i>Posicionamento</i>	<i>Nome</i>	<i>Área</i>
Ciente	Nome do profissional	Colaborador
Positivo	Nome do profissional	Líder
Aguardando	Nome do profissional	RH
Aguardando	Nome do profissional	Financeiro
Aguardando	Gustavo	Diretoria





FARMÁCIA RODOCENTRO
SOLICITAÇÃO DE TREINAMENTO

Treinamento solicitado:	
Tipo de treinamento:	
Solicitante:	
Objetivos:	
Conteúdo programático:	
A quem se destina:	
Justificativa:	
Data:	Carga horária:
Local:	
Professor(a/es):	
Investimento Total: R\$	

Detalhamento: Inscrição: Passagens: Hospedagem: Alimentação: Outros:

Proposto por: _____

Data da solicitação: _____

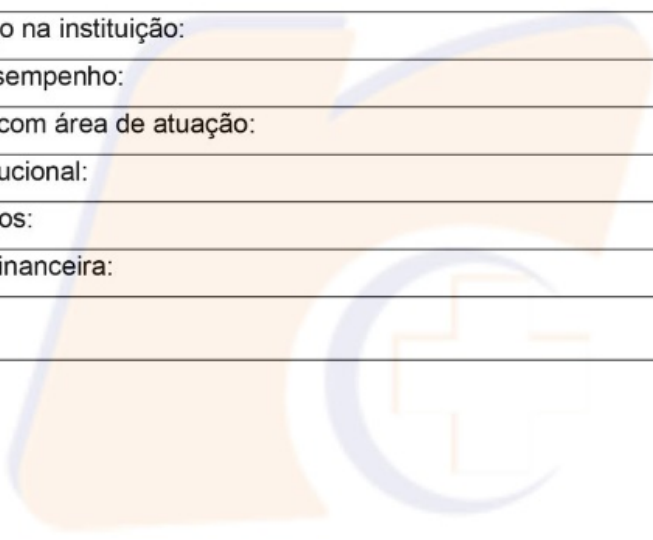
Análise: _____

Data da análise: _____

Referente ao colaborador:

Cargo:
Tempo de serviço na instituição:
Avaliação de desempenho:
Solicitação afim com área de atuação:
Relevância institucional:
Valores agregados:
Disponibilidade financeira:

Parecer do RH:



Responsável pela análise: _____ Data: _____

Aprovado por: _____ Data: _____

EM CASO DE SOLICITAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO INTERNO DO TREINAMENTO – É OBRIGATÓRIO O PREENCHIMENTO DESTES.

Qual é a necessidade de treinamento?

Realize uma análise de lacunas:

O objetivo é entender quais os obstáculos que precisam ser superados pela empresa. Cite os:

Sugere-se realizar o treinamento será internamente ou externamente?

Faz sentido trazer um treinador para treinar vários funcionários no mesmo assunto, em vez de enviar todos para um treinamento externo? Ou se trata de um ponto específico a um colaborador?

Indica uma empresa ou identifica quem possui conhecimentos em outro departamento para realizar o treinamento? Se sim quem?

Sabe informar / identifica qual é o estilo de aprendizagem dos participantes?

Todos os participantes estão em um local só ou estão descentralizados?

--

Mais detalhes sobre o desenvolvimento:

Treinamento para desenvolver habilidades específicas Treinamento de liderança Programa de mentoria Cursos de Reciclagem Treinamento de gratificação Coaching empresarial Workshops Outros _____
Treinamento online Treinamento Presencial
Treinamento in loco Treinamento externo

IMPORTANTE: REALIZAR A REFLEXÃO DAS QUESTÕES ABAIXO ANTES DE RESPONDER QUALQUER DAS SOLICITAÇÕES DOS TREINAMENTOS (PARA O RH DA EMPRESA)

JÁ HOVE A IDENTIFICAÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA EMPRESA?

Se não a execução da primeira etapa tem como objetivo auxiliar você na melhor compreensão dos objetivos estratégicos da sua organização.


Sugerimos que: partindo de uma conversa com sua gerência e/ou diretores, você identifique o propósito e as metas da empresa, para usar como premissa na priorização de demandas de educação corporativa. Assim, os treinamentos serão de fato estratégicos, pois terão impacto direto nos objetivos da sua empresa a partir do desenvolvimento de pessoas.

(Duração mínima sugerida para este levantamento: 1h00 com a liderança.)


1. Quais são os objetivos estratégicos da organização? (propósito, metas para os curtos e longos prazos)
2. O treinamento solicitado conversa com estes?
3. Como a empresa espera se posicionar no mercado e ser reconhecida?
4. O treinamento acima solicitado auxilia nestes pontos?
5. Quais necessidades de negócio devem ser atendidas a partir do desenvolvimento de pessoas?
6. Como observa o papel do treinamento para alcançar os objetivos estratégicos?

Outras questões: acrescente questões que façam sentido para o levantamento de objetivos estratégicos na sua organização.

APÊNDICE F – AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO

	AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO																																										
TEMA DO TREINAMENTO																																											
DATA E PERÍODO																																											
INSTRUTOR OU MENTOR																																											
INSTRUÇÃO	PINTE OU MARQUE COM X O QUADRADO CORRESPONDENTE																																										
DIA DA SEMANA: <input type="checkbox"/> DOMINGO <input type="checkbox"/> SEGUNDA <input type="checkbox"/> TERÇA <input type="checkbox"/> QUARTA <input type="checkbox"/> QUINTA <input type="checkbox"/> SEXTA <input type="checkbox"/> SABÁDO																																											
1 - TREINAMENTO	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%;"></th> <th style="width: 45%;">PÉSSIMO</th> <th style="width: 15%;">RUIM</th> <th style="width: 15%;">REGULAR</th> <th style="width: 15%;">BOM</th> <th style="width: 10%;">ÓTIMO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A</td> <td>Atendeu suas expectativas</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>B</td> <td>Teve carga horária suficiente</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>Teve conteúdo adequado aos objetivos propostos</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>D</td> <td>Associou teoria e prática</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		PÉSSIMO	RUIM	REGULAR	BOM	ÓTIMO	A	Atendeu suas expectativas					B	Teve carga horária suficiente					C	Teve conteúdo adequado aos objetivos propostos					D	Associou teoria e prática																
	PÉSSIMO	RUIM	REGULAR	BOM	ÓTIMO																																						
A	Atendeu suas expectativas																																										
B	Teve carga horária suficiente																																										
C	Teve conteúdo adequado aos objetivos propostos																																										
D	Associou teoria e prática																																										
OBSERVAÇÃO:																																											
2 - MATERIAL UTILIZADO	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%;"></th> <th style="width: 45%;">PÉSSIMO</th> <th style="width: 15%;">RUIM</th> <th style="width: 15%;">REGULAR</th> <th style="width: 15%;">BOM</th> <th style="width: 10%;">ÓTIMO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A</td> <td>Foi adequado aos objetivos e conteúdos do curso</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>B</td> <td>Teve carga horária suficiente</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>Teve conteúdo adequado aos objetivos propostos</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>D</td> <td>Associou teoria e prática</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		PÉSSIMO	RUIM	REGULAR	BOM	ÓTIMO	A	Foi adequado aos objetivos e conteúdos do curso					B	Teve carga horária suficiente					C	Teve conteúdo adequado aos objetivos propostos					D	Associou teoria e prática																
	PÉSSIMO	RUIM	REGULAR	BOM	ÓTIMO																																						
A	Foi adequado aos objetivos e conteúdos do curso																																										
B	Teve carga horária suficiente																																										
C	Teve conteúdo adequado aos objetivos propostos																																										
D	Associou teoria e prática																																										
OBSERVAÇÃO:																																											
3 - AVALIAÇÃO DO INSTRUTOR	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%;"></th> <th style="width: 45%;">PÉSSIMO</th> <th style="width: 15%;">RUIM</th> <th style="width: 15%;">REGULAR</th> <th style="width: 15%;">BOM</th> <th style="width: 10%;">ÓTIMO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A</td> <td>Demonstrou domínio e segurança nos conteúdos</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>B</td> <td>Associou os conteúdos a realidade, proporcionando relação entre teoria e prática</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>Foi pontual</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>D</td> <td>Cumpriu a carga horária prevista</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>E</td> <td>Foi organizado</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>F</td> <td>Demonstrou entusiasmo ao ministrar a disciplina</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		PÉSSIMO	RUIM	REGULAR	BOM	ÓTIMO	A	Demonstrou domínio e segurança nos conteúdos					B	Associou os conteúdos a realidade, proporcionando relação entre teoria e prática					C	Foi pontual					D	Cumpriu a carga horária prevista					E	Foi organizado					F	Demonstrou entusiasmo ao ministrar a disciplina				
	PÉSSIMO	RUIM	REGULAR	BOM	ÓTIMO																																						
A	Demonstrou domínio e segurança nos conteúdos																																										
B	Associou os conteúdos a realidade, proporcionando relação entre teoria e prática																																										
C	Foi pontual																																										
D	Cumpriu a carga horária prevista																																										
E	Foi organizado																																										
F	Demonstrou entusiasmo ao ministrar a disciplina																																										
OBSERVAÇÃO:																																											
4 - AUTO AVALIAÇÃO	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%;"></th> <th style="width: 33%;">SEMPRE</th> <th style="width: 33%;">ÁS VEZES</th> <th style="width: 33%;">NUNCA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A</td> <td>Você realizou as tarefas propostas pelo instrutor</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>B</td> <td>Você foi pontual no início do treinamento/curso</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>Você foi pontual no retorno dos intervalos</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>D</td> <td>Você permaneceu diariamente até o final do curso</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>E</td> <td>Você participou questionando, debatendo, criticando e emitindo opiniões</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		SEMPRE	ÁS VEZES	NUNCA	A	Você realizou as tarefas propostas pelo instrutor			B	Você foi pontual no início do treinamento/curso			C	Você foi pontual no retorno dos intervalos			D	Você permaneceu diariamente até o final do curso			E	Você participou questionando, debatendo, criticando e emitindo opiniões																				
	SEMPRE	ÁS VEZES	NUNCA																																								
A	Você realizou as tarefas propostas pelo instrutor																																										
B	Você foi pontual no início do treinamento/curso																																										
C	Você foi pontual no retorno dos intervalos																																										
D	Você permaneceu diariamente até o final do curso																																										
E	Você participou questionando, debatendo, criticando e emitindo opiniões																																										
OBSERVAÇÃO:																																											
Modelo base disponível em: https://bit.ly/3lqgK9N																																											

APÊNDICE G – LISTA DE PRESENÇA EM TREINAMENTO

	Lista de Presença em Treinamento		
Título do Treinamento:		Cód. Treinam.:	Orientador:
Data de Realização:	Local de Realização:	Carga Horária:	Página: 01

Participantes

	CPF	Nome	Assinatura
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			
26			
27			
28			
29			
30			
31			
32			
33			

_____ Nome – Assinatura	____/____/____ Data
----------------------------	------------------------

	Rev.:	Elaboração:	Aprovação:
--	-------	-------------	------------

APÊNDICE H – EXEMPLO DE MATERIAL PRODUZIDO – TREINAMENTO
AROMATERAPIA



**Compartilha
Rodocentro**

Aromaterapia



Boas-vindas!



Aromaterapia

Diferença entre a aromaterapia e aromatizadores de ambiente

2021



Sobre a Aromaterapia

A cura através de plantas já é uma prática milenar, nossos ancestrais buscaram por intermédio da observação de animais doentes e por tentativas



Na era moderna

Na década de 1920, o químico René Gattefossé, através experiências descobriu o poder de cura dos óleos essenciais



Aromaterapia

cura para a vida

A aromaterapia é uma prática holística voltada aos cuidados da saúde corporal e mental

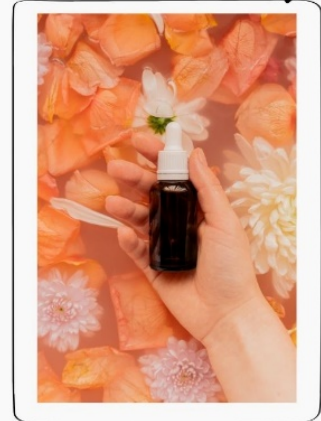


Ela utiliza da arte de misturar essências naturais de plantas e outros compostos vegetais que vem a formar o óleos essenciais, base da aromaterapia

Benefícios da Aromaterapia

- Aliviar sintomas de ansiedade;
- Induzir ao relaxamento;
- Ajudar na saúde do sono;
- Promover sensação revigorante;
- Melhorar a saúde da mulher;
- Tratar doenças respiratórias, como asma;

- Tratar doenças respiratórias, como asma;
- Amenizar dores musculares;
- Estimular as defesas naturais do corpo;
- Auxiliar no desenvolvimento cognitivo e concentração.



Como usar os óleos essenciais?

- Inalação
- Aromatizador
- Evaporização
- Sprays
- Vaporização
- Massagem
- Banhos



Quanto ao uso de óleos essenciais deve-se buscar um profissional para que seja feita as devidas orientações

Diferença entre a aromaterapia e Aromatizantes de Ambiente

Óleos essenciais são 100% naturais, em sua composição são usados extratos de plantas e flores, e tem o fator fitoterápico



Essências aromáticas são na maioria sintéticas, criadas em laboratório, sua finalidade é somente odorizar ambientes

X X
Obrigada!

REFERÊNCIAS:

FARRER-HALLS, Gill. A bíblia da aromaterapia: O guia definitivo para o uso terapêutico dos óleos essenciais. 1ª Edição. São Paulo: Pensamento, 2005.

AROMATERAPIA: o que é e como funciona?.
Essentia Pharma, Florianópolis, 22 de set. de 2020, Disponível em:
<<https://essentia.com.br/conteudos/aromaterapia/>>. Acesso em: 27 de nov. de 2021.

REIS, Manuel. AROMATERAPIA: para que serve e como usar óleos essenciais. Tua saúde, set. de 2021, Disponível em:
<<https://www.tuasaude.com/aromaterapia/>>. Acesso em: 27 de nov. de 2021.

HORAS

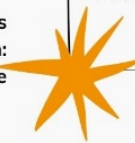
14h30 às 17h30

E-MAIL


rodocentrorh@gmail.com

NÚMERO DE CELULAR

(42) 3456-7890



APÊNDICE I – FICHA PDI

	FICHA PDI Acompanhamento do Programa de Mentoring			Previsão de carga horária: 20 horas
Data Inicial - Previsão de término / / / /	Crachá do colaborador 15556	Admissão 03/03/21	Função Atendente	Idade 25
COLABORADOR				
MENTOR				

<i>Datas</i>	<i>Objetivo - Tema</i>	<i>Sugestão de atividade</i>
/ /	Inserir - Objetivo 1	Swot
/ /	Inserir - Objetivo 2	Questionário
/ /	Inserir - Objetivo 3	Leitura de artigo
/ /	Inserir - Objetivo 4	Checklist de planejamento
/ /	Inserir - Objetivo 5	Resumo

Mais detalhes referente aos objetivo - 1

Estratégia utilizada:

Mais detalhes referente aos objetivo - 2

Estratégia utilizada:

Mais detalhes referente aos objetivo - 3

Estratégia utilizada:

Mais detalhes referente aos objetivo - 4

Estratégia utilizada:

Mais detalhes referente aos objetivo - 5

Estratégia utilizada:

Parecer do RH - Resultados obtidos:

Resultados obtidos: Encontro 1:

Encontro 2:

Encontro 3:

Encontro 4:

Encontro 5:

Mentor: _____ RH: _____


APÊNDICE J – BOAS PRÁTICAS

Vamos conversar?

Sua saúde mental é fundamental. Nunca sinta que você tem que sofrer em silêncio. Converse sempre que conseguir com um colega de confiança, o diálogo contribuí!

ok

Rodocentro - Ambiente de Saúde!



Você sabia que ouvir música faz bem à saúde?

Além de fazer bem à alma, ao coração e a mente, ajuda a manter o cérebro mais ativo.

ok

Rodocentro - Ambiente de Saúde!



LEMBRETE

**Já comeu uma fruta
hoje?**

Ainda dá tempo!

Rodocentro - Ambiente de Saúde!



**Não meça o seu
progresso
com a régua de
outra**

pesoa!



Rodocentro - Ambiente de Saúde!



Cuidar das plantas também é uma forma de autocuidado

Ao cuidar de um jardim floresce tanto a planta quanto a vida humana - que colhe bons frutos dessa dedicação e enxerga as inúmeras nuances que o cultivo pode oferecer!

ok

Rodocentro - Ambiente de Saúde!



Lembrete

Às vezes você vence, e às vezes você aprende.

ok

Rodocentro - Ambiente de Saúde!

A hand holding a yellow flower against a textured wall with shadows.

LEMBRETE

**Tire um tempinho para
cuidar de você!**

autocuidado é fundamental!

Rodocentro - Ambiente de Saúde!

LEMBRETE

Não deixe de ler um livro hoje!

Você sabia... Ler exercita a mente,
aumenta a capacidade de memória e
amplia o seu vocabulário

ok

Rodocentro - Ambiente de Saúde!



Vamos alongar?

Você sabia que se alongar melhora a postura, evita câibras, dores, ajuda a irrigação sanguínea, relaxa o corpo, a mente, e mantém a saúde muscular

ok

Rodocentro - Ambiente de Saúde!



LEMBRETE

Já bebeu água hoje?

Você sabia? Se hidratar é fundamental para o bom funcionamento do organismo.

ok

Rodocentro - Ambiente de Saúde!

APÊNDICE K- CARTILHA DE ERGONÔMICA

Cartilha

Edição 1 - Rodocentro 2021



DICAS

Rápidas mas muito eficientes para você utilizar ao longo do dia, do trabalho e de sua vida! Se cuide você é seu bem mais precioso - Rodocentro.



Rodocentro ambiente de saúde!

se exercite

se alongue



Rodocentro ambiente de saúde!

se exercite

se alongue

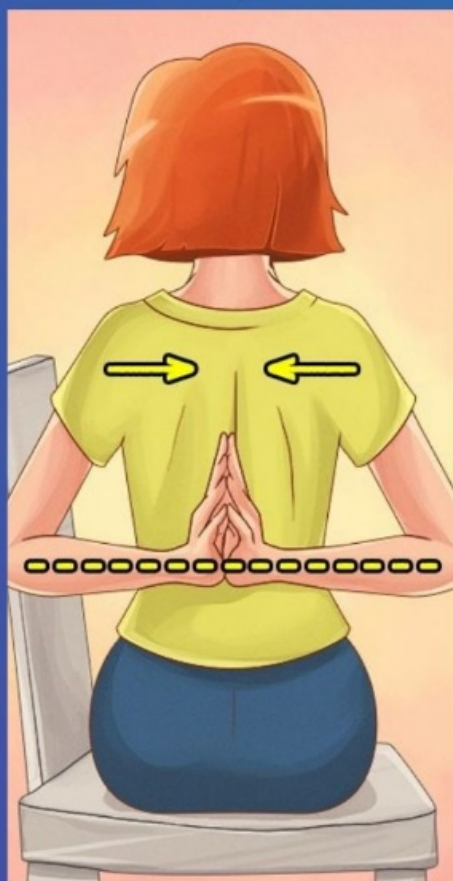


Rodocentro ambiente de saúde!

se exercite

se alongue

alongamento da
região peitoral



alongamento de
punho e dedo

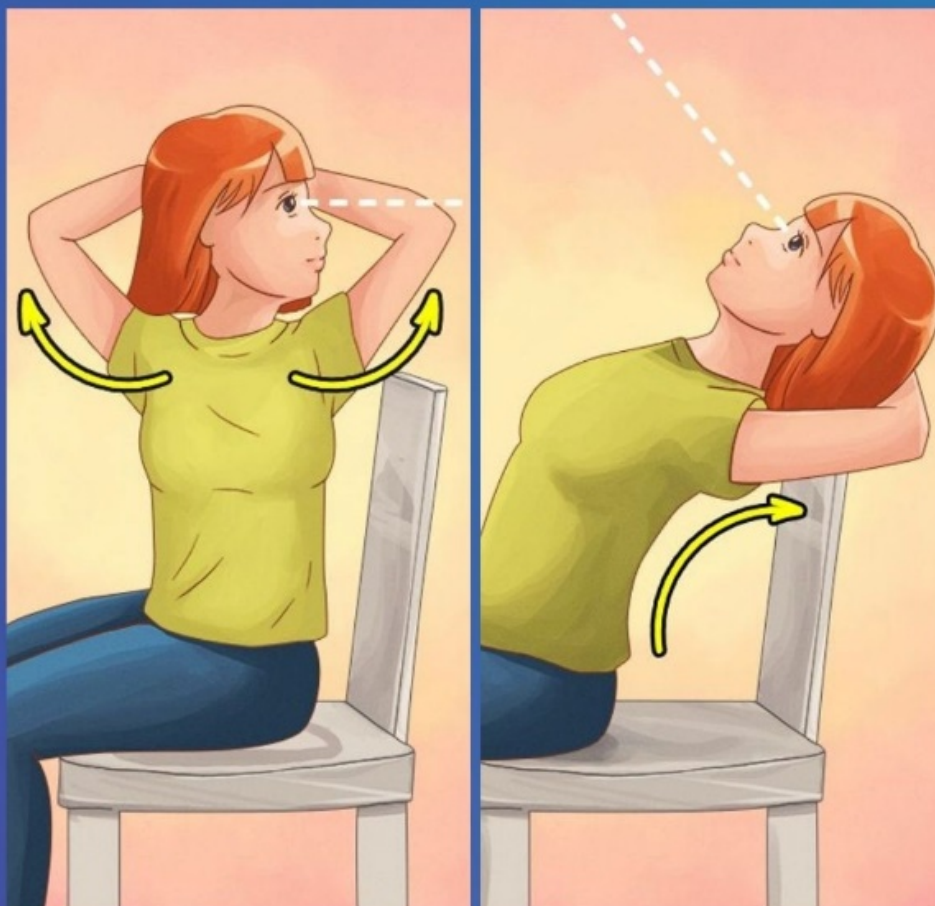


Rodocentro ambiente de saúde!

se exercite

se alongue

o alongamento pode ser feito sentado ou em pé, o importante é fazer

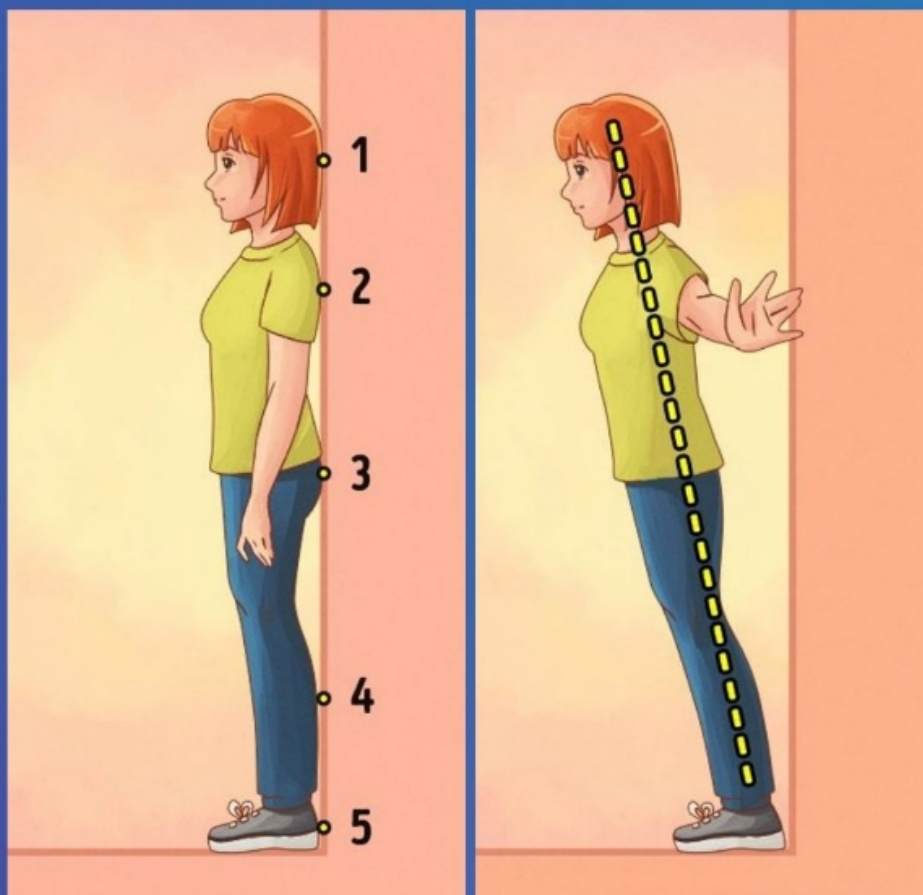


Rodocentro ambiente de saúde!

se exercite

se alongue

Um simples alongamento pode tornar o músculo mais flexível e proporcionar bem-estar.

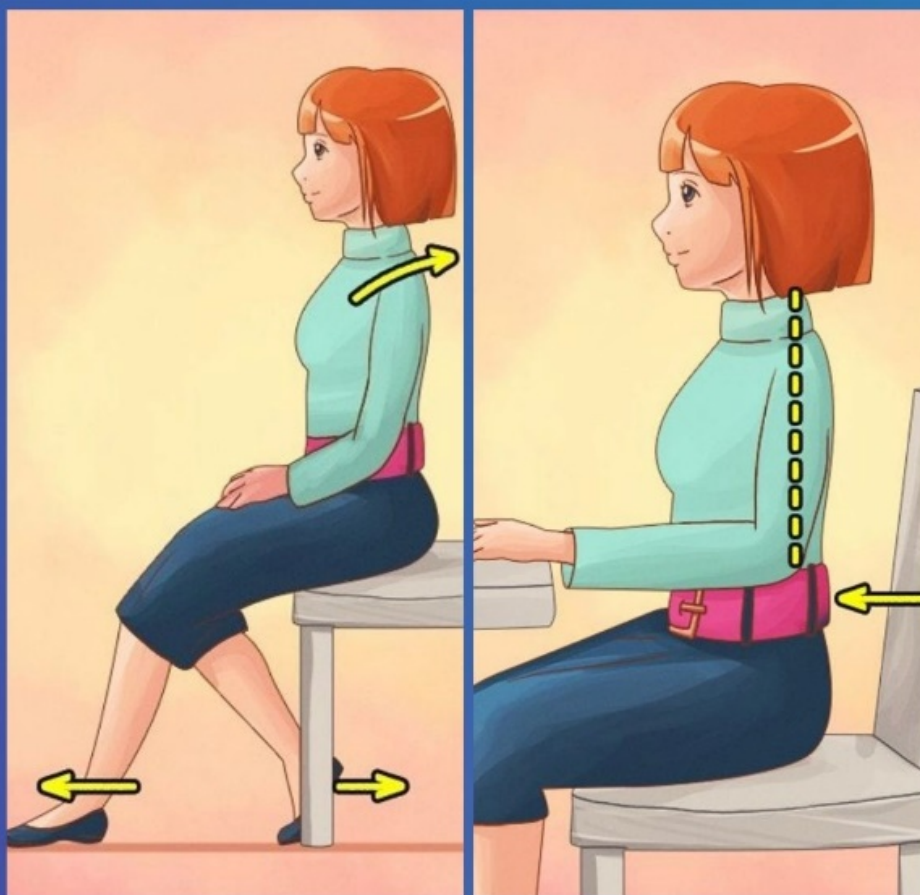


Rodocentro ambiente de saúde!

se exercite

se alongue

Se atente as posições corretas ao sentar-se

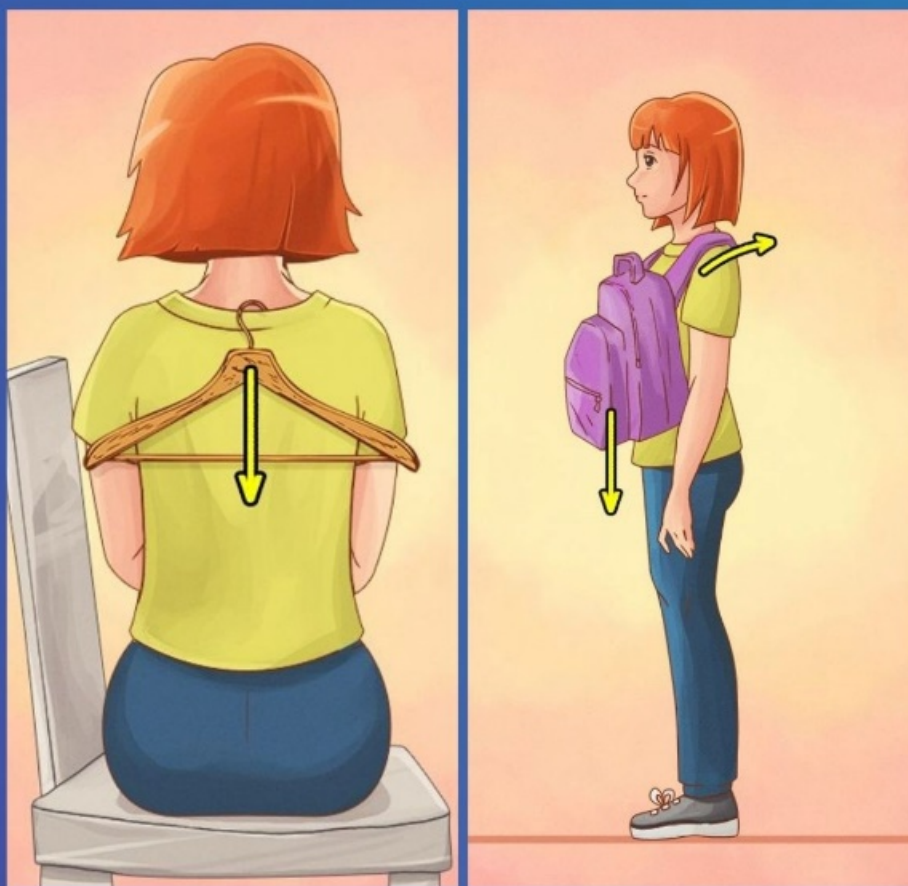


Rodocentro ambiente de saúde!

se exercite

se alongue

Exercícios para corrigir a postura



Rodocentro ambiente de saúde!

se exercite

se alongue

Exemplos de alongamento que podem ser feitos
ao longo do dia



Rodocentro ambiente de saúde!

APÊNDICE L – QUALIDADE DE VIDA COMPARTILHADA





ALONGA
Rodocentro

Rodocentro ambiente de saúde!



**MOVIMENTO
SUAS
ARTICULAÇÕES**



MOVIMENTE-SE!

*Rodocentro ambiente
de saúde!*