

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

**Aline Padilha**  
**Ana Carolina Zappani**  
**Jusciane Derossi**  
**Laura Willens Picollo**

**EMPRESA ZANOTELLI TRANSPORTES E LOGÍSTICA: CONSCIENTIZAÇÃO DO  
USO CORRETO DOS EPI'S**

São Miguel do Oeste  
2018

**Aline Padilha**  
**Ana Carolina Zappani**  
**Jusciane Derossi**  
**Laura Willens Picollo**

**EMPRESA ZANOTELLI TRANSPORTES E LOGÍSTICA: CONSCIENTIZAÇÃO DO  
USO CORRETO DOS EPI'S**

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

Professora Orientadora: Rosana Salete Piccininn

São Miguel do Oeste  
2018

E55

Empresa Zanotelli transportes e logística: conscientização do uso correto dos EPI's/ Aline Padilha *et al.* – São Miguel do Oeste (SC) : Faculdade Senac de São Miguel do Oeste, 2018.

68 p. : il. ; color.

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

1. Gestão. 2. Organização. 3. Estratégia I. Piccininn, Rosana Salete. II. Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial. III. Padilha, Aline. III. Zappani, Ana Carolina. IV. Derossi, Jusciane. V. Picollo. Laura Willens.

CDD: 658.31

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



**Aline Padilha**  
**Ana Carolina Zappani**  
**Jusciane Derossi**  
**Laura Willens Picollo**

**EMPRESA ZANOTELLI TRANSPORTES E LOGÍSTICA: CONSCIENTIZAÇÃO DO  
USO CORRETO DOS EPI'S**

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

---

Rosana Salete Piccininn (Professora Orientadora)

---

Professor Ademir José Zimmermann – Faculdade Senac

---

Professor Anderson J. S. Thums – Faculdade Senac

---

Professora Cristiane Huve – Faculdade Senac

---

Professor Emerson Luiz Pereira – Faculdade Senac

---

Professor Matias Trevisol – Faculdade Senac

São Miguel do Oeste, 03 de dezembro de 2018.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, que nos deu o dom da vida e nos abençoa todos os dias com o seu amor infinito. Somos gratas a nossos pais que nos apoiaram muito com palavras de incentivo. Agradecemos aos mestres que serviram de exemplo para que nós nos tornássemos profissionais melhores a cada dia. Aos nossos amigos nosso muito obrigada, por torcerem e vibrarem com a nossa conquista.

“O melhor líder não é necessariamente aquele que faz as melhores coisas. Ele é aquele que faz com que pessoas realizem as melhores coisas.” – Ronald Reagan

## RESUMO

Este trabalho teve como prioridade conscientizar e criar uma estratégia que possibilitasse o uso correto e obrigatório dos EPI's nos colaboradores do setor da expedição da empresa Zanotelli Transportes e Logística. Com o fim de primeiramente conscientizar os colaboradores da importância do uso correto dos equipamentos de segurança, para que assim desempenhassem sua função com mais segurança. Bem como também, criar uma estratégia através de uma palestra, para ajudar na conscientização e lhes mostrar como é importante a cobrança e o uso diário desses equipamentos. A metodologia foi utilizada com base em ideias dos autores em comparação com as dos acadêmicos e parte da gestão da organização, aprimorando um processo que já existia, porém não ocorria de forma correta. Portanto, foram de suma importância os estudos científicos e bibliográficos realizados da empresa estudada, pois possibilitou a construção e a efetivação dos nossos objetivos, para assim conseguir melhorar o desenvolvimento das funções dos colaboradores no setor da expedição da empresa Zanotelli Transportes e Logística.

**Palavras-chave:** Gestão. Organização. Estratégia. Desenvolvimento.

## **ABSTRACT**

This work had as priority to raise awareness and create a strategy that would allow the correct and mandatory use of PPE in the employees of the sector of the expedition of the company Zanotelli Transportes e Logística. In order to first make employees aware of the importance of the correct use of safety equipment, so that they could perform their function more safely. As well as creating a strategy through a lecture, to help raise awareness and show them how important it is to collect and use these equipment's on a daily basis. The methodology was used based on the authors' ideas compared to those of the academics and part of the management of the organization, improving a process that already existed, but did not occur in the correct way. Therefore, the scientific and bibliographic studies carried out by the company studied were of great importance, since it made it possible to construct and fulfill our objectives, to be able to improve the development of the functions of the collaborators in the sector of the expedition of the company Zanotelli Transportes e Logística.

**Keywords:** Management. Organization. Strategy. Development.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Análise de SWOT.....	51
---------------------------------	----

## **LISTA DE SIGLAS**

CA – Certificação de Aprovação.

CHA – Conhecimento, Habilidade e Atitude.

CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes.

EPI – Equipamentos de Proteção Individual.

SC – Santa Catarina.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA .....	12
1.2 OBJETIVOS .....	13
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	<b>13</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>13</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	14
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>16</b>
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	16
<b>2.1.1 Análise do ambiente externo (segmento de atuação)</b> .....	<b>18</b>
2.2 GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES .....	18
<b>2.2.1 História e evolução da gestão de pessoas nas organizações</b> .....	<b>19</b>
<b>2.2.2 Importância da gestão de pessoas nas organizações</b> .....	<b>20</b>
<b>2.2.3 Processos relacionados à Gestão de Pessoas</b> .....	<b>21</b>
2.2.3.1 <i>Atração e seleção de pessoas</i> .....	21
2.2.3.2 <i>Estratégias de remuneração e benefícios sociais</i> .....	24
2.2.3.3 <i>Carreira e sucessão</i> .....	26
2.2.3.4 <i>Liderança, gestão do conhecimento e conflitos</i> .....	27
2.2.3.5 <i>Avaliação de desempenho</i> .....	29
2.2.3.6 <i>Gestão por competência</i> .....	30
2.2.3.7 <i>Análise de investimentos</i> .....	32
2.2.3.8 <i>Estruturação de cargos e salários</i> .....	33
2.2.3.9 <i>Gestão do clima e cultura organizacional</i> .....	34
2.2.3.10 <i>Sistema de qualidade e produtividade</i> .....	37
2.2.3.11 <i>Controladoria e auditoria</i> .....	38
2.2.3.12 <i>Saúde e segurança no trabalho</i> .....	39
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>42</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	42
3.2 TÉCNICAS DE COLETAS DE DADOS .....	44
3.3 FORMA E ANÁLISE DOS DADOS .....	45
<b>4 ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO</b> .....	<b>46</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO .....	46
<b>5 DIAGNÓSTICO INTERNO DA ORGANIZAÇÃO</b> .....	<b>48</b>
5.1 IDENTIFICAÇÃO DO FUNCIONAMENTO DOS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO .....	48
<b>6 FERRAMENTAS DE ANÁLISE</b> .....	<b>50</b>
6.1 IDENTIFICAÇÃO DE AMEAÇAS E OPORTUNIDADES, PONTOS FRACOS E FORTES.....	50
6.2 APRESENTAÇÃO DE PROPOSTA E MELHORIAS.....	52
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>59</b>
<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>61</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, uma empresa como a Zanotelli Transportes e Logística – empresa em estudo -, tem como maior foco a renda e a prestação de serviços de qualidade aos seus clientes. Dito isso, para que a empresa consiga oferecer um serviço de qualidade é preciso que seus colaboradores estejam bem treinados e desenvolvendo seu trabalho com segurança.

A partir desse embasamento, as organizações modernas que se preocupam com o crescimento tanto da empresa, como da sua equipe e investem nessa ferramenta poderosa, conseqüentemente tem como efeito promover nos seus colaboradores a aquisição de habilidades que resultem em melhoria no desenvolvimento de suas funções.

Desta maneira, buscamos na empresa supracitada, juntamente com a gestão uma forma de despertar o interesse nos colaboradores em usar os EPI's adequadamente, demonstrando assim, a preocupação da organização com o bem-estar e a segurança dos colaboradores. Dessa maneira, com o não uso dos EPI's existem riscos de diversas formas, os quais poderão interferir na saúde do colaborador. Assim, é importante destacar que a grande preocupação da organização em estudo não é a falta dos equipamentos de segurança, mas sim a falta de estratégias de cobrança do uso dos mesmos, bem como uma formação que propicie aos colaboradores a conscientização do uso correto dos referidos equipamentos.

### 1.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

É de conhecimento geral que os EPI's são de uso individual e que eles não evitam acidentes, mas sim, reduzem as chances de causar alguma lesão ao colaborador. Desse modo, a empresa deve fornecer os equipamentos adequados e eliminar qualquer risco que afete a segurança do colaborador. Outro aspecto importante é que a falta de informação deixa muitas vezes os riscos ocupacionais passarem ocultos no ambiente de trabalho, situação em que o trabalhador sequer suspeita.

Um exemplo disso nos é fornecido na empresa em estudo, onde visualizamos a necessidade de propor uma orientação sobre a importância do uso do equipamento

de proteção individual para com os colaboradores do setor da expedição, como também a proposição de estratégia para o uso obrigatório dos EPI's, pois a equipe tem contato com diversos tipos de materiais que exigem uma proteção para poder manusear.

Com a orientação adequada fornecida aos colaboradores ficará muito mais fácil conscientizá-los sobre a importância do uso e a segurança que os EPI's fornecem na hora do manuseio com os materiais. A partir desse contexto, podemos questionar: Por que há a necessidade de fornecer orientação e estratégia quanto ao uso correto do equipamento de proteção individual para o setor de expedição na empresa?

## 1.2 OBJETIVOS

Este item tem por finalidade apresentar os objetivos almejados com este trabalho acadêmico, auxiliando na conscientização e na utilização correta dos equipamentos de proteção individual, possibilitando o desenvolvimento dos colaboradores e satisfazendo a necessidade da empresa.

### 1.2.1 Objetivo geral

Como objetivo geral temos como propósito na Empresa Zanotelli Transportes e Logística conscientizar os colaboradores quanto ao uso correto dos EPI's.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos construídos para o desenvolvimento do presente trabalho são os seguintes:

- a) Desenvolver um embasamento teórico referente à fundamentação teórica.
- b) Promover uma capacitação para os colaboradores do setor da expedição, da empresa Zanotelli Transportes e Logística, de São Miguel do Oeste – SC, a fim de conscientizar os colaboradores quanto ao uso correto dos EPI's;
- c) Criar e aplicar uma estratégia do uso correto dos EPI's.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Existe uma crescente preocupação com a segurança dos colaboradores, porém esse trabalho se torna muito difícil se uma cultura de segurança não for concretizada na empresa, como também, depende da importância e o envolvimento de seus colaboradores na organização. Assim,

Promover o mais alto grau de bem-estar físico, mental e social de trabalhadores de todas as ocupações; prevenir entre os trabalhadores os desvios de saúde causados pelas condições de trabalho, protegê-los em seus empregos contra os riscos resultantes de fatores ou agentes prejudiciais a sua saúde; colocar e manter a trabalho em um emprego adequado às aptidões fisiológica e psicológica e, em suma, a trabalho ao homem e cada homem à sua atividade. (BARBOSA FILHO, 2011, p. 8).

Esta colocação do autor vem ao encontro de assegurar o bem-estar do colaborador na hora de exercer suas respectivas atividades, bem como quando os colaboradores não se preocupam com sua proteção, cria-se um ambiente de trabalho propenso a acidentes e doenças ocupacionais. O autor citado ressalta também que, a importância do bem-estar físico, mental e social influencia na produtividade do colaborador, mas que com alguns hábitos adotados pela empresa são determinantes para um ambiente saudável.

A partir desse embasamento, a compreensão dos colaboradores é o passo inicial para que essa implementação alcance o propósito esperado, sendo que a conscientização e a capacitação dos colaboradores possam reconhecer os riscos que o não uso dos EPI's provoca. Sem dúvida visamos que na empresa em estudo, a segurança no setor da expedição é característica a ser buscada nos colaboradores e nos meios produtivos do seu trabalho.

Para obter o objetivo pretendido na organização estudada, a implantação desta ferramenta, o que se encontra inexistente, sem dúvida será de grande importância pois poderá auxiliar no momento da conscientização do uso correto dos EPI's, na hora da cobrança dos mesmos e também para quando futuros colaboradores forem inseridos na organização.

Oferecer a capacitação e uma nova estratégia de cobrança no uso correto dos equipamentos de segurança, fará com que a organização diminua os custos com os afastamentos devido à falta de atenção e do uso correto dos EPI's, prejudicando a saúde do colaborador que fica exposto aos riscos físicos, químicos e ergonômicos.

Portanto, com a referente pesquisa podemos justificar que a empresa terá mais segurança aos colaboradores, possibilitando aos mesmos maior engajamento e treinamento para desenvolver a função com qualidade, sem a danificação do produto e, principalmente, não prejudicando sua saúde.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este trabalho tem como base, os fundamentos teóricos de diversos autores, aliando com a nossa proposta de promover a conscientização e a estratégia do uso correto dos EPI's para os colaboradores do setor de expedição da empresa Zanotelli Transportes e Logística.

### 2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A palavra planejamento lembra de pensar, criar, moldar ou mesmo tentar controlar o futuro da organização dentro de um horizonte estratégico. Podemos dizer que planejamento pode ser o processo formalizado para gerar resultados a partir de um sistema integrado de decisões. Nesse sentido, planejamento difere de improvisar, enquanto o primeiro está preocupado em elaborar um plano para fazer algo ou mesmo criar um esquema para agir, o segundo prepara algo às pressas, no momento em que as coisas acontecem e, às vezes, age ao acaso. (BEPPLER, PEREIRA, 2013).

Freitas e Bowman (2015) salientam que as organizações bem-sucedidas têm nos valores compartilhados uma grandiosa fonte de força, visto que os colaboradores se sentem motivados frente à vida organizacional, demonstrando satisfação ao exercer suas funções. Em geral, os gestores trabalham no sentido de fortalecer a cultura organizacional por meio da geração e manutenção de valores fortes e compartilhados, que impulsionam ações no sentido de sustentar a missão e orientar seus elevados objetivos, metas e estratégias organizacionais.

O processo de planejamento estratégico é dividido em seis etapas. A primeira é focada na identificação da Missão, a qual define as expectativas e os interesses específicos que a empresa se propõe a satisfazer. A definição da Visão Estratégica, que é considerada uma meta ambiciosa, serve como guia para a definição dos objetivos na realização da missão institucional.

A segunda etapa são os fatores internos e a análise conhecida como SWOT, que trata de diagnosticar o potencial de cada recurso da organização, identificando os pontos fortes e fracos que a empresa possa explorar.

Já a terceira etapa são fatores externos, também com a mesma análise SWOT, que tem o intuito de desenvolver uma sistemática de análise de ambientes externos, identificando ameaças, oportunidades e incidentes no relacionamento da organização.

A quarta etapa é o posicionamento estratégico da organização, com a finalidade de desenvolver a estratégia competitiva da empresa e facilitar o desencadeamento das ações que devem ser empregadas nos recursos necessários, tornando assim possíveis os objetivos pretendidos.

A quinta etapa são os objetivos estratégicos, os quais se referem à definição da situação futura desejada, com a finalidade de cumprir sua missão. Finalmente, a sexta etapa, que trata dos planos de ação. Estes tratam de detalhar o processo de planejamento estratégico através do seu desdobramento em atividades de natureza tática e operacional. Desse modo, estes procuram traduzir e moldar as decisões estratégicas em planos concretos, capazes de serem entendidos e executados dentro de uma linguagem mais detalhada e específica. (ANDRADE, 2016).

Segundo Hill e Jones (2016), a expressão da missão é o indicador chave de uma organização que visualiza as exigências de seus principais grupos de interesse, acionistas, dirigentes, clientes e que serve de base para a definição de seus objetivos. Conforme Kluyver e Pearce (2016), a declaração da missão documenta o propósito da existência de uma empresa, definindo explicitamente as suas responsabilidades para com seus funcionários, comunidade e acionistas.

De acordo com Costa (2016), a visão consiste em desenvolver a capacidade e olhar, criticamente o presente a partir do futuro e não o futuro com os olhos no presente, assim para definir a visão é necessário transportar-se mentalmente para o futuro desejável, considerado o possível.

Vasconcellos e Pagnoncelli (2016), afirmam que a visão passou a ter importância fundamental na construção do futuro das pessoas, organizações, cidade e países. Traz uma série de benefícios que apoiam a empresa, promovem inovações, motiva e inspira a equipe, complementa a missão e orienta os objetivos.

Conforme Oliveira (2015), os valores representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para todas as suas principais decisões. É fato evidenciar que os valores se tornam mais importantes para a empresa quando a alta administração e, principalmente, os acionistas se envolvem profissional e motivacionalmente com

as questões de modelo de gestão da empresa.

### **2.1.1 Análise do ambiente externo (segmento de atuação)**

A empresa Zanotelli Transportes e Logística há mais de 40 anos está atuando no ramo de transportes e logística, com o desejo de crescer e ampliar serviços, tem como objetivo a satisfação do cliente e dos colaboradores. Atua em 15 estados brasileiros com grande representação no sul do país. Possui 22 unidades próprias e franquias distribuídas estrategicamente, as quais estão preparadas para transportar e assegurar sua encomenda desde a coleta. Zanotelli Express e E-comere, tem como segmentação o transporte de cargas fracionadas em geral, na distribuição de cargas completas como alimentos perecíveis e produtos químicos.

É relevante destacar que os colaboradores são aperfeiçoados para sempre prestar o melhor serviço, dando suporte técnico a todas as ações realizadas, além disso, a empresa possui armazenagem de cargas e operador logístico.

## **2.2 GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES**

Nos dias atuais, as organizações têm uma visão e uma atuação estratégica sobre o processo produtivo de seus colaboradores e isso requer uma participação dos gestores com a sua equipe. Conseqüentemente, tendo o apoio das duas partes faz com que a organização consiga alcançar seus objetivos com excelência. Isto porque

As organizações são verdadeiros organismos vivos e em constante ação e desenvolvimento. Quando são bem-sucedidas, tendem a crescer ou, no mínimo, a sobreviver. O crescimento acarreta maior complexidade dos recursos necessários às suas operações, com o aumento do capital e instalações, incremento de tecnologia, atividades de apoio, etc. (CHIAVENATO, 2014, p. 5).

As organizações estão em constantes mudanças. Com esses avanços a gestão precisa oferecer condições melhores no ambiente de trabalho, como incremento na tecnologia, aumento no capital humano e financeiro, a fim de que os colaboradores consigam desenvolver seu trabalho com maior qualidade.

### 2.2.1 História e evolução da gestão de pessoas nas organizações

Em tempos modernos, a mão de obra está sendo mais exigida no mercado de trabalho, buscando um trabalho mais qualificado e eficaz. A organização dá prioridade ao bom colaborador, devido ao alto mercado competitivo, pois as empresas querem valorizar os colaboradores treinados, com conhecimento e experiência.

Conforme Snell (2010) para trabalhar com pessoas, temos de entender o comportamento humano e precisamos conhecer os vários sistemas e ajudar a construir uma força de trabalho qualificada e motivada. Ao mesmo tempo, temos que estar cientes das questões econômicas, tecnológicas, sociais e jurídicas, assim facilitando os esforços dos gestores e dos colaboradores para atingir as metas desejadas. O autor supracitado ainda afirma que:

A vantagem competitiva pertence às companhias que sabem como atrair, selecionar, utilizar e desenvolver talentos. Usamos muitas expressões para descrever a importância das pessoas para as empresas. A expressão “recursos humanos” indica que as pessoas têm capacidades que impulsionam o desempenho empresarial (com outros recursos, tais como dinheiro, materiais e informações) outros termos, como “capital humano” e “ativo intelectual”, têm em comum a ideia de que as pessoas fazem a diferença no desempenho da empresa. (SNELL, 2010, p. 2).

Por conseguinte, para Marras (2012) com o departamento de gestão de pessoal, se originou a necessidade de formalizar os registros dos colaboradores, com ênfase, obviamente nas horas trabalhadas, nas faltas e nos atrasos para o pagamento ou desconto. Em 1920, houve uma grande reviravolta sobre o papel de gestão nas organizações, onde foi estabelecido um desafio à função, que teve como base a mudança do comportamento dos empregados e empregadores.

Ainda para acrescentar, o gestor de pessoal deve ser hábil em identificar eventuais ruídos nos relacionamentos entre os colaboradores, visando o melhor clima possível, assegurando que todos tenham total confiança. (ARAUJO; GARCIA, 2009).

### 2.2.2 Importância da gestão de pessoas nas organizações

Apesar das grandes transformações nas organizações o principal foco no conceito de gestão é o controle das pessoas. A importância da aprendizagem organizacional e da aprendizagem das pessoas por meio de sua relação com as organizações forma um dos pilares dessa visão. Ademais

O desenvolvimento das organizações está diretamente relacionado a sua capacidade em desenvolvimento de pessoas e ser desenvolvida por pessoas, originando essa premissa uma série de reflexões teóricas e conceituais acerca da aprendizagem da organização e das pessoas e como elas estão inter-relacionadas. O desenvolvimento das pessoas deve estar centrado nas próprias pessoas, ou seja, o desenvolvimento é efetuado respeitando-se sua individualidade. (DUTRA, 2009, p.16).

A reflexão sobre a visão do desenvolvimento humano busca suas bases também na psicologia, sociologia, filosofia e economia, que nos conduzem a reflexões sobre motivação, liderança, relação do trabalho, cultura organizacional, posicionamento do ser humano diante do mundo e de si próprio.

O que observamos é que as pessoas efetuam a mesma entrega de diferentes maneiras. A gestão de pessoas deve oferecer ferramentas que permitam às pessoas se desenvolver por si mesmas para entregar o que lhe é demandado pela organização ou pelo ambiente profissional. Visto que,

As pressões do contexto externo e interno gerarão a necessidade de profunda reflexão acerca da gestão de pessoas com um deslocamento do foco no controle das pessoas para o foco em seu desenvolvimento. Desse modo, a pessoa deixa de ser um paciente do processo e gestão para ser um agente do processo e passa, portanto, a assumir papel importante na gestão de seu próprio desenvolvimento e de sua competitividade profissional. (DUTRA, 2009, p. 26).

De uma forma geral, as empresas têm grande dificuldade em definir com clareza o que esperam das pessoas e dificuldade ainda maior em definir os horizontes profissionais que podem oferecer.

Afinal, para que serve a gestão de pessoas? Chiavenato (2014) afirma que para cuidar dos processos de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar talentos, apoio e retaguarda como parceria para que os gerentes possam

trabalhar como gestores de pessoas. Então, para atuar como foca na organização como um sistema integrado e assegurar o sucesso nos negócios das organizações.

Dentro do contexto visto, fica difícil separar o comportamento das pessoas e os das organizações, salientando que,

As organizações funcionam por meio das pessoas, que delas fazem parte e que decidem e agem em seu nome. Vários termos são utilizados para definir as pessoas que trabalham nas organizações, elas são chamadas de funcionários, empregados, pessoal, trabalhadores, operários quando as organizações as tratam como tal, ou podem ser chamadas de recursos humanos, colaboradores associados, se as organizações as tratam dessa maneira. (CHIAVENATO, 2004, p. 5).

As pessoas têm um valor maior para a organização, ou ainda, talento humano, capital intelectual e capital humano, reflete o grau da importância que elas têm para as organizações, classificam seus funcionários em mensalistas e horistas para separar o pessoal que trabalha nos escritórios e nas fábricas.

### **2.2.3 Processos relacionados à Gestão de Pessoas**

No presente item, será abordado sobre os principais processos que se aplicam sobre a gestão de pessoas, apresentando características encontradas na pesquisa representada sobre o processo de gestão de pessoal.

#### ***2.2.3.1 Atração e seleção de pessoas***

Chiavenato (2014) destaca que a importância da seleção de pessoas constitui com a maior competência possível, assim como os processos comprometem o desenvolvimento adotado das empresas o recrutamento e seleção, sendo uma ferramenta confiável para obter novos colaboradores com eficiência e responsabilidade para exercer a função desejada.

Algumas empresas consideram que a seleção é um elemento mais amplo, que envolve o recrutamento para a seleção, esta etapa inicia diretamente com o planejamento e a análise de cargos. Assim,

Evidentemente, as discrepâncias no desempenho dos empregados dependem de um grande número de fatores. A seleção é apenas um deles, porém assume importância fundamental, porque é por meio dela que as pessoas ingressam na empresa. A intervenção em outros setores terá, pois, pouca eficácia se deixa de ser considerado o processo de seleção. (GIL, 2016, p. 114).

Portanto, as organizações têm seus gestores diferentes entre umas das outras, algumas ao fazer o processo seletivo, preferem aplicar o método padronizado para a contratação dos colaboradores com suas competências, habilidades e atitudes, já as outras veem a necessidade de contratar com sua personalidade para ter facilidade de se relacionar com a cultura da empresa.

As organizações estão buscando diversas maneiras de atrair candidatos para preencher suas vagas, ou uma substituição, sendo assim, realizando divulgação, como na internet, jornais, rádio ou até mesmo sendo bem reconhecida pelos benefícios que a empresa distribui e pela imagem que tem a oferecer. Mas atrair os candidatos é o primeiro passo para a escolha do mesmo, por seguinte vem o processo de recrutamento e seleção, no qual, o gestor busca avaliar as competências dos candidatos e determinar o seu perfil nos requisitos desejados.

Dito isso, Nascimento (2006), o processo de seleção facilita que a organização analise os candidatos, para suprir o cargo que a empresa deseja, o processo de seleção é muito importante, por isso tem que ser bem planejado para a realização da entrevista.

Entretanto, Pontelo e Cruz (2012), dizem que planejar e iniciar o recrutamento, é o primeiro passo em realizar um levantamento das necessidades para a contratação dos colaboradores, então, analisar as atividades referente ao cargo, identificar o perfil mais apropriado para preencher a vaga, escolher o melhor método de seleção dos candidatos, indicar o local onde deseja realizar o recrutamento e definir como será a divulgação.

De acordo com Chiavenato (2009) escolhe-se mais de uma técnica de seleção para cada caso. Cada técnica pode auxiliar os demais fornecendo um amplo conjunto de formação sobre o candidato. Porque

Existem diversos procedimentos adequados para identificar as características pessoas de cada candidato, com vista em possibilitar a seleção dos mais aptos. Esses procedimentos – os métodos de seleção – permitem o conhecimento não apenas das habilidades dos candidatos, mas também a previsão do seu comportamento no cargo, caso venha a

ser contratado. (GIL, 2016, p.120).

De modo geral, esse processo possibilita as organizações dispor aos candidatos a quantidades de cargos a serem preenchidas, entre os candidatos selecionados, os mais adequados a esses cargos, com vista em manter o aumento eficiência da organização, com a finalidade de selecionar potencialmente mais capazes.

Para Nascimento (2006) o empregador não pode fazer perguntas relacionadas à vida pessoal, familiar, afetiva do candidato ao emprego. Muito menos realizar investigações sobre as opiniões políticas, filosóficas ou religiosas do trabalhador, eis que tais informações não interferem nas aptidões profissionais do candidato nem no objeto de sua futura prestação de serviços.

A valorização é concretizada com as recompensas recebidas pelas pessoas como contrapartida de seu trabalho para a organização. As questões fundamentais na empresa é como diferenciar as pessoas, ou seja, como a recompensa deve ser distribuída entre as pessoas que trabalham para a empresa. Porque

As informações do mercado ajudam a empresa a posicionar-se de forma a manter uma relação competitiva, ou seja, aplicar critérios de recompensa que permitam atrair e reter pessoas. Entretanto, o mercado é instável, oscila ao sabor das relações de oferta e demanda, e o posicionamento da empresa baseado unicamente no mercado é insuficiente. Muitas empresas a tentam manter critérios baseando-se unicamente no mercado, mas pelo fato de essa situação gerar nas pessoas grande sentimento de injustiça, é difícil mantê-lo ao longo do tempo. (DUTRA, 2014, p. 171).

A organização tem várias formas de concretizar a recompensa, desde o reconhecimento formal por uma contribuição da pessoa por meio de um elogio, de uma carta ou de um prêmio, até um aumento salarial ou uma promoção para posições organizacionais com desafios maiores. Na sociedade da informação e do conhecimento, uma grande parte do valor de uma empresa está relacionada com os recursos intangíveis.

No passado, quando a economia era predominante agrícola, havia o predomínio da mão de obra, e na sociedade industrial o maior impacto provinha da posse de máquinas e equipamentos. (BARBIERI, 2014, p.21).

Hoje, um importante diferencial das empresas se prende ao conhecimento coletivo, às habilidades de criatividade e à inovação, aos valores, à motivação dos colaboradores e à satisfação dos clientes.

### 2.2.3.2 Estratégias de remuneração e benefícios sociais

Para Pontes (2013), remuneração estratégica é fazer o uso de várias modalidades para realizar a remuneração em uma organização, com propósito de estimular os funcionários a trabalharem focando num mesmo objetivo organizacional.

A remuneração estratégica deve estabelecer, portanto, vínculo entre as ações das pessoas e os objetivos estratégicos da empresa, fomentando uma parceria. A premissa da remuneração estratégica é a de que os funcionários compartilhem as conquistas do seu trabalho, através das várias alternativas de remuneração. Tem a função de tirar o funcionário para fora do casulo. (PONTES, 2013, p. 375).

Em conformidade, Hipólito e Dutra (2012) salientam que a pessoa inserida na organização é valorizada por meio das diversas formas de remuneração, sendo que, é uma das maneiras mais importantes e complexas de ser dirigida.

Essa no entanto, não é a única forma de recompensar os profissionais por sua contribuição. Deve-se, também, analisar recompensas de natureza não financeira, que podem exercer papel determinante na mobilização das pessoas. (HIPÓLITO; DUTRA, 2012, p. 2).

Esse aspecto foi observado também no estudo de Araújo e Garcia (2009), em que aconselham a ter cautela, pois no momento atual as empresas estão mergulhando de cabeça em planos de remuneração muito altos, e, por isso, dispendiosos, acreditando na igualdade de comportamento, ainda que, estudos mostram que isso não é verídico, porque cada pessoa contribui de diferentes maneiras nas suas atividades, o que só faz as organizações perderem tempo e dinheiro se não planejarem e desenvolverem adequadamente seus planos e estratégias, pois entendemos que os colaboradores devem sim, ser reconhecidos e, no entanto, a empresa deve ter cautela nessas ações.

Nesse sentido Pontes (2013), divide a remuneração em parte fixa e parte variável e complementando com benefícios que irão construir em salário indireto. Com isso, veremos os diferentes tipos de remuneração.

Remuneração funcional: mensura-se o valor dos cargos para cada organização,

assim sendo também um dos sistemas de remuneração mais utilizados entre as empresas, com isso é possível promover um equilíbrio interno. Para Pontes (2013), a remuneração funcional é atribuída ao cargo ocupado pelo funcionário e não pela relação com suas competências.

Nesse contexto, Araujo e Garcia (2009), salientam que por outro lado o plano de cargos e salários promove um estilo burocrático de administração, reduz a amplitude de ação dos indivíduos e grupos, inibe a criatividade e o espírito empreendedor, promove a obediência às normas e aos procedimentos e não à orientação de resultados.

Conforme Hipólito e Dutra (2012), para atribuir o valor aos cargos de cada profissional, conseqüentemente, pode-se utilizar de uma série de técnicas com diferentes graus de sofisticação. Estes apresentam-se sendo:

Técnicas qualitativas: típicas das fases iniciais da administração das remunerações e daquelas organizações menores e menos estruturadas, onde o custo inviabiliza ou dificulta a introdução. Como componente típico, encontra-se o escalonamento, que consiste na ordenação dos cargos em função de sua complexidade e importância.

Técnicas quantitativas: atribuem pontos aos cargos na medida em que vão sendo avaliados num conjunto de fatores previamente definidos e caracterizados de acordo com níveis crescentes de complexidade. O estabelecimento dos salários é função da pontuação obtida pelo cargo e calculada com base na aplicação de técnicas estatística.

Remuneração variável: como afirma Hipólito e Dutra (2012) é possível identificar duas grandes diferenças dos programas de remuneração variável e remuneração fixa. Como o próprio nome já diz, refere-se ao fato de seu valor de poder variar e até deixar de existir, em função dos lucros ou resultados alcançados pela organização. E a segunda diferença está associada ao fato dele ser determinado, considerando a realização de metas e objetivos. Sendo assim, a parcela fixa da remuneração tem seu valor definido com base nas responsabilidades do colaborador, em soma de suas competências e habilidades.

A fim de compreender um pouco mais sobre a remuneração variável, o autor Pontes (2013), explica que a parte móvel pode ter várias modalidades: sugestões premiadas, participação acionária, participação nos lucros ou resultados, bônus, comissão e prêmios. Ainda ressalta que

A remuneração variável, desde que interligada aos objetivos empresariais é a principal modalidade de remuneração estratégica, por que incentiva o “ganha-ganha” organizacional. Ao propor um ganho de remuneração adicional ao salário fixo em função de objetivos a serem conquistados, a empresa terá ações mais efetivas dos funcionários na consecução dos objetivos propostos. (PONTES, 2013, p. 377).

Confirmando com as proposições do autor supracitado, a remuneração variável tem tido um grande crescimento nas organizações, pois quando associado com os objetivos é muito mais fácil obter-se bons resultados. Sendo assim, quando a empresa propõe esse sistema ajuda a reter e atrair pessoas para a organização, como também estimula o colaborador a se esforçar mais e dar mais resultados.

Por fim, Pontes (2013) conclui que os objetivos da remuneração variável só podem ser atingidos se forem claros e ao alcance das pessoas, contemplando planos de ações. Também se faz necessários verificar qual componente da remuneração variável adapta-se melhor à cultura da organização.

### *2.2.3.3 Carreira e sucessão*

Quando falamos de carreira e sucessão, nos referimos ao futuro. Nessa perspectiva, a empresa deve olhar suas estratégias e avaliar qual o tipo de perfil de pessoa que mais se molda ao seu modelo de gestão para poder chegar aos seus objetivos.

Fernandes (2013) entende que carreira é uma trajetória de mudança de maior complexidade ao longo da vida profissional. Sendo assim,

No plano organizacional, há alguns parâmetros que a organização pode seguir ao trabalhar a interface entre modelo de competência e carreira: a) respeitar as características do negócio, atentando para o setor e a cultura; b) observar macroprocessos organizacionais, sobretudo os críticos; e c) vincular entregas e capacidades à lógica de progressão de carreira. (FERNANDES, 2013, p. 143).

Desse modo, enquanto o plano de sucessão pensa no futuro, o plano de carreira pensa no desenvolvimento individual do colaborador. Empresas com um bom planejamento possuem programas de carreira e sucessão na devida organização. Dito isso,

O desenvolvimento da carreira aplica-se a todos os empregados, ainda que boa parte de suas atividades esteja tradicionalmente ligada aos cargos hierárquicos mais altos. Isso está mudando à medida que as organizações se reestruturam para enfatizar as competências e contribuições dos empregados de nível hierárquico mais baixo. Depois que as pesquisas de atitudes na Corning Glass mostraram que os empregados não qualificados se sentiam subutilizados e desprezados, a empresa implementou o sistema de informação e planejamento de carreira para ajudar as pessoas a compreenderem e assumirem maiores responsabilidades pelo planejamento de suas carreiras. (MILKOVICH, 2006, p. 301).

No entanto, as colocações do autor Dutra (2002) afirmam que a empresa deve estimular e apoiar as pessoas no seu processo de encareiramento, para isso a pessoa deve ter autoconhecimento e consciência de seus objetivos e saber se beneficiar das oportunidades oferecidas na organização e no mercado de trabalho.

Em conformidade o autor enfatiza a questão de que “a carreira deve ser entendida como uma sequência de posições e de trabalhos por ela realizados, articulada de forma a conciliar o desenvolvimento das pessoas com o desenvolvimento da empresa”. (DUTRA, 2004, p. 77).

Diante disso, não há dúvidas que carreira e sucessão em empresas de êxito, faz com que a busca da organização pelas pessoas mais qualificadas seja para aprimorar ainda mais o seu processo de crescimento interno e externo.

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

Nos tempos atuais, a liderança é fundamental nos processos de gerenciamento de pessoas, equipes e em todas as atividades organizacionais. Neste contexto, as pessoas com espírito de liderança são essenciais para atraírem seguidores. Desta forma,

A liderança constitui elemento essencial na implementação de programas de qualidade total. Porém em muitas organizações a qualidade não tem sido reconhecida como responsabilidade conjunta da direção e dos empregados. Como consequência, muitos empregados não se sentem integrados no processo contínuo de melhoria da qualidade, conseqüentemente, não se mostram suficientemente motivados para incorporar as questões da qualidade no trabalho que executam, o que passa a exigir das chefias nos mais diversos níveis de exercício da liderança do processo da qualidade. (GIL, 2016, p. 287).

A liderança no trabalho é muito mais do que administrar pessoas e recursos humanos. Os gestores de pessoas precisam desempenhar o papel de líderes. Num contexto de gestão de pessoas, é necessário que eles se vejam mais como colaboradores do que como subordinados, pois requer sua adesão aos objetivos, políticas e missão da organização. Isso significa que os gestores precisam permanentemente atuar como líderes, já que a liderança nada mais é do que a forma de direção baseada no prestígio pessoal e na aceitação dos subordinados. (GIL, 2016).

Por conseguinte, a gestão do conhecimento trata da prática de agregar valor à informação e distribuí-la, tendo como tema central o aproveitamento dos recursos existentes na empresa. Ainda não existe um padrão sobre o que seja gestão do conhecimento, é um conceito difícil de definir com precisão. Esse é um processo extremamente complexo, pois:

A gestão do conhecimento é uma abordagem que aglutina fundamentos das teorias das organizações, administração de recursos humanos, aprendizagem, estratégia de negócios, tecnologia da informação, comunicação e cultura administrativa. (FIALHO; MACEDO; SANTOS; COSTA; MITIDIERI, 2006, p. 85).

No entanto, a gestão do conhecimento não trata apenas de gerir ativos de conhecimento, mas também da gestão dos processos que atuam sobre esses ativos. É, portanto, o que está contido nos documentos, nas publicações, no know-how, na experiência, na criatividade e nas habilidades que fazem parte do conhecimento tácito.

A palavra conflito está ligada à discórdia, divergência, dissonância, controvérsia ou antagonismo, para que haja conflito, além da diferença de objetivos e interesses, deve haver necessariamente uma interferência deliberada de uma das partes envolvidas. O conflito existe quando uma das partes, seja indivíduo ou grupo, tenta alcançar seus próprios objetivos interligados com outra parte e esta interfere na parte que procura atingir seus objetivos, assim:

Na verdade, a vida das pessoas é uma eterna sucessão de conflitos, em suas interações, quase sempre pessoas, grupos e organizações estão envolvidos em alguma forma de conflito. As pessoas precisam de

coerência e um senso lógico no sentido de atingirem uma situação de bem-estar e de harmonia uma com as outras. (CHIAVENATO, 2014, p. 275).

As organizações estão em constantes mudanças, por isso, há conflitos. Desta forma, para que tenha um ambiente de bom convívio com colaboradores, gestores e demais superiores, as atividades propostas para cada função precisam se alinhar em seus devidos objetivos.

Chiavenato (2014), complementa como a organização depende da colaboração e cooperação de pessoas que trabalham em conjunto, essa coerência é fundamental para o sucesso organizacional, porque as pessoas nunca têm objetivos e interesses idênticos. As diferenças de objetivos e de interesses sempre produzem alguma espécie de conflito, o conflito é inerente à vida de cada indivíduo e faz parte inevitável da natureza humana.

Robbins, Judge e Sobral (2010), definem conflito, então, como um processo que tem início quando alguém percebe que outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente alguma coisa que considera importante. Essa definição é propositadamente ampla, pois descreve aquele ponto em qualquer atividade quando a interação passa dos limites e se torna um conflito entre as partes envolvidas. Engloba um amplo escopo de conflitos experimentados nas organizações, incompatibilidade de objetivos, diferenças de interpretação dos fatos e desacordos baseados nas expectativas de comportamento.

### *2.2.3.5 Avaliação de desempenho*

Tradicionalmente, a avaliação de desempenho significava o mesmo que uma “valoração” do funcionário, ou a “crítica do rendimento” dele. Nos dias atuais, muitas organizações vão além de apenas analisar a performance de seus empregados, adotando um processo mais abrangente de gestão de desempenho. (SILVERSTEIN, 2011).

Pontes (2014) salienta que o processo de avaliação consiste na definição dos resultados esperados, tendo como palco o planejamento estratégico ou as estratégias da organização, no acompanhamento diário do progresso, na solução contínua dos problemas que ocorrem e na revisão final dos resultados conquistados, para elaboração das propostas futuras.

A avaliação, se bem praticada, pode ser um instrumento ou um processo que motive as pessoas. Dependendo do seu nível de necessidades há pessoas que se motivam pelo reconhecimento ao seu trabalho, assim como há algumas que buscam o desenvolvimento profissional, outras, ainda, almejam a melhoria de sua remuneração, especialmente no que se refere à remuneração variável. Por isso, se for bem elaborada, a avaliação de desempenho pode contribuir decisivamente para que as pessoas se sintam recompensadas de alguma forma. (MARRAS; LIMA; SILVA, 2012).

Ademais a valorização das pessoas, as avaliações de desempenho e de potencial possibilitam

A avaliação é um acompanhamento sistemático do desempenho das pessoas no trabalho. Trata-se de um instrumento de gestão que inicialmente teve por objetivo acompanhar o desempenho do trabalho de uma pessoa com base nas suas atividades. Com a evolução a avaliação passou também o comportamento das pessoas no desempenho do seu trabalho. (MARRAS; LIMA; SILVA, 2012, p. 4).

Justamente na identificação do novo conceito sobre a tão utilizada Avaliação de Desempenho identificamos nos colaboradores o que eles efetivamente entregam para a organização. Complementando,

A gestão de pessoas realizada por competências não pode significar somente no conceito do CHA- Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, pois ele por si só é fundamental, mas não é suficiente. Isso não significa que o que foi feito até agora está errado e que teremos que começar tudo de novo. Significa que precisamos fazer a atualização do processo, o upgrade no método de complexidade das suas funções, atividades, atribuições e reponsabilidades bem como aquilo que o colaborador efetivamente entrega à organização. (LEME, 2012, p. 5).

Isso é fácil de compreender, pois não quer dizer que com apenas uma avaliação (CHA) podemos afirmar que um profissional serve para sua função e trará resultados positivos. Torna-se necessário sempre fazer a atualização do processo e avaliá-lo continuamente.

#### *2.2.3.6 Gestão por competência*

No final da Idade Média, o termo competência pertencia essencialmente à linguagem jurídica. Dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. (CARBONE, 2009, p. 42).

A competência, então, é aqui entendida não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer determinada atividade. Mas ainda exercer sua atividade com desempenho, agregando valor à pessoa e à organização. Diante do exposto, cabe destacar que:

Na indústria de serviços, por exemplo, é muito comum exigir-se do empregado a manifestação do seguinte comportamento: “atender o cliente com respectivas e caracteristicamente”. Ora, para que postar o empregado mobilize conhecimento sobre os serviços da empresa rotinas e processos de trabalho, habilidade para comunicar-se de forma clara e argumentar com o cliente assim como predisposição (atitude) positiva diante do cliente, manifestando receptividade e cortesia. (CARBONE, 2009, p 46).

Desta forma, fomos educados a olhar as pessoas pelo que fazem e é dessa forma que os sistemas tradicionais as encaram. Para compreendermos a competência, somando a ideia estoque de qualificação à de mobilização do repertório individual, é possível discutir a caracterização das competências dentro de determinado contexto organizacional.

Algumas competências individuais são “exigências para todas as pessoas que mantêm relação de trabalho com a organização e outras são exigências específicas para determinados grupos profissionais”. (DUTRA, 2014, p. 32). Diante disso,

O conceito de competências organizacional estimula a discussão sobre como contabilizar as competências organizacionais e individuais. Dessa forma, as pessoas dentro da empresa, e sim dos objetivos estratégicos e das competências organizacionais. Essa fase inicia uma nova forma de olhar para a gestão de pessoas, buscando não só sua integração com os objetivos estratégicos da empresa, mas também a integração da gestão de pessoas e de si. (DUTRA, 2014, p.35).

Hoje, a articulação entre os conceitos de competência, complexidade e espaços ocupacionais permitem maior envolvimento dos gestores com administração de pessoas e melhor avaliação das repercussões de suas decisões.

Nas organizações que optaram pela gestão de pessoas por competências, a

avaliação das pessoas é feita com base nessas mesmas competências, identificadas *a priori* pela organização para que ela possa atingir os seus objetivos estratégicos, é o que se chama de “avaliação de desempenho por competência”.

O processo de avaliação do desempenho por competência tem início com a definição de quais competências serão alinhadas com a sua estratégia e derivadas de sua missão, visão e valores. (MARRAS; LIMA; SILVA, 2012, p.26).

### 2.2.3.7 *Análise de investimentos*

Devemos ter em mente que a análise das alternativas de investimentos é apenas um passo de um processo de solução de problema, assim de nada adianta uma boa técnica de análise de alternativas se estas não forem adequadamente. (CASAROTTO FILHO, 2010, p. 344).

É importante estabelecer objetivos, sendo eles derivados dos resultados e estando em harmonia com o planejamento estratégico da empresa, bem como classificar os objetivos sempre bem ponderados, analisando as alternativas selecionadas e avaliando as consequências acarretadas pela decisão. Visto que,

As situações de decisão são muito variadas, envolvem um amplo aspecto. Pode-se, então, ter situação não trivial, não óbvia, em que o aspecto econômico não é significativo ou simplesmente não influirá na decisão. Ao decidir sobre quais princípios éticos deverão nortear a empresa, a consideração dos aspectos econômicos é inoportuna, principalmente se for feita através de um método estruturado. (CASAROTTO FILHO, 2010, p. 353).

Ser suficientemente importantes para justificar o esforço de se utilizar um método estruturado, a decisão não é óbvia, é necessário organizar o problema, o aspecto econômico é significativo e influência na decisão. A importância de considerar todos os aspectos econômicos na tomada e decisão é irrelevante, não necessitando de tantas técnicas de análise para tomada das mesmas.

A Análise de custos-volumes-lucro é um instrumento de planejamento que permite estudar e analisar a relação entre receitas totais, custos e despesas. Diante deste contexto,

Um grande apelo ao uso é a simplicidade conceitual e a facilidade de aplicação em qualquer tipo de empresa. Na verdade, um modelo complexo não é necessariamente útil. A administração de atentar se os instrumentos com os pressupostos simplificadores são capazes de gerar informações suficientemente confiáveis para permitir decisões ou não. (DUBOIS, 2009, p. 179).

A administração tem a obrigação de aplicar todos os esforços para evitar prejuízos no operacional. O equilíbrio é a receita para o lucro começar a ocorrer, a partir do momento em que a empresa conhecer a composição de todos os seus gastos, saberá a melhor forma de obter lucratividade. Se determinada empresa calcular sua capacidade de vendas e de receitas operando no nível do seu ponto de equilíbrio, torna-se desta forma vulnerável.

Segundo o autor Casarotto Filho (2010), um objetivo que foi largamente utilizado, que hoje pode ser considerado ultrapassado, é o objetivo imediatista de lucro no final do ano. Modernamente com o advento de técnicas de administração como o planejamento estratégico, as empresas passaram a adotar filosofias, políticas, objetivos de longo prazo que não apoiam a seguinte situação: “Pode ser conveniente que neste exercício a empresa não tenha lucro, para que possamos incrementar as vendas e chegarmos ao fim do triênio como líderes de setor”. (CASAROTTO FILHO; KOPITTKKE, 2010, p. 94).

Para uma análise é necessário introduzir um conceito de investimento, feito isso, as organizações amortizam os custos e mantêm a lucratividade.

#### *2.2.3.8 Estruturação de cargos e salários*

Conforme Pontes (2013), a análise de cargos deve ser iniciada pelo planejamento. Nesse momento, para o planejamento questões simples devem ser observadas: entre elas como será realizada a análise de cargos, qual será o método de avaliação, como será realizada a pesquisa salarial, entre outras.

Nesse contexto, Araújo e Garcia (2009) explicam que as diferentes formas de remuneração estão relacionadas com diversos aspectos na cultura organizacional e os objetivos e o perfil das pessoas. Nessa situação, entendemos que o processo de remuneração está associado com a atividade de cargos e

salários.

Após as contribuições dos autores referenciados, analisaremos o que representa a estruturação de cargos. “A atividade de cargos cuida da análise e da avaliação de cargos, considerando os critérios já estabelecidos a cada cargo e em relação aos demais, observando as responsabilidades e limitações”. (ARAUJO; GARCIA, 2009, p. 49).

Pois bem, temos até agora a atividade de cargos e sabemos que o salário é contraprestação em dinheiro, recebida periodicamente pelo corpo funcional, em face de um trabalho desenvolvido num espaço de tempo previamente definido. Assim temos de forma ainda isolada as definições de cargos e salários. (ARAUJO; GARCIA, 2009, p.49).

Portanto, podemos entender que a estruturação de cargos e salários tem maior foco em um conjunto de tarefas e resultados. Essa implantação tem grande importância, pois estabelece um equilíbrio interno e externo que serve como instrumento das oportunidades e desenvolvimento na empresa. Com isso, a definição de cargos e salários pode estabelecer uma política salarial eficaz que permite a evolução profissional dos colaboradores.

Em conformidade com Oliveira (2013), o cargo é expresso por meio da determinação das qualificações, juntamente com requisitos básicos, como experiência, escolaridade, responsabilidade, conhecimento técnico, condições de trabalho e outros fatores que exigem do indivíduo para seu efetivo desempenho.

#### *2.2.3.9 Gestão do clima e cultura organizacional*

Quando falamos de clima e cultura organizacional, estamos nos direcionando à vida psicológica das organizações, num processo de pessoas e num todo, os dois pontos analisam os sentimentos e as percepções dos colaboradores e tudo o que acontece no dia a dia de cada membro. Clima organizacional é a percepção que cada colaborador tem sobre sua existência, importância, atitudes, valores, crenças e o que ele representa dentro de sua organização. Já na questão da cultura de uma organização, diferente do clima que é a percepção de cada indivíduo dentro da organização, a cultura representa como essas crenças e valores de cada indivíduo

são inseridos dentro da organização, pois o clima vai se adaptando de acordo com o a cultura dos mesmos (BIZARRIA et al., 2016).

O principal objetivo da análise do clima organizacional é de avaliar os fatores que influenciam o clima da empresa, que são observadas nas novas organizações, as quais são chamadas de organizações inovadoras, vistas de forma positiva e estão bem situadas no mercado. Clima organizacional é um grande conjunto de vários fatores que é observado por cada colaborador dia a dia, pois cada colaborador tem seu perfil, é este conjunto de perfis que vai formar um conjunto de características que forma o clima geral. É através dessas características que impacta toda a estrutura da organização, mas no contexto de cultura de uma organização, o clima dificilmente afetará ou mudará a cultura desta determinada organização. Estas organizações inovadoras incentivam na criatividade, motivação e bem-estar de seus colaboradores, já as organizações tradicionais não prezam por essas novas mudanças e na priorização do capital humano.

As pessoas passam boa parte do seu tempo dentro das organizações desenvolvendo atividades relacionadas ao seu trabalho, convivendo umas com as outras independentes de suas características e perfis pessoais. Conforme Hunter (2004, p. 35) “tudo na vida gira em torno do relacionamento” e continua “isso é especialmente verdadeiro nos negócios, porque sem pessoas não há negócios”.

Torna-se relevante destacar que as organizações estão cada vez mais investindo nas melhorias para os processos das utilizações tecnológicas. Isto porque

A cultura está presente nos indivíduos de maneira interiorizada e o seu comportamento estará diretamente orientado pelo que incorporou da cultura. Sua interpretação do mundo esta baseada na percepção que lhe é transmitida pelas normas e valores compartilhados. Desse modo uma parte do conteúdo da identidade do indivíduo são as normas e valores compartilhados e que foram interiorizados no processo de socialização. (DIAS, 2013, p. 124).

Em todas as situações e lugares, existem sempre uma ou mais pessoas que se destacam no meio das outras, conquistando o respeito e a confiança das demais pessoas, para que juntos consigam alcançar metas e objetivos traçados. São essas pessoas que se destacam e, que na maioria das vezes, traçam estes objetivos almejados, portanto é comum que estas pessoas se tornem futuramente o líder de

uma equipe. (HEILBORN, 2003).

Deste modo, a cultura organizacional está ligada à satisfação dos colaboradores na organização e também se refere à maneira de como os colaboradores percebem as características e a forma de enxergam o mundo em que vivem.

No entendimento de Pasetto e Mesadri (2012), cultura organizacional está voltada aos objetivos da organização levantados com pesquisa, na qual são erguidos os dados com os planos de desenvolvimento da mesma, onde a cultura estudada é avaliada para obter um resultado.

Quando falamos em cultura organizacional, estamos nos referindo a uma das funções estratégicas – e de determinar quais são os valores (um dos componentes da cultura) que deverão estar submersos, isto é que estão lá na base que sustenta as ações e os comportamentos dessa organização. (PASSETO; MESADRI, 2012).

Percebe-se que a cultura organizacional pode ser estratégica e tem seu perfil próprio para cada circunstância e que será atendida dentro da organização pelos colaboradores, quanto melhor a relação da gestão e os colaboradores melhor será o processo do clima e da cultura organizacional.

Ainda Borges e Mourão (2013) afirmam que, o clima ainda exerce impactos nos resultados do trabalho, com as atitudes de consumidores e clientes, no desempenho das equipes, na rotatividade, no número de faltas e na satisfação no trabalho. Essas ações envolvem correções de políticas de gestão identificando aspectos positivos e negativos do clima por si só.

Na mesma ideia do autor a gestão do clima é sustentada por diagnóstico abrangente e seguro, efetuado por meio de instrumentos válidos e confiáveis. É notar que não atuar sobre problemas detectados poderá trazer consequências bastante negativas para a organização. Cabe destacar que,

Ações subsequentes marcam a credibilidade da pesquisa no âmbito organizacional. Por isso, recomendados que, identificados os aspectos problemáticos, ações corretivas sejam iniciadas o mais rapidamente possível, de modo a minimizar seus efeitos negativos nos resultados dos indivíduos trabalhadores da organização. Essas ações envolvem correção de políticas de gestão, de dinâmica de supervisão e de outros aspectos apontados pelos instrumentos de diagnóstico utilizado. (BORGES; MOURÃO, 2013, p. 274).

Portanto, essas ações vêm para agregar bons resultados nas organizações, possivelmente para diminuir os efeitos negativos que envolvem aspectos problemáticos na política de gestão.

#### *2.2.3.10 Sistema de qualidade e produtividade*

Nas organizações a qualidade precisa estar engajada na produtividade, para Oliveira (2013), o objetivo das organizações que pretendem diferenciar-se dos concorrentes é preciso determinar processos de qualidade e de inovação cuja responsabilidade de liderança é vista como algo bastante complexo. Além disso,

A concepção da qualidade tem, necessariamente, de incluir aspectos comportamentais para conseguir sua implementação com resultado satisfatório. Um processo de qualidade não apenas controla na produção ou em um setor específico como o atendimento à clientela, como também e principalmente realiza outras atividades nas quais parece-nos fundamentais que estejam contidos: o planejamento, as finanças, os sistemas de informações e de comunicação, o estilo e a postura gerencial em todas as etapas e níveis de atividades da organização a que estamos nos referindo, no momento da análise. (OLIVEIRA, 2013, p. 23).

Considerando que as organizações buscam o aprimoramento das atividades que seus colaboradores realizam com mais satisfação e excelência, melhorando assim o atendimento com seus clientes. Diante disto, uma boa qualidade é a preferência dos clientes envolvidos com a organização.

Campos (2004) ainda destaca que produtividade pode ser sinônimo de lucratividade, mas nem sempre significa qualidade. Ainda acrescenta que

Quanto maior a produtividade de uma empresa, mais inútil ela é para a sociedade, pois está atendendo às necessidades dos clientes a baixo custo. O seu lucro decorrente é um prêmio que a sociedade lhe paga pelo bom serviço prestado é um sinal que deve crescer e continuar a servir bem. (CAMPOS, 2004, p. 3).

Diante disso, fica evidente que qualidade e produtividade andam lado a lado onde um complementa o outro, para atingir resultados finais positivos. Para as organizações de sucesso, os requisitos da qualidade já não são mais diferenciais e sim estão inseridos na cultura da organização, nos valores empresariais e pessoais. A busca constante pela excelência na prestação de serviços é um dos objetivos das

organizações, sendo fundamental nas diversas organizações, sendo elas, de pequeno ou grande porte.

Ainda quanto ao fator de excelência, precisamente quanto à segurança dos colaboradores, conforme a descrição de Ayres e Corrêa (2011), para que os EPI's sejam aceitos espontaneamente como um elemento de proteção de saúde, a organização necessita conscientizar os colaboradores quanto à necessidade e o uso correto dos EPI's. Conseqüentemente,

O empregado deve entender que um EPI, fabricado para dar a proteção na execução de certa atividade, não atuará com a mesma eficiência em uma situação diferente, e que cada um deve ter seus próprios equipamentos, não sendo conveniente dividi-los com seus companheiros. (AYRES; CORRÊA, 2011, p. 42).

Sendo assim, na empresa em estudo, a conscientização do uso correto dos EPI's, no setor da expedição, se tornou a preocupação principal, pois deste modo, facilitará na organização e na conscientização dos colaboradores, assim saberão da importância do uso correto dos EPI's ao exercer sua função, conseqüentemente com mais qualidade, produzindo mais que o esperado.

#### *2.2.3.11 Controladoria e auditoria*

A controladoria pode ser definida, então, como a unidade administrativa responsável pela utilização de todo o conjunto da Ciência Contábil dentro da empresa. Considerando que

A Ciência Contábil é a ciência do controle em todos os aspectos temporais, passado, presente e futuro e como a ciência social, exige comunicação de informação, no caso econômica, à Controladoria cabe a responsabilidade de implantar, desenvolver, aplicar e coordenar todo o ferramental da Ciência Contábil dentro da empresa, nas suas mais diversas necessidades. (PADOVEZE, 2016, p. 3).

Além disso, a controladoria é a utilização da Ciência Contábil em toda a sua plenitude, é uma ciência autônoma e não se confunde com a contabilidade, apesar de utilizar pesadamente o instrumental contábil.

Na visão de Figueiredo e Caggiano (2008), a missão da controladoria é zelar

pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global, tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial.

Já a auditoria é uma técnica contábil que surgiu da necessidade de se garantir a veracidade das informações derivadas dos registros contábeis. Sempre que falamos em auditoria, logo nos vem à mente seu conceito tradicional, ou seja, aquele que a contempla tendo como objeto as demonstrações contábeis. Assim, a

Auditoria é uma técnica contábil que consiste na verificação da exatidão e fidedignidade dos dados contidos nas demonstrações contábeis, por meio do exame minucioso dos registros de contabilidade e dos documentos que deram origem a eles. (RIBEIRO; COELHO, 2013, p. 1).

Por conseguinte, envolve a execução de procedimentos selecionados para a obtenção de evidência a respeito dos valores e divulgações apresentados nas demonstrações contábeis.

Attie (2011), complementa que, a auditoria é uma especialização contábil voltada a testar a eficiência e eficácia do controle patrimonial, implantado com o objetivo de expressar uma opinião sobre determinado dado.

#### *2.2.3.12 Saúde e segurança no trabalho*

Todos nós trabalhadores, desejamos exercer atividades com condições de trabalho que corresponde às nossas expectativas, atendendo aos requisitos básicos, principalmente quando falamos em saúde e segurança no trabalho.

Na ideologia de Araujo e Garcia (2009), a segurança do trabalho preocupa-se em manter e assegurar que a estrutura da organização e os procedimentos executados durante a jornada de trabalho estejam corretos, ou seja, garantir que os colaboradores se encontram em seu ambiente com segurança. Visto que,

Muitos acidentes de trabalho ocorrem por motivos com a falta de conscientização de gestores de pessoas e de parte do corpo funcional de como lidar com matérias e produtos que podem causar acidentes graves ou de alguma gravidade. Sendo assim, reconhecer a importância de instruções que conduzem à segurança do trabalho torna-se um diferencial no resultado

final da organização, quer pela boa redução de número de acidentes, quer pelos resultados de cunho financeiro. (ARAUJO; GARCIA, 2009, p. 213).

Nos tempos modernos, as organizações estão realmente preocupadas em proteger o bem-estar de seus colaboradores, porque os acidentes de trabalho acarretam agravantes ao colaborador, com isso, as organizações estão cientes que ficarão responsáveis por todas as consequências.

Neste meio tempo, várias organizações de pequeno e grande porte prezam ainda mais pela segurança de seus colaboradores, por isso há a necessidade de constituir com uma CIPA. Então, “a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), tem como objetivo a prevenção de acidentes e doenças decorrentes do trabalho, de modo a tornar compatível permanentemente o trabalho com a preservação da vida e a promoção à saúde do trabalhador”. (OLIVEIRA, 2016, p. 191).

A CIPA é composta por certa quantia de colaboradores. Essa comissão tem por objetivo observar e relatar as condições de riscos nos ambientes de trabalho, elaborar planos de ação, promover campanhas de esclarecimentos dos riscos dentro de cada setor de trabalho, reuniões, palestras conscientizando o uso correto dos equipamentos. Porém, afirma-se que,

No desempenho de suas funções, o membro da Cipa muitas vezes não sabe enfrentar determinadas situações. Nesses momentos, é importante que ele busque auxílio com os profissionais Sesmt caso este serviço exista na empresa. Sesmt é o serviço Especialização em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho, cuja composição, mencionada logo a seguir, pode variar de empresa para empresa. (CAMPOS, 2013, p. 80).

Como visto anteriormente, as organizações estão cada vez mais preocupadas com a qualidade de vida dos colaboradores, que algumas delas incentivam a criar programas internos para fiscalizar e manter o ambiente estável e seguro.

Por conseguinte, Ayres e Corrêa (2011) enfatizam que também cabe às equipes responsáveis pela segurança da CIPA, recomendar aos colaboradores a utilização dos EPI's durante o trabalho, por ser uma exigência.

Os EPI's sejam fornecidos gratuitamente ao empregado, cabendo a este responsabilizar-se pela guarda e conservação dos equipamentos que lhe

foram confiados. Determina ainda que, além de fornecimento gratuito do equipamento adequado a cada atividade, o empregador deve treinar o empregado na utilização do EPI, tornar obrigatório seu uso e substituí-lo, imediatamente, quando houver sinais de danificação ou ocorrer extravio. Para tanto, cumpre ao SESMT, à Cipa ou responsável pela Segurança e Medicina do trabalho na empresa realizar. (AYRES E CORRÊA, 2011, p. 42).

Cabe ressaltar que, os equipamentos de proteção individual (EPI's) têm a finalidade de proteger contra riscos capazes de ameaçar a sua segurança e a sua saúde. Além disso, deve-se garantir que o profissional não será exposto a doenças ocupacionais, que podem comprometer a capacidade de trabalho e de vida dos profissionais durante e depois da fase ativa de trabalho. A empresa é obrigada a fornecer aos empregados, de forma gratuita, EPI adequado ao risco, em perfeito estado de conservação e funcionamento, mantendo em boas condições de uso e com o certificado de aprovação (CA) do órgão competente para garantir que estão em conformidade com as determinações do Ministério do Trabalho.

### 3 METODOLOGIA

Esta pesquisa foi realizada por acadêmicos do curso superior em Gestão de Recursos Humanos 2017/2018, da Faculdade Senac de São Miguel do Oeste – SC, fazendo uma entrevista semiestruturada com os colaboradores e gestores da empresa Zanotelli Transportes e Logística, analisando a estrutura da organização, como também consultando documentos institucionais, para dar início às atividades relacionadas à conscientização dos colaboradores do setor de expedição e ao uso correto dos EPI's.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta etapa define a característica da pesquisa qualitativa, mostrando seus reais objetivos. Visto que,

A pesquisa qualitativa compreende vários pontos, a qual atua sobre as pessoas traduzindo seus sentimentos e experiências, que são inseridas em um ambiente mutável onde os aspectos culturais, econômicos, sociais e históricos não são passíveis de controle tendo dificuldade na compreensão. (CHEHUEN NETO, 2012, p.135).

Neste contexto, fica evidente que a pesquisa qualitativa traz resultados voltados ao ambiente, aos sentimentos dos seres humanos, suas experiências,

sempre observando a situação de inserção destes seres ou mesmo considerando os aspectos culturais que influenciam em suas ações cotidianas.

Já para Marconi e Lakatos (2010), é uma etapa onde o pesquisador toma a decisão de realizá-la em seu próprio interesse ou alguma entidade. Não é fácil determinar o que se pretende alcançar, e a realidade da pesquisa é ainda mais fácil, pois exigirá dedicação, persistência, paciência e esforço contínuo do pesquisador.

É importante lembrar de que a função de uma pesquisa não é aliciar o leitor, mas demonstrar as evidências a que se chegou através da mesma. O pesquisador não pode ser dirigido pelo desejo natural, todos os dados pertinentes e significativos devem ser apresentados. (MARCONI E LAKATOS, 2010).

Para Chehuen Neto (2012) a pesquisa é um conjunto de ações que são propostas, a fim de encontrar a solução para um problema, entretanto devemos salientar que há vários tipos de pesquisas, para isso há a necessidade de observar as relações contextuais do assunto.

É relevante salientar que o que chamamos de tipo de pesquisa “são na verdade aspectos peculiares, ou seja, dados que efetivamente caracterizam aquele modelo de investigação, não denotando espaços ou campos de atuação muito balizados”. (CHEHUEN NETO, 2012, p. 99).

Diante do exposto, fica evidente que a pesquisa será classificada conforme os aspectos inerentes a mesma, ou seja, situações culturais, sociais, bem como ambientais.

Acrescenta-se que a presente pesquisa além de qualitativa também é bibliográfica, visto que a mesma possibilitou compreender, por meio da pesquisa científica de outros autores, o contexto funcional da empresa Zanotelli Transportes e Logística. Assim,

Praticamente toda pesquisa acadêmica requer em algum momento a realização de trabalho que pode ser caracterizado como pesquisa bibliográfica. Tanto é que, na maioria das teses e dissertações desenvolvidas atualmente, um capítulo ou seção é dedicado à revisão bibliográfica, que é elaborada com o propósito de fornecer fundamentação teórica ao trabalho, bem como a identificação do estágio atual do conhecimento referente ao tema. (GIL, 2010, p. 29-30).

Entende-se que a pesquisa bibliográfica é uma fonte inesgotável de

informações, auxiliando nas atividades intelectuais e contribuindo no conhecimento da pesquisa. Conforme Fachin (2006), pode-se dizer que é um tipo de pesquisa que ocupa lugar de destaque entre as demais na vida do estudante, deve concentrar-se plenamente no processo de pesquisa e aprendizagem, a fim de obter a compreensão e assimilação e chegar ao conhecimento esperado.

### 3.2 TÉCNICAS DE COLETAS DE DADOS

Esta etapa da pesquisa que se inicia com a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos elementos previstos. (MARCONI; LAKATOS, 2010). Além disso,

Outro aspecto importante é o perfeito entrosamento das tarefas organizacionais e administrativas com as científicas, obedecendo aos prazos estipulados, aos orçamentos previstos, ao preparo pessoal. Quanto mais planejamento for feito previamente, menos desperdício de tempo haverá no trabalho de campo propriamente dito, facilitando a etapa seguinte. O rigoroso controle na aplicação dos instrumentos de pesquisa é fator fundamental para evitar erros e defeitos resultantes de entrevistadores inexperientes ou de informantes tendenciosos. (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 149).

Complementando acima, a realização da pesquisa requer um bom planejamento para alcançar o prazo previsto, pode acontecer de não conseguir coletar os dados no dia estipulado, fazendo com que o pesquisador se sinta um pouco frustrado com a pesquisa incompleta.

Por outro lado, Neto (2012) determina a adoção de técnicas específicas com o intuito de obter resultados necessários para desenvolver a coleta de dados, a mesma poderá ser realizada por meio de entrevista aberta ou semiestruturada, através da consulta de documentos da organização. No caso desta pesquisa, adotamos a técnica de entrevista verbal com o gestor, fazendo uma sondagem com o mesmo acerca das necessidades de melhoria na organização. Momento este, em que nos manifestou preocupação em relação ao não uso dos EPI's.

Evidenciamos que a técnica de coleta de dados aplicada nesta pesquisa foi fundamental para a obtenção dos dados recolhidos. Para o sucesso da pesquisa é necessário descrever característica da aplicação, o local onde a pesquisa será realizada, quantos colaboradores estarão envolvidos, determinando assim todos os aspectos relacionados. (NETO, 2012).

Durante o mês de Julho de 2018 o grupo visitou a empresa Zanotelli Transportes e Logística, na qual conversamos com o gestor de Recursos Humanos e no decorrer da conversa com o gestor, foram feitas algumas perguntas para identificar qual era o setor que havia maior necessidade de aplicar as ferramentas de pesquisa. A partir disso, identificamos que o setor de expedição apresentava falhas quanto ao uso correto dos EPI's, mesmo os recebendo da organização. Diante disso formamos nossos objetivos e damos início a nossa pesquisa, focalizando a necessidade que a empresa ora apresentava.

Diante do diálogo com o gestor, ele nos afirmou de que os colaboradores não estavam recebendo treinamento referente ao uso dos EPI's e também não estavam sendo cobrados em relação ao uso correto.

Assim, a equipe de acadêmicas, em consonância com o gestor, perceberam que a necessidade era justamente de fomentar o treinamento, bem como, a cobrança quanto ao uso correto dos EPI's.

### 3.3 FORMA E ANÁLISE DOS DADOS

Uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte é a forma e análise dos dados dos mesmos, constituindo-se ambas no núcleo central da pesquisa em que se inicia o diagnóstico de todas as informações coletadas e apontadas falhas e melhorias na organização.

Conforme Gil (2010), para a coleta de dados necessitam ser utilizadas técnicas de interrogação: o questionário, a entrevista e o formulário.

Compreende-se:

Por questionário entende-se um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado. Entrevista por sua vez, pode ser entendida como a técnica que envolve duas pessoas numa citação "face a face" e em que uma delas formula questões e a outra responde. Formulário, por fim, pode ser definido como a técnica de coleta de dados em que o pesquisador formula questões previamente elaboradas e anota as respostas. (GIL, 2010, p. 102- 103).

Portanto, a análise de dados foi estruturada a partir de diálogos com gestores da organização Transportes Zanotelli e os acadêmicos da pesquisa, identificando os pontos a melhorar e os pontos fortes da organização, a fim de buscar melhorias para

melhorar o ambiente de convívio, mas principalmente o uso correto dos EPI's.

## **4 ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO**

A empresa Trans Peperi Guaçu Passageiros Cargas e Mudanças Ltda com o nome fantasia Zanutelli Transportes e Logística, situada na cidade de São Miguel do Oeste/SC é uma organização que trabalha com transportes e cargas fracionadas, contando com quinze filiais nos estados brasileiros e no Distrito Federal.

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

A empresa Zanutelli Transportes e Logística, fundada em abril de 1976 por Darci Zanutelli, inicialmente para o transporte de cargas fracionadas. A partir de 1977 a Zanutelli descobre o seu próprio caminho, realizando o transporte e distribuição de cargas para grandes indústrias, tornando-se aos poucos uma das maiores empresas de distribuição de cargas do Oeste de Santa Catarina. No início da década de 80, foi inaugurada sua nova sede em São Miguel do Oeste, um moderno terminal de cargas, dotando a empresa de excelentes condições de logística e administração. Localizada na Rua Waldemar Rangrab, 2221, Centro, onde se localiza até hoje.

A Empresa é gerencia por Daniel Fischborn Zanutelli e por Michele Fischborn Zanutelli Sbardelotto. Daniel atualmente é o gestor da organização, o qual está na responsabilidade de todas as estratégias. Já a filha Michele, é a responsável pelo

setor administrativo.

A Zanotelli Transporte e Logística é de médio porte, conta com as filiais em diversos estados do Brasil, contendo 52 funcionários em São Miguel do Oeste/SC. A Empresa é de estrutura familiar e trabalha no ramo de transportes, especificamente na distribuição de cargas completas, alimentos perecíveis e produtos químicos, a mais de 40 anos, com grande atuação na região sul.

A Empresa Zanotelli Transportes e Logística tem como Missão: Transportar com qualidade, atendendo aos clientes de forma personalizada e qualificada, com segurança, agilidade e rapidez, praticando preços competitivos, conquistando a cada dia novos mercados; proporcionando melhores preços e qualidade de vida ao nosso público. Visão: Almejamos a Zanotelli, líder no mercado nacional de cargas; Modelo Social e Empresarial. Política: A Trans Peperi Guaçu Passageiros Cargas e Mudanças Ltda., localizada em São Miguel do Oeste - SC, fornecedora de serviços de transportes e logística, possui a Qualidade, a Preservação ao Meio Ambiente, à Saúde e à Segurança de seus processos e de seus colaboradores, com o compromisso de assegurar a total satisfação de nossos clientes, colaboradores e comunidade, em todas as ações realizadas.

A empresa tem como objetivo desenvolver parcerias estratégicas buscando inovação e o aprimoramento contínuo no transporte, utilizando o pleno potencial dos recursos humanos através da qualificação e motivação. Estabelecer ações de conscientização ambiental e qualidade de vida, garantindo o uso adequado e a preservação do meio ambiente. Empreender esforços para estimular a participação de todos os colaboradores da empresa através de um processo de desenvolvimento e treinamento efetivo. Qualidade na Zanotelli Transportes & Logística, não é apenas um objetivo, mas um meio para obter o que, para nós, é mais importante a satisfação total do nosso cliente.

A organização não possui uma estratégia e a conscientização do uso correto dos EPI's, por conseguinte, sentindo a necessidade da criação e a implantação da estratégia e a conscientização do uso correto dos EPI's, a fim de melhorar a qualidade de vida e bem-estar dos colaboradores, tendo em vista o engajamento para com a empresa, mostrando ser uma organização séria e comprometida com os colaboradores e clientes. Salientando que, pode-se observar nos apêndices, treinamento e desenvolvimento que sugerimos à organização.

## **5 DIAGNÓSTICO INTERNO DA ORGANIZAÇÃO**

O diagnóstico corresponde à primeira fase em um processo de planejamento, que é responder uma pergunta básica, como por exemplo, a situação da empresa e qual seu aspecto interno e externo, todo o processo deve ser efetuado da forma mais real possível.

Deve-se considerar o ambiente, externo e não controlável, esses ambientes proporcionam à empresa oportunidades que deverão ser usufruídas e ameaças que deverão ser evitadas. Assim, para enfrentar essas situações do ambiente externo a empresa deverá ter pleno conhecimento de seus pontos fortes e fracos, internos e externos e esse grupo de análise interna e externa deverá ser realista, integrado, sustentado, contínuo e acumulativo. (OLIVEIRA 2015, p. 66).

O diagnóstico da empresa é um instrumento para levantar todos os aspectos econômicos, financeiros, lucros e prejuízos. É fundamental planejar os eventos futuros para não ter experiências indesejadas. O diagnóstico que corresponde a uma análise estratégica apresenta premissas básicas.

### **5.1 IDENTIFICAÇÃO DO FUNCIONAMENTO DOS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO**

A empresa Zanotelli Transportes e Logística conta com um organograma bem estruturado, tendo sua hierarquia formalizada. A organização apresenta processos de gestão de pessoas de modo formal em sua estrutura, portanto há processos de

recrutamento e seleção.

A organização é bem preocupada com o bem-estar de seus colaboradores, pois todos que se integram à organização passam por treinamentos, onde aprendem todos os processos realizados. O gestor de recursos humanos faz a integração dos colaboradores apresentando à empresa as regras a serem seguidas. Os colaboradores do setor de expedição são contemplados com jantas durante a semana e também almoços aos fins de semana, pois muitos excedem do horário de expediente. Cabe destacar que nos fins de anos a empresa faz a festa de confraternização de mais um ano que vai iniciar, com a participação de todos os colaboradores. Também são comemoradas datas especiais como aniversários, dia das mães e dos pais. A empresa possui convênio com o Sesc, que proporciona aos colaboradores descontos para as atividades para seu bem-estar.

## **6 FERRAMENTAS DE ANÁLISE**

A análise de Swot é fundamental para identificar pontos fortes e fracos na organização, como também as oportunidades e ameaças das quais a mesma está exposta.

Portanto Parente (2013), ressalta que a avaliação do mercado e a análise SWOT ajudam a identificar quais segmentos de mercado oferecem as melhores oportunidades de vendas, de crescimento e de lucratividade, evitando assim que a empresa selecione mercados não atrativos.

O atual mercado competitivo necessita de novas ferramentas estratégicas para o apoio de gestão. Sendo assim, demonstraremos as ameaças, oportunidades, forças, fraquezas, pontos fracos e pontos fortes da organização Zanotelli Transportes e Logística, através da análise de SWOT.

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

A análise de SWOT aborda os fatores internos da organização com a finalidade de identificar os seus principais pontos fortes e pontos fracos no contexto organizacional. Já a análise externa consiste nas finalidades de buscar o máximo de informações a respeito das condições externas do ambiente ao qual a organização está inserida.

Quadro 01 – Análise de SWOT

<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>
Filiais localizadas estrategicamente.	Forma de contratação.
Quarenta e dois anos atuando na área de transporte e logística.	Absenteísmo.
Frota própria.	Não possui descrição de cargos e salários.
Estabelecimentos próprios.	Não há preocupação com treinamento.
Armazenagem, operadores logísticos, transportes e distribuição de alimentos, como também transportes de cargas completas.	Retenção de capital intelectual é uma preocupação pouco discutida na organização.
Forte atuação na região de São Paulo, Rio Grande do Sul e Santa Catarina.	
Atua em mais de quinze estados Brasileiros como também no Distrito Federal.	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
Crescimento profissional.	Forte concorrência na área de transportes.
Conhecimento na área de logística.	Alta rotatividade, pois há muita cobrança.
Reconhecimento através das	Altos impostos sobre os transportes.

responsabilidades adquiridas.	
Grande demanda para abertura de filiais.	Roubo de cargas; A empresa arca com seguro da mercadoria.

Fonte: Os Autores (2018)

A análise interna em uma organização consiste nas habilidades dos empregados juntamente com recursos que a empresa fornece, como a cultura o clima entre outros. Todo este contexto irá definir as possibilidades de adaptação e formas de estratégias que sejam capazes de sustentar os recursos da empresa. Cabe destacar que,

**Um ponto forte é algo que a empresa faz bem ou uma característica que lhe proporciona uma capacidade importante. Um ponto forte pode ser uma habilidade, uma perícia importante, um recurso organizacional ou capacidade competitiva valiosa ou um empreendimento que coloca a empresa numa posição de vantagem no mercado (tal como ter um produto melhor, nome mais forte, tecnologia superior ou melhor serviço ao cliente). (ANDRADE, 2012, p. 38).**

Embasado neste contexto, salientamos que os pontos fortes se referem a fatores positivos, tornando certas questões mais fáceis de serem resolvidas pelos gestores, mostrando um forte concorrente com vantagens competitivas no mercado. Dando sequência aos pontos fracos, que referem-se aos aspectos negativos de uma organização atuando na empresa como indicadores, deixando-a desfavorável aos olhos dos demais concorrentes.

**Andrade (2012) diz que, um ponto fraco é algo que a empresa não tem ou não faz muito bem (em comparação com as outras) ou uma condição que coloca a empresa em desvantagem. Um ponto fraco não torna necessariamente uma empresa vulnerável competitivamente, dependendo de quanto ele pese no mercado.**

**As incertezas são estados futuros que as empresas desconhecem como situações de riscos. E apesar das situações de certeza serem difíceis de serem encontradas na realidade empresarial, não podemos descartar o planejamento.**

Outro fator a ser destacado são as ameaças, as quais nos instigam a buscar, conhecer o desconhecido, arriscar e a se prevenir de ameaças rotineiras. As oportunidades e ameaças dependem muito da forma com que a organização é

administrada, pois a mesma precisa conhecer e analisar o ambiente externo ao qual está inserida para não correr o risco e saber aproveitar as oportunidades, demonstrando grande habilidade para empreender estrategicamente, tornando assim seus concorrentes clientes.

## 6.2 APRESENTAÇÃO DE PROPOSTA E MELHORIAS

Diante da análise de SWOT apresentada acima, torna-se possível trazer algumas propostas de melhorias, considerando as fraquezas e as ameaças observadas na organização em estudo.

Analizamos que o maior desafio da organização, também podem ser consideradas as principais fraquezas, as quais se concentram na forma de contratação, assim a empresa precisa dar mais atenção a esta questão, pois é um dos motivos pelos quais os funcionários estão pouco comprometidos.

Deste modo, outra fraqueza da organização se faz ausente na falta de treinamento adequado, ainda que, no trabalho em estudo visamos esta melhoria como forma de oferecer mais conhecimento e habilidades no desempenho das funções dos colaboradores.

Essa situação reflete ainda algumas ameaças que podem prejudicar a evolução da empresa, como supracitado no parágrafo anterior, já que a alta rotatividade pode ocorrer por diversos fatores e um deles é pela demasiada cobrança dos gestores, sem oferecer benefícios em troca de um bom trabalho, acrescentando-se que há uma forte concorrência na área de transportes, portanto, oferecer um diferencial no mercado e valorizar seus colaboradores é de suma importância para a organização.

Salienta-se que foi ofertada a palestra, com intuito de concretizar nossos objetivos que foram propostos, a fim de melhorar o desempenho das funções dos colaboradores do setor de expedição, sendo que a palestra ofertada foi de suma importância para reforçar na conscientização.

Através da palestra o gestor pode perceber que a cobrança diária desses equipamentos faz com que a empresa e o colaborador sintam mais segurança, por isso, a nossa estratégia se construiu assim, conscientizando e mostrando-lhes por meio da palestra a necessidade de ser cobrado e feito o uso corretamente, diante

disso, o gestor a partir disso fará a cobrança diária para que futuramente não ocorra nenhum acaso por falta de uso dos EPI's.

Por isso, separamos itens importantes e que vinham ao encontro da necessidade de lhes mostrar o quão são importantes esses equipamentos. Portanto, a palestra foi muito positiva, pois agregou conhecimento aos colaboradores com a abordagem dos itens: Por que o uso dos EPI's é tão importante; O que é importante saber; Quais são as obrigatoriedades; Deveres do empregador e do empregado.

Um dos nossos objetivos foi a realização da palestra que ocorreu no dia 17 de Novembro de 2018, na empresa Zanutelli Transportes e Logística, juntamente com a presença do gestor de Recursos Humanos e a gerente geral da empresa.

A palestra foi realizada pela professora Suzete, colaboradora do Senac, e foi de grande valia, pois a empresa se preocupa com o bem-estar de cada colaborador. A palestra teve como propósito o esclarecimento e afirmação da importância que o uso correto dos equipamentos tem no desempenho de suas funções. Os colaboradores demonstraram interesse e foram participativos com a palestrante, contando um pouco de seu cotidiano e de qual maneira usavam seus EPI's. Após a palestra, a organização ofertou um café da manhã, onde os colaboradores interagiram com o grupo. Nós acadêmicas do curso de gestão de Recursos Humanos ficamos realizadas com o decorrer da palestra, pois o nosso segundo objetivo foi alcançado que era promover a conscientização do uso correto dos EPI's.

A seguir vamos mostrar alguns registros da palestra

Na foto abaixo esta as acadêmicas da pesquisa, juntamente com o gestor de Recursos Humanos.

Figura 1



Fonte: As autoras (2018)

Nossa segunda foto, juntamente com a Professora Suzete, colaboradora do Senac, a qual realizou a palestra para os colaboradores da expedição.

Figura 2



Fonte: As autoras (2018)

Em sequência, temos as fotos durante o acontecimento da palestra.

Figura 3



Fonte: As autoras (2018)

Foto com os colaboradores da expedição, com o gestor de Recursos Humanos, a gerente geral da empresa, a Professora Suzete e as acadêmicas da pesquisa.

Figura 4



Fonte: As autoras (2018)

Por fim, após realizada a palestra, ofertamos um café da manhã para os colaboradores e os demais envolvidos.

Figura 5



Fonte: As autoras (2018)

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dada a importância do assunto, é de conhecimento geral que o uso dos equipamentos individuais de segurança é fundamental para garantir a saúde e a proteção do trabalhador, o que também o assegura de riscos ocupacionais.

Outrossim, a pesquisa na Zanotelli Transportes e Logística nos proporcionou o conhecimento prático de análise dentro da organização. Diante disso, conseguimos identificar os pontos falhos na organização, buscando desenvolver uma forma de cobrança diária dos EPI's.

Através dessa pesquisa realizada na Zanotelli Transportes e Logística, ainda percebemos que ocorrem algumas falhas no quesito de retenção de capital humano na empresa o que muitas vezes acontece por falhas na comunicação entre colaborador e gestor, e com isso, gera um grande impacto no desenvolvimento da organização.

Perante o presente estudo, ressaltamos que o grupo percebeu a necessidade de conscientizar os colaboradores do setor de expedição acerca dos riscos que poderiam vir ocorrer se não fizessem o uso corretamente dos EPI's que a empresa fornece.

Sendo assim, criamos uma forma de conscientizá-los por meio da palestra ofertada para que ficasse mais evidente da importância desses equipamentos. Portanto, a nossa estratégia se construiu primeiramente com base nessa conscientização e, a partir disso, a nossa estratégia se concretiza porque o gestor passará a fazer a cobrança diária do uso desses equipamentos, pois percebemos que há preocupação do gestor, porém não havia cobrança do mesmo.

Dito isso, diante dos nossos objetivos traçados percebemos que o resultado foi positivo, pois agregou conhecimento aos colaboradores e proporcionou uma comunicação melhor entre colaborador e gestores quanto a esse assunto. Enfatizando que, toda a empresa deve fornecer gratuitamente e fazer a cobrança do uso dos EPI's, porque ajuda na prevenção de acidentes, aumenta a vida útil de serviço do trabalhador e proporciona uma boa qualidade de vida.

Portanto, considerando os objetivos específicos propostos e os trabalhos de pesquisa realizados, fica evidente que houve a concretização deste trabalho, assim atingindo os resultados que a equipe de acadêmicas se propôs como trabalho de conclusão de semestre.

## REFERÊNCIAS

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

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico**: formulação, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas**: estratégias e integração organizacional: edição compacta. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ATTIE, William. **Auditoria**: conceitos e aplicações. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

AYRES, Denis de Oliveira; CORRÊA, José Aldo Peixoto. Manual de Prevenção de acidentes do trabalho. 2 ed. São Paulo: Atlas ,2011.

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações**: o talento humano na sociedade da informação. São Paulo: Atlas, 2014.

BARBOSA FILHO, Antonio Nunes. **Segurança do trabalho a gestão ambiental**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BEPPLER, Mônica Kulkamp; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico**: a contribuição da cultura organizacional para o processo de implementação da estratégia: v. 3. São Paulo: Atlas, 2013.

BIZARRIA, F. P. A.; MOREIRA, A. Z.; LIMA, A. O. Estudo do Clima Organizacional no Setor Industrial. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 10, n. 4, p. 80-98, 2016.

BORGES, Livia de Oliveira; MOURÃO, Luciane. **O trabalho e as organizações**: atuações a partir da psicologia/ organizadoras. Porto Alegre: Artmed, 2013.

CAMPOS, Armando. **CIPA - Comissão interna de prevenção de acidentes**: uma nova abordagem. 21. ed. São Paulo: Senac, São Paulo: Atlas, 2013.

CAMPOS, Vicente Falconi. TQC: **Controle da qualidade total**: no estilo japonês. 8. ed. Belo Horizonte: Atlas, 2004.

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro. Management. 2009.

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

CHEHUEN NETO, José Antonio; **Metodologia da pesquisa científica**: da graduação à pós-graduação. Curitiba, PR: Atlas, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: como incrementar talentos na empresa.** 7. ed. rev. e atual. Barueri: Manole, 2009.

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

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

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

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

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** 1. ed. 8. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2014.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia.** 5 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

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

FIALHO, Francisco Antônio Pereira et al. **Gestão do conhecimento e aprendizagem: as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial.** Florianópolis, SC: Visual Books, 2006.

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

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

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

HIPÓLITO, José Antonio M, Joel S. Dutra. **Remuneração e recompensas.** José M. Hipólito - Rio de Janeiro: Atlas, 2012.

HUNTER, James C. **O monge executivo: uma história sobre a essência da liderança.** Rio de Janeiro: Sextant, 2004.

LEME, Rogerio. **Avaliação de desempenho com foco em competência**: a base para remuneração por competência. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2012.

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

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 14. ed, São Paulo: Atlas, 2012.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 15. ed, São Paulo: Atlas, 2016.

MILKOVICH, George T. **Administração de recursos humanos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

NASCIMENTO, Luiz Paulo do; CARVALHO, Antonio Vieira de. **Gestão estratégica de pessoas**: sistema, remuneração e planejamento. Rio de Janeiro: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Rita de Cassia Alves. **Desvendando o departamento de pessoal**. 7. ed. Santa Cruz do Rio Pardo, SP: Atlas, 2016.

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

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

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria básica**. 3. ed., rev. e atual. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2016.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil**: Gestão e Estratégia. 1. ed. 12. reimpr. São Paulo: Atlas, 2013.

PASETTO, Neusa Salete Vítola, MESADRI, Fernando Eduardo. **Comportamento organizacional**: integrando conceitos da administração e da psicologia. Curitiba, PR: Atlas, 2012.

PONTELO, Juliana; CRUZ, Lucineide. **Gestão de pessoas**: manual de rotinas trabalhistas. 5. ed. Brasília, DF: Ed. Senac, Distrito Federal: Atlas, 2012.

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

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho**: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes. 12. Ed. São Paulo: Atlas, 2014.

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

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

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

SNELL, Scott; BOHLANDER, George W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo, Atlas, 2010.



**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

(Destinado aos proprietários das organizações)

Eu, DANIEL FANDRELLI, abaixo assinado (a), concordo

em participar como objeto de pesquisa e declaro que estou suficientemente esclarecido (a) sobre o objetivo da atividade e os procedimentos metodológicos que serão aplicados.

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

CIDADE (SC), 06 de Agosto de 2018

[Handwritten Signature]  
Assinatura do Responsável (Diretor/Proprietário)  
CPF/CNPJ: 005 464 509 38  
Telefone: (49) 3 8808-7377

Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - Faculdade de Tecnologia Senac de XXX  
Insere endereço



