

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

**Carla Beatriz dos Santos**  
**Gian Carlos Ilchechen**  
**Tainara Milena Bugenski**

**MODELO DE GESTÃO PODE INFLUENCIAR NO DESEMPENHO DA**  
**ORGANIZAÇÃO:**  
**ESTUDO DE CASO NA BATERIAS VARNIER**

**Porto União**  
**2020**

**Carla Beatriz dos Santos**  
**Gian Carlos Ilchechen**  
**Tainara Milena Bugenski**

**MODELO DE GESTÃO PODE INFLUENCIAR NO DESEMPENHO DA  
ORGANIZAÇÃO:  
ESTUDO DE CASO NA BATERIAS VARNIER**

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

Orientadora: Maria Genoveva Bordignon Esteves.

**Porto União**  
**2020**

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

S237m Santos, Carla Beatriz dos

Modelo de gestão pode influenciar no desempenho da organização: estudo de caso na Baterias Varnier / Carla Beatriz dos Santos, Gian Carlos Ilchechen, Tainara Milena Bugenski.

Porto União: Faculdade Senac Porto União, 2020.  
76 p. : il.

Orientadora: Maria Genoveva Bordignon Esteves.  
Trabalho de Conclusão de Semestre (Graduação em Gestão de Recursos Humanos) -- Faculdade Senac Porto União, 2020.

1. Modelo de Gestão. 2. Administração de pessoal. 3. Estudo de caso. I. Santos, Carla Beatriz dos. II. Ilchechen, Gian Carlos. III. Bugenski, Tainara Milena.V. Título.

CDD 658.3



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

**Carla Beatriz dos Santos**  
**Gian Carlos Ilchechen**  
**Tainara Milena Bugenski**

**MODELO DE GESTÃO PODE INFLUENCIAR NO DESEMPENHO DA  
ORGANIZAÇÃO:  
ESTUDO DE CASO NA BATERIAS VARNIER**

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

Orientadora: Maria Genoveva Bordignon Esteves.

---

Maria Genoveva Bordignon Esteves (Orientadora)

---

Fernanda de Freitas da Silva – Senac Porto União - SC

---

Leandro Cechetti – Senac Porto União - SC

---

Nilce Cledi Possebon de Freitas – Senac Porto União – SC

---

Rodrigo Fernando dos Santos – Senac Porto União - SC

---

Sueli Bernadete Heppner – Senac Porto União - SC

Porto União, 17 de julho de 2020

## LISTAS DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Fluxo de caixa em uma tabela.....	36
Figura 2 – Fluxo de caixa representado graficamente.....	36
Figura 3 – Fórmula de cálculo da VPL.....	37
Figura 4 – Fórmula de cálculo da TIR.....	39
Figura 5 – Organograma Baterias Varnier.....	50

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Análise de SWOT Baterias Varnier.....	56
Tabela 2 – Propostas de melhoria Baterias Varnier.....	60

## RESUMO

Com o avanço tecnológico e o mercado cada vez mais acirrado podemos perceber que para que as empresas consigam obter bons resultados, elas precisam estar preparadas, possuindo condutas estratégicas sobre o capital mais importante que a mesma possui: o ser humano, pois a qualidade da maneira como as pessoas são geridas na organização é um aspecto crucial na competitividade organizacional. Desta forma, podemos perceber o quanto é importante a existência dos subsistemas de recursos humanos dentro da organização, pois são eles os responsáveis por suprirem as necessidades individuais e organizacionais no ambiente de trabalho. Este trabalho acadêmico tem o objetivo de analisar como o modelo de gestão de uma organização pode influenciar a liderança, a comunicação e a cultura e clima organizacional, buscando escolhas assertivas e viáveis. Levando em estudo a empresa Baterias Varnier, propondo a ela melhorias em seu processo de funcionamento e desenvolvimento, a partir da pesquisa de campo e pesquisas bibliográficas.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Organização. Liderança. Cultura Organizacional. Comunicação organizacional.

## **ABSTRACT**

With technological advances and the increasingly fierce competition, it's noticeable that companies - in order to achieve good results - need to be prepared and possess strategic management competence to utilize the most important capital they can have: the human being. How well people are managed in the organization is a crucial aspect in organizational competitiveness. As a result, we can visualize how important the existence of human resources' subsystems are within the organization, as they are responsible for meeting individual and organizational needs in the work environment. This academic study aims to analyze how an organization's management model can influence leadership, communication and organizational culture and climate, seeking assertive and viable choices. It also intends to take the company Baterias Varnier into study, proposing improvements to its operating and development process, based on field and bibliographic research.

Keywords: People Management. Organization. Leadership. Organizational Culture. Organizational Communication.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1	PROBLEMATIZAÇÃO .....	11
<b>1.1.1</b>	<b>Problema da pesquisa</b> .....	<b>12</b>
1.2	OBJETIVO GERAL.....	12
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivos específicos</b> .....	<b>12</b>
1.3	JUSTIFICATIVA .....	13
<b>2</b>	<b>Revisão de literatura</b> .....	<b>15</b>
2.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	15
<b>2.1.1</b>	<b>Etapas do planejamento estratégico</b> .....	<b>15</b>
2.1.1.1	<i>Definição do negócio e mapeamento da missão, visão e valores</i> .....	15
2.1.1.2	<i>Análise Externa</i> .....	16
2.1.1.3	<i>Análise Interna</i> .....	17
2.1.1.4	<i>Formulação da estratégia</i> .....	18
2.1.1.5	<i>Implementação da estratégia</i> .....	18
2.1.1.6	<i>Acompanhamento e avaliação</i> .....	19
2.2	GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES .....	19
<b>2.2.1</b>	<b>História e evolução da Gestão de Pessoas</b> .....	<b>19</b>
2.2.1.1	<i>Períodos clássicos da evolução de gestão de pessoas no Brasil</i> .....	20
2.2.1.2	<i>Estágio atual</i> .....	21
<b>2.2.2</b>	<b>Importância da Gestão de Pessoas</b> .....	<b>22</b>
<b>2.2.3</b>	<b>Atração e seleção de pessoas</b> .....	<b>23</b>
<b>2.2.4</b>	<b>Estratégias de remuneração e benefícios sociais</b> .....	<b>24</b>
<b>2.2.5</b>	<b>Carreira e sucessão</b> .....	<b>25</b>
2.2.5.1	<i>Processo sucessório</i> .....	26
<b>2.2.6</b>	<b>Liderança, gestão do conhecimento e conflitos</b> .....	<b>27</b>
<b>2.2.7</b>	<b>Personalidade</b> .....	<b>28</b>
<b>2.2.8</b>	<b>Comunicação organizacional</b> .....	<b>29</b>
<b>2.2.9</b>	<b>Avaliação de desempenho</b> .....	<b>31</b>
<b>2.2.10</b>	<b>Análise de investimentos</b> .....	<b>33</b>
2.2.10.1	<i>Métodos Quantitativos</i> .....	35
2.2.10.1.1	<i>Fluxo de caixa</i> .....	35

2.2.10.1.2	Taxa Mínima de Retorno – TMA.....	36
2.2.10.1.3	Valor Presente Líquido – VPL.....	37
2.2.10.1.4	<i>Payback</i> Simples e Descontado.....	38
2.2.10.1.5	Taxa interna de retorno – TIR.....	38
<b>2.2.11</b>	<b>Estruturação de cargos e salários .....</b>	<b>39</b>
<b>2.2.12</b>	<b>Gestão do clima e cultura organizacional .....</b>	<b>40</b>
<b>2.2.13</b>	<b>Sistema de qualidade e produtividade .....</b>	<b>41</b>
<b>2.2.14</b>	<b>Saúde e segurança no trabalho .....</b>	<b>42</b>
<b>3</b>	<b>Metodologia .....</b>	<b>44</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	44
3.2	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS .....	44
<b>3.2.1</b>	<b>Observação .....</b>	<b>44</b>
<b>3.2.2</b>	<b>Entrevista .....</b>	<b>45</b>
3.3	FORMA DE ANÁLISE DE DADOS.....	46
<b>3.3.1</b>	<b>Quantitativa e qualitativa .....</b>	<b>46</b>
<b>4</b>	<b>Estrutura da organização.....</b>	<b>47</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO .....	47
<b>4.1.1</b>	<b>Nome .....</b>	<b>47</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Histórico .....</b>	<b>47</b>
<b>4.1.3</b>	<b>Endereço .....</b>	<b>47</b>
<b>4.1.4</b>	<b>Abrangência geográfica de atuação .....</b>	<b>48</b>
<b>4.1.5</b>	<b>Produtos/ serviços .....</b>	<b>48</b>
<b>4.1.6</b>	<b>Porte e quantidade de funcionários.....</b>	<b>48</b>
<b>4.1.7</b>	<b>Missão/ visão/ valores.....</b>	<b>48</b>
4.1.7.1	<i>Missão</i> .....	48
4.1.7.2	<i>Visão</i> .....	49
4.1.7.3	<i>Valores</i> .....	49
<b>4.1.8</b>	<b>Organograma .....</b>	<b>49</b>
<b>5</b>	<b>DIAGNÓSTICO INTERNO DA ORGANIZAÇÃO .....</b>	<b>51</b>
5.1	IDENTIFICAÇÃO DO FUNCIONAMENTO DOS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO .....	51
<b>6</b>	<b>FERRAMENTAS DE ANÁLISE .....</b>	<b>54</b>
6.1	OBSERVAÇÃO. ....	54
6.2	ENTREVISTA INDIVIDUAL .....	54

6.3	ANÁLISE DOCUMENTAL .....	55
6.4	ANÁLISE DE PERSONALIDADE .....	55
6.5	ANÁLISE DE SWOT.....	56
<b>6.5.1</b>	<b>Forças.....</b>	<b>57</b>
<b>6.5.2</b>	<b>Fraquezas.....</b>	<b>57</b>
<b>6.5.3</b>	<b>Oportunidades .....</b>	<b>58</b>
<b>6.5.4</b>	<b>Ameaças.....</b>	<b>59</b>
6.6	PROPOSTAS DE MELHORIA.....	59
<b>6.6.1</b>	<b>Identificar a personalidade das lideranças .....</b>	<b>60</b>
6.6.1.1	<i>Viabilidade econômica.....</i>	60
<b>6.6.2</b>	<b>Elaborar e documentar o organograma organizacional.....</b>	<b>60</b>
6.6.2.1	<i>Viabilidade econômica.....</i>	61
<b>6.6.3</b>	<b>Documentação da missão, visão e valores, disseminando para os colaboradores.....</b>	<b>61</b>
6.6.3.1	<i>Viabilidade econômica.....</i>	61
<b>6.6.4</b>	<b>Cursos na área de gestão e liderança .....</b>	<b>61</b>
6.6.4.1	<i>Viabilidade econômica.....</i>	62
<b>6.6.5</b>	<b>Reuniões com a equipe.....</b>	<b>62</b>
6.6.5.1	<i>Viabilidade econômica.....</i>	62
<b>7</b>	<b>Considerações finais .....</b>	<b>64</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>66</b>
	<b>ANEXO A – Pesquisa em análise quantitativa .....</b>	<b>70</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O método de gestão de uma organização representa muito de sua característica e diferencia das demais. A gestão influencia muito em todos os níveis da organização desde o operacional até o estratégico.

A escolha deste tema foi realizada a partir de uma análise da organização Comércios de Baterias Varnier LTDA., situada em União da Vitória, Paraná. Neste comércio os autores identificaram que o desempenho dos colaboradores pode estar sendo afetado pelo método de gestão do atual dono.

O objetivo do trabalho é demonstrar como a gestão pode influenciar no desempenho organizacional, e propor métodos eficazes para auxiliar a organização nas dificuldades das áreas de liderança, comunicação e clima organizacional.

### 1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

A história da Baterias Varnier teve início em meados de 1967 por Danúncio Varnier na cidade de União da Vitória. Neste período era realizada a fabricação e montagem de baterias.

Após dez anos seus filhos Antonio, Alouise e Jáiro assumiram a direção da empresa, deixando de lado a fábrica de baterias e assumindo um novo segmento, dando espaço a consertos elétricos de carros.

Júnior Varnier filho de Jáiro sempre esteve atrelado as atividades referentes a empresa. Desde jovem trabalhava na oficina e administrava alguns assuntos relativos ao negócio de sua família.

Desta forma, no ano de 2005 Júnior comprou a parte dos sócios, tornando-se o dono e administrador da Baterias Varnier.

Na primeira conversa com o gestor, conseguimos observar que sua maior queixa foi a respeito dos colaboradores desmotivados e desorganizados no ambiente laboral. Nesta mesma data realizamos ainda a observação da empresa, verificando um pouco do processo de trabalho dos colaboradores e a estrutura organizacional.

A partir dos pontos levantados fomos orientados a realizar entrevistas individuais com todos os funcionários da empresa, contemplando questões relacionadas a percepção individual e da equipe, estrutura e ambiente de trabalho, bem como, sobre a organização e processos.

Baseando-se nos dados obtidos nas entrevistas, pôde-se observar que uma de suas maiores dificuldades se dá a partir do modelo de gestão e liderança. Entre as situações organizacionais, é possível observar conflitos, falta de trabalho em equipe, ausência de organização no ambiente de trabalho, entre outros fatores.

A Baterias Varnier não conta atualmente com profissionais de recursos humanos. Demonstra ter uma cultura frágil que pode estar reduzindo o seu potencial, existindo ainda dificuldades claras na comunicação, pois até mesmo no processo básico do trabalho os colaboradores apresentam dúvidas e divergências.

### **1.1.1 Problema da pesquisa**

Como o modelo de gestão de uma organização pode influenciar na liderança, comunicação, cultura e clima organizacional?

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Analisar como o modelo de gestão de uma organização pode influenciar a liderança, a comunicação e a cultura e clima organizacional.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Diagnosticar a organização, a fim de levantar dados e informações sobre a gestão de pessoas.
- Analisar os dados obtidos com visão sistêmica e crítica, indicando os aspectos a serem aperfeiçoados.
- Fundamentar os temas sobre comunicação, cultura e clima organizacional a partir da análise realizada.
- Elaborar e documentar de missão, visão e valores.
- Elaborar e documentar o organograma da empresa.
- Apresentar meios para aperfeiçoar a liderança, a comunicação e a cultura e o clima organizacional.

- Demonstrar os resultados obtidos com o trabalho acadêmico.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

As empresas estão continuamente em busca de melhores resultados, da mesma maneira que procuram aumentar sua qualidade e satisfação na prestação de seus serviços ou produtos aos seus clientes, pois somente assim as organizações alcançarão suas metas e gerarão novas oportunidades. Sendo assim, pode-se observar que isso só será possível com o desenvolvimento de seu capital humano, em razão de que estes são os grandes responsáveis pela existência e progressão organizacional.

As organizações e as pessoas possuem uma mútua interdependência, pois por um lado os indivíduos precisam das organizações por subsistência, bem como, para o atingimento de objetivos pessoais ou profissionais. E por outro lado, as empresas necessitam das pessoas para operar, produzir, atender clientes, gerir e para atingir objetivos estratégicos e o sucesso organizacional (CHIAVENATO, 2014).

Para Stadler e Pampolini (2014), a área de recursos humanos é a facilitadora deste processo, ou seja, de aliar os objetivos individuais dos colaboradores com os organizacionais. A gestão de pessoas pode ser considerada ainda um diferencial competitivo perante a concorrência, pois está associada à administração do bem mais precioso que a organização possui, o capital humano.

O indivíduo que está diretamente vinculado a gestão de pessoas e apresenta papel fundamental dentro da organização é o líder, este por sua vez, é responsável por manter sua equipe engajada e disseminar a cultura organizacional levando em consideração a missão, visão, valores e estratégias da empresa.

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 109), “quando os líderes se sentem animados, entusiasmados e ativos, talvez eles tendam a energizar seus subordinados e transmitir um sentimento de eficácia, competência, otimismo e prazer”. Desta forma, podemos observar que a liderança é a coadjuvante da motivação de sua equipe, pois o líder é o responsável pelo entusiasmo de seus funcionários, inspirando-os a interação mais positivas, tanto com seus colegas, quanto com os clientes.

Por outro lado, a comunicação é outro ponto importante dentro de uma organização, pois ela não está ligada somente ao que as pessoas falam ou de que forma de expressam, mas sim ao que os receptores ouvem e interpretam. Para

Macêdo (2007, p. 73), “[...] a comunicação é sobretudo um exercício de mútua influência, a partir da transmissão de informações, ideias ou emoções de uma parte para outra utilizando códigos compartilhados pelo emissor e o receptor [...]”. Sendo assim, a comunicação interna da organização deve ser clara e objetiva, ainda mais no setor de vendas de serviços, pois sabemos que o atendimento ao cliente depende e acontece de forma verbal, que por sua vez, sofre grande influência no atendimento das expectativas do cliente.

Esses temas demonstraram ser as partes no qual a Baterias Vernier necessita de melhorias conforme dados obtidos na análise das entrevistas. Acreditamos que trabalhando e desenvolvendo esses aspectos contribuiremos para com a empresa, gerando melhorias para os colaboradores e todos os demais envolvidos no processo, aumentando assim a lucratividade e o crescimento organizacional.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Estratégia segundo Nogueira (2014) é definida pelo objetivo da organização, aonde ela quer chegar e quais os meios irá usar para alcançar esse objetivo. O planejamento vem para organizar as ações, em qual momento as ações serão tomadas, quais as opções e motivos. O planejamento é ramificado, pois ele irá ser seguido em vários níveis, o nível estratégico, tático e operacional.

Essa ramificação segundo Nogueira (2014, p. 12-13) cita que:

o plano estratégico abrange a organização como um todo, envolve objetivos e estratégias de longo prazo e constituem o ponto de partida para os planejamentos táticos e operacionais. [...] Já o plano tático leva os objetivos gerais para o domínio de uma área específica da organização, como marketing, produção, finanças ou gestão de pessoas. [...] O plano operacional se refere a procedimentos e ações específicas requeridos nos níveis de execução operacional da organização.

#### 2.1.1 Etapas do planejamento estratégico

Segundo Gil (2016), há seis etapas do planejamento estratégico:

- 1) definição do negócio e mapeamento da missão, visão e valores,
- 2) análise externa;
- 3) análise interna;
- 4) formulação da estratégia;
- 5) implementação da estratégia;
- 6) acompanhamento e avaliação.

##### 2.1.1.1 *Definição do negócio e mapeamento da missão, visão e valores*

Definição do negócio é documentar quais são os produtos e serviços que a organização quer fornecer, ou seja, qual o seu ramo e sua atividade (GIL, 2016).

A missão segundo Nogueira (2014, p. 41), “responde a seguinte questão: qual é a principal razão da existência dessa empresa? O que ela se destina a oferecer em termos de valor para a sociedade?”.

Portanto ela deve abranger a organização de forma macro, não pode ser focado apenas no produto, pois caso a empresa sofra uma mudança estrutural a missão se torna obsoleta. Mas ela deve ser escrita de forma que identifique a organização, se ela for escrita de forma genérica ela pode servir para muitas outras organizações, o que ocasiona a perda de identidade da mesma (NOGUEIRA, 2014).

A visão de uma empresa é basicamente o que ela almeja em longo prazo, semelhante ao que perguntam a uma criança, o que ela quer ser quando crescer. A visão é muito importante para uma organização, tendo em vista que ela prepara a organização para o seu futuro, permite se planejar e buscar meios para tornar a visão da empresa real dentro de um período estipulado (NOGUEIRA, 2014).

Os valores conforme Nogueira (2014) é a forma como a organização se comporta, ou seja, como a missão deve ser seguida e a visão atingida. Ela é muito importante para as organizações, pois ela basicamente estipula como os colaboradores devem se comportar dentro dela, assim como os valores de uma pessoa os valores guiam o seu comportamento.

Nogueira (2014, p. 43) se aprofunda mais sobre valores:

[...] ao restringir uma lista de valores desejados a serem praticados pelos seus membros, a organização determina um padrão esperado de conduta. Esse padrão possui um forte poder de normatizar e padronizar a maneira como as pessoas agem em uma organização. [...]

#### *2.1.1.2 Análise Externa*

Podemos observar que a mudança já faz parte do nosso cotidiano, seja pelo avanço tecnológico ou pelas tendências que o mercado lança diariamente. No ambiente corporativo não é diferente, como citado por Bohlander e Snell (2013, p. 48) as “mudanças no ambiente externo têm impacto direto na maneira como as empresas são dirigidas e as pessoas, gerenciadas”, pois algumas dessas mudanças representarão oportunidades e outras ameaças à organização.

O mapeamento ambiental externo é vasto e complexo como observado por Chiavenato (2007, p. 82),

[...] O ambiente é um conjunto externo que apresenta uma enorme e complexa variedade de condições extremamente variáveis, dinâmicas e mutáveis, difíceis de serem abordadas no seu conjunto ou analisadas com clareza e objetividade”.

Na mesma linha Gil (2016, p. 97) complementa:

[...] Essa análise envolve múltiplas questões, como: tendências demográficas, fatores econômicos, fatores políticos, questões legais, questões sociais, mudanças tecnológicas e tendências competitivas [...] o ambiente competitivo em que se insere uma organização é provavelmente a mais crucial para o planejamento estratégico. [...]

Bohlander e Snell (2013, p. 49) também cita que “[...] No planejamento estratégico, as companhias analisam o ambiente competitivo, com a finalidade de se adaptarem ou de influenciarem a natureza da concorrência”.

Ao que se refere sobre o ambiente competitivo segundo Bohlander e Snell (2010 apud GIL, 2016), o ambiente é composto por clientes, organizações concorrentes, novos participantes, substitutos e fornecedores, onde todos terão impactados diretos na organização.

No qual a empresa deve principalmente se alertar sobre novos participantes, pois se uma nova organização conseguiu se inserir no mercado é porque ela tem um diferencial, e também aos produtos substitutos, pois se o seu produto se torna obsoleto a empresa que não tiver como troca-lo rapidamente irá à falência (GIL, 2016).

Ainda para Chiavenato (2007), as empresas podem ter percepções subjetivas dos ambientes, por levarem em consideração suas expectativas, experiências, convicções e interpretações divergentes uma das outras. Desta forma, cada organização constrói uma percepção própria a partir das necessidades e intenções que possui.

### *2.1.1.3 Análise Interna*

Na análise interna são consideradas as forças e fraquezas da empresa, que são características e qualidades que podem auxiliar no alcance de seus objetivos ou prejudicá-los respectivamente (GIL, 2016).

Segundo Gil (2016, p. 99) essa análise envolve também:

1) Análise dos recursos de que a organização dispõe para as suas operações atuais ou futuras, 2) análise da estrutura organizacional e 3) avaliação de seu desempenho, em termos de lucratividade, produção, produtividade, inovação, crescimento e desenvolvimento dos negócios.

A cultura deve também ser inserida nesta análise, a cultura é influenciada pelas crenças e os valores da empresa, neste caso a cultura pode ser uma força ou uma fraqueza, irá depender de como ela é composta (GIL, 2016).

#### *2.1.1.4 Formulação da estratégia*

Com base nas informações adquiridas pela análise interna e externa é possível se obter, as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Com isso é possível alimentar uma ferramenta conhecida como análise de SWOT, essa ferramenta permite definir qual é o cenário atual da organização e direciona o planejamento estratégico (GIL, 2016).

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2016) desta forma, pode-se fazer o planejamento das estratégias mais compatíveis à cada situação, atendendo sempre as necessidades dos fatores de sucesso do negócio.

Com base nessas informações Gil (2016) cita que a empresa irá adotar uma postura estratégica que pode envolver redução de custos, expansão ou estabilização do mercado, novos produtos, especialização em um produto, entre outros.

#### *2.1.1.5 Implementação da estratégia*

Nesta etapa a empresa precisa garantir que o plano seja seguido, porém há várias barreiras na implementação que devem ser quebradas, e muitas organizações acabam não dando sequência, pois considera uma dificuldade muito alta (GIL, 2016).

Algumas das barreiras segundo Gil (2016, p. 105) são:

[...] Planejamento inconsequente [...] Diagnóstico inadequado [...] Ausência de compromisso dos proprietários e dos altos executivos [...] Pouco envolvimento dos executores [...] Resistência à mudança [...] Metas irrealistas ou desconsideração em relação aos recursos [...] Falta de cooperação entre as equipes [...] Desconsideração do caráter mutável do ambiente [...] Inadequação da cultura organizacional [...].

Algumas mudanças exigem que as pessoas saiam da sua zona de conforto, e isso envolve todos os níveis, neste sentido a gestão de pessoas deve buscar pelo equilíbrio para que todos os colaboradores possam se adaptar a esta mudança (GIL, 2016).

### 2.1.1.6 Acompanhamento e avaliação

Nesta etapa devem-se elaborar métricas para avaliar a efetividade do novo plano, pois ele tem como objetivo obter vantagens competitivas, portanto é necessário ter alguns indicadores para assegurar que a vantagem competitiva foi obtida e está sendo usada da melhor forma (GIL, 2016).

Verma (2013 apud GIL, 2016 p. 106-107) cita que além dos indicadores específicos de cada organização há alguns que podem ser utilizados para todas as organizações, dentre eles estão:

[...] Retorno do investimento em capital humano [...] Índice de satisfação dos funcionários [...] Resultados de cumprimento [...] Extensão do controle sobre os subordinados [...] Taxa de atrito [...] Retribuição por desempenho [...] Grau de envolvimento dos funcionários [...] Potencialidade dos funcionários [...].

## 2.2 GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

### 2.2.1 História e evolução da Gestão de Pessoas

Segundo Gil (2016) a Gestão de Pessoas visa gerenciar a função e a cooperação das pessoas dentro das organizações, e é muito comum ainda escutarmos o termo “Administração de Recursos Humanos”, pois foi a primeira expressão que começou a ser usada. No século XX era utilizado o termo “funcionário”, para referir-se a pessoa que trabalha em uma organização, mas a partir dos anos seguintes alguns autores começaram a designar essas pessoas como, colaboradores e cooperadores.

Até a revolução industrial que foi desde o século XVIII até o início do Séc. XX tinha predominantemente a produção artesanal, ou seja, havia um indivíduo trabalhando em um pequeno local, para produzir integralmente bens ou produtos. Entretanto com o passar dos anos o número de pessoas trabalhando em um mesmo local aumentou, assim durante o sec. XIX começou a surgir algumas iniciativas para organizar e gerenciar o trabalho destes indivíduos dentro de organizações fabris (FRANÇA, 2015).

No Brasil começou a ser vista a gestão de pessoas como uma vertente estratégica, com mais flexibilidade e que considera as características pessoais do indivíduo como conhecimentos, habilidades e atitudes, por meio de um alinhamento com os objetivos da organização (FRANÇA, 2015).

### *2.2.1.1 Períodos clássicos da evolução de gestão de pessoas no Brasil*

1930 (Período Pré-jurídico-Trabalhista): Este período é marcado pela inexistência da responsabilidade da gestão de pessoas, época marcada pela mão-de-obra infantil e de mulheres, os trabalhos eram caracterizados pela descentralização das funções e o pensamento era só no operacional, tendo em alta a precariedade, havendo vaga e candidato, era empregado (FRANÇA, 2015).

1930-1950 (Período Burocrático): Chegada da legislação trabalhista, com algumas leis que vigoram até os dias de hoje, surgindo assim os departamentos de pessoal, que na época era responsável pela pontualidade, frequência, pagamento do salário, entre outros. E alguns desses departamentos originavam-se da área de contabilidade, que foram sendo transformadas através do sistema de dados informativos. Mesmo após tantos anos, ainda a empresas com sistemas administrativos menos informativos (FRANÇA, 2015).

1950-1960 (Período Tecnista): Neste período é adotado o conceito de Sistemas de Recursos Humanos, no qual incluiu alguns subsistemas: recrutamento e seleção, treinamento (principalmente de aprendizes e operários semiqualeificados), cargos e salários, avaliação de desempenho, higiene industrial. Agora as práticas da mão-de-obra, já não eram apenas da migração europeia, mas também da migração interna, a prevalência da mão-de-obra no ramo metalúrgico era masculino, e as mulheres eram predominantemente a mão-de-obra no sistema de formação de fios e tecidos, mais tarde migrou para a indústria de eletrônicos, farmacêuticos e produtos químicos (FRANÇA, 2015).

1960-1980 (Período da Abordagem Sistêmica): Período onde surgem os primeiros cargos de gerência, cargos que tinham como responsabilidade coordenação do sistema de recursos humanos. Apresentou-se também forte ênfase no treinamento e desenvolvimento do trabalhador, nesta mesma época surgiram as Normas de saúde e segurança no trabalho, como as Comissões Internas de Prevenção de Acidente (CIPAS), bem como os Serviços Especializados de Segurança e Medicina no Trabalho

(SESMTs). A partir dos anos 70 vem de um dos primeiros cursos de Administração de Recursos Humanos (FRANÇA, 2015).

Contudo, “Nas indústrias surgiram as primeiras práticas de gestão participativa e qualidade, por meio do círculo de controle da qualidade (CCQ)” (FRANÇA, 2015, p. 10). Na avaliação de desempenho começou a ter seus primeiros instrumentos de diagnóstico, porém por falta de qualificação e o mal gerenciamento da subjetividade acabou sendo deixado de lado.

1980-1990 (Período Relações Industriais Integradas): Caracterizado pela integração dos enfoques rotinas de pessoal, estrutura organizacional e comportamento individual. Neste período são realizados treinamento de liderança, aprendizado de trabalhos em equipe entre outras discussões sobre patologia no trabalho. Alguns autores chegam a chamar esse período de década perdida, pela redução do ritmo da modernização da administração como um todo, porém tem algo a se relatar como; tendência do corporativismo, detalhamento e a impaciência com as demandas competitivas de pessoal (FRANÇA, 2015).

1990 (Reformas Estruturais Profundas): Época que buscavam uma nova denominação no termo Gestão de pessoas; gestor de talentos, departamento de gente, entre outros. Os desafios de Qualidade e produtividade eram algo de extrema importância para as empresas. Trata-se de trazer para o nosso cenário o desafio de conhecer e integrar elementos do ambiente externo para o interno (FRANÇA, 2015).

#### *2.2.1.2 Estágio atual*

Para Araújo e Garcia (2010, p. 4) “a gestão de pessoas surgiu como solução para as demandas de excelência organizacional, mas surgiu uma nova roupagem para a melhor gestão do quadro funcional, pois vivemos uma nova realidade.” No momento temos informações que desmontaram a visão de verdades seculares da administração, como: novos métodos de seleção; treinamento e desenvolvimento com múltiplas facetas; muitas possibilidades de avaliar o desempenho em grupo e individual, entre outros.

A demanda de Recursos humanos cresceu gradativamente com a propostas de novos modelos como; gestão por competências; práticas de trabalho de alto desempenho; arranjos flexíveis de trabalho; preocupação da qualidade de vida e preocupação ética. Por tanto em menos de um século a Gestão de Pessoas surgiu

com um campo de estudo e de prática, e mudou configuração da relação entre empregado e empregador (ARAÚJO; GARCIA, 2010).

### **2.2.2 Importância da Gestão de Pessoas**

Cada organização possui um produto ou serviço a oferecer, estas podem ser facilmente copiadas e aprimoradas, porém, diferente das anteriores a gestão de pessoas não é algo tangível o que o torna difícil de ser copiado e garante uma vantagem competitiva real para a organização (STADLER; PAMPOLINI, 2014).

De acordo com Chiavenato (2014), a organização precisa de pessoas para poder oferecer o seu produto ou serviço, pois são elas que são responsáveis por todo processo desde a fabricação até a venda, as pessoas precisam das organizações, pois são elas que possibilitam o seu desenvolvimento, remuneração, crescimento, entre outros fatores. Nesta troca entre organização e colaborador é que se encaixa a gestão de pessoas.

Por meio da gestão de pessoas é possível aliar os objetivos pessoais dos colaboradores, com os organizacionais o que a torna uma vantagem competitiva, pois ela auxilia no crescimento individual e coletivo levando a retenção de talentos e crescimento da organização (STADLER; PAMPOLINI, 2014).

Conforme cita Chiavenato (2014, p. 11):

As pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí, a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas para seus funcionários. As organizações bem-sucedidas estão percebendo que somente podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente o investimento dos funcionários [...]

Segundo Chiavenato (2014) as pessoas podem tornar uma organização mais forte ou mais fraca, isso irá depender de como a organização a trata, e qual o retorno que ela consegue, pois as pessoas são responsáveis por utilizar os recursos da organização, quanto mais comprometidas melhor será essa utilização e mais retorno a empresa terá.

Portanto, a gestão de pessoas vai além do departamento de recursos humanos, ela está ligada diretamente com a parte estratégica de uma organização e deve ser

pensada de uma forma sistêmica, pois ela abrange muitas áreas (STADLER; PAMPOLINI, 2014).

### **2.2.3 Atração e seleção de pessoas**

Segundo Chiavenato (2009a, p. 68) o recrutamento de pessoas dentro da organização “é uma atividade que tem por objetivo imediato atrair candidatos, entre os quais serão selecionados os futuros participantes da organização”.

Para Limongi-França (2015) a captação de pessoas é uma das muitas maneiras de movimentação dos funcionários nas organizações e no mercado, seja pela transferência, promoção, demissão ou contratação de pessoas, pois o trabalho de captação sempre será requisitado.

Este processo pode ocorrer de várias formas, ou seja, o recrutamento pode ser interno, externo, ou ainda a junção dos dois, que por sua vez é chamado de recrutamento misto. A forma de recrutar pessoas dependerá das necessidades da organização e o objetivo que aquela vaga possui (CHIAVENATO, 2009a).

Após a ocorrência do recrutamento das pessoas necessárias acontece a seleção de pessoal, que tem a tarefa de escolher e filtrar os candidatos recrutados, como citado por Chiavenato (2009a, p. 106) “as exigências de seleção baseiam-se nas próprias exigências das especificações do cargo, cuja finalidade é dar maior objetividade e precisão à seleção do pessoal para aquele cargo”.

Ainda para Chiavenato (2009a) a seleção de pessoas é necessária devido à existência de diferenças individuais, sejam elas físicas (estatura, sexo, força, resistência à fadiga, etc.) ou psicológicas (temperamento, caráter, inteligência, etc.), o que leva os indivíduos a perceberem e se comportarem de formas distintas as diversas situações que podem vir a suceder, e a partir disto, apresentarem desempenhos divergentes uns dos outros.

Segundo Lacombe (2011) a seleção busca o profissional que apresente o melhor perfil para a vaga, porém, uma boa seleção não pode ser caracterizada apenas pela contratação de indivíduos que suprirão as necessidades atuais da organização, ela deve também levar em conta o potencial que aquele funcionário tem de crescimento dentro da organização.

Segundo Chiavenato (2009a) após serem obtidas as informações que acercam o cargo, bem como as características que o candidato deve possuir, deve ocorrer à

escolha das técnicas de seleção mais adequadas à situação. Estas técnicas de seleção podem ser classificadas em cinco grupos: entrevistas, provas de conhecimento ou de capacidade, testes psicológicos, testes de personalidade e técnicas de simulação.

Ainda de acordo com Chiavenato (2009a, p 126) “comumente, escolhe-se mais de uma técnica de seleção para cada caso”. Desta forma, uma técnica pode complementar a outra, fornecendo assim um conjunto de informações mais abrangente sobre o candidato.

Após a escolha deve-se dar entrada o processo de admissão, que se inicia com a comunicação do resultado ao candidato e pedido a documentação exigida pela a empresa e pela legislação (LACOMBE, 2011).

#### **2.2.4 Estratégias de remuneração e benefícios sociais**

Segundo Orsi (2015) atualmente a administração moderna, preocupa-se em analisar de forma constante e adequada o fato de remunerar seus colaboradores nas organizações, a área de recursos humanos tem a intenção de cuidar da qualidade de vida de seus empregados e aperfeiçoar os resultados organizacionais. Por meio de programas que implantem e mantenham a qualidade e a produtividade desses resultados.

Com isso temos a estratégia de remuneração e benefícios sociais que é algo que varia de organização para organização, visando assim as suas necessidades. Esta por sua vez, que tem como objetivo principal a valorização dos funcionários de acordo com suas aptidões e talentos (ORSI, 2015).

A estratégia de remuneração é algo que está totalmente ligada ao mercado de trabalho, por isso precisa ser bem planejada, considerando que as pessoas nos dias de hoje procuram algo além que só o salário, reconhecimento e remuneração são objetivos que veem a agregar (ORSI, 2015).

Levasse em consideração “a estratégia de remuneração, tem evidentemente, estreita relação com o mercado de trabalho, que por sua vez, são influenciadas pela conjuntura da macroeconomia” (ORSI, 2015 p. 173). A maioria das organizações adota o plano de remuneração pelo ambiente empresarial, ou seja, das forças existentes no setor de economia.

Segundo Orsi (2015 p. 174) “a estratégia de remuneração é concretizada nas políticas adotadas em relação ao posicionamento dos valores no mercado de trabalho e no estabelecimento do composto remuneratório ser praticado.” Com isso podemos observar que, um plano de remuneração necessita de manutenção constante para atender os objetivos esperados ao longo do tempo.

Já os benefícios sociais têm históricos bem recentes, e inicialmente teve uma visão paternalista e limitada com a justificativa da preocupação de reter talentos e diminuir a rotatividade do pessoal. Esta preocupação continua, pois em algumas organizações as condições rudes e adversas, a definição de monetário e não monetário para fixar as pessoas segue crítica, entretanto se espalhou para outras organizações (CHIAVENATO, 2015).

Para Chiavenato (2015, p. 111) “hoje, os serviços e benéficos sócias, além do aspecto competitivo no mercado de trabalho, constituem-se em atividades da organização voltadas para a preservação das condições física e ementais de seus empregados.” Na atualidade a empresa que não oferece um bom plano de benefícios, acaba perdendo bons funcionários, a maioria das pessoas procuram um emprego com o objetivo de benefícios, para poderem incluir seus familiares.

Para fazer um plano de benéficos sociais leva-se em consideração alguns critérios, os objetivos referem-se às expectativas da organização a curto e longo prazo, e dos participantes com relação aos resultados do programa. Além disso reuniões, ensaios piloto para a implantação do programa são de extrema valia, em algumas empresas são usados alguns grupos de pessoas que representam áreas da empresa para avaliar o plano (CHIAVENATO, 2015).

### **2.2.5 Carreira e sucessão**

O conceito de carreira está passando por muitas mudanças, a visão contemporânea é de que a carreira se trata da trajetória no qual uma pessoa irá percorrer a fim de evoluir seu conhecimento e títulos na área de formação ou então seu cargo ou função em uma organização (BALASSIANO; COSTA, 2013).

Segundo Balassiano e Costa (2013), a grande maioria dos profissionais atuam em funções diferentes de sua área de atuação, o que pode impactar diretamente na formação de sua carreira.

Para que essa diferença seja sanada pode-se utilizar o plano de carreira que tem como suas finalidades dar foco ao direcionamento profissional das pessoas e interligar os conhecimentos diversos, isto é, estabelecer um objetivo para que se possibilite a criação de um caminho de desenvolvimento para a pessoa facilitando a seleção dos conhecimentos necessários para tonar esse desenvolvimento possível (OLIVEIRA, 2013).

#### 2.2.5.1 *Processo sucessório*

De acordo com Dutra (2017) o processo sucessório nas organizações sofreu mudanças ao longo da história e atualmente muitas empresas contam com este atributo em sua gestão de pessoas, pois além de ser um diferencial competitivo para a empresa, este método proporciona o desenvolvimento de várias pessoas dentro da organização, como a liderança e até mesmo cargos técnicos.

Uma das vantagens do processo sucessório segundo Dutra (2017, p. 184) é que ele “permite uma ação contínua de educação das lideranças na identificação e preparo das futuras lideranças”. Desta forma, os envolvidos aperfeiçoam-se para a organização, garantindo assim, lideranças mais preparadas para enfrentarem obstáculos no decorrer da carreira e aptas para alcançarem os objetivos e metas do negócio.

Para Rothwell (2005 apud DUTRA, 2017) o planejamento de sucessão na organização pode ocorrer seguindo-se 10 (dez) passos, que são eles:

Primeiro: apoio e suporte dos gestores, presidente, diretores, acionistas e demais envolvidos com a direção da organização.

Segundo: determinar as competências necessárias e critérios de valorização das lideranças.

Terceiro: elaborar processos de avaliação do desenvolvimento, estes devem viabilizar a orientação do desenvolvimento das lideranças, bem como, revelar quais os indivíduos indicados e melhor preparados para assumirem possíveis posições de liderança na empresa.

Quarto: implantar o sistema de *performance*, este por sua vez, serve como um incentivador para a aprimoração contínua das lideranças nos objetivos e estratégias do negócio.

Quinto: perceber indivíduos com potencial de desenvolvimento, estes que possam assumir responsabilidades e atribuições de maior complexidade organizacional.

Sexto: determinar planos individuais de desenvolvimento, mesclando objetivos atuais e esperados com os aspectos de responsabilidade e atribuições mais complexas.

Sétimo: implementar e acompanhar o plano de desenvolvimento individual.

Oitavo: identificar os sucessores a partir das avaliações realizadas e dos resultados dos planos de desenvolvimento individuais.

Nono: construir o mapa sucessório entre gestores e dirigentes da organização e as disposições dos indivíduos designados à sucessão.

Décimo: avaliar continuamente os resultados obtidos no processo de sucessão de carreira, como por exemplo, a economia que o processo gera no recrutamento interno da organização e entre outros fatores.

A organização deve ter uma grande maturidade e possuir um processo sucessório bem estruturado para que tanto os colaboradores tenham resultados positivos em sua carreira, quanto a empresa possa alcançar seus objetivos organizacionais (DUTRA, 2017).

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

De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 359) a liderança pode ser definida como “a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos”, sendo assim, podemos observar que o líder tem papel fundamental na organização, este que por sua vez, deve ser capaz de inspirar sua equipe, bem como, obter e proporcionar uma visão de futuro ao negócio.

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos. Ela é igualmente essencial nas demais funções de administração: planejamento, organização, direção e controle. No entanto, a liderança é mais relevante na função de direção - a que toca mais perto as pessoas (CHIAVENATO, 2007, p. 307).

Como citado por Custodio (2015, p. 138):

ser líder significa assumir com paixão o papel de influenciador, e facilitador nas atividades que levam a resultados favoráveis, agir com justiça e imparcialidade, sempre buscando o resultado, sem esquecer que, seja qual for o resultado, ele virá pelo esforço conjunto as pessoas.

Para Macêdo (2007) o poder, a autoridade e a responsabilidade são fatores que estão diretamente relacionados na execução da liderança, isto é, o poder está associado a habilidade de influenciar sua equipe, já a autoridade é o direito de comandar os indivíduos, e pôr fim a responsabilidade está relacionada a obrigação adquirida a partir de uma determinada parcela de autoridade aceita.

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010) muitos líderes podem possuir qualidades e características apropriadas para a liderança e mesmo assim fracassarem no momento em que a empresa está em seu auge de sucesso, e é ali que entra a gestão do conhecimento, pois o líder é o responsável pelo processo de identificação e análise dos conhecimentos disponíveis e desejáveis para o desenvolvimento da organização, para que assim impulse os resultados do negócio.

Outro ponto importante que se diz respeito ao líder é a capacidade de gerir conflitos, pois como indicado por Chiavenato (2007, p. 223) “Não existem empresas imunes a conflitos internos”.

Para Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 437) conflito pode ser definido como “um processo que tem início quando alguém percebe que outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente alguma coisa que considera importante”.

Desta maneira podemos observar um descontentamento de ambas as partes, tanto a organizacional, quanto a profissional, como citado por Chiavenato (2007, p. 223) “a empresa perde, as pessoas perdem e suas unidades de linha e de *staff* também perdem quando agem como adversárias, lutando ferrenhamente entre si”.

Sendo assim, cabe ao líder e a toda equipe de RH buscar estratégias de resolução dos conflitos dentro do ambiente de trabalho, bem como, proporcionar um ambiente saudável e harmônico aos seus colaboradores, para que assim possam desempenhar suas funções da melhor forma possível, trazendo melhores resultados à organização (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

### **2.2.7 Personalidade**

Para Freidman (2004, p. 2) a personalidade pode ser definida como “[...] forças psicológicas que tornam as pessoas únicas”. Ou seja, cada indivíduo se difere um do outro, não somente pelas características físicas (altura, peso, etc.) mas também pelas características psicológicas que formaram sua personalidade no decorrer de sua vida.

Segundo a psicologia a personalidade se dá desde o princípio da geração de um indivíduo, no entanto, ela se desenvolverá no decorrer de toda vida, e principalmente em nossa infância de acordo com o tratamento que recebemos, bem como, a partir das pessoas e dos ambientes que convivemos e frequentamos (JUNG, 2014).

A personalidade nos influenciará tanto em nossa vida pessoal quanto profissional. E se tratando de liderança o compromisso para com a organização e todas as pessoas envolvidas é ainda maior. Segundo Selman (2010, p. 19) liderança “[...] literalmente significa ‘responsabilidade’: habilidade e liberdade para responder, para agir”. Desta forma, a personalidade dos líderes pode influenciar de forma significativa a maneira de se relacionar e gerir a empresa, impactando diretamente no desenvolvimento e sucesso da mesma.

Ressaltando que a personalidade se desenvolve por toda a vida, e possibilita mudanças no decorrer do processo, pode-se entender que para cada circunstâncias e fatos que podem vir a ocorrer no meio profissional existe uma maneira correta de se impor, trazendo um desfecho com resultados positivos (JUNG, 2014).

### **2.2.8 Comunicação organizacional**

A origem dos problemas e conflitos humanos, sociais e organizacionais estão totalmente relacionados a falhas e a erros no processo de comunicação. E segundo Luizari (2014, p. 23) “a comunicação foi o que propiciou a interatividade entre os primeiros grupos humanos e o que encaminhou, gradativamente, para o progresso pela transmissão do conhecimento.”

De acordo com Mesquita (2004 apud LUIZARI, 2014) para que o processo de compartilhamento de conhecimento aconteça existem elementos essenciais que fazem parte da comunicação, eles são: a mensagem que é o conteúdo das informações transmitidas, o emissor que transmite a mensagem, o receptor que recebe a mensagem, o código que será a linguagem utilizada (verbal ou não verbal), o canal que é o meio de transmissão da mensagem, e por fim, o retorno que será a resposta do receptor.

E se tratando de conhecimento e comunicação empresarial, Marchiori (2017, p. 30) cita que:

as pessoas vivem e desfrutam de uma cultura a qual tem valor para os grupos que experimentam, que criam, que interagem, que aprendem a respeitar, a entender, a integrar vozes, a conversar, o que resulta em compartilhar o que é formado naquele momento tido como conhecimento.

Pode-se observar nas organizações que grande parte dos erros operacionais, equívocos de gestão e conflitos interpessoais também estão ligados à falta de comunicação ou diálogo (MATOS, 2014).

Cecato e Mafei (2011, p. 44) citam que “ter uma comunicação apenas esporádica com os empregados ou com a comunidade pode trazer consequências nefastas.” Isto é, podem ser entendidas apenas como oportunistas, pois não fortalece um laço a modo de solidificar e fortalecer a troca de informações, não estabelecer um vínculo transparente entre empresa e interlocutores.

Comunicação, poder e sucesso estão internamente ligados, de acordo com Laurizi (2014, p. 21), “quem consegue influenciar outras pessoas ao ponto de fazê-las seguir suas ideias e apoiar suas diretrizes torna-se líder, e líderes conseguem posições hierárquicas elevadas.” Deste modo um líder é aquele que sabe comunicar-se de forma coerente e influenciar pessoas com ideias de maneira que todos entendam.

Antigamente existia uma hierarquia muito clara nas organizações, onde o líder dava as ordens e os liderados obedeciam, sem questionamentos. Nos dias atuais esse cenário é bem diferente, além das pessoas precisarem lidar com a quantidade excessiva de informações, filtrá-las ela precisa saber transmitir de forma clara, para que todos as pessoas em sua volta entendam a necessidade organizacional e colaborem com ela (KYRILLOS; SARDENBERG, 2019).

Comunicação é essencial para um colaborador de alto desempenho, conforme cita Kyrillos e Sardenberg (2019, p. 18), “comunicação foi a primeira citada, praticamente unanimidade entre as pessoas que responderem, que eram líderes e empregados da empresa”, dessa forma podemos ressaltar a importância da comunicação no âmbito pessoal e principalmente, profissional.

### 2.2.9 Avaliação de desempenho

Há alguns anos a avaliação de desempenho era considerada uma ferramenta de gestão que consistia no processo de avaliar o colaborador pelas suas atividades. Conforme a evolução da ferramenta notou-se que ela deveria abranger o comportamento das pessoas em seu trabalho, levando em consideração as metas, resultados e potencial. Com isso, sendo possível estabelecer um plano de desenvolvimento aos indivíduos (MARRAS; TOSE, 2012).

Segundo Chiavenato (2016), a avaliação de desempenho refere-se ao desempenho que o ocupante possui em seu cargo. Sendo assim, pode ser definida como uma análise sistemática do desempenho do indivíduo que exerce certa função na organização, levando-se em consideração vários fatores e possíveis variáveis, para que desta forma, se possa localizar problemas ou competências que não se adequam ao cargo em questão, conseguindo assim dar um direcionamento correto ao colaborador.

Algumas das finalidades da AD são: identificar o valor das pessoas para a organização, desenvolver talentos, isto é, analisar os pontos fortes e fracos dos indivíduos que fazem parte da organização, fornecer informações essenciais, auxiliando assim, as atividades relativas à gestão de pessoas, tornar transparente a relação entre avaliadores e avaliados, ou seja, possuir maior clareza no que se refere a superior e subordinado dentro do ambiente laboral, e por fim, abastecer a organização com avaliações periódicas (ARAÚJO, 2010).

Já para França (2015, p. 117), “o objetivo da avaliação de desempenho é também proporcionar o crescimento e o desenvolvimento da pessoa que fica sabendo como está se saindo no trabalho.” Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010) o sistema de avaliação de desempenho colabora na identificação da necessidade de treinamento e desenvolvimento a seus funcionários, bem como, identifica habilidades e competências deles, e fornece o *feedback* a partir da visão organizacional. A avaliação serve ainda como forma de atribuição de recompensas e aumento salarial dentro do ambiente organizacional.

Carvalho, Nascimento e Serafim (2013, p. 259) destacam a importância da ferramenta:

sendo assim, a avaliação de desempenho se torna uma ferramenta de fundamental importância, tendo em vista seu foco estar voltado para o desempenho do profissional, isto é, trata-se de uma análise sobre como o funcionário realiza suas tarefas, como alcança as metas, revelando seu potencial.

As pessoas tendem a trabalhar abaixo de sua capacidade caso o objetivo da avaliação e seus critérios não estejam claros. Portanto, a avaliação de desempenho é muito importante para a organização, pois ela influencia diretamente a motivação dos colaboradores e seus resultados (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Essa ferramenta traz algumas vantagens e seus principais beneficiados são os colaboradores, gestores e organizações. Para os subordinados as vantagens estão em saber quais são os pontos que a empresa valoriza, expectativas dos gestores, seus pontos fracos e fortes, ter um plano de desenvolvimento e possibilita à autoavaliação de seu trabalho. Para os gestores permite criar um plano de desenvolvimento para os colaboradores, ter argumentos e números para demonstrar ao colaborador onde ele pode melhorar e deixa de lado a subjetividade na hora de avaliar o colaborador. A organização melhora sua efetividade do curto, médio e longo prazo, permite avaliar quem são as pessoas que precisam de treinamento ou as que podem ser promovidas e estimula a produção oferecendo oportunidades que melhoram a relação com os colaboradores (CHIAVENATO, 2016).

Segundo Araújo (2010), ainda no que se refere à suas vantagens a AD: possibilita a descoberta de talentos, possibilita o feedback às pessoas da organização, auxilia no direcionamento dos esforços da organização, ajuda no aprimoramento da qualidade de vida dos colaboradores, situa os indivíduos na estrutura organizacional e incentiva a utilização do *coaching*.

De acordo com Chiavenato (2010) existem barreiras que prejudicam o processo de avaliação de desempenho, como por exemplo, a dificuldade de coleta de informações sobre o desempenho e a dificuldade de análise do desempenho do colaborador, o que levam à falta de clareza e a invalidez das informações, desta forma prejudicando os resultados da organização. Para Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 554) “se o processo de avaliação enfatizar os critérios errados ou for impreciso, os funcionários poderão receber recompensas abaixo ou acima do merecido”.

Araújo (2010, pag. 128) cita que a avaliação de desempenho também tem algumas limitações:

é importante ressaltar que os processos administrativos não são autossuficientes, e estão longe de serem considerados livres de imperfeições. Seguindo esta linha de raciocínio, vale estudar os itens a seguir no que diz respeito às limitações, a fim de entender melhor os pontos fracos, e saber como lidar com eles.

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010) a responsabilidade pela realização da avaliação de desempenho pode variar de uma empresa para outra, bem como, a forma como ela será realizada. Desta maneira, a mesma pode ser efetuada pelo superior imediato do funcionário, por seus colegas, e até mesmo o colaborador pode participar de suas próprias avaliações.

Alguns outros métodos também conhecidos são a avaliação pelos clientes internos e externos e pares que são pessoas que trabalham em posições equivalentes que realizam a avaliação (MARRAS; TOSE, 2012).

Araújo (2010) destaca que a hierarquia das organizações está cada vez mais horizontalizada, isto é, com menos níveis hierárquicos, com uma menor centralização do poder, e com maior autonomia dos indivíduos na organização, fazendo com que a forma antiga de se pensar a respeito da avaliação de desempenho seja eliminada, dando espaço a novas tendências e parâmetros.

Chiavenato (2016, p. 154) fala sobre qual a visão da ferramenta atualmente:

[...] Definida como uma técnica de aprimoramento profissional, ela está repleta de objetivos relacionados com a justificação de salários, com a eliminação de maus funcionários, com a correlação da atuação do empregado com os resultados obtidos, etc.

Algumas das principais tendências da AD são: os indicadores serem sistêmicos, indicadores escolhidos conforme critério de avaliação, indicadores serem escolhidos em conjunto (financeiros, ligados ao cliente, internos e inovação), ser um elemento integrador das práticas de recursos humanos, desenvolvido através de processos não estruturados dentre outros (CHIAVENATO, 2016).

### **2.2.10 Análise de investimentos**

O avanço tecnológico aliado a competitividade de mercado geram uma necessidade às organizações para possuírem colaboradores competentes e qualificados, e que por meio de um planejamento estratégico correto consigam atingir um espaço cada vez maior no mercado competitivo, bem como, explorem alternativas

que tragam melhores resultados para seus investimentos, gerando assim, valor à organização (HOJI, 2012).

As decisões de investimentos devem ser tomadas com base em informações cuidadosamente analisadas, pois comprometem os recursos de uma empresa por longo tempo e seu retorno efetivo pode ser somente estimado no presente, o que gera incertezas (HOJI, 2012, p. 167).

Segundo Hoji (2014) é necessário realizar uma análise profunda de onde a organização irá investir, pois o processo de investimento quando é iniciado desloca grande parte do capital da empresa, se for necessário realizar uma pausa nesse investimento ou até mesmo revertê-lo se torna um processo muito demorado e desgastante.

De acordo Assaf Neto (2014), a análise de investimentos é importante, pois as decisões de investimento irão gerar grande impacto no volume de capital voltado à produção de bens e serviços.

Segundo Hoji (2012, p. 166), “orçamento de capital é um programa de aplicação de capital de longo prazo vinculado ao plano estratégico e trata de investimentos permanentes.”

Hoji (2014, p. 166) fala que os investimentos permanentes são aplicados para manutenção das atividades operacionais:

investimentos permanentes são os recursos aplicados em ativos de natureza permanente, para manutenção das atividades operacionais, e produzem resultados de longo prazo. Exemplos: participação em empresas controladas ou coligadas; terrenos e edificações; gastos com pesquisas e desenvolvimento de novos produtos e processos; marcas e patentes; máquinas e equipamentos.

Já para Gitman (2010, p. 326), “orçamento de capital é o processo de avaliação e seleção de investimentos de longo prazo condizentes com o objetivo empresarial de maximizar a riqueza dos proprietários.”

De acordo com Assaf Neto (2014, p. 348), “as propostas de investimentos de capital de uma empresa podem ser enquadradas segundo suas diversas origens, isto é, de acordo com os motivos internos que determinam seus estudos.”

Conforme Gitman (2010) o processo de orçamento de capital pode ser dividido em cinco etapas, que são respectivamente: geração de proposta, revisão e análise das propostas, tomada de decisão, implementação do projeto, e por fim, o

acompanhamento do mesmo, isto é, a monitoração do andamento e a realização de possíveis ajustes quando necessário.

Segundo Assaf Neto (2014), uma organização gera valor quando tem a capacidade de possibilitar aos seus credores e acionistas uma remuneração acima de suas expectativas de lucro.

Assaf Neto (2014, pag. 176) define o principal indicador de riqueza:

o principal indicador de agregação de riqueza é a criação de valor econômico, que se realiza mediante a adoção eficiente de estratégias financeiras e capacidades diferenciadoras. Para avaliar a capacidade de agregação de valor da empresa, são desenvolvidos direcionadores de valor dos negócios, cobrindo as diversas variáveis das estratégias selecionadas por sua administração.

Para Hong (2006, p. 16), “uma organização diferencia-se de outra pela maneira como organiza e gerencia a sequência de atividades e processos que cria, e como faz e forma entrega um produto ou serviço a seus clientes”.

### *2.2.10.1 Métodos Quantitativos*

#### 2.2.10.1.1 Fluxo de caixa

Para Barros (2014), quando uma organização realiza um investimento, trata-se de uma ou várias aplicações de capital que tem como objetivo obter um retorno de capital a curto ou longo prazo. Esse investimento do ponto de vista financeiro representa a saída de capital do caixa da organização, quando esse investimento gera retorno ele é visto como entradas de capital no caixa. Esse conjunto de entradas e saídas de caixa é caracterizado como fluxo de caixa.

Segundo Castanheira e Macedo (2012, p. 91), esse fluxo pode ser representado de forma de tabela conforme figura 1 e de forma gráfica conforme figura 2.

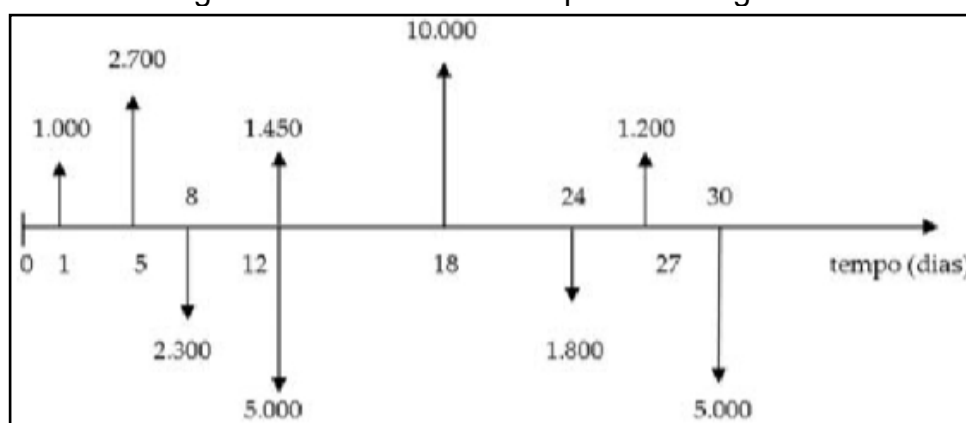
Figura 1 – Fluxo de caixa em uma tabela

Depósitos		Saques	
Dia	Valor (R\$)	Dia	Valor (R\$)
01	1.000,00	–	–
05	2.700,00	08	2.300,00
12	1.450,00	12	5.000,00
18	10.000,00	24	1.800,00
27	1.200,00	30	5.000,00

Fonte: Castanheira e Macedo (2012).

No fluxo de caixa representado de forma gráfica, a linha horizontal representa o período em dias, as setas para baixo representa os investimentos ou saques, a seta para cima representas o retorno ou depósito no caixa da empresa (CASTANHEIRA; MACEDO, 2012).

Figura 2 – Fluxo de caixa representado graficamente



Fonte: Castanheira e Macedo (2012).

#### 2.2.10.1.2 Taxa Mínima de Retorno - TMA

Segundo Gitman e Madura (2003), taxa mínima de retorno ou também chamada de custo de capital, é uma taxa exigida pelo investidor, para que haja aplicação financeira sobre certa ação ou organização. Esse mesmo conceito segue para as organizações, pois elas necessitam avaliar se o seu investimento irá valorizar as suas ações, pois caso realizem um investimento onde o custo de capital seja muito baixo, as suas ações desvalorizarão.

As empresas utilizam essa ferramenta em sua grande maioria quando estão precisando expandir a sua estrutura, seja ela de máquinas, construção de novos edifícios, pesquisa, desenvolvimento de novos produtos etc. (MEGLIORINI; VALLIM, 2018)

Vale salientar que Gitman e Madura (2003, p. 318) falam sobre a importância dessa ferramenta:

o custo de capital é um conceito financeiro extremamente importante [...] É, de fato, o 'número mágico' usado para decidir se um investimento proposto por uma empresa vai aumentar ou diminuir o preço de suas ações. Obviamente, apenas aqueles investimentos com perspectivas de aumentar o preço das ações [...] serão recomendados.

### 2.2.10.1.3 Valor Presente Líquido – VPL

De acordo com Megliorini e Vallim (2018, p. 74), o valor presente líquido “[...] consiste na diferença entre o valor descontado do fluxo de caixa para a data do investimento inicial (I.I) e o valor do investimento inicial de um projeto”. A seguir podemos verificar o VPL representado em fórmula.

Figura 3 - Fórmula de cálculo da VPL

<p>O cálculo do VPL é feito por meio da seguinte equação:</p> $VPL = -I.I. + \frac{FC1}{(1+k)^1} + \frac{FC2}{(1+k)^2} + \frac{FC3}{(1+k)^3} + \dots + \frac{FCn}{(1+k)^n}$ <p>em que:</p> <p>VPL = valor presente líquido do fluxo de caixa;</p> <p>I.I. = investimento inicial do projeto;</p> <p>FC = fluxo de caixa em cada ano do projeto;</p> <p>k = taxa mínima de atratividade, correspondendo ao custo de capital.</p>
---

Fonte: Megliorini e Vallim (2018).

Segundo Samanez (2007, p. 179), o método de avaliação VPL tem o objetivo de “[...] calcular, em termos de valor presente, o impacto dos eventos futuros associados a uma alternativa de investimento, ou seja, ele mede o valor presente dos fluxos de caixa gerados pelo projeto ao longo de sua vida útil”. Desta forma, se não existirem restrições de capital à empresa, pode se dizer que este método leva à uma escolha ótima, pois maximizará o valor da organização (SAMANEZ, 2007).

Portanto, para Megliorini e Vallim (2018), todos os projetos em análise que apresentarem o valor presente líquido maior ou igual a 0 (zero) podem ser aprovados, pois irão gerar um retorno igual ou maior ao custo de capital. Já um VPL com resultado menor que 0 (zero) deixa de ser interessante à organização, pois seu retorno será menor que o custo de capital que ele exigirá.

#### 2.2.10.1.4 Payback Simples e Descontado

De acordo com Samanez (2007), dentro de uma organização muitas vezes é indispensável saber qual será o tempo de recuperação dos investimentos que foram ou que serão realizados, isto é, faz-se necessário calcular quantos anos levarão até que os valores presentes dos fluxos de caixa previstos se igualem ao investimento inicial. Desta forma, pode-se utilizar os métodos de *Payback* Simples ou Descontado. A realização do *Payback* simples pode dar-se da seguinte forma, como citado por Megliorini e Vallim (2018, p. 70) “[...] basta acumular as entradas líquidas de caixa até atingir o valor do investimento inicial”.

Para Gitman e Madura (2003, p. 291) os critérios de decisão são os seguintes: “se o período de *Payback* for menor que o período de *Payback* máximo aceitável, aceite o projeto. Se o período de *Payback* for maior que o *Payback* máximo aceitável, rejeite o projeto”.

Segundo Gitman (2010) o período de *Payback* simples pode ser considerado uma ferramenta pouco sofisticada ou precisa de análise de orçamento de capital, pois ela não considera a desvalorização do dinheiro no tempo. Por outro lado, o *Payback* descontado consiste na utilização dos fluxos de caixa futuros descontados, a partir da desvalorização sofrida ao longo do período, desta forma os valores são trazidos a valor presente. Portanto, este método pode ser considerado mais confiável do que o anterior (SAMANEZ, 2007).

#### 2.2.10.1.5 Taxa interna de retorno - TIR

A TIR baseia-se no conceito de fluxo de caixa descontado, ou seja, leva em consideração o valor do dinheiro no tempo em que ocorrem as entradas e saídas de caixa. Sendo assim uma taxa de desconto que faz com que a soma dos fluxos das entradas seja igual ao das saídas (SAMANEZ, 2007).

Para Migliorini e Vallim (2018, p.38), “a TIR corresponde a uma taxa de desconto que iguala o valor presente dos fluxos de caixa ao valor do investimento inicial”.

Contudo Gitman e Madura (2003, p. 294) pontuam que “a taxa interna de retorno (IRR- *internal rate of return*) é a taxa de desconto que iguala a \$ 0 o NPV de uma oportunidade de investimento (uma vez que o valor presentes da entrada de caixa é igual o investimento inicial)”.

A fórmula para cálculo da TIR segundo Gitman e Madura (2003) é a seguinte:

Figura 4 – Fórmula de Cálculo da TIR

$$\$ 0 = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} - CF_0$$

$$\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} = CF_0$$

Fonte: Gitman e Madura (2003).

Quando a TIR é usada como critério para aceitar/recusar um projeto, são levados em conta dois requisitos, se a TIR for maior que o custo de capital; aceite o projeto, porém se o custo for menor; recuse-o (GITMAN; MADURA, 2003).

Esse método não tem como finalidade a avaliação da rentabilidade absoluta, porém, seu objetivo é encontrar uma taxa intrínseca de rendimento (SAMANEZ, 2007).

### 2.2.11 Estruturação de cargos e salários

Nos dias atuais a organização precisa manter o salário coerente e justo, para isso ela precisa buscar o equilíbrio interno e principalmente o externo, estudando o mercado de trabalho para que a remuneração de sua organização seja condizente com a realidade de seu mercado (MORENO, 2014).

Há vários modelos de remuneração, o plano de cargos e salários é um dos modelos possíveis e ele visa manter as pessoas motivadas, criativas, engajadas por isso ela é muito importante nas organizações (MORENO, 2014).

Segundo Marras (2012) há oito passos que a empresa deve seguir para a implantação de cargos e salários, sendo eles: 1) Análise das funções. 2) Descrição dos cargos. 3) Pesquisa salarial. 4) Política salarial. 5) Avaliação dos cargos. 6)

Cálculo das estruturas. 7) Cálculo do custo do enquadramento. 8) Implantação do programa.

A implantação deve ser comunicada com mais detalhes possíveis, pois esse modelo tem grandes chances de gerar interpretações equivocadas dos colaboradores (MARRAS, 2012).

Engana-se a empresa que considera a remuneração como o único fator de motivação, Moreno (2014, p. 21) cita que:

[...] o salário, isoladamente, não é um fator motivador. A simples troca de mão de obra por um salário não produz satisfação no empregado. Se a relação entre os fatores citados não for mantida, a empresa perceberá uma queda no desempenho dos empregados.

Para que a motivação do plano de cargos e salários seja mantida, ele deve ser acompanhado pelos planos de carreira, treinamento e desenvolvimento e avaliação de desempenho (MORENO, 2014).

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

A cultura organizacional pode ser definida como um sistema de valores compartilhados pelos seus membros, em todos os níveis, que diferencia uma organização das demais. Desta forma, quanto mais à empresa entender a sua cultura, maior a chance de sobrevivência no mercado (SOUZA, 2014).

A cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu para poder lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, os quais funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir (SCHEIN, 2009, p. 3 apud SOUZA, 2014, p. 21).

Para Chiavenato (2009b), a cultura organizacional pode ser definida como algo intangível. Neste sentido, segundo ele, ela pode ser indicada como um iceberg. Na parte superior que está acima do nível da água se encontram os aspectos visíveis e superficiais, estes por sua vez, são características visíveis nas organizações, como por exemplo, tipo de edifício, cores utilizadas, métodos e procedimentos de trabalho, tecnologias aplicadas, entre outros aspectos. Já na parte inferior do iceberg estão as questões invisíveis e profundas da organização, onde a percepção destes aspectos é

mais árdua, ou seja, neste local se encontram os fatores psicológicos e sociológicos da cultura.

Sendo assim, podemos analisar que a parte de cima do iceberg que caracteriza a organização é mais fácil e rápida de ser mudada. Porém, as camadas mais profundas a mudança ocorre de forma mais difícil, demorada e problemática (CHIAVENATO, 2009b).

De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010), a cultura cria o clima organizacional, pois ele retrata como os colaboradores se relacionam entre si dentro do ambiente laboral, bem como, com os clientes e elementos externos, ou seja, o clima organizacional é a junção dos aspectos positivos e negativos da cultura, juntamente com situações que influenciam as pessoas nas organizações.

Segundo Coda (1997) o clima é um indicador da satisfação dos colaboradores sobre vários aspectos de seu trabalho, como a liderança, compensação, maturidade empresarial, colaboração entre áreas funcionais, valorização profissional, identificação com a empresa, processo de comunicação, sentido de trabalho, e política global de recursos humanos.

### **2.2.13 Sistema de qualidade e produtividade**

No ambiente cada vez mais competitivo as organizações buscam oferecer produtos ou serviços cada vez mais inovadores e que satisfaçam as necessidades do consumidor final.

Como observado por Trida (2013, p. 52),

[...] é importante que o empreendedor se preocupe com a qualidade dos seus serviços e produtos, por ser um diferencial na hora da concorrência e fator responsável por garantir que o negócio permaneça ou não no mercado, além de estar diretamente ligada à chance de sobrevivência e de crescimento da empresa.

Para Mello (2011) o conceito de qualidade está ligado a associação que fazemos quando o produto ou serviço oferecido é bom para nós, ou seja, quando compramos um objeto ou comodidade esperamos que seja durável, seguro, prático e que atenda tudo aquilo que planejamos com ele.

Já para Trida (2013, p. 52) qualidade pode ser definida como “a capacidade de um produto ou serviço satisfazer as necessidades implícitas a um custo competitivo”.

Podemos observar com Custodio (2015) que no decorrer da história da gestão da qualidade em 1987 se estabeleceu um modelo normativo chamado Organization for Standardization (ISO) com a série 9000 e sistemas de garantia da qualidade. Para Custodio (2015, p. 8), “essa normatização permitiu que clientes e fornecedores estabelecessem uma relação baseadas em atributos das normas, qualificando-as como confiáveis”.

Para Shigunov Neto (2016), se tratando de produtividade organizacional, ele afirma que no contexto da gestão da produção seu maior foco é produzir uma única vez e certo, do início ao fim do processo. Desta maneira, pode-se evitar perda de tempo, gastos desnecessários, prejuízos com retrabalhos e correções de erros na produção dos produtos e serviços realizados.

De acordo com França (2015, p 178), “o fator crítico produtividade também está associado ao processo de inovação tecnológica [...]”, ou seja, a tecnologia está aumentando as taxas de crescimento e produtividade, bem como, reduzindo custos de produção às empresas.

Desta forma podemos observar que para que a organização consiga atingir seu auge de sucesso ela precisa viabilizar as necessidades dos seus clientes, por meio de produtos ou serviços com qualidade e com preço justo, se adequando internamente com o processo produtivo (MELLO, 2011).

#### **2.2.14 Saúde e segurança no trabalho**

Desde os primórdios da humanidade os trabalhadores enfrentavam riscos de saúde e de vida, sabemos que as organizações do mundo todo investem em modernização de suas linhas de produção, escritórios e logística, porém, com o avanço tecnológico alguns riscos acabam sendo eliminados, no entanto, outros surgem (CAMPOS, 2013).

Segundo Campos (2013, p. 18) a preocupação com o colaborador é recente, pois “a proteção legal ao trabalhador contra acidentes e doenças inerentes ao trabalho, no plano internacional, começou somente no século XIX. No Brasil, as primeiras leis surgiam no início do século XX [...]”.

Todo acidente de trabalho não acontece por acaso, e ele permite um aprendizado para o colaborador e para empresa, esse aprendizado deve ser

aproveitado, e os colaboradores devem participar das ações de melhoria da segurança (CAMPOS, 2013).

Em 1978, surge as Normas Regulamentadoras, de início foram 28 normas, essas normas são as quais as empresas devem seguir para assegurar a segurança do colaborador e resguardar o seu direito. Nos dias atuais existem 36 NRs (CAMPOS, 2013).

As Normas Regulamentadoras (NRs) definem as regras de diversos programas, comissões e cuidados. Nelas estão descritas como é formado e como se dá o funcionamento da CIPA, por exemplo, bem como, a norma NR-35 que fala sobre segurança em trabalhos em altura, temos também normas sobre os documentos como ordem de serviço, comunicação de acidente de trabalho, atestado de saúde ocupacional dentre outras (CAMPOS, 2013).

Além disso, Campos (2013, p. 56) cita que “a legislação básica sobre Segurança e Saúde no Trabalho no Brasil está regulamentada na Constituição e na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Existe também a legislação previdenciária.”

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA**

Atuamos primeiramente com a pesquisa exploratória que segundo Pátaro (2017, p. 92), “tal método tem mais a função de mapear e conhecer determinado campo, tema ou objetivo do que compreender um fenômeno específico”. Desta forma, visitamos a empresa para realizar a observação dela, tendo uma conversa geral com seu gestor.

A partir das informações obtidas nossa ferramenta escolhida para levantar dados específicos foi a entrevista, que para Melo (2019, p. 43) “[...] é uma ferramenta muito importante na busca pela verdade objetiva dos fatos e da dinâmica das circunstâncias individuais percebidas por alguém”. Os temas abordados em nosso diálogo foram relacionados a percepção individual e da equipe, estrutura e ambiente de trabalho, bem como, sobre a organização e processos da empresa.

De acordo com Castro (2006) após a obtenção dos dados a partir da ferramenta escolhida, acontece a realização da análise qualitativa, quantitativa ou ainda com o cruzamento das informações de ambas.

Para Castro (2006, p. 108), “o método quantitativo pergunta ‘como’ acontece, ‘o que’ acontece. Já o método qualitativo pergunta ‘por que’ acontece.” Em nosso caso, utilizamos dos dois métodos para realizar a análise dos dados levantados, o que resulta num diagnóstico mais amplo.

#### **3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS**

##### **3.2.1 Observação**

“Quando queremos conhecer experiências, ideias e opiniões das pessoas, podemos perguntar-lhes a respeito por meio de questionários ou entrevistas” (PINHEIRO; GUNTHER, 2007, p.75).

Entretanto quando queremos analisar como a pessoa se porta em seu ambiente usamos a técnica de observação, pois muitas coisas podem passar despercebidas para os mesmos e quando a um terceiro observando seus atos a

percepção se torar outra, aliás muitos são influenciados pelo autorrelato do que acham que deveriam fazer ou ser.

A técnica de observação é utilizada quando precisa de informações preliminares sobre a situação real do ambiente/pessoa. Antes mesmo de ir questionar o indivíduo sobre suas impressões e preferencias a respeito do local, é comum que queiram conhecer o oque o indivíduo faz no local, quais atividades desenvolvem ali etc. (PINHEIRO; GUNTHER, 2007).

Ainda para Pinheiro e Gunther (2007) a observação permite que o pesquisador tenha acesso aos comportamentos humanos, dos quais os indivíduos não são cientes, atitudes para com seus colegas ou até mesmo com o local de trabalho que a pessoa nem prestava atenção que fazia.

Durante o período de coleta de dados é de grande valia treinar o olha do pesquisador para identificar resíduos comportamentais presentes no ambiente. (PINHEIRO; GUNTHER, 2007).

### **3.2.2 Entrevista**

De acordo com Pinheiro e Gunther (2007, p.53), “entrevista é uma técnica tradicional e instrumento de pesquisa de ciência social”, e a algumas designações de que os egípcios usavam essa técnica para o censo populacional. Entende-se entrevista como uma forma de comunicação, algo para transmitir informações, partilhar resultantes verbais e não verbais.

Pinheiro e Gunther (2007) afirmam que a entrevista precisa estar bem estruturada, fórmula questões adequadamente, entretanto o entrevistador tem o papel de fazer surgir interesse e a cooperação do entrevistado. Existem alguns passos que podem ser seguidos para formular e aplicar uma boa entrevista, eles são:

1. Selecionar uma meta e um conjunto de metas;
2. Elaborar um roteiro a ser aplicado;
3. Testar o plano preliminar da entrevista;
4. Registrar as respostas;
5. Criar categorias ou um sistema capaz de traduzir as respostas verbais;
6. Codificar as respostas obtidas;

Para o entrevistador ser ético é algo de extrema valia, pois muitas pessoas têm receio de responder as perguntas com medo de serem reveladas, por isso é dever do

entrevistador esclarecer a conscientizar o entrevistado de que o sigilo e o anônimo serão preservados. (PINHEIRO; GUNTHER, 2007).

Pinheiro e Gunther (2007) descreve três modelos de entrevistas: entrevista informal, semiestruturada, entrevista estruturada.

A entrevista informal é caracterizada pela ausência da estruturação de perguntas/questões, não segue um roteiro e tem preferência na primeira pesquisa participante. Neste caso é feito um checklist de tópicos que o entrevistador deseja investigar ou obter informações. (PINHEIRO; GUNTHER, (2007).

Já as entrevistas semiestruturadas seguem roteiro, e é baseada em uma lista de questões a serem seguidas, geralmente são formuladas após a observação ou entrevistas informais. (PINHEIRO; GUNTHER, (2007).

Entrevistas estruturadas baseiam-se em perguntas fechadas e pode ser por meio de formulários questionários e inventários. As questões fechadas são caracterizadas elas alternativas dispostas pelo entrevistador, e tem como vantagem a decodificação mais ágil das respostas obtidas, e como desvantagem limitar a possibilidade de escolha. (PINHEIRO; GUNTHER, (2007).

### 3.3 FORMA DE ANÁLISE DE DADOS

#### 3.3.1 Quantitativa e qualitativa

A pesquisa qualitativa é um processo indutivo, e há menos decisões irreversíveis, pois, é uma exploração permanente, em que dúvidas e respostas permanecem abertos até o final. (CASTRO, 2006).

Para Castro (2006) após o pesquisador definir o roteiro da pesquisa quantitativa, nesta fase seu trabalho será dedutivo. “Ele tem suas hipóteses minimamente definidas e seu objetivo é testá-las em campo.” (CASTRO, 2006 p. 107).

## **4 ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO**

Para que se possa ser analisada a empresa, precisamos iniciar pela sua estrutura, nela contém informações muito importantes para o desenvolvimento do trabalho e auxilia também no levantamento das principais características da cultura da organização.

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO**

A caracterização é onde iremos levantar dados, desde o nome até o organograma da organização, dados esses que são imprescindíveis para a elaboração do questionário, pois com eles poderemos direcionar as perguntas de uma forma mais assertiva.

#### **4.1.1 Nome**

Comércio de Baterias Varnier EIRELI

#### **4.1.2 Histórico**

A história da Baterias Varnier teve início em meados de 1967 por Danúncio Varnier na cidade de União da Vitória. Neste período era realizada a fabricação e montagem de baterias.

Após dez anos seus filhos Antonio, Alouise e Jáiro assumiram a direção da empresa, deixando de lado a fábrica de baterias e assumindo um novo segmento, dando espaço à consertos elétricos de carros.

Júnior Varnier filho de Jáiro sempre esteve atrelado às atividades referentes a empresa. Desde jovem trabalhava na oficina e administrava alguns assuntos relativos ao negócio de sua família.

Desta forma, no ano de 2005 Júnior comprou a parte dos sócios, tornando-se o dono e administrador da Baterias Varnier.

#### **4.1.3 Endereço**

Av. Bento Munhoz da Rocha Neto, 1056 - São Bernardo, União da Vitória - PR,  
84600-000

#### **4.1.4 Abrangência geográfica de atuação**

Realiza serviços nas cidades de União da Vitória e Porto União, bem como, nas cidades vizinhas.

#### **4.1.5 Produtos/ serviços**

Comércio de varejo de peças e acessórios novos para veículos, bem como, presta serviços de manutenção e reparação elétrica de veículos automotores.

#### **4.1.6 Porte e quantidade de funcionários**

Empresa de pequeno porte. 19 colaboradores.

#### **4.1.7 Missão/ visão/ valores**

A organização não tinha definido ainda a missão, visão e valores, logo um dos primeiros trabalhos de nossa equipe foi desenvolver e documentar junto ao gestor para começar a caracterização da Baterias Varnier, durante a elaboração auxiliamos ele na escolha de palavras e de como expressar o que a Baterias Varnier representa, e chegamos no resultado abaixo:

##### **4.1.7.1 Missão**

Proporcionar uma experiência única e exclusiva a nossos clientes atendendo suas necessidades e expectativas, bem como, deixar visível nosso carinho especial em cada atendimento individual, criando assim valor para nossos colaboradores, clientes e demais públicos com quais nos relacionamos.

#### 4.1.7.2 Visão

Ser referência no mercado nacional nos próximos três anos, por servir produtos e serviços de alta qualidade, continuando a se expandir no mercado que atuamos com o compromisso de aperfeiçoamento contínuo.

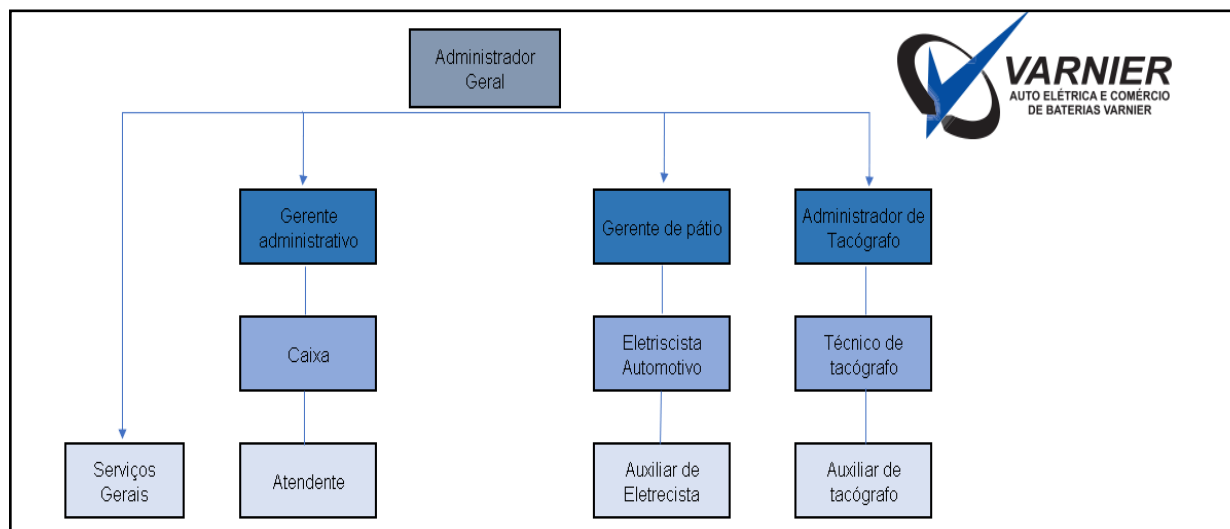
#### 4.1.7.3 Valores

- Ética profissional e transparência na realização dos serviços;
- Respeito, honestidade e confiança para com os clientes, parceiros e colaboradores;
- Inovação nos processos e ferramentas qualificando a mão de obra para acompanhar as tendências do mercado automotivo;
- Empenho para com os clientes, parceiros e colaboradores;
- Capacidade para aceitar grandes desafios e conduzi-los até o final;
- Assumir plena responsabilidade dos compromissos, resultados e da qualidade perante os clientes, parceiros e colaboradores;
- Qualidade e melhoria contínua dos produtos e serviços para satisfação dos consumidores.

#### 4.1.8 Organograma

O organograma na empresa também não era documentado, ou seja, existia apenas na cabeça das pessoas, logo juntamente com o gestor documentamos o organograma abaixo:

Figura 5 – Organograma Baterias Varnier



Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

## 5 DIAGNÓSTICO INTERNO DA ORGANIZAÇÃO

O diagnóstico da organização é composto por várias ferramentas, as quais podemos citar as que tiveram mais eficácia neste estudo: A pesquisa quantitativa e qualitativa, observação, análise documental e reunião com diretores e grupos de trabalho para obter as visões de todas as áreas da organização.

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

Os colaboradores sentem-se bem com o trabalho que executam, e gostam de trabalhar na empresa pois como eles descrevem, a empresa é um bom lugar para se trabalhar e existe um bom relacionamento entre a equipe.

A maioria se sente valorizados na empresa, mas sentem falta de treinamentos e cursos de qualificação para melhorar e aperfeiçoar seu trabalho.

Isso pode estar relacionado com o fato de que atualmente a empresa não conta com profissionais da área de Recursos Humanos, ou seja, há falta de vários subsistemas de Recursos Humanos que poderiam melhorar muito o funcionamento da mesma, porém, como se trata de uma empresa de porte pequeno e que tem um histórico familiar o dono faz boa parte do departamento de pessoas e gerencia a empresa como um todo.

Em uma primeira conversa com o dono o mesmo nos apresentou a estrutura da organização e seus principais problemas que estavam relacionados a motivação de seus colaboradores, a oficina era desorganizada, ferramentas eram perdidas, notava-se pouco esforço dos colaboradores em realizar tarefas simples, como organizar seus locais de trabalho, ter proatividade em verificar os defeitos de um carro e atender os clientes.

O que pôde ser observado também foi que grande parte dos colaboradores é motivado apenas pelo salário que recebe e outros por gostarem do que fazem. Outro ponto a ser analisado é que poucas pessoas almejam subir ou mudar de cargo dentro da organização, entretanto comentam que possuem oportunidades de crescimento, aspectos que não condizem nas duas respostas.

Os funcionários esperam da empresa, esperam que a empresa cresça e que possa abranger novos públicos, alguns desejam crescimento profissional e financeiro

dentro da organização, outros crescimento, modernização e inovação da empresa e alguns esperam ser mais valorizados.

Notamos que um dos principais problemas era a liderança, a comunicação e cultura da organização, sobre a liderança o gestor alegou que havia dois gerentes que o auxiliavam na gestão da empresa, porém, vários colaboradores falaram que não foram apresentados a eles formalmente como gerentes, logo, respondiam diretamente ao dono o que acaba sobrecarregando o mesmo, o gestor apresenta um cuidado enorme com os seus colaboradores, o problema é que esse cuidado em excesso acaba fazendo com que as pessoas se aproveitem dele, e acabam ficando dependentes do mesmo não apenas na parte profissional, alguns até mesmo na pessoal, ou seja, muita ajuda acaba prejudicando os colaboradores em certos pontos.

A comunicação demonstra-se falha pois alguns pontos como o processo da empresa, sua missão, visão, valores e organograma não eram claros, e em alguns casos nem existiam oficialmente, o que leva os colaboradores a se contradizem sobre o processo da organização, a maioria dos colaboradores o desconhecem, pois as respostas dos colaboradores não condiz uma com a outra, se tornando um aspecto a ser melhorado na empresa, sobre a oferta de cursos, onde alguns alegavam que a Baterias Varnier provia cursos de especialização e outros não. Vários pontos pequenos, onde o gestor demonstrava interesse em saber, muitas vezes não chegavam até o mesmo, por exemplo, vários colaboradores questionavam se não teria como colocar um bicicletário para que pudessem deixar suas bicicletas mais seguras, porém, essa informação não chegava até o gestor, quando chegou o mesmo instalou um bicicletário, ou seja, por falta de comunicação às necessidades simples muitas vezes era desconhecido pelo gestor.

A forma em que as pessoas se comunicam na organização acaba impactando de uma forma negativa no contexto organizacional, a relação de amizade entre o gestor e seus colaboradores é bem clara, ou seja, a comunicação ocorre como se as pessoas tivessem apenas em uma amizade, isso não ruim para a organização, porém, precisa ser medida, pois a partir da hora que a organização passa a ter característica informais muito forte isso impacta diretamente em sua cultura e conseqüentemente em seu desempenho.

A empresa possui um mural, porém, infelizmente é comum na realidade das empresas que os colaboradores não se atente ao mural, um exemplo claro foi quando o gestor colocou no mural qual seria os dias de folga de cada um por causa da

pandemia e várias pessoas foram falar com o gestor porque não sabiam os dias que ele iria folgar, ou seja, mesmo exposto no mural as pessoas não liam.

Notou-se que os colaboradores se esforçaram pouco para aproveitar o tempo de seu trabalho, como por exemplo alguns carros e principalmente caminhões e ônibus estacionados no pátio porém, já estavam prontos para ser entregues, e se caso o cliente viesse retirar teria que manobrar vários outros veículos para poder retirá-lo do local, o que acarreta em perda de tempo, em alguns casos também o cliente ficava esperando um serviço ser feito pois era considerado um serviço rápido, porém, por falta de ferramentas a quais os colaboradores perdiam, tornava necessário que o mesmo se deslocasse para emprestar de seu colega as ferramentas e em vários casos como o serviço é cobrado pelo tempo de execução, os clientes reclamavam desse deslocamento desnecessário dos colaboradores.

Em relação a infraestrutura os colaboradores dizem estarem satisfeitos, porém comentam que o espaço e o ferramental poderiam ser melhorados.

A desorganização dos colaboradores para com o seu espaço e ambiente de trabalho, tornou-se algo relativamente incômodo para o gestor, pois, quando a oficina estava parada poderiam organizar suas ferramentas, varrer seu local, e até prestar ajuda a seus colegas.

Em questão de limpeza e organização do ambiente de trabalho, torna-se algo a ser melhorado, alguns colaboradores contribuem e outros poderiam colaborar mais, tendo em vista que todos usam o ambiente. Isso melhoraria alguns aspectos como, um ambiente mais agradável aos olhos quando os clientes chegassem ao estabelecimento, bem como, no uso do espaço, procura de ferramental e deslocamento dos veículos.

Como se trata de uma empresa com forte característica familiar, a gestão não apresenta uma formação nas áreas de gestão de pessoas, nem administração, tanto o gestor quanto o gerente de pátio não possuem uma formação superior, apenas o gerente administrativo que está cursando administração. Logo vimos a oportunidade de profissionalizar a gestão.

Por fim, alguns colaboradores fizeram algumas sugestões, como: melhora na ventilação, elaboração de um local para refeição (refeitório), bem como, criação de bonificações, investimentos em cursos, treinamentos e qualificações à equipe.

## 6 FERRAMENTAS DE ANÁLISE

Durante o nosso trabalho utilizamos várias ferramentas de análise para podermos entender o que se passa dentro da organização como um todo, para isso optamos pela observação, entrevista individual, análise documental, análise de personalidade e análise SWOT.

### 6.1 OBSERVAÇÃO

Após a primeira conversa com o gestor, o mesmo nos convidou a fazer uma visita pela empresa para que pudéssemos observar as condições que o ele havia nos relatado, com isso avaliamos toda a estrutura da empresa, a forma em que as pessoas trabalhavam, se elas tinham toda o material necessário se tinham condições mínimas de higiene e ergonomia, tiramos algumas fotos dos locais de trabalho para registrarmos a situação em que se encontravam.

Durante nossas visitas também vimos a oportunidade de observar o comportamento organizacional, como era a relação do gestor com seus colaboradores, os colaboradores entre si e com os clientes, com isso percebemos falhas na comunicação, que por mais que seja um problema interno da empresa, as pessoas de fora conseguem perceber essas falhas.

### 6.2 ENTREVISTA INDIVIDUAL

Com base na primeira conversa que tivemos com o gestor, percebemos que teríamos que utilizar a entrevista individual para obtermos os motivos que causavam os problemas em que o gestor nos relatou, para tal, estudamos sobre a aplicação de entrevista e estruturamos vinte perguntas sobre temas específicos a fim de possibilitar um estudo do caso melhor e nos auxiliar na tomada de decisão referente a propostas e outras ferramentas que iriam complementar a pesquisa.

A aplicação foi no dia 11 de março de 2020 em uma sala fechada com o entrevistado e os entrevistadores, a entrevista tinha característica qualitativa onde cada entrevistado podia expor a sua opinião em cada pergunta, conseguimos entrevistar dezoito de um total de dezenove colaboradores, ou seja, aproximadamente

95% (noventa e cinco por cento da organização), um número muito bom e que nos deu várias respostas importantes.

Para realizar a análise transformamos as respostas qualitativas em quantitativas para podermos elaborar gráficos de cada pergunta, para juntarmos levamos em consideração respostas que foram expressas de forma diferente, porém, tinham o mesmo sentido. Com isso elaboramos os gráficos de todas as perguntas o que nos auxiliou na análise do contexto organizacional e possibilitou dar um feedback para o gestor de uma forma mais direcionada e assertiva.

A entrevista juntamente com a sua análise primária está nos anexos do trabalho.

### 6.3 ANÁLISE DOCUMENTAL

Através da primeira visita podemos analisar que empresa não possuía alguns documentos necessários, como organograma, missão visão e valores, processo de recebimento do veículo, e até mesmo o histórico da empresa. Com o auxílio de uma check list fizemos um levantamento e de quais os documentos faltavam e juntamente ao gestor providenciá-las, foi um trabalho feito em equipe onde deixamos que o gestor escrevesse com suas palavras o que é a Baterias Varnier, logo propomos algumas pequenas modificações na forma de escrever, porém, mantemos todo o sentido e a essência de cada item.

### 6.4 ANÁLISE DE PERSONALIDADE

Com base nas respostas que obtemos das entrevistas e observação percebemos que muitos dos problemas estava relacionado a cultura, comunicação e principalmente liderança, logo optamos por realizar uma análise de personalidade com os líderes a fim de fazer com que eles reconhecessem os pontos de sua personalidade indicando onde eles deveriam tomar mais cuidado, provocando assim uma reflexão nos mesmos.

O teste de personalidade escolhido foi fornecido pelo inspira.org, o qual nos fornece um resumo da personalidade de cada pessoa juntamente com 4 características que compõem a personalidade.

Os analisados foram o gestor, gerente de pátio e gerente administrativo, com

base nos resultados realizamos uma análise de cada personalidade e fizemos um feedback com eles.

Para complementar o teste de personalidade aplicamos um teste de sabotadores disponibilizado pela companhia das letras, que orienta justamente quais são os pontos em que a pessoa apresenta maior dificuldade e que pode impactar não somente na sua vida pessoal, mas na profissional.

Toda a realização desde a aplicação até o feedback foi feita de forma individual para não expor os analisados.

## 6.5 ANÁLISE DE SWOT

Para podermos elaborar as propostas para a organização, realizamos a análise de SWOT, pois ela nos permite identificar as forças (strength), fraquezas (weaknesses), oportunidades (opportunities) e ameaças (threats), esses quatro pilares permite que as ações da organização sejam mais direcionadas, fornecendo assim um norte para o gestor de onde ele deve aperfeiçoar e onde ele deve manter, dessa forma auxiliando então a gestão.

Abaixo segue a tabela de SWOT.

Tabela 1 – Análise de SWOT Baterias Varnier

	<b>Forças</b>	<b>Oportunidades</b>
<b>Pontos Fortes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa com muitos anos de mercado;</li> <li>• Produtos e serviços de qualidade e excelência em parte elétrica automotiva;</li> <li>• Única empresa que afere tacógrafo na região;</li> <li>• Parceiros de negócios;</li> <li>• Bom relacionamento entre a equipe;</li> <li>• Clientes fidelizados;</li> <li>• Atendimento delivery.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presença em redes sociais;</li> <li>• Poucos concorrentes com a estrutura;</li> <li>• Expandir para novas cidades vizinhas;</li> <li>• Tendência de carros se tornarem elétricos.</li> </ul>
	<b>Fraquezas</b>	<b>Ameaças</b>
<b>Pontos Fracos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de liderança;</li> <li>• Ausência de organização do ambiente de trabalho;</li> <li>• Desmotivação e falta de visão de futuro da equipe;</li> <li>• Ausência de Gestão de Pessoas;</li> <li>• Comunicação ineficaz;</li> <li>• Falta de treinamento e qualificação;</li> <li>• Apenas salário como remuneração;</li> <li>• Cultura não definida;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausência de gestão profissional;</li> <li>• Entrada de novos concorrentes na área de tacógrafos;</li> <li>• A falta de inovação tecnológica pode deixá-los para trás;</li> <li>• Falta de documentação do processo;</li> <li>• Falta de mão de obra especializada.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

### **6.5.1 Forças**

A empresa apresenta muitas forças, inicia-se pelo seu tempo de mercado que é de 53 anos, ou seja, está neste ramo a muito tempo o que gera uma base muito boa pois a experiência que a organização possui é muito grande em relação aos seus concorrentes.

Os seus produtos são originais e seu serviço é rápido e com uma excelente qualidade, na região em que a Varnier atua, há vários pequenos concorrentes, porém, no geral eles dependem de comprar produtos em outras lojas, enquanto a Varnier possui um grande estoque de peças, principalmente baterias.

É a única empresa da região credenciada pelo INMETRO para a aferição de tacógrafos.

Possui parceiros de trabalho como mecânicas, com o objetivo de ter solução para problemas que não seja de sua área de atuação ou que não possua o equipamento necessário, o que acaba agregando no seu serviço, pois consegue atender vários problemas.

A equipe possui um bom relacionamento, o que melhora muito o desempenho da equipe como um todo, agregando muito para a organização.

Vários clientes são fiéis a Baterias Varnier, pois acreditam que o seu serviço é o melhor na região, em vários casos mesmo estando fora da área de atuação da Varnier eles ligam perguntando se a Varnier possui alguma empresa que possa indicar para o serviço.

Nossa equipe criou um termo “Atendimento delivery”, pois eles buscam o carro que necessite de conserto e o devolvem no local, isso é muito útil para clientes que trabalham e que não podem levar seus carros durante o horário comercial.

### **6.5.2 Fraquezas**

A empresa não possui uma liderança bem estabelecida, ela conta com alguns cargos de chefia, porém eles acabam não assumindo a função de líder, o único líder que notamos foi o próprio gestor.

O ambiente de trabalho é desorganizado, o que acaba gerando dificuldades na execução dos serviços.

A equipe está desmotivada e com pouca visão de futuro, muitos acreditam que o serviço que realizam não tem como melhorar, logo, não almejam um crescimento dentro da organização além do financeiro.

Não há gestão de pessoas, por se tratar de uma empresa com gestão familiar o gestor acaba assumindo muitas funções como a de departamento pessoal, recursos humanos, liderança e atender os clientes.

A comunicação apresenta várias falhas, como a forma de se comunicar que é muito informal, avisos precisam ser passados boca a boca, o que pode ocasionar alteração na informação.

A falta de treinamento foi elencada por alguns colaboradores onde eles falaram que não recebem um treinamento ou qualificação.

O salário é uma a principal é a única forma de remuneração, sendo composto pelo salário fixo junto com a variável, de certa forma isso colabora para a baixa motivação dos colaboradores, uma vez que o dinheiro é uma forma de motivar temporariamente o colaborador.

Toda empresa possui uma cultura, porém a da Baterias Varnier não documentou nada que caracterize a organização, o que acaba tornando a cultura frágil e indefinida.

### **6.5.3 Oportunidades**

Ela apresenta uma boa presença nas redes sociais, divulgando sua marca e incentivando os seus clientes a procurarem os seus serviços, contudo sua presença pode ser aumentada, sabemos que hoje a rede social está muito presente na vida das pessoas e possui um potencial de influenciar muito grande.

Na região não possui nenhum concorrente com a estrutura semelhante à da Baterias Varnier, o que é uma ótima oportunidade para crescer mais para além de nossa região.

Como ela atua diretamente na nossa região, seria possível expandir os seus serviços para outras cidades, a fim de aumentar a sua clientela, pode ser por meio de franquias, por exemplo.

Hoje vemos uma forte tendência dos carros se tornarem mais elétricos, dispensando assim o uso de combustível, com isso os sistemas elétricos ficam

maiores e mais complexos, o que gera uma grande oportunidade de mercado futuro para a Baterias Varnier.

#### **6.5.4 Ameaças**

A empresa possui em sua história uma gestão familiar, isso pode acarretar problemas futuros, que podem ser contornados profissionalizando seus colaboradores, ou então buscando no mercado de trabalho profissionais das áreas estratégicas para auxiliar na gestão da empresa.

A empresa atualmente é a única certificada pelo INMETRO para aferição de tacógrafos, porém, a partir de hora que esse serviço se torne mais procurado e evidente no mercado da região, há possibilidade de surgirem concorrentes nessa área.

Da mesma forma que os carros elétricos podem alavancar a empresa, eles podem também a prejudicar caso mesma não busque aperfeiçoar os seus colaboradores constantemente, acompanhando o mercado automobilístico.

A falta de documentação dos processos pode ser uma ameaça principalmente para o futuro da organização, quando necessário outra pessoa assumir a gestão dela, ele pode encontrar dificuldades por conta da falta desses documentos.

A região não possui muitos profissionais especialista na área de elétrica automotiva, principalmente pela tendência desses profissionais abrirem seus próprios negócios.

### **6.6 PROPOSTAS DE MELHORIA**

Com base nas informações levantadas durante a nossa análise elaboramos cinco propostas de melhoria, das quais três já foram concluídas e duas a empresa optará por executar.

Elas englobam as três áreas no qual nós propusemos a apresentar uma melhoria, na área da comunicação, cultura e comunicação organizacional.

Tabela 2 – Propostas de melhoria Baterias Varnier

<b>CAUSA</b>		<b>P</b>				<b>D</b>	<b>C</b>	<b>A</b>
		O QUE é preciso fazer ?	QUEM vai fazer ?	COMO vai fazer ?	QUANDO vai fazer ?	REALIZADO O que foi feito ?	RESULTADOS Qual o resultado ?	REPROGRAMADO Quais as novas ações ?
		PLANEJAMENTO DE AÇÃO				IMPLANTAÇÃO DA AÇÃO	VERIFICANDO PROBLEMAS	PROPOSTA DE NOVAS AÇÕES
Identificar a personalidade das lideranças	Teste Tipológico de Personalidade (JUNG - inspira.org)	Carla, Gian e Tainara	Através do site inspira.org	13-jun-20	Teste Tipológico de Personalidade	Pode-se entender a personalidade de cada líder	Análise e feedback dos resultados obtidos	
Falta de documentação do organograma	Elaborar e documentar o organograma	Carla, Gian e Tainara e Junior	Com base nas informações coletadas realizar uma reunião com a gestão	19-jun-20	Elaboração do organograma organizacional	Documentação do organograma	Disseminar e possibilitar o acesso ao organograma	
Falta de documentos referente a cultura organizacional	Documentação da MVV e disseminação para os colaboradores	Carla, Gian, Tainara e Junior	Através de reunião e cartazes explicando cada item	19-jun-20	Documentação do MVV	Documentação do MVV	Disseminar por meio de banners a MVV da organização	
Falha na liderança da equipe	Cursos na área de gestão e liderança	Carla, Gian e Tainara	Com base nos resultados do teste tipológico de personalidade, pesquisar cursos, lives e palestras	10-jul-20				
Comunicação Ineficaz	Reuniões frequentes com todos os colaboradores afim de levantar as necessidades básicas da equipe. (Reunião da coisa boa)	Carla, Gian e Tainara	Através de reuniões semanais ou quinzenais.	10-jul-20				

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

### 6.6.1 Identificar a personalidade das lideranças

Através da ferramenta fornecida por inspira.org realizamos um teste de personalidade dos líderes para poder identificar suas principais características e trabalhar elas para obter o melhor resultado possível, desta forma os líderes foram capazes de conhecer mais sobre si mesmo, e buscar pontos que devem melhorar no seu comportamento.

#### 6.6.1.1 Viabilidade econômica

Esse teste não onera custo para a empresa tendo em vista que a ferramenta possui uma opção gratuita e foi aplicada pelo nosso grupo.

### 6.6.2 Elaborar e documentar o organograma organizacional

Até então a Baterias Varnier não possuía organograma, o que acabava dificultando a identificação dos cargos não somente para externos, mas para os

colaboradores também. O organograma é algo importante para as empresas, tendo em vista que ele faz parte da caracterização das mesmas.

#### *6.6.2.1 Viabilidade econômica*

A documentação do organograma onera custos, pois foi auxiliado pelo nosso grupo utilizando os conhecimentos obtidos durante o curso.

### **6.6.3 Documentação da missão, visão e valores, disseminando para os colaboradores**

A missão visão valores é algo que caracteriza a empresa, ela é que difere uma empresa da outra, está diretamente ligada a cultura organizacional, ou seja, como a empresa se comporta com clientes, colaboradores, fornecedores e demais partes interessadas em seu negócio, o comportamento de uma empresa influencia muito em seu desempenho, isso justifica o porquê muitas vezes encontramos empresas do mesmo porte e ramo, porém, uma se destaca mais do que outra mesmo o preço de seus produtos estando na mesma faixa. Desta forma, buscamos documentar e disseminar a missão, visão e valores para dar início no aprimoramento da cultura organizacional.

#### *6.6.3.1 Viabilidade econômica*

Nosso grupo fez toda a orientação junto ao gestor durante toda a elaboração para obtermos um bom resultado e condizendo com o que é a Baterias Varnier, desta forma não houve custos para a empresa. Como sugestão para a disseminação sugerimos que fosse feito um banner para ser colocado na oficina que é o local com maior fluxo de clientes e colaboradores. Para isso seria utilizado dois banners no qual foi feito o levantamento pela nossa equipe que irá custar em média R\$160,00 (cento e sessenta reais) para os dois banners.

### **6.6.4 Cursos na área de gestão e liderança**

Tendo em vista o momento atual que estamos vivendo no mundo, sugerimos que fosse realizados cursos, palestras e workshops gratuitos e também em EAD, para tal indicamos palestras online através do Youtube e também da plataforma TED que são plataformas que se encontra muito material sobre esses assuntos, o Youtube é uma plataforma aberta onde todos podem inserir vídeos, por isso filtramos alguns palestrantes renomados tendo em vista a credibilidade do aprendizado que eles passam, sendo eles Leandro Carnal e Mário Sergio Cortella. A plataforma TED é uma plataforma conhecida mundialmente pela sua excelente qualidade do ensino, logo, todos os vídeos disponíveis no site são de grande credibilidade.

#### *6.6.4.1 Viabilidade econômica*

Como se trata de plataformas aberta ao público, elas não apresentam custo nenhum para a empresa, apenas se o gestor optar por participar de palestras presenciais terá um custo que varia de R\$50,00 (cinquenta reais) até R\$100,00 (cem reais) por palestra.

#### **6.6.5 Reuniões com a equipe**

Sugerimos também que seja aplicado reuniões com a equipe com uma temática diferente, como por exemplo, a “Reunião da coisa boa”. Todos terão oportunidade de falar nessa reunião, e poderão expressar algo bom que aconteceu na empresa e um ponto que ela poderia melhorar, dessa forma todos os colaboradores podem expor as suas opiniões e o gestor por sua vez, utilizar essas opiniões para elevar a satisfação e motivação de seus colaboradores. Sugerimos que em toda reunião seja dado um chocolate como lembrança, podendo ser acrescentado uma frase motivadora no mesmo. Essas reuniões poderiam ter uma periodicidade longa, como 15 a 20 dias de intervalo entre elas tendo duração máxima de 15 minutos, dessa forma a empresa poderá ver o quanto essa reunião é valiosa podendo aumentar o seu tempo ou reduzindo o intervalo entre elas.

#### *6.6.5.1 Viabilidade econômica*

A reunião em si não gera custo para a organização, serão investidos um curto período e um pacote de chocolates por mês, o valor varia conforme o chocolate escolhido, mas fica entre R\$30,00 (trinta reais) a R\$50,00 (cinquenta reais).

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em reunião com o gestor, foi apresentado as propostas de melhorias, ele relatou que a aplicabilidade delas é viável e que irá executá-las, pois se trata de propostas com custo baixo e que considera como muito importante para a organização.

Por se tratar de uma organização pequena, se torna um pouco menos trabalhoso a sua execução, principalmente pelo entrosamento de equipe que toda a organização possui.

Na última visita que o grupo fez a empresa, foram apresentados possíveis soluções de melhoria, para aperfeiçoar a liderança e comunicação. O grupo propôs para o gestor, cursos EAD, palestras, vídeos e streaming sem custo, com o objetivo de melhorar a comunicação entre gestor para com sua equipe, foi recomendado que fossem realizadas reuniões semanais ou quinzenais e com o intuito dos colaboradores abordarem as necessidades básicas da equipe.

Um dos fatores que pode gerar um trabalho maior seria o fato de que a maioria dos colaboradores apresenta uma dificuldade clara em se comunicar de forma eficaz, porém, com o passar do tempo as próprias reuniões irão auxiliar nesse problema.

A elaboração da documentação de missão, visão, valores e organograma foi realizada em conjunto com o gestor, coletando assim, as informações que o mesmo tinha e passado para o papel, colaborando para auxiliá-lo caso houvesse alguma dúvida ou questionamento sobre os temas, transformando o que antes era algo que imaginário, para uma documentação palpável, aprimorando a cultura seguindo o objetivo de nosso trabalho.

Foi sugerido para o gestor que a missão, visão e valores, fossem estampados em banners, com a finalidade de todos os colaboradores, clientes e visitantes, pudessem distinguir a cultura da empresa.

Conforme visto em nosso trabalho a comunicação desempenha uma parte muito importante da empresa, conforme Matos (2014) citou a maioria dos problemas dentro da organização é ocasionada por falhas na comunicação, e na Baterias Varnier percebemos que a comunicação realmente apresentava ser um dos principais causadores dos problemas.

A Baterias Varnier buscar por constante aprimoramento de sua mão de obra, pois os carros ficam cada vez mais modernos, conforme citado por Kyrillos e

Sardenberg (2019) a comunicação é essencial para os colaboradores de alto desempenho, pois ela influencia principalmente a transmissão do conhecimento.

Sabemos que Robbins, Judge e Sobral (2010) cita que o papel da liderança é muito importante na organização, pois é ela que exerce a função de direcionar os colaboradores e também de passar a visão do negócio e gerir conflitos, a Baterias Varnier apresenta uma visão futura de ter vários pontos de seu negócio, sendo eles franquias ou lojas próprias, dessa forma o gestor precisa assumir o papel de liderança para direcionar os seus colaboradores para esse futuro.

Chiavenato (2007) complementa que em todas as organizações existem conflitos, na Baterias Varnier não é diferente, porém, não há conflitos considerado graves, pois a maioria acontece durante o trabalho onde duas pessoas possuem opiniões diferentes, para isso os líderes dos setores precisam ser definidos a fim de gerir esses conflitos que acontecem na empresa.

A cultura organizacional conforme citada por Souza (2014) caracteriza a organização, essa caracterização é necessária pois garante que a empresa terá uma sobrevivência mais longa e segura no mercado, com essa informação optamos por documentar a missão, visão, valores e organogramas da Baterias Varnier, pois esses itens exercem uma função muito importante nessa caracterização.

Com todos os itens elaborados em nosso trabalho, consideramos que atingimos todos os objetivos específicos, conseqüentemente o objetivo geral. Nós analisamos a empresa e apresentamos propostas de melhorias para os três itens, cultura, liderança e comunicação.

Em feedback passado pelo gestor ao grupo, relatou sentir uma mudança no comportamento de sua equipe após a entrevista feita na segunda visita a empresa, ele diz que o trabalho feito pelo grupo despertou interesse pelo mesmo em relação a área de recursos humanos. Da mesma forma nos relatou que pretende introduzir na empresa as ideias propostas pelo grupo, pois acredita na mudança que isso irá trazer a empresa. Em síntese, ele nos disse que o nosso trabalho ajudou muito a sua empresa e está empolgado para trabalhos futuros.

Este trabalho ficará em aberto para que as próximas turmas de Recursos Humanos da instituição SENAC, possam vir a dar continuidade a este processo na empresa Baterias Varnier.

## REFERÊNCIAS

- ARAUJO, L. C. G.; GARCIA, A. A. **Gestão de Pessoas**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 2010.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- BALASSIANO M.; COSTA, I. S. A. da. **Gestão de carreiras**: dilemas e perspectivas. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- BARROS, D. M. de. **Matemática financeira descomplicada**. 5. ed. São Paulo: Rideel, 2014.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S. **Administração de recursos humanos**. 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.
- CAMPOS, Armando. **CIPA - Comissão interna de prevenção de acidentes**: uma nova abordagem. 21. ed. São Paulo, SP: Ed. Senac São Paulo, 2013.
- CARVALHO, A. V. de; SERAFIM, O. C. G.; NASCIMENTO, L. P. do. **Administração de recursos humanos**: volume 1. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.
- CASTANHEIRA, N. P.; MACEDO, L. R. D. de. **Matemática financeira aplicada**. Curitiba: InterSaberes, 2012.
- CASTRO, C. de M. **A prática da pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- CECATO, V.; MAFEI, M. **Comunicação corporativa**: gestão, imagem e posicionamento. São Paulo: Contexto, 2011.
- CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 7. ed. Barueri, SP: Manole, 2009b.
- CHIAVENATO, I. **Administração**: teoria, processo e prática. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- CHIAVENATO, I. **Desempenho humano nas empresas**: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados. 7. ed. Barueri, SP: Manole, 2016.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**: como agregar talentos à empresa. 7. ed. Barueri, SP: Manole, 2009a.
- CRIAVENATO, I. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho**: como reter talentos na organização. 7. ed. Barueri, SP: Manole, 2015.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

CODA, R. **Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos**. São Paulo: Atlas: 1997.

CUSTÓDIO, M. F. **Gestão da qualidade e produtividade**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

DUTRA, J. S. **Gestão de carreiras: a pessoa, a organização e as oportunidades**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

FREIDMAN, H. S. **Teorias da personalidade: da teoria clássica à pesquisa moderna**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

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

GITMAN, L. J.; MADURA, J. **Administração Financeira: uma Abordagem Gerencial**. São Paulo: Addison Wesley, 2003.

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

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 10. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

HONG, YuhChing. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

JUNG, C. G. **O desenvolvimento da personalidade**. Petrópolis: Vozes, 2014.

KYRILLOS, L.; SARDENBERG, C. A. **Comunicação e liderança**. São Paulo: Contexto, 2019.

LACOMBE, F. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2015.

LUIZARI, K. **Comunicação empresarial eficaz: como falar e escrever bem**. 2. Ed. Curitiba: InterSaberes, 2014.

MARCHIORI, M. R. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. 1. Ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2017.

MARRAS, J. P. **Administração de remuneração**. 2.ed. São Paulo: Pearson, 2012.

MARRAS, J. P.; TOSE, M. de G. L. e S. **Avaliação de desempenho humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

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

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

MELLO, Prof. Dr. Carlos Henrique Pereira. **Gestão da qualidade**. São Paulo: Pearson, 2011. *E-book*.

MELO, F. P. de. **Técnicas de entrevista e interrogatório**. Curitiba: InterSaberes, 2019.

MORENO, A. I. **Administração de cargos e salários**. Curitiba: Intersaberes, 2014.

NOGUEIRA, C. S. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

OLIVEIRA, D. P. R. **Plano de carreira**: foco no indivíduo: como elaborar e aplicar para ser um profissional de sucesso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

ORSI, A. **Remuneração de pessoas nas organizações**. Curitiba: InterSaberes, 2015.

PÁTARO, C. R. **Construindo a pesquisa**: Métodos e práticas em sociologia. Curitiba: Curitiba: InterSaberes, 2017.

PINHEIRO, J. Q.; GUNTHER, H. **Métodos de pesquisa nos estudos pessoa-ambiente, organizadores**. São Paulo: Casa do psicólogo, 2007.

ROBBINS, S. P; JUDGE T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

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

SELMAN, J. **Liderança**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SHIGUNOV NETO, A.; CAMPOS, L. M. F. **Introdução à gestão da qualidade e produtividade**: conceitos, história, ferramentas. [S. l.]: Intersaberes, 2016.

SOUZA, C. P. da S. **Cultura e clima organizacional**: compreendendo a essência das organizações. Curitiba: InterSaberes, 2014.

STADLER, A.; PAMPOLINI, C. P. G. **Gestão de pessoas**: ferramentas estratégicas de competitividade. Curitiba: Intersaberes, 2014.

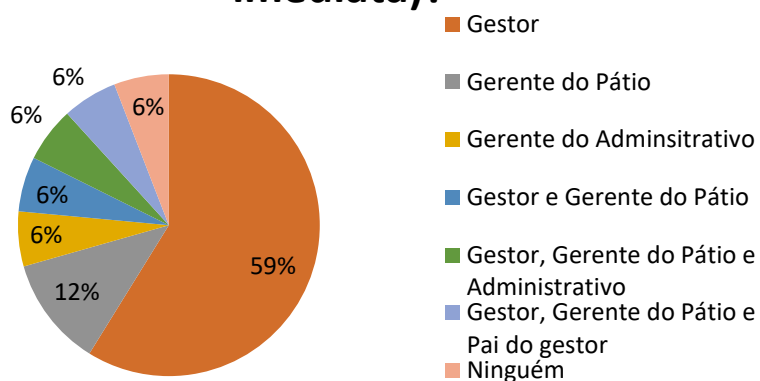
TRIDA, V. C. **Gestão da qualidade em serviços de alimentação**: como elaborar um manual de boas práticas. São Paulo: Yendis Editora, 2013.

## ANEXO A - Pesquisa em análise quantitativa

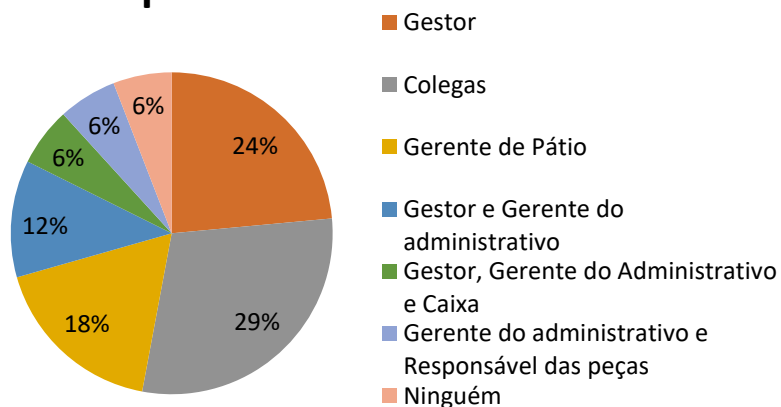
### 1. Como você se sente com o trabalho que executa?



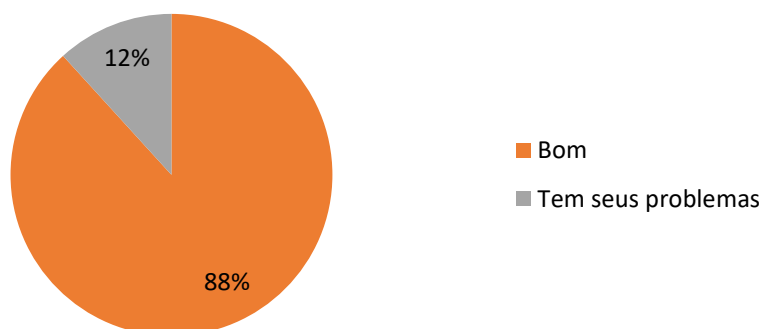
### 2. A quem você responde (chefia imediata)?



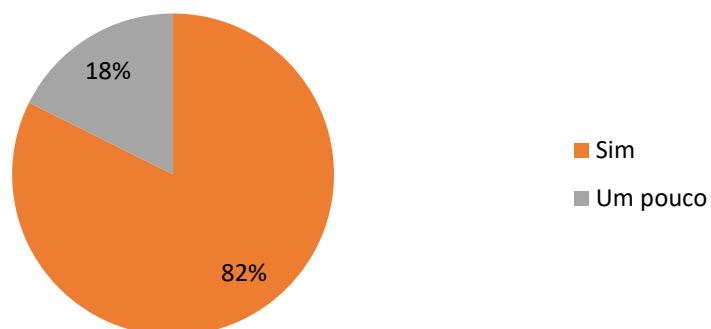
### 3. A quem você recorre quando precisa de auxílio?



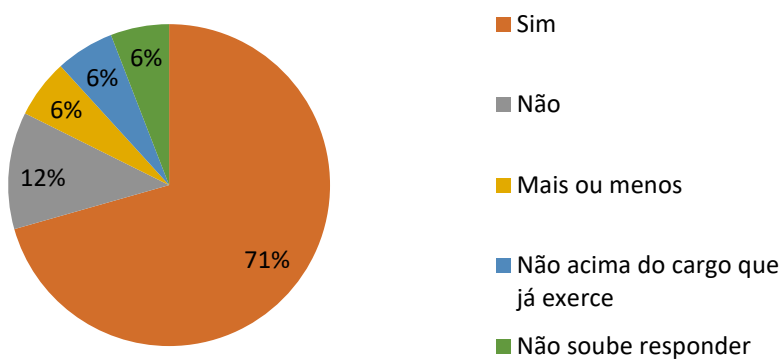
#### 4. Como é sua relação com os colegas?



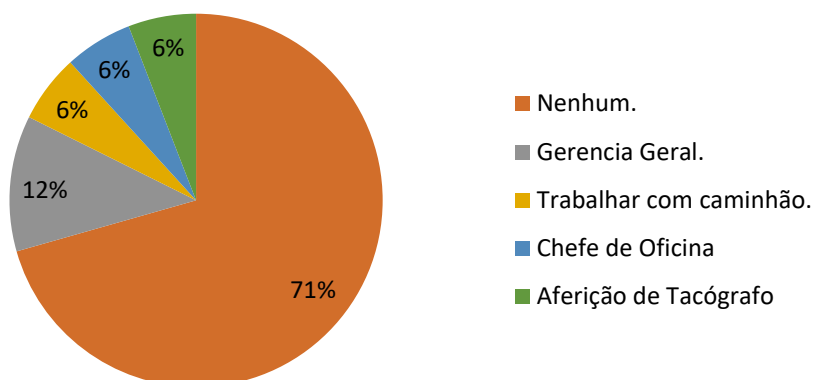
#### 5. Você se sente valorizado pela empresa?



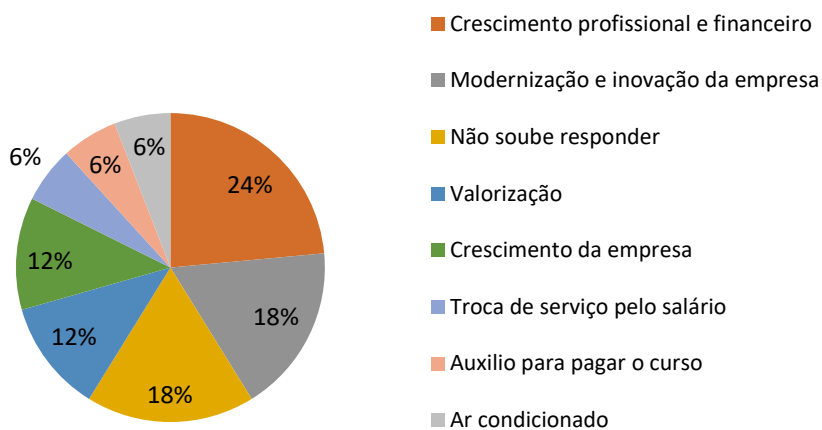
#### 6. A empresa possui oportunidade de crescimento?



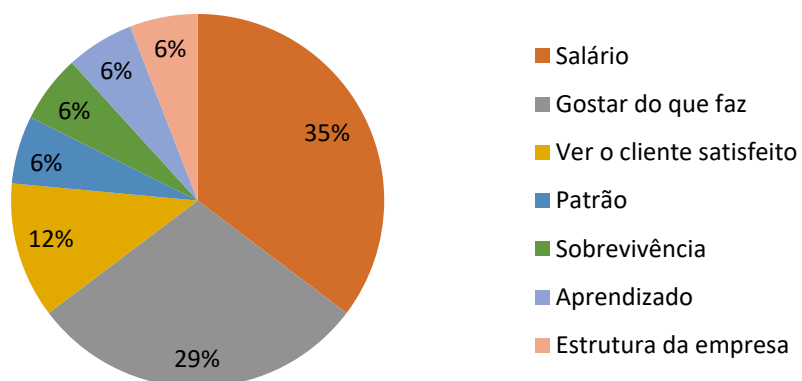
## 7. Qual cargo você almeja alcançar?



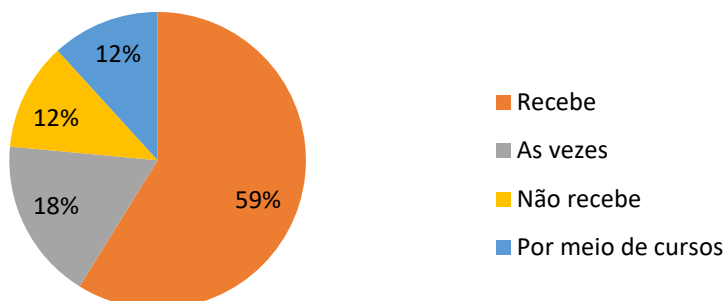
## 8. O que você espera da empresa?



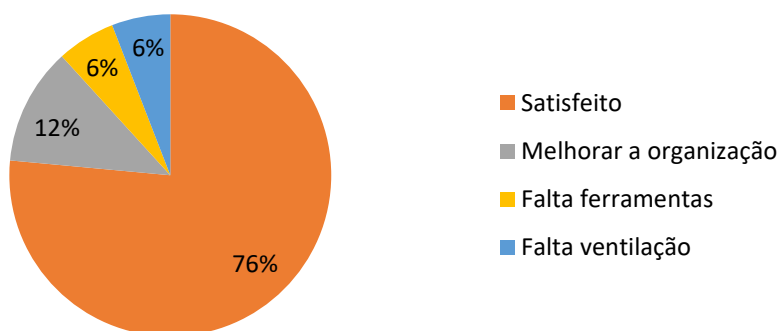
## 9. O que lhe motiva a vir trabalhar?



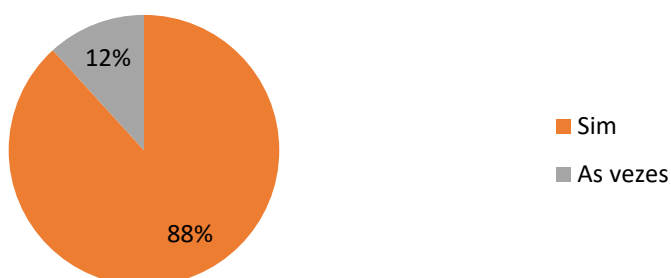
### 10. Você recebe a orientação necessária para desempenhar sua função?



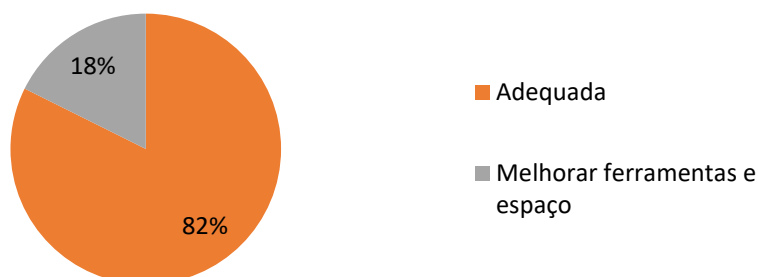
### 11. Como você se sente em relação à estrutura física de trabalho?



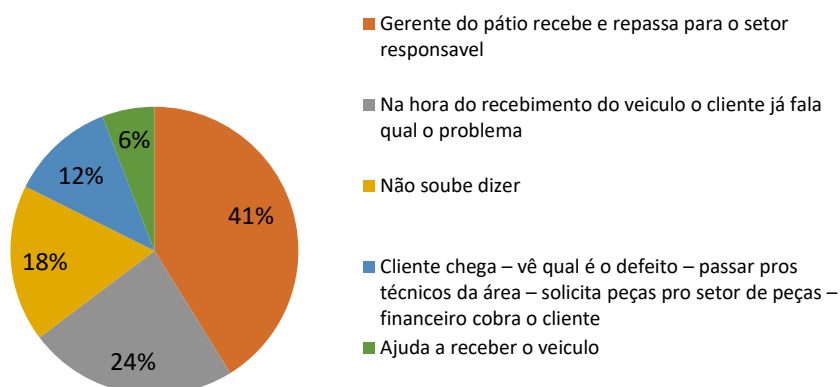
### 12. Você contribui/participa na organização e limpeza do ambiente de trabalho?



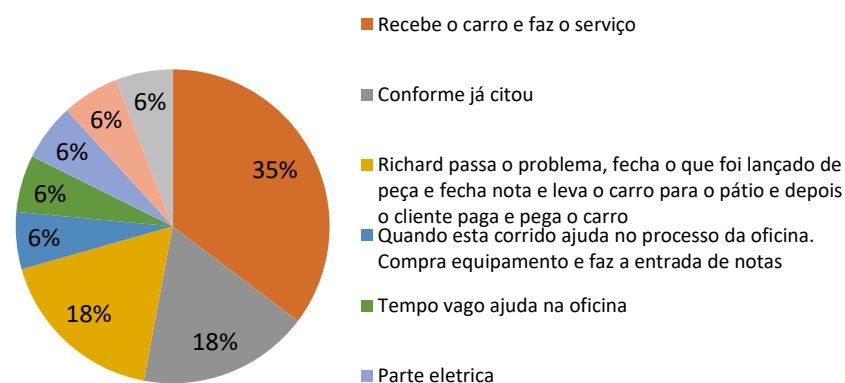
### 13. A infraestrutura do seu trabalho é adequada para desempenhar sua função?



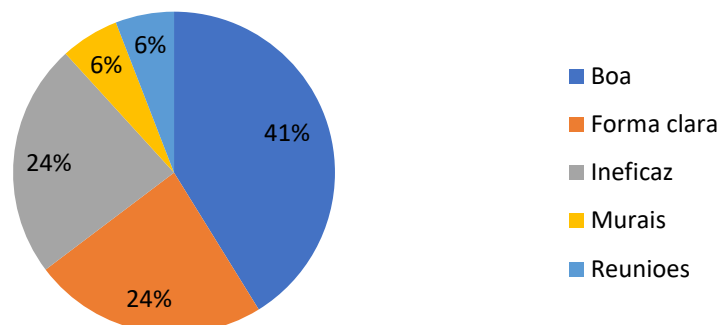
### 14. Como voce ve/descreve o porcesso de recebimento do veiculo



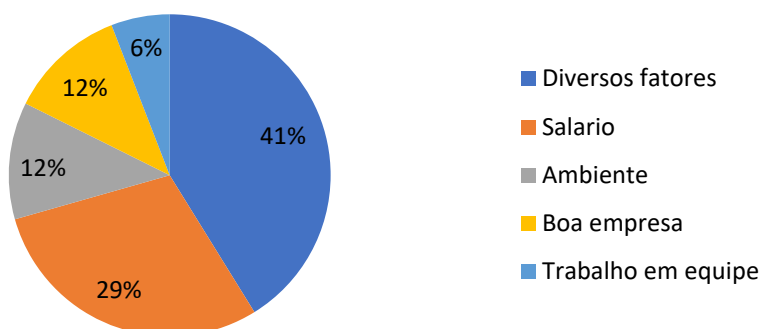
### 15. Como funciona o processo nas atividades que você executa?



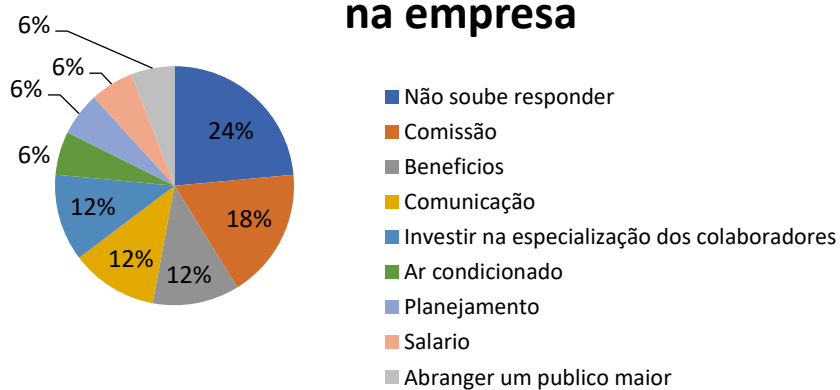
### 16. Como você caracteriza a comunicação da empresa?



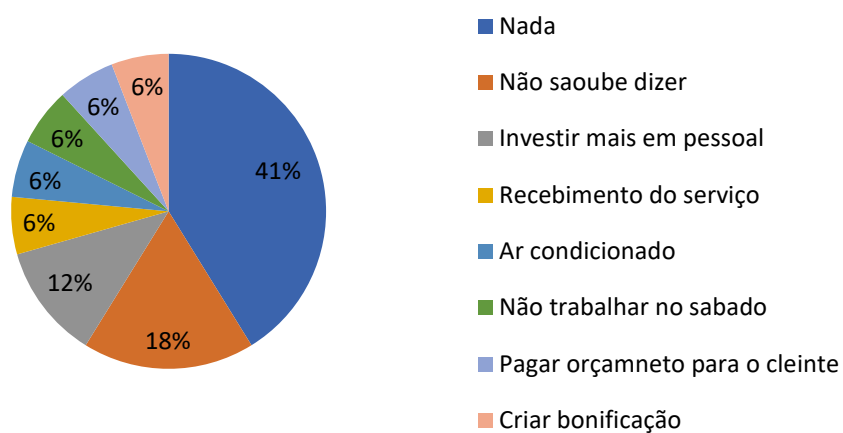
### 17. Quais são os pontos positivos da empresa?



### 18. Quais são os pontos a melhorar na empresa



### 19. O que você mudaria na empresa?



### 20. Sugestão, comentário ou indicação de melhoria.

