

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

Carla Mara Penz
Mario Cezar dos Santos
Maximiliano José Soares Andreatta

CRIAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO NA
ORGANIZAÇÃO ZENTRUM HOFFMANN

São Miguel do Oeste

2018

Carla Mara Penz
Mario Cezar dos Santos
Maximiliano José Soares Andreatta

**CRIAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO NA
ORGANIZAÇÃO ZENTRUM HOFFMANN**

Trabalho apresentado para faculdade SENAC-SMO, na disciplina de Gestão de cultura e clima referente a estudo realizado na organização Zentrum Hoffmann com o objetivo de criação e implantação de ferramentas de apoio a gestão.

Professora Orientadora: Rosana Salete Piccininn.

São Miguel do Oeste

2018

D771f

Penz, Carla Mara

Criação e implantação de ferramentas de gestão na organização Zentrum Hoffmann / Carla Mara Penz, Mario Cezar dos Santos, Maximiliano José Soares Andreatta. – São Miguel do Oeste (SC) : Faculdade Senac de São Miguel do Oeste, 2018.

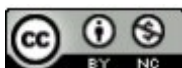
63 p. : il. ; color.

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

1. Gestão. 2. Organograma. I. Piccininn, Rosana Salete. II. Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial. III. Título.

CDD: 658.4012

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



Carla Mara Penz
Mario Cezar dos Santos
Maximiliano José Soares Andreatta

**CRIAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO NA
ORGANIZAÇÃO ZENTRUM HOFFMANN**

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

Rosana Salete Piccininn (Professora Orientadora)

Professor Ademir J. Zimmermann – Faculdade Senac

Professor Anderson J. S. Thums – Faculdade Senac

Professora Cristiane Huve – Faculdade Senac

Professor Emerson Luiz Pereira – Faculdade Senac

Professor Matias Trevisol – Faculdade Senac

São Miguel do Oeste, 03 de dezembro de 2018.

RESUMO

Este trabalho apresenta uma proposta de transformação na organização Zentrum Hofmann. A gestão de pessoas no contexto da competitividade vem sendo considerada fator essencial nas organizações, sejam pequenas, médias ou de grande porte. Para viabilizar a construção do projeto, nos apoiamos em reuniões estratégicas com sócio/proprietário e seus colaboradores, com foco no desenvolvimento tático e operacional. Ao longo da mesma serão apresentadas ferramentas de apoio na gestão dentro da teoria organizacional, além disso, possibilita viabilizar a construção das propostas de implantação de novas ferramentas e reestruturação organizacional. A elaboração e implantação do organograma, com o principal propósito de estruturar a hierarquia e as relações entre os diferentes setores da organização, repaginar a missão, a visão e os valores, trazendo entendimento claro das ferramentas de gestão, apresentando a identidade e a essência da organização. Elaborar e implantar as normas e protocolo da organização, condicionando a tomada de decisões e conduzindo as relações entre os colaboradores. Este documento servirá como orientação profissional dentro da organização, que unido aos seus princípios éticos e valores, formam o conjunto necessário para alinhar os objetivos e alcançar melhores resultados. A metodologia utilizada foi baseada nas ideias dos autores comparando-as com as dos acadêmicos e sócio/proprietário da organização, construindo um processo que era inexistente, assim este trabalho fornece subsídios na gestão da organização. Portanto, os estudos científicos e bibliográficos têm suma relevância dentro da empresa estudada, pois possibilitou a identificação das propostas de melhoria.

Palavras-chave: Organograma. Gestão. Organização.

ABSTRACT

This work presents a transformation proposal in the Zentrum Hofmann organization. The management of people in the context of competitiveness has been considered an essential factor in organizations, whether small, medium or large. To enable the construction of the project, we rely on strategic meetings with partner / owner and their collaborators, focusing on tactical and operational development. Along the same will be presented the tools of support in the management within the organizational theory, in addition, it makes possible to make feasible the construction of the proposals of implantation of new tools and organizational restructuring. The elaboration and implantation of the organization chart, with the main purpose of structuring the hierarchy and the relations between the different sectors of the organization, to repaginate the mission, the vision and the values, bringing a clear understanding of the management tools, presenting the identity and the essence of the organization. To elaborate and to implant the norms and protocol of the organization, conditioning the decision making and conducting the relations between the collaborators. This document will serve as professional guidance within the organization, which, together with its ethical principles and values, they are the set necessary to align the objectives and achieve better results. The methodology used was based on the authors' ideas comparing them with those of the academics and partner / owner of the organization, building a process that was non-existent, so this work provides support in the management of the organization. Therefore, the scientific and bibliographic studies are of great relevance within the company studied, since it made it possible to identify the improvement proposals.

Keywords: Organization chart. Management. Organization.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 -Tipos de Recrutamento	22
Quadro 02 - Espiral do conhecimento	29
Quadro 03 - Análise SWOT Zentrum Hoffmann	58
Quadro 04 - Organograma Zentrum Hofmann	61
Quadro 05 - Regras normas Internas Zentrum Hoffmann	62
Quadro 06 - Termo de Ciência e Compromisso	63
Quadro 07 - Missão, Visão e Valores	64

LISTA DE SIGLAS

CHA - Conhecimentos, Habilidades e Atitudes.

CIPA - Comissão Interna de Prevenção de Acidentes.

EPI's – Equipamentos de Proteção Individual.

NR's - Norma Regulamentadora.

PPRA - Programa de Prevenção dos Riscos Ambientais.

RH - Recursos Humanos.

SESMT - Serviço Especializado em Segurança e Saúde no Trabalho.

SUMÁRIO

1.....	INTRODUÇÃO	9
1.1.....	Especificação do problema	9
1.2.....	Objetivos	10
1.2.1.....	<i>Objetivo Geral</i>	10
1.2.2.....	<i>Objetivos específicos</i>	10
1.3.....	Justificativa	11
2.....	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1.....	Planejamento Estratégico: Conceito e importância dos Elementos / etapas que compõem o planejamento estratégico / missão / visão / valores	12
2.1.1.....	<i>Análise do Ambiente Externo</i>	14
2.2.....	Gestão de pessoas nas organizações	15
2.2.1.....	<i>História e evolução da Gestão de Pessoas nas organizações</i>	16
2.2.2.....	<i>Importância da Gestão de Pessoas nas organizações</i>	18
2.2.3.....	<i>Processos relacionados à Gestão de Pessoas</i>	20
2.2.3.1....	<u>Atração e seleção de pessoas</u>	20
2.2.3.2....	<u>Estratégias de remuneração e benefícios sociais</u>	23
2.2.3.3....	<u>Carreira e sucessão</u>	24
2.2.3.4....	<u>Liderança, gestão do conhecimento e conflitos</u>	26
2.2.3.5....	<u>Avaliação de desempenho</u>	29
2.2.3.6....	<u>Gestão por competência</u>	32
2.2.3.7....	<u>Análise de investimentos</u>	34
2.2.3.8....	<u>Estruturação de cargos e salários</u>	36
2.2.3.9....	<u>Gestão do clima e cultura organizacional</u>	38
2.2.3.10..	<u>Sistema de qualidade e produtividade</u>	40
2.2.3.11..	<u>Controladoria e auditoria</u>	42
2.2.3.12..	<u>Saúde e segurança no trabalho</u>	44
3.....	METODOLOGIA	47
3.1.....	Caracterização da pesquisa	47
3.2.....	Técnicas de coletas de dados	50
3.3.....	Formas e análise dos dados	52
4.....	ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO	54
4.1.....	Caracterização da organização	54
5.....	DIAGNÓSTICO INTERNO DA ORGANIZAÇÃO	55
5.1.....	Identificação do funcionamento dos processos de gestão de pessoas na organização	55
6.....	FERRAMENTAS DE ANÁLISE	57
6.1.....	Identificação de ameaças e oportunidades, pontos fracos e fortes	57
6.2.....	Apresentação de propostas de melhorias	60
7.....	CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
	REFERÊNCIAS	68
	APÊNDICE A – FOTOS ORGANIZAÇÃO ZENTRUM HOFFMANN	71
	APÊNDICE B – FOTOS FOTOS IMPLANTAÇÃO FERRAMENTAS DE GESTÃO NA ORGANIZAÇÃO ZENTRUM HOFFMANN	72
	ANEXO A – TERMO DE APROVAÇÃO	73
	ANEXO B – MANUAL DE REGRAS E NORMAS INTENAS ZENTRUM HOFFMANN	74

1 INTRODUÇÃO

Os primeiros modelos de empresas encontradas até a primeira metade do século XX, já não possuem grande credibilidade na contemporaneidade. Como exemplo é possível fazer analogia com a empresa Toyota, a qual após a segunda guerra mundial surgiu no Japão, inovando o modelo de produção, que até os dias atuais é referência e modelo de gestão. Com o auxílio das novas tecnologias e a exigência de profissionais mais qualificados, surge a necessidade de buscar o conhecimento pessoal e organizacional, para o crescimento contínuo da empresa. É válido destacar, que a organização que busca conhecimento alcança os objetivos estabelecidos e, conseqüentemente, atinge a satisfação dos colaboradores.

Diante do exposto, destacamos que este trabalho de pesquisa servirá como orientação profissional para as organizações, pois ele possibilitará unir os princípios éticos e morais, formando o conjunto necessário para alinhar objetivos e alcançar melhores resultados. Cabe destacar, que esta estratégia de respeito aos princípios éticos e morais da organização em estudo, será respeitada com zelo, bem como a construção das ferramentas de gestão serão desenvolvidas a partir do consenso do gestor e proprietário da empresa Zentrum Hoffmann e dos pesquisadores.

É imprescindível ressaltar que para a organização ter sucesso é necessário comprometimento e participação dos colaboradores frente à missão, à visão e aos valores previstos pela organização.

1.1 Especificação do problema

A indústria de tintas automotivas no Brasil evoluiu muito nos últimos anos, se preparando para atender às necessidades do mercado nacional e internacional, investindo em pesquisa e inovação. O referido setor está se atualizando constantemente em tecnologias, procurando acompanhar as principais tendências internacionais, pois frequentemente lança novidades, oferecendo produtos de qualidade superior e ambientalmente corretos.

Atualmente o Brasil é um dos maiores investidores em tintas automotivas do mundo, na frente dele estão o Japão, Alemanha, Estados Unidos e China. Isso significa uma demanda enorme no mercado, visando essa oportunidade, a empresa

acredita no crescimento e desenvolvimento do seu trabalho, se tornando referência na região de sua abrangência.

Observando o exposto acima, o trabalho de pesquisa está centrado na preocupação de repaginar a missão, a visão e os valores da organização em estudo, como também criar e implantar o organograma e criar e implantar as normas e protocolos da organização (manual do colaborador).

Com criação e a implantação das ferramentas de gestão descritas acima, os processos se tornarão mais práticos, demonstrando ao colaborador sua posição hierárquica e melhor definição de suas atividades de atuação. A partir deste contexto, podemos questionar: as ferramentas de gestão mencionadas no contexto acima, irão auxiliar no crescimento e desenvolvimento contínuo da empresa Zentrum Hoffmann, possibilitando ser reconhecida como uma empresa que prospera junto aos clientes e fornecedores, se tornando referência no mercado?

1.2 Objetivos

Esta seção tem como foco apresentar os objetivos almejados com este trabalho acadêmico, propondo novos instrumentos para auxiliar na melhoria do processo organizacional e estimular a satisfação dos colaboradores.

1.2.1 Objetivo Geral

Com o propósito de auxiliar a empresa Zentrum Hoffmann, temos como foco repaginar a missão, a visão e os valores, como também criar e implantar o organograma e as normas e protocolos da organização (manual do colaborador), respeitando a cultura da organização.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos estruturados e propostos para a organização Zentrum Hoffmann são os seguintes:

- Repaginar a missão, a visão e os valores;
- Construir e implantar o organograma da empresa;

- Produzir e implantar as normativas e protocolos da organização.
- Fazer revisão bibliográfica acerca do assunto em questão.

1.3 Justificativa

Para o bom desempenho de uma organização, deve-se levar em consideração desenvolvimento contínuo, destacando o envolvimento e engajamento dos colaboradores, obtendo o alcance dos objetivos estabelecidos.

É certo que uma boa gestão de pessoas, com todos os processos bem estruturados, será necessária que os colaboradores se empenhem em suas funções, através da motivação de cada indivíduo ou um grupo. Com a implantação da missão, visão e valores, organograma e manual de regras e normas internas, a organização tem como objetivo passar confiança aos colaboradores, dando um direcionamento no comportamento do colaborador em seu cotidiano.

A partir do exposto acima, podemos destacar que às organizações estão cada vez mais buscando por métodos inovadores e distintos de seus concorrentes, é notório que a organização se torne referência no mercado, conseguindo novos clientes e conseqüentemente obtendo uma maior confiança.

Isto é, a organização em estudo terá um grande auxílio principalmente no nível operacional e nos processos da gestão de pessoas. Neste contexto, obtendo uma melhor estrutura mais definida, por meio da implantação das ferramentas observadas acima.

Por fim, ter uma nova estruturação da missão, visão e valores, implantação do organograma e manual de regras e normas internas, vem com a finalidade de agregar maior valor a organização, conquistando maior confiança dos colaboradores e maior credibilidade junto aos clientes.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este trabalho será desenvolvido através de pesquisas bibliográficas referenciadas por ideias de autores que tratam dos assuntos estabelecidos, juntamente com o propósito dos acadêmicos para a repaginação da missão, da visão e dos valores, criação e implantação do organograma e do manual do colaborador para a empresa Zentrum Hoffmann.

2.1 Planejamento Estratégico: Conceito e importância dos elementos/etapas que compõem o planejamento estratégico/missão/visão/valores

Quando falamos de planejamento estratégico, estamos abrindo uma grande abrangência de fatores que envolvem as organizações, pois são poucas as empresas que conseguem definir um seguimento ou padrões que compõem um bom planejamento, que esteja inserido na cultura e no clima organizacional.

Para sobreviver hoje no mercado, os autores Barney e Jay B. (2007), falam que as empresas dependem muito das estratégias implantadas em seus sistemas, se as estratégias usadas não trazem benefícios, lucros ou solucionam os problemas existentes, devem ser restabelecidas ao seu favor para um sistema mais eficiente e eficaz.

Quanto ao planejamento estratégico, é importante destacar que ele é:

[...] é o desafio. Normalmente é muito difícil prever de maneira exata como a competição em um setor vai evoluir e, portanto, raramente é possível saber com certeza se uma empresa está escolhendo a estratégia certa. Por isso, a estratégia de uma empresa é quase sempre uma teoria – é sua melhor aposta sobre como a competição vai se desenvolver e como essa evolução pode ser explorada para que seja obtida uma vantagem competitiva. (BARNEY; JAY B, 2007, p. 4).

Os autores citados acima definem planejamento estratégico como o melhor meio de uma organização se estabelecer no mercado e ter um crescimento contínuo, pois é através dessa linha que a empresa estabelece as diretrizes e os objetivos a serem alcançados, assim, consegue otimizar o tempo e recursos para obter lucros e crescimento financeiro.

Por outra visão, Gaj (1987), apud Biagio e Batocchio (2012), evidenciam que a estratégia deixou de ser algo só usado no militarismo e passou a ser um fator indispensável no campo empresarial. Isto porque:

Para atender a estes empreendedores preocupados com o futuro de suas organizações, diversas metodologias surgiram com o objetivo de facilitar ou de sistematizar a análise das informações presentes para obter como resultados tendências futuras. A palavra estratégia deixou de frequentar o campo militar e passou para o campo empresarial. Estratégia significa a arte de explorar condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos específicos. Por essa definição, pode-se concluir que uma empresa conseguirá construir seu futuro se conseguir identificar os melhores caminhos para alcançar seus objetivos. (GAJ, 1997, apud BIAGIO; BATOCCHIO, 2012, p. 20).

Para Costa (2007), a missão, a visão e os valores são fatores interligados na parte interna das organizações. Enfatiza que, missão é a auto - imagem da organização onde precisa haver um sentido sobre a razão da existência da organização. A visão também descreve sua auto - imagem, e acaba mostrando como ela se vê ou quer ser vista no futuro. Já os valores são a característica, virtude e qualidades da organização.

Ademais, a missão de uma organização serve para demonstrar aos colaboradores ou ao público externo o porquê ela existe e também mostra o que esta precisa fazer para atingir seus objetivos ou propósitos. A descrição da missão deve estar estruturada de uma forma desafiadora e de fácil entendimento. Visto que “a missão é o propósito básico da organização, assim como o escopo de suas operações. Trata-se de uma definição da razão da existência da organização”. (SNELL; BOHLANDER, 2010, p. 46).

Já a visão da organização, mostra aonde ela quer chegar, quais objetivos almeja, como e aonde ela quer chegar, alcançar, crescer, podendo estipular um possível tempo em sua estruturação. Desta forma, “a visão estratégica da organização vai além da definição da missão, visando fornecer uma perspectiva da direção para qual a companhia está seguindo e o que a organização poderá se tornar no futuro”. (SNELL; BOHLANDER, 2010, p. 46).

É relevante destacar que os valores da organização trazem todas suas crenças e princípios éticos. São eles que inspiram os colaboradores e tem impacto direto no comportamento organizacional através da sua cultura. “Os valores centrais da organização são as crenças e os princípios estabelecidos e duradouros que a

companhia utiliza como base para tomar suas decisões”. (SNELL; BOHLANDER, 2010, p. 46).

Podemos conceituar a missão, a visão e os valores como fundamentos de atuação de uma organização. A seguir, seguem três fatores que direcionam os caminhos necessários a serem percorridos para alcançar os objetivos almejados.

A Missão, Visão e os Valores são as bases para se estabelecer uma direção e uma orientação para uma organização, mas para se tornarem realidade têm que se traduzir em objetivos e orientações estratégicas. São os objetivos estratégicos que estabelecem a direção e a priorização das atividades de uma organização. Eles constituem um plano de ação para se alcançar a Missão e conseguir a Visão. (VALLE, 2007, p. 35).

Acima de tudo, a missão, a visão e os valores de uma organização estão diretamente interligados. São estas as bases de uma gestão estratégica que estabelecerão metas e objetivos a serem alcançados através de todas as crenças e valores existentes ao longo de sua história.

2.1.1 Análise do Ambiente Externo

A análise externa verifica as ameaças e as oportunidades que estão no ambiente externo da organização e apresenta as formas para evitar ou usufruir dessas determinadas situações. Já “mercado é o conjunto de pessoas, empresas e demais entidades que têm necessidade, intenção e capacidade financeira para comprar alguma coisa”. (SENAC, 2007, p. 33).

Por conseguinte, existe uma ligação entre a organização e o mercado externo, quando serão analisadas as oportunidades de negócios e os possíveis riscos à empresa. Desta forma, as empresas de um mesmo ramo econômico, mesmo porte verão os fatores externos cada um ao seu modo, dependendo da amplitude relativa de seus insumos e resultados.

De tal forma, o mercado externo é constituído pelo microambiente, que é constituído pela concorrência, ou pelas empresas que oferecem os mesmos serviços e produtos na disputa por clientes no mercado.

Assim sendo,

O microambiente é formado por aqueles que atuam na mesma indústria, no mesmo setor de atividade. Fazem parte do microambiente: **Cientes:** Têm hábitos de consumo, desejos, necessidades. Eles estão dispostos a pagar até determinado preço, dependendo do valor que vejam em nosso produto. Têm poder sobre o negócio na medida em que podem escolher não consumir o produto de uma empresa ou consumir o de uma concorrente. É bom lembrar que os clientes também estão sempre atentos aos produtos das empresas concorrentes, para ver se não estão perdendo uma oportunidade melhor. [...]. (SENAC, 2007, p. 34, grifo autor).

Por outro lado, o microambiente nada mais é que seus próprios clientes e sua concorrência que oferecem os mesmos serviços e produtos que sua empresa, é através deles que a organização se estabelece no mercado e cresce ou simplesmente deixa de existir.

Outro fator que tem influência no mercado é o macroambiente. Ele é constituído por vários ambientes, pois:

Ao estudar os elementos do macroambiente que apresentam relevância para a indústria em foco, procura-se descobrir quais são os elementos agregados que guardam uma correlação positiva ou negativa com os resultados da indústria, por que se dá essa relação e quais as implicações de suas flutuações. O objetivo dessa análise é a determinação de tendências, quer sejam de curto, médio e longo prazo, e os vários aspectos que auxiliarão da determinação de riscos ou oportunidades, ou seja, procurar-se-á determinar para onde caminha a indústria. (CECCONELLO, 2008, p. 106).

Assim também, o mercado externo tem um impacto direto no crescimento e no desenvolvimento de uma organização, através das concorrências ao seu entorno e dos seus clientes, pois são estes fatores que estimulam a empresa na busca do seu crescimento contínuo.

Inegavelmente, o desempenho de uma organização é obtido através de sua vantagem competitiva em relação as outras empresas do mesmo ramo ou segmento, por menores custos, serviços prestados com mais qualidade e também o bom atendimento aos clientes. São estes entre outros fatores externos que dão o direcionamento e a estabilidade à organização.

2.2 Gestão de pessoas nas organizações

Esta seção abordará os diversos assuntos voltados à área de gestão de pessoas no contexto organizacional.

2.2.1 História e evolução da Gestão de Pessoas nas organizações

No século XX, após a segunda guerra mundial, surgiram as primeiras organizações que começavam a se preocupar com seus colaboradores, um exemplo de empresa destaque neste item é a Toyota, porque seu foco não era apenas produção e lucros, mas também as pessoas ou capital humano, como é conhecido nos dias atuais.

Em relação à administração de pessoal é importante destacar que,

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

Diante da afirmação dos autores supracitados, fica evidente a referência em relação à evolução da gestão de pessoas e sobre as medidas trabalhistas até o início dos anos 40. Assim, cabe destacar que, no dia 1º de maio de 1943, ocorreu a assinatura do Decreto-lei nº 5.452, que resultou na Consolidação das Leis Trabalhistas. Foi após essa mudança que todos os trabalhadores tiveram seus direitos legais e não mais apenas os deveres, que prevalecem desde esta data até os dias atuais, mas com muito mais vigor.

É certo que por muitos anos as pessoas nunca foram reconhecidas pelo seu capital intelectual, e sim apenas pela mão de obra e cargas horárias intensas e desgastantes. Após toda esta mudança com as leis e direitos dos colaboradores, que começou então a valorização das pessoas, desenvolvimento de projetos voltados ao capital humano e tudo o que envolve a gestão de pessoas.

Ainda a respeito das práticas de RH no passado, estas eram:

[...] muito diferentes das adotadas nos dias de hoje. As áreas fundamentais da empresa focalizavam finanças e produção. Sendo assim, quem produzisse e estivesse com as contas em dia ganharia dinheiro. Isso mostra que as pessoas da organização não eram concebidas como vantagem competitiva. (BRANDÃO, 2013, p. 24).

Ainda, Brandão (2013), afirma que após 1980 se começou a acentuar o período de processamento, ou o uso intensivo para processar informações. Foi então que se tornou necessário desenhar as organizações para trazer diretamente o diferencial competitivo.

De tal maneira que as organizações deixaram de ter apenas foco financeiro e focalizaram junto na gestão de pessoas e valorização do capital humano, que hoje é um diferencial competitivo no mercado para a sustentabilidade da empresa. Como citado anteriormente, foi há poucos anos que as organizações começaram a conceder benefícios para seus colaboradores como meio de valorizar seu próprio pessoal.

É significativo evidenciar que as relações humanas tiveram uma grande mudança na década de 1920, pois

Trouxe um desafio extremo à função de chefe de pessoal. Como se sabe, esse novo modelo de administração teve como base de mudança a relação entre empregados e empregadores. Enquanto a escola clássica operava à base da força e do autocratismo, o novo modelo propunha aumentar a produtividade pela eliminação dos conflitos e seus respectivos custos. (MARRAS, 2011, p. 6).

As empresas em toda sua história veem as pessoas como um insumo, ou um recurso a ser administrado. Para Dutra (2014), mesmo com todas as transformações que as organizações tiveram com o passar do tempo, os conceitos sempre foram e serão o controle sobre os indivíduos. Existe uma grande pressão externa que norteia as organizações, que são as empresas concorrentes e os clientes.

Diferente das épocas passadas, a parte financeira de uma empresa deixou de ser o único foco, a gestão de pessoas surge agora como o forte e diferencial de uma organização, a outra nesta temática da valorização de pessoal, trazendo junto a ela, um clima organizacional melhor e a motivação dos colaboradores.

O futuro das organizações é algo incerto, pois a evolução organizacional está ocorrendo de uma forma muito rápida de se fazer uma previsão exata. Diante do exposto, é possível ressaltar que:

As empresas aprenderão com seus erros, ao longo da segunda metade desta década, estarão genuinamente preocupadas com o desenvolvimento das pessoas. Nesse momento, as empresas com experiência bem-sucedidas e levadas a sério serão paradigmáticas para todo o mercado. Essas empresas terão clara vantagem na disputa por pessoas que podem agregar um diferencial competitivo para seus negócios. Podemos prever também que as empresas necessitarão um número crescente de trabalhadores especializados. Essas pessoas necessitarão de atualização contínua para manter sua competitividade no mercado de trabalho; serão, portanto, mais exigentes em sua relação com as empresas. Como decorrência, os processos de movimentação, desenvolvimento e valorização das pessoas ganharão destaque para gerenciar a conciliação de expectativas entre as pessoas e a empresa e/ou negócio. Essa conciliação se tornará cada vez mais complexa e envolverá um conjunto cada vez maior de variáveis e de sutilezas. (DUTRA, 2014, p. 206).

Por fim, podemos destacar que foi através dos erros nos processos de gestão de pessoas que as organizações começaram a se preocupar com seus colaboradores, e foi através das necessidades do aprimoramento contínuo, que nos dias atuais os processos de Gestão de Recursos Humanos são muito mais eficientes e eficazes.

2.2.2 Importância da Gestão de Pessoas nas organizações

A gestão de pessoas teve um avanço ao longo do tempo. Para Barbieri (2014), estamos na era da inovação tecnológica que junto à gestão de pessoas teve uma grande mudança, por pesquisas bibliográficas desenvolvidas e buscadas pelas pessoas através da criatividade. Assim compreende-se que pessoas bem treinadas e desenvolvidas são um diferencial para as organizações nas operações voltadas à qualidade, rentabilidade, lucros, todos voltados à gestão e inovação empresarial.

No ambiente organizacional o capital humano é o maior patrimônio que uma empresa pode ter. Assim,

Não basta ter talentos para possuir capital humano. É preciso ter talentos que estejam integrados em um contexto organizacional realmente acolhedor e impulsionador. Se o contexto é favorável e incentivador, os talentos fogem ou ficam isolados ou amarrados. O conjunto de ambos – continente e conteúdo – proporciona o conceito de capital humano. Isso tem um significado importante para a GP: não se trata mais de lidar com pessoas e transformá-las em talentos apenas, mas também cuidar do contexto organizacional no qual elas trabalham. Este é o novo papel da GP: lidar com pessoas, com a organização do seu trabalho, com a cultura organizacional que as envolve e com o estilo de gestão utilizado pelos gerentes como gestores de pessoas – e, principalmente, lembrando do fato de que o

conceito de capital humano conduz ao conceito de capital intelectual. (CHIAVENATO, 2014, p. 48).

A partir do exposto acima acerca da Gestão de Pessoas no contexto Organizacional, fica claro que o capital humano é todo o valor que uma empresa possui, são as pessoas que criam, produzem, monitoram todos os processos internos e externos, através do seu capital intelectual adquirido através das capacitações que a própria empresa oferece. As organizações que não prezam ou valorizam seu pessoal, perderão cada vez mais espaço no campo empresarial, podendo até deixar de existir. Porque “o contexto da gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações. As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro das organizações”. (CHIAVENATO, 2004, p. 4).

A gestão de pessoas é um conjunto de conceitos e ferramentas, que dão um caminho mais assertivo. Neste contexto,

Quando nos voltamos para a gestão de pessoas, verificamos que muitas empresas tratam essa questão com base e premissas equivocadas sobre a realidade organizacional, gerando efeitos não desejados e obstruindo a análise das causas do insucesso. A recorrência de situações desse tipo tem levado à crescente descrença na possibilidade de existir um conjunto de conceitos e ferramentas capazes de dar conta da gestão de pessoas. [...]. Um modelo de gestão que ofereça suporte não somente para a compreensão da realidade, mas também para a construção de diretrizes e instrumentos que assegurem uma gestão coerente e consistente no tempo, é fundamental para reverter esse quadro. Acreditamos que boa parte dos equívocos é oriunda do ranço taylorista que impregna a gestão de pessoas, principalmente no Brasil. (DUTRA, 2014, p. 42).

Quando uma organização possui uma gestão bem estruturada e estabelecida em seus processos, conseqüentemente trará uma satisfação de seus colaboradores, pois é através desta gestão que as pessoas se sentem mais valorizadas por meio de suas capacidades intelectuais. É a empresa que precisa capacitar seus integrantes através de capacitação, treinamentos que as pessoas se desenvolvem, aumentando conseqüentemente seus conhecimentos, trazendo o retorno produtivo e financeiro para a organização.

A gestão de pessoas vem se modificando e aprimorando seus processos com o passar dos anos. Para Chiavenato (2014), para a gestão de pessoas se estabilizar à frente das organizações, é necessário acompanhar diretamente cada processo interno, deste modo, a gestão assume uma postura a fim de dinamizar o potencial dos colaboradores e processos para o sucesso da empresa.

Por fim, a gestão de pessoas está diretamente ligada aos processos internos de uma organização, fazendo a ligação entre empregado e empregador através da valorização do capital humano, capacitações e satisfação dos indivíduos.

2.2.3 Processos relacionados à Gestão de Pessoas

Neste item será abordado sobre os principais processos da gestão de pessoas, apresentando suas principais características e distinções que são encontradas em cada uma das ferramentas estudadas.

2.2.3.1 Atração e seleção de pessoas

Na atualidade, as empresas estão buscando no mercado por pessoas mais capacitadas e preparadas para assumir uma determinada vaga, através dos meios de comunicações existentes. Mas atrair pessoas não é uma tarefa fácil, para conseguir encontrar a pessoa mais certa para uma determinada vaga, deve-se seguir todo um processo de recrutamento e seleção de pessoal, momento em que será possível avaliar as competências e o perfil dos candidatos para a escolha mais assertiva.

O recrutamento é o meio para atrair os candidatos a um determinado cargo, neste contexto, podemos conceituar recrutamento como,

Uma atividade que tem por objetivo imediato atrair candidatos, entre os quais serão selecionados os futuros participantes da organização. Dentro deste conceito, recrutamento é uma atividade de relações públicas e de desenvolvimento da organização com a comunidade que rodeia. Mas ainda, é uma atividade de comunicação com o ambiente externo, isto é, com o mercado. (CHIAVENATO, 2009, p. 68).

Nos dias atuais, podemos destacar que recrutamento é a forma mais assertiva de buscar por novos colaboradores cada vez mais preparados para o mercado. É através dos meios de comunicações como internet, divulgações, rádio entre outros, que é possível dar início aos processos de recrutamento e seleção, para atrair seus candidatos.

Por outro lado, Araujo e Garcia (2009), afirmam que recrutamento e seleção são atividades interligadas, mas com resultados finais distintos. Recrutamento é um

conjunto de técnicas e procedimentos que visa a identificação e atração de pessoas para um determinado cargo, seja por internet, rádio ou outros meios de comunicação.

Já a seleção é a última etapa de todo o processo, após analisar o perfil e competências dos candidatos, seja através de entrevista, dinâmicas em grupo entre outros modelos, é possível então escolher a pessoa que preencheu melhor os requisitos da determinada vaga.

Existem dois tipos de recrutamento, o interno e o externo. Recrutamento interno é buscar as pessoas dentro da própria organização para assumir uma nova vaga que precisa ser preenchida, ou o mesmo que promover seu próprio colaborador.

Podemos conceituar recrutamento interno como promoção de cargo. Neste contexto,

Recrutamento interno funciona pela oferta de promoções (cargos mais elevados e, portanto, mais complexos, mas dentro da mesma área de atividade da pessoa) e de transferência (cargos do mesmo nível, mas que envolve outras habilidades e conhecimentos da pessoa e situados em outra área de atividade na organização). (CHIAVENATO, 2014, p. 102).

Já o recrutamento externo é a busca no mercado de recursos humanos por novos colaboradores. Ainda Chiavenato (2014), fala que o recrutamento externo traz novos conhecimentos ou aquisição de competências externas que podem não ser encontrados na organização. Mas tanto os recrutamentos internos quanto externos servem para a contínua atualização do banco de talentos.

Existem vários meios para se realizar um recrutamento externo na busca por novos colaboradores. Nesta premissa, destacamos que “as fontes de captação são locais ou entidades que congregam e/ou formam as pessoas necessárias para a empresa e/ou negócio”. (DUTRA, 2014, p. 84).

Analisamos o quadro 1 a seguir, que nos mostra alguns meios para se realizar um recrutamento ou divulgação de uma vaga.

Quadro 01 – Tipos de Fontes de Recrutamento

1. Funcionários da própria empresa
2. Banco de dados interno
3. Indicações
4. Cartazes (internos e externos)
5. Entidades (sindicatos, associações, etc.)
6. Escolas, universidades, cursos, etc.)
7. Outras empresas (fornecedores, clientes etc.)
8. Consultorias de outplacement ou replacement
9. Agências de emprego
10. Mídia (anúncios classificados, rádio, televisão, etc.)
11. Consultorias
12. Headhunters

Fonte: Marras (2011, p. 56).

Cabe acentuar que tanto o recrutamento externo quanto o recrutamento interno trarão novos conhecimentos e habilidades de uma ou mais pessoas. Quando um novo colaborador é inserido na organização ou mesmo já está nela e apenas assume um novo cargo, ele trará junto a si vários elementos que compõem seus próprios valores e capital intelectual, que agregará valores para o crescimento e desenvolvimento da organização.

Para dar início a um novo processo de recrutamento e seleção é necessário que algum colaborador da organização seja promovido a um novo cargo ou mesmo deixe a empresa, assim, é possível buscar por um novo candidato à vaga. Quando isto ocorre, podemos denominar como rotatividade de funcionários. Neste contexto,

Na maioria das organizações, a seleção é um processo contínuo. A rotatividade ocorre inevitavelmente, deixando vagas a serem preenchidas por candidatos da organização e fora dela, ou pelos indivíduos cujas qualificações foram avaliadas anteriormente. É comum ter uma lista de espera de candidatos que podem ser chamados quando vagas temporárias ou permanentes são abertas. O número de etapas no processo de seleção e sua sequência irão variar, não somente com a organização, mas também com o tipo e o nível de cargos a serem preenchidos. Cada etapa deve ser avaliada em termos de sua contribuição. (SNELL; BOHLANDER, 2010, p. 209).

Todos os autores citados nesta seção destacaram as características do recrutamento interno e externo, mas existe outro método chamado de recrutamento misto, que favorece os candidatos de fora quanto os colaboradores que já estão na

organização. Este modelo de recrutamento é usado no processo seletivo das duas situações. É um processo que não exclui os colaboradores já existentes, mas também abre espaço para novos candidatos que possam ser incorporados na empresa.

2.2.3.2 Estratégias de remuneração e benefícios sociais

Não há dúvidas que o capital humano é o bem mais preciso dentro das organizações, o sucesso de seus empreendimentos depende do talento e as capacidades dos seus colaboradores incorporadas à organização. A remuneração e os benefícios sociais desenvolvidos de forma estratégica são políticas de compensação para motivação. Por conseguinte,

As empresas estão mergulhando de cabeça em planos de remuneração alta, e por isso dispêndios [...] uma vez que cada pessoa atribui diferentes sentidos às suas diversas atividades, o que só faz as organizações perderem tempo e dinheiro se não desenvolvem suas estratégias e planos corretamente, pois entendemos que as pessoas devem ser reconhecidas, mas há que se ter cautela nessas ações. (ARAUJO; GARCIA, 2009, p. 70).

É pertinente conhecer as políticas e práticas de remuneração e benefícios utilizadas no mercado de trabalho, onde a área de Recursos Humanos possui um papel fundamental dentro da organização, promovendo políticas e práticas de compensação que satisfazem e motivam os colaboradores.

Segundo Marras (2012), são dois os tipos de políticas para se prover a remuneração: Estratégica é um misto de todas as formas disponíveis atualmente, ou seja, a remuneração fixa propriamente dita, os benefícios e demais vantagens oferecidas pela organização. A variável é todo sistema remunerativo cujo valor final varia em conformidade às metas alcançadas.

Cabe ressaltar, que a remuneração variável não significa assertividade e aceitação, pois nem todos os colaboradores respondem de maneira positiva aos planos. Entretanto, Marras (2012), os Benefícios dizem respeito a um conjunto de benesses permitidas pelo empregador ao colaborador de forma espontânea ou compulsória.

De acordo com Robbins (2010), Benefícios flexíveis: plano de benefícios que permite aos funcionários criar o próprio pacote de acordo com as suas necessidades

pessoais. Para ilustrar Araujo e Garcia (2009), flexibilização de benefícios é a palavra-chave à substituição e ocorre quando as pessoas optam por outros benefícios de acordo com seu perfil e necessidade.

Depois de descobertos os diversos tipos de benefícios sociais e suas denominações,

Sabemos que alguns benefícios intrínsecos podem ser oferecidos pela organização por intermédio de auxílio parcial, ou seja, esta responde por uma porcentagem do pagamento total e a pessoa da organização responde pelo restante. A organização também pode oferecer benefícios arcando com a totalidade dos custos, o que chamamos de auxílio pleno. (ARAUJO; GARCIA, 2009, p. 177).

Benefícios consistem nos meios de que a organização dispõe para satisfazer as necessidades de seus colaboradores. Com o objetivo de alcançar maiores resultados, as organizações buscam oferecer benefícios atrativos aos colaboradores.

A saber, Araujo e Garcia (2009), a modalidade dos benefícios sociais é: mandatórios, opcionais, intrínsecos e flexíveis, ou seja: férias; 13º salário; fundo de garantia do tempo de serviço; horas extras; gratificação; participação nos lucros; cantina; refeitório; transporte; recreação; esporte; atividades culturais e sociais; médico-hospitalar; odontológica; jurídica; composição e substituição.

Cada organização utiliza um conjunto de benefícios sociais em função dos objetivos a serem alcançados, encontrando e adotando benefícios, representando sua diversidade tais como: Assistenciais; Alimentação; Cesta básica; Creche; Monetários; Departamento médico; Lazer e Planos de previdência.

2.2.3.3 Carreira e sucessão

Processo da organização que visa identificar as expectativas individuais de carreira, orientando e auxiliando o desenvolvimento dos colaboradores para que ambos os objetivos sejam alcançados. No processo de desenvolvimento a organização identifica, seleciona e desenvolve posições-chave de possíveis sucessores.

Conforme Araujo e Garcia (2009), isso pode significar que não adianta muito traçar planos na empresa, nem mesmo buscar caminhos que levam ao topo da carreira. A empregabilidade já não mais privilegia a carreira numa organização.

Não se fala em carreira sem enfatizar, considerar o tema sucessão nos programas de desenvolvimento. Através de uma gestão bem planejada o acompanhamento contínuo dos colaboradores é um excelente instrumento de motivação, oferecendo oportunidades para o contínuo aperfeiçoamento e desenvolvimento dos colaboradores.

Entretanto, é possível afirmar que há um número expressivo de organizações que têm o seu plano de carreira. Reconhecemos que a incerteza nos negócios é uma constante, alguns negócios abrem, crescem, estabilizam, seguindo, portanto, uma trajetória tranquila. Porém, a gigantesca maioria tem a incerteza como regra geral e, não raro, organizações são liquidadas em função de profundas alterações no próprio negócio ou mesmo os incríveis incrementos tecnológicos que nos impactam a cada momento, e muitas, ainda, causam verdadeiras e contínuas quebras de paradigmas. Muitos consideram que empresas são fechadas por incompetência de seu corpo diretivo, o que é verdade. (ARAUJO; GARCIA, 2009, p. 128).

Por fim, é fato que as organizações, de alguma forma, devem envolver seus colaboradores nos programas de carreira e sucessão, de maneira que isso represente algo bom para eles, planejando suas carreiras dentro da empresa. No entanto, devemos ressaltar que “tal limite da carreira trata da competência do indivíduo concomitantemente com as alternativas que a empresa lhe oferece, tornando simples a compreensão da importância do plano de sucessão”. (ARAUJO e GARCIA, 2009, p. 131).

As escolhas de hoje se refletem no futuro e cuidados são necessários, como decisões que possibilitam o crescimento que nem sempre se concretiza e, conseqüentemente, a expectativa exagerada poderá causar descontentamento.

O que é aconselhável é trabalhar em cima do nosso plano e desenvolvê-lo de tal forma que corra tudo como planejado. Portanto o processo de desenvolvimento deve estar ligado a você. A organização estabelece as normas e você trata de estabelecer o melhor trajeto possível e seguir em frente. (ARAUJO; GARCIA 2009, p. 131).

Plano de carreira é mais do que um plano, mas uma ferramenta utilizada pelo RH, uma vez estruturado se torna uma ferramenta de sucessão para combater os

imprevistos, possibilitando a ascensão de profissionais com as competências necessárias para assumir novos cargos.

2.2.3.4. Liderança, gestão do conhecimento e conflitos

Simultaneamente ambos os temas estão interligados, gestão de conflito é uma atribuição natural da liderança, por sua vez o conhecimento acima de tudo permite que o líder encontre a solução da problemática. Araujo e Garcia (2009), afirmam que ao exercer a liderança o líder deverá inspirar confiança, ter espírito de equipe e estabelecer objetivos, no entanto, cada líder apresenta características e graus de intensidade diferentes. Diante do relatado,

Outra forma de considerar o que fazem os administradores é examinando as habilidades ou competências de que eles precisam para atingir seus objetivos com sucesso. Uma liderança que não trata os conflitos de forma assertiva, provavelmente encontra-se falho nas habilidades administrativas. (ROBBINS, 2010, p. 5).

Uma administração assertiva no processo de se comunicar deverá saber como falar sem agredir, colocando suas ideias sem imposição, possibilitando a discordância e, por meio de questionamento, encontrar quais são as objeções dos colaboradores para assim os mesmos compreenderem o que a organização está lhes propondo

Pesquisadores identificaram várias competências que distinguem os gestores eficazes dos ineficazes: Habilidades técnicas – capacidade de aplicação de conhecimentos ou habilidades específicas; Habilidades humanas – capacidade de trabalhar com outras pessoas, compreendendo as informações e motivando-as, tanto individualmente como em grupo; Habilidades conceituais – capacidade cognitiva para analisar informações e diagnosticar situações complexas. (ROBBINS, 2010, p. 5).

Um bom líder se torna a mola-mestra na busca por bons resultados e deve ser capaz de transmitir conhecimento, ensinar e instruir seus colaboradores, saber receber mensagens e adequadamente julgar, conciliando os interesses das pessoas envolvidas com a organização, através de dados e resultados.

Faz-se necessário transformar os dados em metas qualitativas e quantitativas, que contemplem o desempenho do processo referente à eficiência, à eficácia e à adaptabilidade. Diante do exposto podemos é válido afirmar que,

A eficiência é, conseqüentemente, produto do grau de adequação e qualidade com que uma pessoa realiza determinada atividade ou tarefa. O desempenho eficiente é, portanto, aquele que atende em alto grau às manifestações dos traços de personalidade, utilizados adequadamente na realização de uma tarefa. A pessoa que eficiente é, pois, aquela que se preocupa em fazer as coisas bem-feitas, obedecendo ao sentido de perfeição e correção no exercício de uma atividade. [...] a eficácia do desempenho está, por conseguinte, relacionada ao fato de as pessoas fazerem o que tem que ser feito, apresentando conseqüentemente o resultado esperado. (BERGAMINI; BERALDO, 2013, p. 37).

Diante disso, a eficiência e a eficácia das pessoas são habilidades que vão auxiliar os processos das organizações aumentando a qualidade de seus produtos e serviços.

Ao prestar um serviço de forma eficaz, o gestor oferece à organização oportunidades de solucionar situações problemáticas com planejamento, desenvolver melhorias em determinada área ou processos deficientes. Diante deste contexto,

Administrar conflitos, enfrentar problemas é uma tarefa nada agradável, não só se resolvem sozinhos, como exige separar o pessoal do profissional, portanto, parta do princípio de que liderar é a atitude do líder, já liderança consiste na sua competência. (ARAUJO; GARCIA, 2009, p. 342).

Então, liderar com competência é uma habilidade a qual os líderes possuem em maior ou menor quantidade, sendo que quando bem definidas, se tornam o exemplo e tendem a ser seguidas.

Bem como é difícil estabelecer uma única atribuição ao líder, indubitavelmente,

Tendo a confiança como o verdadeiro pilar da liderança, cita cinco características da pessoa-líder: Autoliderança – no sentido de que o líder deve iniciar a sua trajetória liderando a si mesmo [...]; Compartilhamento – característica chave para entender a relação entre poder e liderança [...];

Coragem – atributo indispensável para o líder [...]; Foco – consiste na concentração que o líder de ter em seu objetivo final [...]; Mudança – é um pré-requisito para a liderança [...]. (ARAUJO, 2009, p. 342-343).

À medida que o líder vai permanecendo por muito tempo em uma empresa, identifica/percebe, que alguns colaboradores de forma comportamental desenvolvem comportamento agressivo e /ou ofensivo, violando a cultura da empresa.

Assim, quanto à liderança de conflitos,

As evidências sugerem que as pessoas que sentem emoções negativas, particularmente raiva ou hostilidade, são mais propensas a apresentar comportamentos desviantes no trabalho. Uma vez que outras pessoas fiquem com raiva e se tornem agressivas. O palco fica montado para uma séria escalada de comportamentos negativos. (ROBBINS, 2010, p. 111).

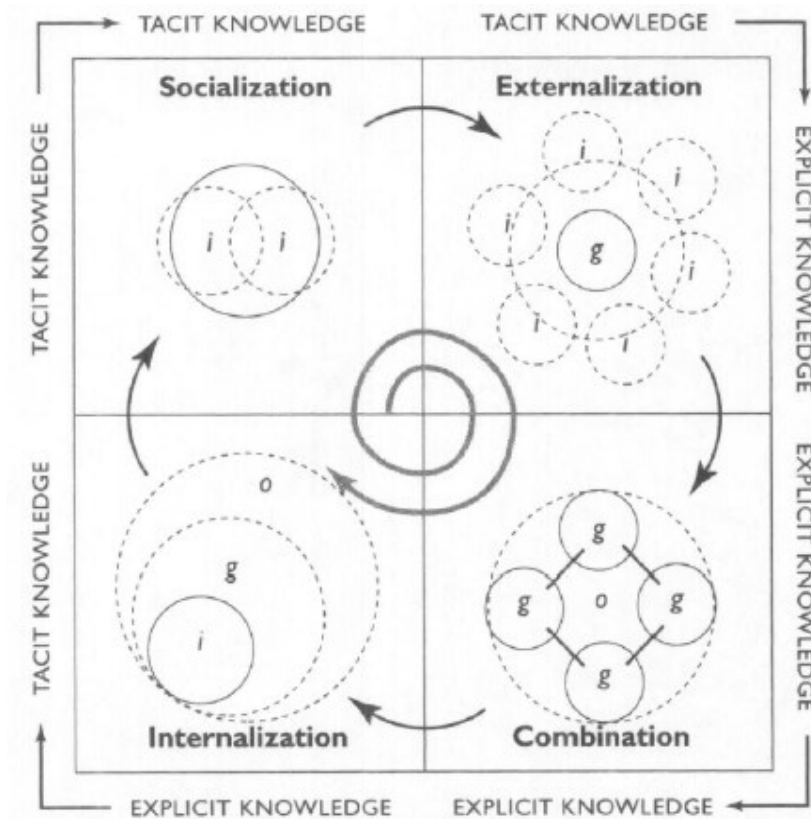
Fica evidente, que colaboradores que se encontram há mais tempo na organização estão mais propensos a expressarem intensamente suas motivações e comportamentos desviantes. A socialização faz parte de um bom relacionamento que auxilia a liderança a tomar decisões. De tal maneira,

Observa-se a conversão do conhecimento tácito em tácito, do tácito em explícito, do explícito em explícito e do explícito em tácito, em que a socialização envolve indivíduos, a internalização envolve os indivíduos e o grupo, a combinação envolve os grupos e a organização, e a internalização o indivíduo no grupo e na organização. Esse processo ocorre de forma dinâmica e continuada, fazendo com que a espiral torne-se maior na escala enquanto move para cima através dos níveis organizacionais, provocando novas espirais da criação do conhecimento. (Nonaka, Konno, 1998, p. 3).

Assim, torna-se evidente que o processo de aquisição do conhecimento necessita ocorrer de maneira dinâmica e continuada, a fim de garantir novas espirais da criação do conhecimento.

Evidencia-se que a quadro 02 a seguir, demonstra a ilustração da espiral do conhecimento.

Quadro 02 – Espiral do conhecimento



Fonte: (Nonaka; Konno, 1998, p. 3).

Para ilustrar Araujo e Garcia (2009), definem que ao liderar uma organização não devemos confundir com ordenar, controlar e punir; porém o líder deve disseminar a cultura organizacional fornecendo o caminho para os colaboradores nos diversos níveis da organização.

O líder que busca o conhecimento estará mais preparado para gerenciar conflitos, embora não exista uma fórmula única. Adaptar-se a cada situação adotando mecanismos que auxiliam a identificação do real conflito e sua magnitude,

promovendo a transformação das pessoas, elevando o respeito aos valores éticos, a autenticidade nas relações, possibilitando a motivação e o bem-estar no ambiente de trabalho promovendo mudanças significativas.

2.2.3.5 Avaliação de desempenho

Por meio deste acompanhamento se identifica e avalia o conhecimento e o desempenho do colaborador ao exercer suas funções, auxiliando nas decisões e métodos indicativos nos pontos a necessitarem de melhorias, no âmbito pessoal e organizacional. Segundo Araujo e Garcia (2009), para compreender a avaliação de desempenho cabe destacar que sua utilização é ampla, abrange a grande maioria das organizações e com metodologias diversas.

Em qualquer atividade ou processo temos indicadores quantitativos e qualitativos, a literatura não é conclusiva em relação a quantitativo e qualitativo diante dos indicadores, de métricas e medições. Para esclarecer,

De minha parte, uso a expressão indicador quantitativo quando estou avaliando processos ou fenômenos em que o tempo, custo, a qualidade ou quantidade são desses processos ou fenômenos derivados, sem que o julgamento pessoal e relativamente subjetivo se faça presente. Chamo, por outro lado, de indicadores qualitativos aqueles derivados da percepção humana e potencialmente influenciados, entre outras coisas, por valores, crenças e costumes. (ASSIS, 2014, p. 22).

Ademais, a percepção poderá sofrer interpretação distorcida nas avaliações, as tornando imprecisas e superficiais, as quais podem remeter o avaliador para suas experiências, o distanciando dos verdadeiros dados a serem observados na situação. Tornar a comunicação mais aberta e interpessoal trará mais significado ao papel do avaliador.

Diante disso o “indicador de desempenho é o parâmetro e o critério de avaliação previamente estabelecidos que permite a análise da realização, bem como da evolução da estrutura e das unidades organizacionais das empresas” (OLIVEIRA, 2014, p. 292). Avaliando, com a finalidade de encontrar os pontos a necessitarem de melhorias.

Os objetivos organizacionais são os parâmetros que definem o modelo de estrutura da organização, não existindo uma estrutura perfeita, mas a mais adequada às atividades e estratégias da organização.

Vários são os sistemas e métodos para se utilizar ao se avaliar o desempenho de um colaborador. A saber,

Originalmente a avaliação de desempenho foi criada para acompanhar o desenvolvimento cognitivo dos empregados durante a sua permanência na organização; especialmente, para medir o seu nível de conhecimento, habilidades e atitudes (CHA). (MARRAS, 2012, p.107).

A avaliação de desempenho se inicia com um processo de expectativa e sua definição, em conclusão da gestão de desempenho em torno de comportamentos e resultados.

Há ainda de se considerar “que um princípio básico que as empresas devem considerar é a utilização de uma lista homogênea de indicadores de desempenho aplicáveis a diferentes instrumentos administrativos de cada empresa”. (OLIVEIRA 2014, p. 293).

Ao medir as responsabilidades de seus colaboradores por indicadores, estes acabam por servir de aproximação do desempenho do colaborador exigindo maturidade gerencial e infraestrutura necessária para alimentar este processo, permitindo clareza entre resultado e comportamento.

Ademais a avaliação de desempenho ocorre por meio da análise das três perspectivas do desempenho de uma pessoa.

O desenvolvimento: para facilitar o entendimento, [...] a melhor forma de avaliação é pela escala de complexidade. Contudo, não se pode [...] impor um maior nível de desenvolvimento a uma pessoa que ainda não tem capacidade para tanto. Esforço [...] interessa mais a organização ter pessoas capazes de autodesenvolvimento [...] é uma contingência relacionada à motivação das pessoas; logo, trata-se de uma variável totalmente instável. Comportamento [...] afeta o ambiente em que estas se encontram, podendo, contudo, influenciar ou não, as duas perspectivas anteriores [...] de modo a apresentar à pessoa avaliada a opinião de muitos a seu respeito. (ARAUJO; GARCIA, 2009, p. 149-150).

Os colaboradores devem estar preparados e atentos para contextos cada vez mais exigentes e complexos, definindo o seu desenvolvimento, a sua capacidade de assumir atribuições e responsabilidades, em tempos em que o desenvolvimento

humano está cada vez mais associado às complexidades tecnológicas e das relações do trabalho.

Ainda, é relevante destacar que,

As pessoas podem apresentar resistência aos processos de avaliação com base nos seguintes aspectos: Falta de conhecimento sobre o sistema de avaliação; Padrões de avaliação inadequados; Avaliações incorretas; e Ações corretivas com críticas pessoais. (OLIVEIRA, 2014, p. 300).

A resistência é um fator crítico no processo de avaliação de desempenho nas organizações, gerando resultados em desfavor no desenvolvimento e aprendizado do colaborador.

As avaliações podem seguir algumas fases, desde

Estabelecimento de padrões de medida e de avaliação, medida dos desempenhos esperados, comparação do realizado com o esperado e ação corretiva. As avaliações da estrutura organizacional podem ser realizadas nos níveis estratégicos, tático e operacional, cada um com suas características básicas. E os indicadores de desempenho devem ser aplicados da forma mais abrangente e estruturada possível. (OLIVEIRA, 2014, p. 301).

Ainda, as fichas de avaliação devem conter ações de observação objetivas, servindo de referência segura para análise e comparação de desempenho por meio de indicadores.

Segundo Araujo e Garcia (2009), ao utilizarmos das ferramentas para a avaliação de desempenho é importante destacar certa atenção, pois consiste em mensurar o não mensurável. As organizações podem interferir no desenvolvimento de forma contínua investindo em treinamento e desenvolvimento, capacitando os recursos e valorizando o capital humano.

2.2.3.6 Gestão por competência

No mundo das organizações nesta era são grandes e significativas as mudanças, o diferencial está nas organizações inovadoras oferecendo ao mercado soluções inéditas e de valor agregado.

Ou seja, saber gerir pessoas é uma necessidade para os profissionais / líderes, em todo o âmbito empresarial. Porque,

Em muitas organizações, a denominação administração de recursos humanos (ARH) está sendo substituída por expressões como gestão de pessoas (GP), gestão com pessoas, gestão do talento humano, gestão de parceiros ou de colaboradores, gestão de competências, gestão do capital humano ou administração do capital intelectual. Diferentes nomes para representar um novo espaço e uma configuração da área. (CHIAVENATO, 2014, p. 1)

Uma organização voltada para a gestão por competências não se restringe à busca de resultados a qualquer preço com base na competição, mas na participação ativa de seus gestores a desenvolver a gestão do conhecimento, valorizando o capital intelectual e visando o crescimento profissional dos seus colaboradores.

“Cada competência é um agregado sistêmico de conhecimentos, habilidades e atitudes, enquanto a especificação do cargo fragmenta e decompõe esses componentes em aspectos separados”. (CHIAVENATO, 2014, p. 195).

As competências são essenciais que compõem a desenvoltura do colaborador ao exercer sua função, em contrapartida a descrição do cargo torna possível mensurar o seu desempenho.

Assim também define que,

A gestão por competência envolve os seguintes passos: Definir os objetivos estratégicos da organização; identificar as competências necessárias ao alcance desses objetivos; mapear as competências internas, isto é, aquelas que a organização já possui; comparar as competências necessárias com as atuais a fim de identificar o *gap* (lacuna) a ser preenchido; planejar como esse *gap* será preenchido. Os meios mais comuns são recrutamento e seleção, T&D e/ ou gestão da carreira; preencher o *gap* recrutando e selecionando novos talentos e/ou desenvolvendo os já existentes na organização e apurar os resultados alcançados e compará-los com os desejados. (CHIAVENATO, 2014, p. 195-196).

O espaço econômico apresenta um desafio às organizações na aceleração de aprendizado e aquisição de novos conhecimentos. Diante destas necessidades no mundo do trabalho, foi criada a gestão de pessoas por competências para colocar o colaborador certo no lugar certo. Isto porque:

Os funcionários de uma empresa podem ser os principais estimuladores da inovação e da mudança [...]. O desafio para os administradores é estimular a criatividade de seus funcionários e sua tolerância à mudança [...]. Os trabalhadores precisam atualizar seus conhecimentos e habilidades continuamente para atender às novas exigências do trabalho. (ROBBINS, 2010, p. 18).

Buscando o mapeamento dos conhecimentos, gestores e profissionais atuam diretamente nas gestões do conhecimento e competência identificando perfis profissionais. Isto é “competência deve ser a causa cujo efeito é percebido pelo mercado (clientes, fornecedores, concorrentes etc.) como elemento diferenciador e que lhe dá a marca simbólica e ao mesmo tempo real de sua presença.” (MARRAS, 2012, p. 32).

Competência se trata da aptidão para cumprir alguma tarefa ou função, características que diferenciam um colaborador de outro, muitas empresas investem na formação dos seus colaboradores para que adquiram novas competências.

2.2.3.7 Análise de investimentos

O cenário econômico gera instabilidade no mercado, uma vez que diversos são os fatores que influenciam nos negócios das organizações. De acordo com Lacombe e Heilborn (2003), uma das responsabilidades do administrador é obter equilíbrio entre as vantagens e desvantagens do curto e do longo prazo.

Podemos conceituar investimento como,

Projetos de investimento na empresa que ensinam a identificar e quantificar as estimativas de uma oportunidade o projeto, a construir e avaliar o fluxo de caixa do projeto para a empresa utilizando vários métodos, a selecionar o melhor projeto, a detectar as incertezas e medir seu impacto no resultado da avaliação, a analisar o risco do projeto e a tomar a decisão investimento entre outros pontos. (LAPPONI, 2007, p. 14).

Um projeto de investimento é trabalhoso e necessário, pois envolve riscos e incertezas, onde será possível analisar sua viabilidade e seu custo benefício por meio de estudo elaborado. Nos dias atuais, a tecnologia está em constante inovação, assim é necessário ter um bom projeto de investimento para se manter no mercado.

As organizações definem seus investimentos com o propósito de criar oportunidades de lucros, optando por investimentos a gerar valor ao seu negócio.

Cabe evidenciar que,

Dentro da filosofia tradicional, as decisões eram tomadas com o administrador recorrendo a sua experiência anterior ou à de sua empresa ou departamento, observando que ação foi empreendida [...]. Se o resultado foi positivo, adota a mesma linha de ação; caso contrário, procura

estabelecer outro plano. Neste procedimento, o administrador está agindo sem se deter muito nas razões do sucesso ou insucesso da ação anterior e sem atentar especialmente para as modificações da ambiência, externa ou interna e para a situação operacional da organização. (CURY, 2012, p. 89-90).

Uma boa gestão financeira começa com propósito de controlar custos, inegável ser o fator dominante. Ademais, “para poder entender os propósitos e os objetivos do processo de registro e controle de custos, é preciso compreender as razões e os objetivos das contabilidades financeira e gerencial”. (BRUNI, 2010, p. 19).

Todavia, “Além disso, em muitas situações, torna-se necessário adaptar as informações da contabilidade financeira para possibilitar um processo mais coerente de tomada de decisões”. (BRUNI, 2010, p. 20).

Garantindo assim uma seleção de informações com qualidade de forma precisa, aumentando sua eficácia na tomada de decisão nas esferas estratégicas, operacionais e táticas.

A avaliação de um investimento deve levar em consideração custos e riscos entre outros,

Alguns indicadores (métricas) podem ser calculados e analisados mensalmente, enquanto outros podem receber avaliações em períodos ou ciclos maiores. Outro ponto importante é que diversos estudos podem exigir números de forma pontual, de modo a suportar esta ou aquela decisão, sem a necessidade de que tal medição se constitua numa rotina. (ASSIS, 2014, p. 107).

É notório que, analisar os indicadores financeiros é fundamental para se planejar quaisquer investimentos, avaliando a situação econômica e assim fornecendo informações importantes, auxiliando na tomada de decisão dentro de uma organização.

Igualmente “a abordagem convencional (ou tradicional) de estrutura de capital parte da premissa de que uma empresa pode combinar suas fontes de financiamento, de tal forma que minimize seu custo de capital e maximize sua riqueza”. (HOJI, 2012, p. 187).

O desafio está na construção do projeto bem como visualizar todas as atualizações.

Investimentos em equipamentos e utensílios empregados na operação de qualquer empresa costumam perder valor a partir do momento que se tornam disponíveis para uso. Geralmente, deve-se reconhecer o consumo do valor destes bens através da depreciação. (BRUNI, 2010, p. 13).

Se a intenção é ter qualidade, investimento é fundamental para manter sua organização, estar atento à qualidade dos seus produtos requer investimentos em máquinas, equipamentos e em pessoas com treinamentos e/ou contratação de mão de obra qualificada. Para crescer é preciso investir.

Ou seja, “da premissa da existência de um processo de arbitragem em mercados de capitais com regime de concorrência perfeita, pois os investimentos são racionais e substituiriam a alavancagem empresarial pela alavancagem pessoal”. (HOJI, 2012, p. 189).

Através da alavancagem operacional, se analisa de forma mais aprofundada sobre os processos de gestão de uma organização. Os impactos do processo diminuem de acordo com o aumento dos lucros obtidos. No âmbito pessoal a alavancagem indica o processo de desenvolvimento, tornando possível a expansão de sua carreira.

Na prospecção de novos projetos entra em pauta a análise de investimento. Portanto.

A visão do caixa estabelece que a entidade deve ser capaz de efetuar o pagamento das diversas obrigações por ela contraída. Assim, o correto acompanhamento dos recursos em posse da empresa, representados no caixa, precisa ser devidamente executado e acompanhado. A análise do caixa costuma ser feita através do controle do movimento de entradas e saídas ou fluxo de caixa. (BRUNI, 2010, p. 16-17).

Uma vez que a análise de investimentos é o processo de monitoramento do status financeiro da organização. De acordo com, “a contabilidade e custos, analisada sob a óptica da contabilidade financeira, preocupa-se com o registro formal e legal das informações sobre os custos. Ou seja, um determinante para o sucesso do projeto”. (BRUNI, 2010, p. 48).

A partir do excerto acima, fica evidente que a contabilidade não somente registra e apura resultados, mas seu papel também é estratégico, analisando seus dados e gerando informações, dando suporte e definindo assim o curso das ações a serem tomadas.

A partir do excerto acima, fica evidente que a análise de investimento possui nitidamente função estratégica, pois analisa todos os dados e informações coletadas e os transforma em informações de suma importância para a tomada de decisão.

2.2.3.8 Estruturação de cargos e salários

A estruturação de cargos e salários deve ser bem elaborada com foco estratégico, ao profissional responsável, cabe a elaboração de um planejamento em conjunto com a organização, utilizando ações políticas, técnicas, atribuições, relações e autoridades. “Outra tradição da administração de cargos e salários é a visão do cargo e não do homem. E, portanto, os programas não são feitos com os colaboradores, mas simplesmente para eles”. (PONTES, 2013, p. 342).

Diante do exposto,

Difícilmente, um colaborador conhece suas possibilidades de ascensão profissional; é como se o plano não existisse para ele. A própria unidade que administra o plano é fechada para os colaboradores. Se tudo é confidencial, se até mesmo as descrições e especificações de cargos são confidenciais, como o colaborador terá o conhecimento das exigências dos cargos que poderá ocupar no futuro? Se não bastasse isso, unidades de RECURSOS HUMANOS não trabalham juntas, não há integração entre o plano de avaliação e plano de recrutamento interno. (PONTES, 2013, p. 331).

Sabe-se que umas das tarefas mais árduas e sempre a afetiva prática do programa e das políticas, seja por falta de rigor ou na execução do mesmo, por isso a importância do trabalho em conjunto.

Também é relevante destacar que “O plano de cargos e salários não deve servir apenas para administrar salários, mas sim, para servir como base para o desenvolvimento do homem na organização”. (PONTES, 2013, p. 343).

Por outro lado, estimular o crescimento e aumentar a confiança dos funcionários da empresa, isso fortalece o sentimento de desafios pelas novas responsabilidades e pela valorização percebida por parte da organização.

Portanto,

Ao revisar ou atualizar o plano ou suas políticas, deve-se ater à mesma metodologia adotada para sua concepção. A revisão sem se ater às técnicas - por exemplo, alteração de um cargo de uma classe para outra, sem atualização da descrição e especificação, bem como da avaliação do cargo – termina por desfigurar o plano ao longo do tempo. A desfiguração,

ou a falta de manutenção, obrigará a organização a elaborar novo plano, uma vez que o anterior não terá credibilidade no futuro. Portanto, é bem menos custosa a manutenção permanente do programa. (PONTES, 2013, p. 331).

Portanto, a implantação e gerenciamento dos planos de cargos e salário deve ser bastante cauteloso, pois o não cumprimento do mesmo, bem como a falta de conhecimento e informações por parte dos funcionários pode acarretar problemas de insatisfação, desmotivando e não qualificando o programa.

Ao mesmo tempo analisaremos o que representa a estruturação de cargos, de acordo com a contribuição do estudo dos autores. Visto que “a atividade de cargos cuida da análise e da avaliação de cargos, considerando os critérios já estabelecidos a cada cargo e em relação aos demais, observando as responsabilidades e limitações”. (ARAUJO; GARCIA, 2009, p. 48).

Cabe acrescentar que,

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

Em concordância com os estudos do autor, são notórias as constantes transformações que as organizações enfrentam, portanto, desenvolver estratégias para motivar e reter colaboradores faz parte de uma organização de sucesso.

2.2.3.9 Gestão do clima e cultura organizacional

O clima organizacional é o ambiente onde as pessoas desempenham e desenvolvem suas atividades diariamente, como também o gestor pode influenciar diretamente no clima deste ambiente, fortalecendo ou não as relações entre seus colaboradores. Porque “o clima é afetado por conflitos, situações positivas e negativas que ocorrem no ambiente de trabalho e também por fatores externos (contexto, socioeconômico e político)”. (FERREIRA, 2014, p. 47).

Ademais é importante ressaltar que,

A pesquisa de clima é uma importante ferramenta de gestão estratégica, pois possibilita à empresa identificar como os colaboradores sentem e percebem o clima organizacional. O clima organizacional considera uma série de fatores que podem dizer respeito: a empresa (como o modo de gestão, missão, comunicação interna, forma de tomada de decisões); aos

contatos dos empregados com a liderança; à política de gestão de pessoas (prática de remuneração e valorização dos funcionários, por exemplo). (FERREIRA, 2014, p. 47).

Visto que, o mais importante é que seja dada a devida importância ao clima organizacional, principalmente porque, ele influencia predominantemente na motivação dos indivíduos que trabalham na organização.

Diante do assunto disposto, “o ambiente das organizações influencia a motivação, pois o clima e a “qualidade” do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada por seus integrantes e influencia o seu comportamento”. (FERREIRA, 2014, p. 47).

A compreensão da gestão do clima organizacional reflete em uma análise de mudanças, valores e posturas no interior da empresa, e que tem seu enfoque diretamente ligado na vida dos colaboradores que nela estão inseridos e lá desenvolvem seus trabalhos. Certamente, “o gestor de pessoas deve ser hábil no sentido de identificar eventuais ruídos no relacionamento entre as pessoas, visando ao melhor clima possível, assegurando um desenvolvimento regular dos trabalhos na organização”. (ARAUJO; GARCIA, 2009, p. 5).

Certamente, que alguns podem manifestar fatores negativos, enquanto outros fatores positivos. Cabe neste momento uma avaliação destes fatores pelo órgão de RH juntamente com os gerentes de linha, para identificar os motivos das discrepâncias e/ou similaridades.

A importância da cultura organizacional nas empresas possibilita a integração das pessoas ou grupos, desenvolvendo habilidade de lidar com os problemas de adaptação interna e externa. “Deste modo, também podemos, de uma forma simplificada, definir cultura como o conjunto de traços materiais e não materiais que caracterizam e identificam uma sociedade”. (DIAS, 2012, p. 15).

Acrescenta-se que,

Dito de outro modo, compreendemos cultura como toda conduta aprendida e seus resultados, cujos elementos são compartilhados e transmitidos pelos homens que compõem a sociedade. Aqui está implícito que, na conduta, inclui-se tudo aquilo que o homem aprende e produz através de suas atividades, incluindo aspectos sociais, psicológicos e físicos. Os resultados da conduta se manifestam primeiramente através de traços não materiais que se expressam em tudo aquilo que o homem aprende pela socialização, resultados nos valores, atitudes, formas de pensar, sentir e agir. (DIAS, 2012, p. 15).

Por isso, a cultura se refere ao que um grupo de pessoas compartilha entre si, esses fatores se manifesta na linguagem, nas roupas, nas rotinas e ações, temos que reforçar nossas culturas através do que vestimos, da maneira que falamos e a forma como agimos.

Por consequência, “a cultura organizacional representa a forma como as pessoas enxergam o mundo em que vivem. Foi a partir da criação dessa visão do mundo, partilhada dentro de um determinado grupo e aceita por todos, que os povos garantiram a manutenção e a adaptação de seus grupos”. (SOUZA, 2014, p. 21).

Da mesma forma, a cultura empresarial possui camadas, e os valores e crenças estão incorporados dentro dela, em suas estratégias, hábitos, rotina e maneira de trabalhar. Por isso é tão difícil transformá-la quando necessário.

Da mesma forma,

Um exemplo simples dessa realidade são as diferenças culturais existentes em cada país. Cada sociedade tem sua forma de pensar, agir, falar, vestir e se alimentar. Tais variações culturais são responsáveis por diferenciar as nações umas das outras e manter as pessoas unidas em torno de sua cultura. (SOUZA, 2014, p. 21).

Cabe ressaltar que a gestão da cultura organizacional é algo estratégico e tem um perfil próprio em cada circunstância e que será gerido dentro da organização pelos colaboradores. Quanto melhor a relação entre organização e colaboradores, melhor será o processo do clima e da cultura estabelecida.

2.2.3.10 Sistema de qualidade e produtividade

Fatores como qualidade e produtividade contribuem para que as organizações levem até seus clientes soluções e serviços diferenciados, desenvolvendo uma produtividade com excelência na qualidade dos seus serviços e produtos.

De acordo com Chiavenato, (2014), para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas que participem ativamente nos trabalhos que executam e que sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições. Diante disso,

Para oferecer um produto ou um serviço que demonstre esta ou aquela característica, geralmente é necessário envolver certo número de despesas suplementares de equipamentos, de formação da mão de obra, de atividades de controle (no âmbito do processo de produção, mas também sobre os produtos acabados). (COESTIER, 2009, p. 44).

Independente da concorrência, e da área em que a organização atua, é necessário ter alguma vantagem competitiva para encontrar esta vantagem. A ferramenta de gestão de qualidade auxilia na produtividade, por fim, é uma estratégia que foca a melhoria dos serviços do negócio. Diante desta abordagem, “o treinamento em qualidade e produtividade é intensivo, obrigatório e cíclico”. (CHIANENATO, 2014, p. 484).

Ao implantar a gestão da qualidade a organização agrega mais eficiência na produção dos seus produtos, satisfazendo e fidelizando seu público consumidor.

A participação das pessoas não é conseguida por exortação, mas por educação e treinamento na prática do controle da qualidade. O controle da qualidade é abordado com três objetivos: Planejar a qualidade desejada pelos clientes; [...]; manter a qualidade desejada pelo cliente, [...]; Melhorar a qualidade desejada pelo cliente; [...]. (CAMPOS, 2004, p. 45).

Tomar como inspiração e repetir protocolos existentes em outras empresas, mas antes de tudo será necessário, adequações. Visto que, “a escolha do nível de qualidade por uma empresa depende do ambiente no qual ela se desenvolve. [...] A empresa que se desenvolve em um ambiente concorrencial atribuirá uma ampla parte de sua motivação ao aumento de satisfação [...]”. (COESTIER, 2009, p. 48).

O comprometimento das organizações diante desta transformação cultural surge da implantação dos sistemas na gestão da qualidade, buscando elevar a qualidade dos produtos, deste modo seus colaboradores assumem papel fundamental. Cabe acrescentar que,

De um lado, o funcionário-executor do processo produtivo torna-se cada vez mais importante, na medida em que para ser um verificador da qualidade durante o processo produtivo, detectando mais rapidamente as falhas e perdas ocorridas, aumentando a velocidade de resposta da empresa aos problemas organizacionais. De outro, esse mesmo funcionário-executor tende a melhorar suas condições de trabalho e assegurar seu emprego. (OLIVEIRA, 2004, p. 55).

Inegavelmente a característica dos produtos diante da concorrência permite que se crie um diferencial no mercado. Porque “os bens diferenciados não são completamente substituíveis para os consumidores, [...]. Procurar se diferenciar pela qualidade é, portanto, um objetivo do jogo concorrencial das empresas”. (COESTIER, 2009, p. 46).

O organograma da organização é importante para definir as responsabilidades dos colaboradores, seus limites e tornar toda a estrutura organizacional transparente, exibindo e representando de forma gráfica cargos e departamentos da organização.

Visto que,

Sua finalidade é permitir uma visualização rápida da forma como a empresa está organizada. Não é seu objetivo mostrar de maneira completa, precisa e abrangente toda a estrutura organizacional. Os organogramas devem refletir a organização real da empresa. Se não o fizerem com fidelidade, poderão distorcer a compreensão e gerar decisões e atitudes errôneas por parte dos que confiam na sua exatidão. (LACOMBE, 2003, p. 103).

É certo que, o organograma é a ferramenta ideal para representar a gestão administrativa da organização. Para todos que de uma forma ou outra se encontram envolvidos com a organização, trazendo ciência da estrutura organizacional.

Portanto, o organograma é um diagrama utilizado para representar a hierarquia.

A combinação tem lugar quando as peças individuais de conhecimento explícito são conectadas para criar conjuntos sistemáticos de conhecimento explícito, que são então disseminados entre os membros de uma organização. (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 169).

Por fim, o organograma descreve de forma gráfica as relações hierárquicas no ambiente organizacional. Representando de forma inequívoca a divisão do trabalho e as posições existentes nas organizações.

A relação entre qualidade e produtividade é muito sutil, visto que as organizações que desenvolvem processos de qualidade obtêm vantagens diante da concorrência, na falta de qualidade a produtividade se torna ineficaz. Do mesmo modo no conceito japonês, garantir “a qualidade é garantir a satisfação do cliente por um longo tempo a um preço que este possa comprar [...] e de forma melhor que os concorrentes”. (CAMPOS, 2004, p. 144).

Com a finalidade de obter satisfação e lucros,

Por último, cabe ressaltar a real necessidade de sincronia entre os vários processos que compõem a empresa, pois, somente à medida que a esfera decisória e a produtiva trabalharem em constante precisão e concordância, será possível obter a satisfação e os lucros almejados. (OLIVEIRA, 2004, p. 55).

Produtividade com qualidade compromete a automação industrial e comercial, assim como programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas, obtendo melhores resultados no financeiro e no crescimento contínuo da organização.

2.2.3.11 Controladoria e auditoria

Atualmente controladoria e auditoria são duas ferramentas de gestão que estão lado a lado nas organizações, porém com funções e objetivos diferentes. As interferências do governo em cima das organizações criam a necessidade de um sistema de gestão diferenciado. Assim sendo, “o órgão administrativo controladoria, tem o objetivo de certificar informações válidas no processo de tomada de decisão, auxiliando gestores para alcançar a eficácia no gerenciamento”. (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008, p. 12).

Só para exemplificar,

Este novo campo de atuação para os profissionais de Contabilidade requer o conhecimento e o domínio de conceitos de outras disciplinas, como Administração, Economia, Estatística, informática etc. [...] o *controller* é o gestor encarregado do departamento de Controladoria; seu papel é, por meio do gerenciamento de um eficiente sistema de informação, zelar pela continuidade da empresa, viabilizando as sinergias existentes, fazendo com que as atividades desenvolvidas conjuntamente alcancem resultados superiores aos que alcançariam se trabalhassem independentemente. O *controller* tem como tarefa manter o executivo principal da companhia informando sobre os rumos que ela deve tomar, aonde pode ir e quais os caminhos que devem ser seguidos. (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008, p. 12).

Por conseguinte, existe um processo um pouco mais amplo, que é a auditoria, salientando que “uma auditoria envolve a execução de procedimentos selecionados para a obtenção de evidência a respeito dos valores e divulgações apresentados nas demonstrações contábeis”. (RIBEIRO; COELHO, 2013, p. 2).

Isto quer dizer que,

O auditor externo ou independente é o contador legalmente habilitado por registro no Conselho Regional de Contabilidade, para exercer as funções de auditoria nas organizações que o contratam para esse fim. A principal responsabilidade do auditor independente é expressar uma opinião que possibilite aumentar o grau de confiança dos usuários em relação às demonstrações contábeis. (RIBEIRO; COELHO, 2013, p. 30).

Outrossim, fazendo referência à citação acima, fica evidente que a opinião do auditor independente é relevante para aumentar a confiança dos usuários. Assim sendo, “o auditor interno é o profissional que exerce as funções de auditoria interna na própria empresa da qual é empregado. Sua principal função é auxiliar a organização a alcançar seus objetivos”. (RIBEIRO; COELHO, 2013, p. 30).

Além disso, entende-se que a auditoria realiza a conferência e fiscalização dos procedimentos, rotinas e demonstrações financeiras de uma organização. Também, que existem os auditores externos e internos de uma organização, os quais realizam fiscalizações sobre as organizações para garantir que o órgão responsável esteja coletando seus tributos e impostos e certificando-se que não há nenhuma fraude por trás da contabilidade da empresa.

2.2.3.12 Saúde e segurança no trabalho

A segurança do trabalho é a ciência que estuda o ambiente e tem como principais funções, eliminar e controlar os riscos nos ambientes, com objetivo de manter a qualidade de vida do colaborador nas organizações. Então, “segurança é característica a ser buscada nas pessoas e nos meios ou elementos de um processo produtivo do qual resultará uma produção por meio do trabalho”. (BARBOSA FILHO, 2011, p. 07).

Com o propósito de:

Promover o mais alto grau de bem-estar físico, mental e social de trabalhadores de todas as ocupações; prevenir entre os trabalhadores os desvios de saúde causados pelas condições de trabalho, protegê-los em seus empregos contra os riscos resultantes de fatores ou agentes prejudiciais a sua saúde; colocar e manter a trabalho em um emprego adequado às suas aptidões fisiológicas e psicológicas e, em suma, a trabalho ao homem e cada homem à sua atividade. (BARBOSA FILHO, 2011, p. 08).

Uma vez que, a Segurança do trabalho pode ser entendida como os conjuntos de medidas e ações que são adotadas visando diminuir os

acidentes de trabalho e doenças ocupacionais e assim proteger a integridade do trabalhador no ambiente.

Cabe destacar que “quando falamos em condições de trabalho e meio ambiente, estamos tratando de saúde individual e coletiva. Ao estudarmos a temática, temos que conduzir nossos pensamentos para além daqueles analisados em primeira ordem”. (BARBOSA FILHO, 2011, p. 07).

As organizações têm o compromisso com o bem-estar de seus colaboradores e não há dúvida que os acidentes de trabalho acarretam consequências graves ao colaborador e empregador. No entanto, as organizações que estão acima dos números de colaboradores e dentro do grau de risco estabelecido em Normas Regulamentadoras (NRs), tem a obrigatoriedade de uma equipe multidisciplinar para auxiliar na prevenção da saúde e segurança do trabalho no ambiente de trabalho. Já “a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) tem como objetivo a prevenção de acidentes e doenças decorrentes do trabalho, de modo a tornar compatível permanentemente o trabalho com a preservação da vida e a promoção da saúde do trabalhador”. (CHIRMICI, 2016, p. 191). Posto que esses membros da (CIPA) são funcionários que estão diretamente nas funções e expostos aos riscos no ambiente e com as atribuições de identificá-los, elaborar planos de ações, realizar verificações em setores, participar de reuniões e palestras e requisitar ao empregador formalmente em ata as melhorias nos ambientes de trabalho.

Ao mesmo tempo as organizações junto com sua equipe de Serviço Especializado em Segurança e Saúde no Trabalho (SESMT), deve identificar os Equipamentos de Proteção Individual (EPI's), para a prevenção da saúde física dos colaboradores. Assim, “considera-se Equipamento de Proteção Individual (EPI's) todo dispositivo de uso individual, de fabricação nacional ou estrangeira, destinado a proteger a saúde e a integridade física do trabalhador”. (CHIRMICI, 2016, p. 198).

Além disso,

Considera-se Equipamento de Proteção individual (EPI) todo dispositivo ou produto, de uso individual, utilizado pelo trabalhador, destinado à proteção de riscos suscetíveis de ameaçar a segurança e a saúde no trabalho. Entende-se como Equipamento Conjugado de Proteção Individual todo aquele composto por diversos dispositivos que o fabricante tenha associado contra um ou mais riscos que possa ocorrer simultaneamente e que sejam suscetíveis de ameaçar a segurança e a saúde no trabalho. (ARAUJO; GARCIA, 2009, p. 203).

É certo que, o uso do Equipamento de proteção Individual (EPI's) é fundamental para garantir a saúde e a proteção do trabalhador, evitando consequências negativas em casos de acidentes de trabalho. Além disso, o Equipamento de Proteção Individual (EPI's) também é usado para garantir que o profissional não será exposto a doenças ocupacionais, que podem comprometer a capacidade de trabalho e de vida dos profissionais durante e depois da fase ativa de trabalho.

Há de considerar também da importância da elaboração e implantação de Programa de Prevenção dos Riscos Ambientais (PPRA), de forma que esse documento tem a responsabilidade de fazer um diagnóstico minucioso de todas funções e ambiente físico da organização.

Nesse contexto,

Programa de Prevenção dos Riscos Ambientais (PPRA), visando a prevenção da saúde e da integridade dos trabalhadores, por meio da antecipação, reconhecimento, avaliação e consequente controle da ocorrência de riscos ambientais existentes ou que venham a existir no ambiente de trabalho, tendo em consideração a proteção do meio ambiente e dos recursos naturais. (ARAUJO; GARCIA, 2009, p. 204).

É notório que todos os itens abordados anteriormente sobre a saúde e a segurança do trabalho buscam a integridade física e mental do colaborador, isso significa que a prevenção deve ser contínua, respeitando todas as normas e procedimentos que a legislação vigente determina no seu cumprimento.

3 METODOLOGIA

Este trabalho foi realizado por acadêmicos do curso superior em Gestão de Recursos Humanos 2017/2018, da Faculdade Senac de São Miguel do Oeste – Santa Catarina, em reunião e planejamento com o gestor proprietário e os colaboradores da empresa Zentrum Hoffman. No referido estudo será abordado acerca das seguintes ferramentas de gestão: a missão, a visão, os valores, organograma e manual do colaborador.

3.1 Caracterização da pesquisa

Esta seção consiste em definir as características desta pesquisa, mostrando os objetivos reais deste trabalho acadêmico e toda a sua estruturação.

Conforme os autores Marconi e Lakatos (2010), a Ciência é caracterizada por métodos científicos, mas nem sempre os estudos que empregam estes métodos são ciências. Podemos afirmar que os métodos científicos utilizados em uma pesquisa

nem sempre são da área da ciência, além disso, uma pesquisa pode ser baseada em um acontecimento. É inegável dizer que não existe ciência sem o emprego de estratégias e métodos científicos. Com este viés é fato que “Metodologia é disciplina instrumental para o cientista social. Alguns se dedicam a ela especificamente e fazem dela um campo próprio de pesquisa. [...]”. (DEMO, 2011, p. 59).

Diante do exposto,

Pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informações suficientes para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontrar em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema. (GIL, 2010, p. 1).

Pesquisa é uma ferramenta usada para solucionar ou resolver possíveis problemas que são estabelecidos. “Como pesquisa, significa a produção crítica e autocrítica de caminhos alternativos, bem como a inquirição sobre os caminhos vigentes e passados”. (DEMO, 2011, p. 59).

Gil (2010), ainda ressalta que o objetivo da pesquisa, é buscar dados para solucionar possíveis problemas. Quando não há informações necessárias para resolvê-los, a pesquisa entra como uma ferramenta de métodos e técnicas científicas. É um processo que possui várias etapas, onde uma etapa vai contemplando as outras na busca dos resultados.

Os objetivos podem definir “a natureza do trabalho, o tipo de problema a ser selecionado, o material a coletar”. (CERVO, 1978, p. 49). “Podem ser intrínsecos ou extrínsecos, teóricos ou práticos, gerais ou específicos, a curto ou a longo prazo”. (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 141).

Para realizar uma pesquisa deve-se levar em consideração um bom planejamento, pois ele irá auxiliar por quais caminhos devem ser percorridos numa melhor otimização do tempo, alcançando resultados mais assertivos.

Conforme Chehuen Neto (2012), uma pesquisa deve ser feita de uma forma mais técnica e não casual, então deve ser utilizado um projeto que irá nortear os caminhos a serem percorridos, já visando os possíveis problemas que podem ser encontrados durante o desenvolvimento do projeto, almejando os impactos e resultados, que dará suporte para o cumprimento do cronograma, como também possibilitar que o pesquisador não perca o foco de seu projeto.

Os autores citados acima falam da importância sobre as técnicas que devem ser seguidas quando está se realizando uma pesquisa, bem como as diretrizes que eventualmente podem ser percorridas. Uma pesquisa só tem ênfase quando ela possui um bom embasamento científico, com a finalidade de obter as respostas aos problemas que foram propostos pelos pesquisadores.

As técnicas projetivas em geral devem estar direcionadas aos princípios e crenças dos pesquisadores, pois é através de seus sentimentos podem ocorrer barreiras entre pesquisadores e pesquisados. O indivíduo dá as respostas socialmente aceitas quando questionado diretamente sobre o específico tema.

“Esse é outro aspecto importante no início da pesquisa: engloba recrutamento, treinamento de pessoas, distribuições das tarefas ou funções, indicação de locais de trabalho e todo o equipamento necessário ao pesquisador”. (MARCONI; LAKATOS. 2010, p. 141).

Uma das etapas primordiais da produção da pesquisa que irá dar ênfase nos reais objetivos dos pesquisadores é o projeto de pesquisa. Visto que,

O projeto de pesquisa é uma sequência de etapas estabelecidas pelo pesquisador, que direciona a metodologia aplicada no desenvolvimento da pesquisa. O pesquisador obedece a um elenco de etapas metodológicas necessárias ao desenvolvimento da pesquisa científica. Ele tem como prioridade determinar as atividades indispensáveis para o desenrolar da pesquisa. No campo das ciências, não se trabalha com pesquisa por casualidade; o resultado é fruto de um projeto elaborado, que tem a vista conduzir à cientificidade. (FACHIN, 2006, p. 101).

Para uma pesquisa ter ênfase, deve-se seguir todas as etapas estabelecidas pelos pesquisadores, conseqüentemente é possível estabelecer um método de investigação que será mais adequado de acordo com os objetivos reais.

Neto (2012), salienta que uma pesquisa é composta de vários aspectos peculiares, que irão caracterizar o modelo de investigação. Assim uma pesquisa pode abranger vários temas, desde que siga as diretrizes específicas.

Existem dois tipos de pesquisa, a quantitativa e a qualitativa. Assim,

A pesquisa qualitativa é, por excelência multimétodo, constituindo-se numa abordagem que procura compreender os fenômenos humanos e sociais de forma naturalística e interpretativa. Isso significa que os pesquisadores qualitativos estudam as coisas em seus ambientes naturais, tentando entender ou interpretar os fenômenos em termos dos significados que as pessoas lhes atribuem. Envolve a coleta de uma variedade de matérias

empíricas obtidas a partir de observações, entrevistas, relatos de experiências pessoais, histórias de vida, artefatos, produções culturais, textos históricos e visuais, os quais descrevem momentos significativos (rotineiros e problemáticos) da vida dos indivíduos. Emprega uma ampla variedade de métodos e estratégias de pesquisa objetivando obter uma compreensão em profundidade, dos temas estudados. (DENZIN; LINCOLN, 2000, apud TAKAHASHI, 2013, p. 36).

Os pesquisadores que aderem às metodologias qualitativas, dão ênfase na construção de pesquisas seguindo a realidade. É neste instante, que eles dão suas próprias opiniões através dos conhecimentos obtidos e experiências vivenciadas, visando alcançar os objetivos estabelecidos.

Quando definido o trabalho, seguindo todas as etapas previstas e estabelecidas, identificando tudo aquilo que é de grande importância e com um bom embasamento teórico, se inicia a etapa da coleta de dados, que não se difere da pesquisa, pois também é necessário um bom planejamento que irá direcionar esta nova etapa.

Evidenciamos que o método de pesquisa aplicado na empresa Zentrum Hoffmann é bibliográfico e qualitativo, visto que houve a investigação em livros científicos acerca da temática estudada e entrevista com o gestor proprietário e os colaboradores da empresa em estudo.

3.2 Técnicas de coletas de dados

Esta etapa requer bastante paciência e atenção por parte dos pesquisadores, pois é o momento que se inicia a separação de todos os dados coletados. Um ponto que pode ocorrer por parte dos pesquisadores é de não conseguir obter todos os dados necessários para a realização do trabalho, fazendo com que os pesquisadores se sintam frustrados por não ter a possibilidade de continuar e, ao mesmo tempo, terminar a pesquisa pretendida.

É importante observar que alguns procedimentos são de suma importância para realizar a coleta de dados, pois estes darão o direcionamento da pesquisa, conforme for a investigação.

Porque a coleta de dados é a:

Etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta de

dados previstos. É tarefa cansativa e toma, quase sempre, mais tempo do que se espera. Exige do pesquisador paciência, perseverança e esforço pessoal, além do cuidadoso registro dos dados e de um bom preparo anterior. Outro aspecto importante é o perfeito entrosamento das tarefas organizacionais e administrativas com as científicas, obedecendo aos prazos estipulados, aos orçamentos previstos, ao preparo do pessoal. Quanto mais planejamento for feito previamente, menos desperdício de tempo haverá no trabalho de campo propriamente dito, facilitando a etapa seguinte. (MARKONI; LAKATOS 2010, p.149).

A ideia dos autores citados acima, destaca a importância de cumprir todas as etapas da coleta de dados de forma efetiva. O planejamento sempre deve ser muito estudado, desde o início da pesquisa até sua finalização, otimizando o tempo que pode ser usado em outras etapas.

Por outro lado, na coleta de dados podem ser utilizadas anotações, bem como mensagem oral e visual e utilização de meios eletrônicos.

Visto que,

A coleta de dados na pesquisa experimental é feita mediante a manipulação de certas condições e a observação dos efeitos produzidos. Na pesquisa psicológica, o experimento geralmente envolve a apresentação de um estímulo e o registro da resposta. Essas duas funções podem ser efetuadas pelo pesquisador das mais diversas maneiras. A mais simples consiste na emissão de alguma mensagem oral ou visual a um grupo de sujeitos e no registro de seu comportamento mediante anotações em folhas próprias. Contudo, com a frequência cada vez maior, a pesquisa experimental vale-se de recursos mecânicos, elétricos ou eletrônicos. Podem ser utilizados, dentre muitos outros, os seguintes recursos: espelhos, câmaras de vídeo, galvanômetros, encefalógrafos, aparelhos de ressonância magnética etc. (GIL, 2010, p. 78).

Ainda a respeito da coleta de dados, parafraseando Fachin (2006), deve ser realizada diretamente no objeto de estudo, diretamente com todos os indivíduos envolvidos, seja qualquer tipo de estrutura física ou negócio, universidade, loja, escola, empresa e hospital.

Ademais, é relevante destacar que existem dois tipos de pesquisadores. Assim sendo,

Em uma pesquisa, geralmente, temos que levar em consideração dois tipos de pesquisadores: os permanentes e os temporários. Os permanentes são, em geral, profissionais licenciados na área de ciências humanas, que exercem a profissão em caráter efetivo, desenvolvendo pesquisas patrocinadas ou de cunho particular. A função implica, além do planejamento específico que envolve cada pesquisa, a coordenação, seleção, orientação e assistência ao grupo de pesquisadores. Os temporários, por sua vez, são os pesquisadores admitidos para tarefas

especiais e esporádicas. Sua principal função é coletar informações com a implicação do formulário estabelecido no plano de levantamento dos dados. (FACHIN, 2006, p. 155).

Destacamos que a análise dos dados foi desenvolvida através de pesquisa e planejamento com o gestor proprietário e os colaboradores da empresa Zentrum Hoffmann, utilizando anotações e arquivos da organização para a coleta dos dados, com o objetivo de criar e implantar ferramentas que irão auxiliar nos processos de gestão da mesma.

A análise dos dados foi desenvolvida formalmente entre acadêmicos, o gestor proprietário e os colaboradores da organização, identificando os possíveis pontos fortes, fracos, falhas nos processos e gestão, identificando o que deve ser melhorado, apresentando as propostas de melhorias que tornam os processos de gestão mais eficazes.

3.3 Formas e análise dos dados

A primeira etapa da pesquisa inicia com a aplicação dos instrumentos para a coleta dos dados, que vão ser utilizados: observação, entrevista, coleta documental, desde que tenha o objetivo de efetuar a coleta dos dados com eficiência. Conforme o autor. “São vários os procedimentos para a realização da coleta dos dados, que variam de acordo com a s circunstância ou com o tipo de investigação”. (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 152).

Como também afirma o texto,

Na análise o pesquisador entra em maiores detalhes sobre os dados decorrentes do trabalho estatísticos, a fim de conseguir respostas às suas indagações, e procura estabelecer as relações necessárias entre os dados obtidos e as hipóteses formuladas. (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 152).

Na coleta dos dados, é preciso muita atenção na interpretação das informações, de tal maneira que os resultados estejam bem claros para pesquisadores e organização. “Em geral, a interpretação significa a exposição do

verdadeiro significado do material apresentado, em relação aos objetivos propostos e ao tema”. (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 152).

A princípio como afirma o autor,

Embora todos esses procedimentos só se efetivem após a coleta de dados, convém, por razões de ordem técnica ou econômica, que a análise seja minuciosamente planejada antes de serem coletados os dados. Dessa maneira, o pesquisador pode evitar trabalho desnecessário, como, por exemplo, elaborar tabelas que não serão utilizadas, ou, então, refazer outras tabelas em virtude da não inclusão de dados importantes. Claro que o planejamento prévio e completo da análise nem sempre é possível. Entretanto, num levantamento é sempre possível e desejável estabelecer os esquemas básicos de análise. (GIL, 2010, p. 113).

Formalizando que a análise dos dados foi desenvolvida através da pesquisa em campo em forma de observação, entrevista e coleta documental, realizada na empresa Zentrum Hoffmann, com o intuito de criar apoios de gestão para auxiliar na padronização do processo organizacional da empresa. “Por fim, na análise dos dados há necessidade de cálculos estatísticos.

A análise dos dados foi desenvolvida através de um diálogo aberto, identificando pontos fracos, pequenas falhas encontradas nos processos internos e sobre o que deve ser melhorado, apresentando as propostas de melhoria.

4 ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO

Neste item, será realizada uma abordagem sobre o histórico da organização Zentrum Hoffmann.

4.1 Caracterização da organização

A empresa distribuidora de nome Zentrum Hoffmann iniciou sua estruturação em julho de 2017, na Rua Men de Sá, 476, em São Miguel do Oeste – Santa Catarina. Em agosto do mesmo ano, após sua inauguração, iniciou as atividades na venda de produtos automotivos.

É importante destacar que a primeira contratação ocorreu somente em outubro de 2017 e, atualmente, conta com cinco colaboradores e um gestor / proprietário da empresa.

Em relação ao nome da organização, este ocorreu devido ao grande mix de produtos que a empresa comercializa, aliado ao nome Zentrum, o qual provém da língua alemã, que em português significa centro e Hoffmann, por se tratar do sobrenome do proprietário, que é também de origem alemã, surgindo assim o nome Zentrum Hoffmann.

A empresa em questão atua no Extremo Oeste de Santa Catarina, com seguimento na revenda de materiais industriais automotivos, EPI's, ferramentas, soldas, abrasivos, tintas industriais e acerto de tintas automotivas com tele entrega.

Quanto à missão, a organização em pesquisa possui estabelecida a seguinte: "Fornecer o melhor atendimento e custo benefício aos nossos clientes". A visão construída e instituída é "Ser reconhecida como uma empresa que prospera junto com os nossos clientes e fornecedores, se tornando referência no mercado" e, finalmente, como valores "Ética, trabalho em equipe, inovação, excelência em atendimento".

Diante do exposto, é relevante mencionar que a missão, a visão e os valores da organização Zentrum Hoffmann serão repaginados, conforme um novo olhar da organização e dos acadêmicos. Em relação ao organograma, destacamos que a empresa ainda não o possui, sendo este um dos objetivos deste trabalho, o qual é construir e implantar o mesmo na organização.

5 DIAGNÓSTICO INTERNO DA ORGANIZAÇÃO

Neste item, será realizada uma abordagem identificando as ferramentas que apoiam os processos de gestão existentes na organização Zentrum Hoffmann.

5.1 Identificação do funcionamento dos processos de gestão de pessoas na organização

A organização Zentrum Hoffmann atua a pouco tempo no mercado, desta forma as ferramentas de gestão não foram até o momento implantadas. O gestor/proprietário possui visão sistêmica do empreendimento e considera de suma importância os apoios de gestão.

Por se tratar de uma organização que se encontra em fase de estruturação dos seus processos, através da análise dos lucros, o seu gestor irá delimitar como devem ser realizadas as fases dos processos até sua implantação, pois se trata de

uma organização informal e seus processos são espontâneos, pois cada indivíduo traz consigo seus costumes, tradições, ideias, valores e normas sociais.

A organização informal apresenta as seguintes características,

Relação de coesão ou de antagonismo – as pessoas em associação com outros, situadas em diferentes níveis de setores da empresa, criam relações pessoais de simpatia (de identificação). Status - os indivíduos interagem em grupos informais, dentro dos quais cada um, independentemente de sua posição na organização formal, adquire certa posição social ou status em função do seu papel participação e integração na vida do grupo; Colaboração espontânea – a organização informal é um reflexo de colaboração espontânea que pode e deve ser aplicada a favor da empresa. A organização informal transcende a organização formal – a organização informal é feita por interações e relações espontâneas, cuja duração e natureza superam as interações e relações formais. (CHIAVENATO, 2003, p.131).

Uma organização que está em processo de estruturação, o gestor/proprietário gerencia problemas, monitora seus colaboradores, trazendo o crescimento e a valorização da organização no mercado em que atua, que não é diferente da empresa em estudo. Através do crescimento contínuo problemas e desafios também se ampliam, exigindo o desenvolvimento de novas habilidades e sistemas de gerenciamento, assim com a busca de novos conhecimentos a empresa estará no caminho da formalização de seus processos.

A organização Zentrum Hofmann, possui seus processos de gestão de pessoas de forma informal, sendo assim com as ferramentas de apoio Organograma e a repaginação da missão, a visão e os valores, a empresa iniciará sua estruturação de maneira formal, trazendo clareza, definindo os padrões de relacionamento e hierarquia, indo ao encontro dos objetivos da empresa.

6 FERRAMENTAS DE ANÁLISE

Neste item serão demonstradas as ameaças, oportunidades, forças, fraquezas, pontos fracos e pontos fortes da organização Zentrum Hoffmann, através da ferramenta de gestão Análise SWOT.

6.1 Identificação de ameaças e oportunidades, pontos fracos e fortes

A Análise SWOT ou Análise FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças), é um instrumento de gestão,

A análise SWOT pode revelar que uma empresa tem muitos pontos fortes e poucos pontos fracos, e que possui muitas oportunidades do ambiente e poucas ameaças, ela poderia ser localizada no quadrante superior, à direita da matriz, com plenas condições de crescer. Da mesma forma, se a empresa tiver muitas fraquezas e muitas ameaças, pode estar localizada no quadrante inferior, à esquerda – nesse caso, teria de se reestruturar para superar essas dificuldades. (CAMPOMAR, 2006, p. 97).

A Análise SWOT ou Análise FOFA possibilita identificar e sanar as necessidades nos ambientes interno e externo de uma organização. A seguir, é

observada a Análise SWOT construída pelos acadêmicos, com foco em identificar os ambientes da empresa Zentrum Hoffmann.

No quadro 03 a seguir está exposta a matriz SWOT da organização Zentrum Hoffmann.

Quadro 03 – Análise SWOT Zentrum Hoffmann

Forças	Fraquezas
Estabelecimento próprio.	Pouco espaço físico
Vendas em grande parte do extremo oeste.	Forma de contratação não formal.
Produtos ajustados na necessidade do cliente.	Processos de RH informal.
Atendimento no estabelecimento dos clientes.	Não possui descrição de cargos e salários.
Grande variedade de produtos.	Não possui benefícios
Boa Gestão Financeira com apoio de software.	
Não possui absenteísmo.	
Não possui turnover.	
Possui treinamentos.	
Oportunidades	Ameaças

Formalizar seus processos.	Forte concorrência.
Aumento de espaço físico.	Aumento constante de impostos.
Novas contratações.	Perca de colaborador para concorrência.
Aumento da área de atuação.	Atraso da entrega do produto ou serviço.
Investimento em Marketing .	Crise econômica.

Fonte: Dos autores (20018).

Uma das grandes vantagens da empresa é possuir estabelecimento próprio e bem localizado, não sendo necessário agregar este valor a sua mercadoria, proporcionando atendimento especializado em grande parte do extremo oeste, dando ênfase aos produtos e serviços que atendam às necessidades dos clientes.

A empresa possui uma grande variedade de produtos de qualidade e valores acessíveis, obtendo vantagem sobre a concorrência. Para o controle de estoque e administrativo, possui um software para a análise dos processos de gestão financeiros.

Na questão de turnover e absenteísmo, o percentual é baixíssimo, por se tratar de uma empresa recente no mercado não teve nenhuma perda de capital humano na organização, e registra um número bem baixo de faltas mensais, demonstrando assim o engajamento e a satisfação de seus colaboradores.

Após a análise na organização Zentrum Hoffmann foram encontradas poucas fraquezas, sendo o principal ponto a gestão de pessoas por não ter seus processos formalizados. Um desses processos é no momento da contratação, é realizada a socialização, porém não possui um processo de recrutamento e seleção estruturado, sendo assim, a empresa perde na questão da otimização do tempo, com risco de não ser assertiva no momento da contratação.

Também não possui plano de cargos e salários, estando à mercê de possuir colaboradores exercendo as mesmas funções, porém com cargos e salários diferenciados, que deveriam ser padronizados para uma melhor gestão de pessoas.

A empresa não disponibiliza nenhum benefício aos colaboradores, entretanto com a disponibilização de benefícios a organização ganha na retenção de capital humano através da motivação dos colaboradores, reduzindo o absenteísmo e turnover e na melhoria da qualidade de vida de cada indivíduo, melhorando o clima organizacional.

Quando se trata de oportunidades, os acadêmicos identificaram alguns pontos interessantes. O aumento do espaço físico seria um bom investimento para a empresa, pelo ambiente ser próprio, desta forma todo o investimento não será a terceiros, podendo assim ter um aumento de estoque pela consequência do crescente número de novos clientes que a Zentrum Hoffmann está obtendo. A organização em estudo já conquistou um grande número de cidades do extremo oeste, mesmo se tratando de uma organização que não tem muito tempo de atuação, podemos ressaltar que a mesma poderia investir mais em divulgação e marketing, podendo então ter uma maior atuação geográfica e, conseqüentemente, aumentando suas vendas.

Outras oportunidades para a organização seriam a formalização de seus processos e novas contratações. Como citado nos parágrafos acima do aumento constante e repentino da empresa, serão necessárias novas contratações para o alcance dos objetivos e suprimento das demandas. A formalização dos processos auxiliará tanto na gestão de pessoas, gestão financeira, quanto na hora da contratação. Com um processo bem estruturado de recrutamento e seleção, será um meio de escolher o candidato que mais se encaixa ao cargo, evitando então um possível índice de turnover, conseqüentemente evitando gastos desnecessários em treinamentos para os novos colaboradores.

Por fim, foi possível identificar algumas possíveis ameaças que norteiam a Zentrum Hoffmann. Por se tratar de uma empresa que não é única no seguimento na cidade de São Miguel do Oeste, existe uma forte concorrência das demais, por se tratarem de empresas que são bem consolidadas e com mais tempo de atuação. Se a Zentrum Hoffmann não tiver uma boa gestão de pessoas e gestão financeira poderá perder espaço no mercado, através da queda de vendas e clientes e, principalmente, podendo perder seu capital humano para a concorrência, isto poderia resultar numa possível falência da empresa.

Uma possível crise mundial ou no país, poderia resultar num aumento significativo nos impostos, obrigando a organização aumentar o valor dos produtos, e possivelmente perder alguns clientes para a concorrência pelo preço mais acessível. Se a organização não tiver uma boa gestão financeira, efetuando possíveis previsões a curto e longo prazo, uma crise econômica poderá levar a empresa à falência, se a mesma não tiver um capital bem consolidado.

A organização Zentrum Hoffmann possui uma prestação de serviço no acerto de tintas automotivas e tele entrega de produtos para seus clientes. Neste contexto, se a empresa tiver atraso constante das entregas, seus clientes começarão com reclamações ou até mesmo deixando de comprar no estabelecimento, resultando na queda de suas vendas e perda de credibilidade na região.

Estas foram as Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças encontradas na organização Zentrum Hoffmann. Após a análise feita pelos acadêmicos juntamente com o gestor/proprietário da organização, foi possível identificar pontos que devem ser melhorados e alterados no ambiente interno e externo, pois os mesmos terão uma grande significativa no presente e futuro da organização.

6.2 - Apresentação de propostas de melhorias

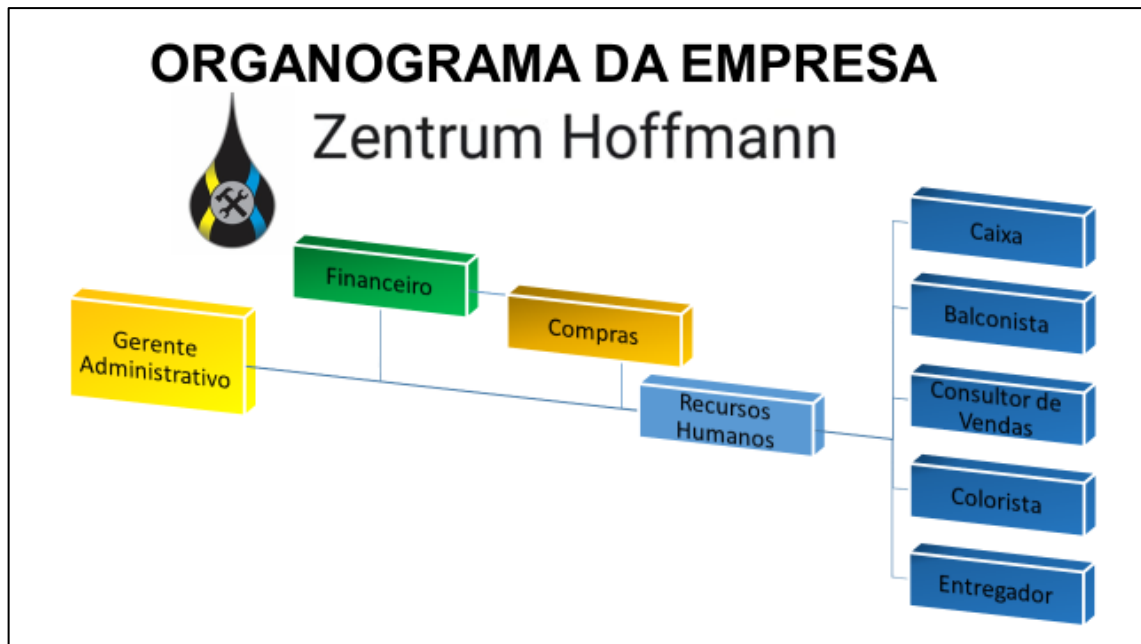
As propostas de melhorias dividem-se em 3 etapas, implantação do organograma, manual do colaborador e reestruturação da missão, visão e valores, com o objetivo de auxiliar na estrutura da organização, minimizando falhas, aumentando o crescimento, desenvolvimento e um bom desempenho da organização Zentrum Hoffmann.

Propusemo-nos fazer a construção e a implantação do organograma, com o principal propósito de estruturar, apresentar a hierarquia e as relações entre os diferentes setores da organização, auxiliando e esclarecendo dúvidas, trazendo para os colaboradores e público externo, conhecimento de maneira clara como os processos acontecem na organização. Desenvolvemos um organograma de forma horizontal, pois a organização não possui uma hierarquia entre os colaboradores, mas somente entre o gestor/proprietário e colaboradores.

Desenvolvemos um organograma de forma horizontal, pois não existe uma hierarquia entre colaboradores, a única hierarquia existente é de gestor/proprietário para colaboradores. Os processos financeiros, compras, e recursos humanos estão diretamente ligados ao gestor que desempenha estas funções e acompanha as demais funções que acontecem na organização.

A quadro 04 abaixo, representa o organograma da organização Zentrum Hoffmann desenvolvido pelos acadêmicos.

Quadro 04 - Organograma Zentrum Hoffmann



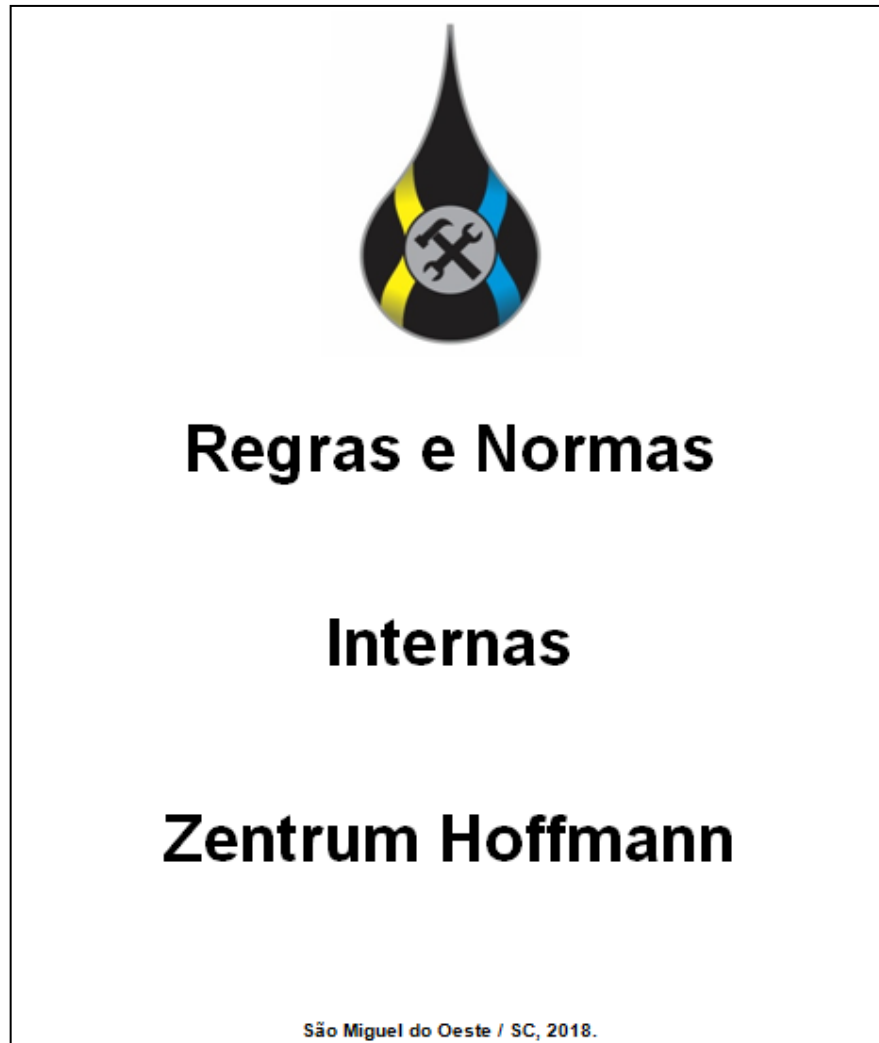
Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Entende-se que o manual do colaborador é uma ferramenta adequada para apresentar de forma mais clara as políticas internas da organização, trazendo um maior entendimento da cultura organizacional. Sugerimos ao gestor da organização, que este manual seja apresentado no momento da socialização aos novos colaboradores que ingressarão na empresa, proporcionando a integração operacional por meio de um processo estruturado.

Criar e implantar as normas e protocolo da organização é de extrema valia (manual do colaborador), pois este material servirá como orientação profissional dentro da empresa, que unido aos seus princípios éticos e valores, formam o conjunto necessário para alinharmos os objetivos e alcançarmos melhores resultados.

A quadro 05 abaixo, representa o manual de Regras e Normas Internas da organização Zentrum Hoffmann, desenvolvidos pelos acadêmicos para atingir um dos objetivos específicos, o restante do manual segue como anexo no final deste trabalho.


Quadro 05 - Regras e Normas Internas Zentrum Hoffmann



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

No quadro 06 a seguir, está exposto o Termo de Ciência e Compromisso, desenvolvidos pelos acadêmicos. Este termo irá juntamente com o manual de regras e normas desenvolvido servindo para reafirmar o compromisso assumido pelos colaboradores, para com a organização.

Quadro 06 – Termo de Ciência e Compromisso



Zentrum Hoffmann

São Miguel do Oeste

Termo de Ciência e Compromisso

Todo funcionário tem a responsabilidade pessoal de garantir que suas ações estejam de acordo com este manual, a fim de estabelecer uma relação de confiança e de credibilidade para construirmos um ambiente de trabalho cada vez mais saudável.

A assinatura deste Termo de Compromisso garante e atesta que o funcionário recebeu e está ciente de todas as normas aqui apresentadas.

Declaro que realizei a leitura do Manual de Conduta da Zentrum Hoffmann e que estou de acordo com as normas apresentadas.

São Miguel do Oeste, ____ de _____ de 2018.

Nome do funcionário

Assinatura

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

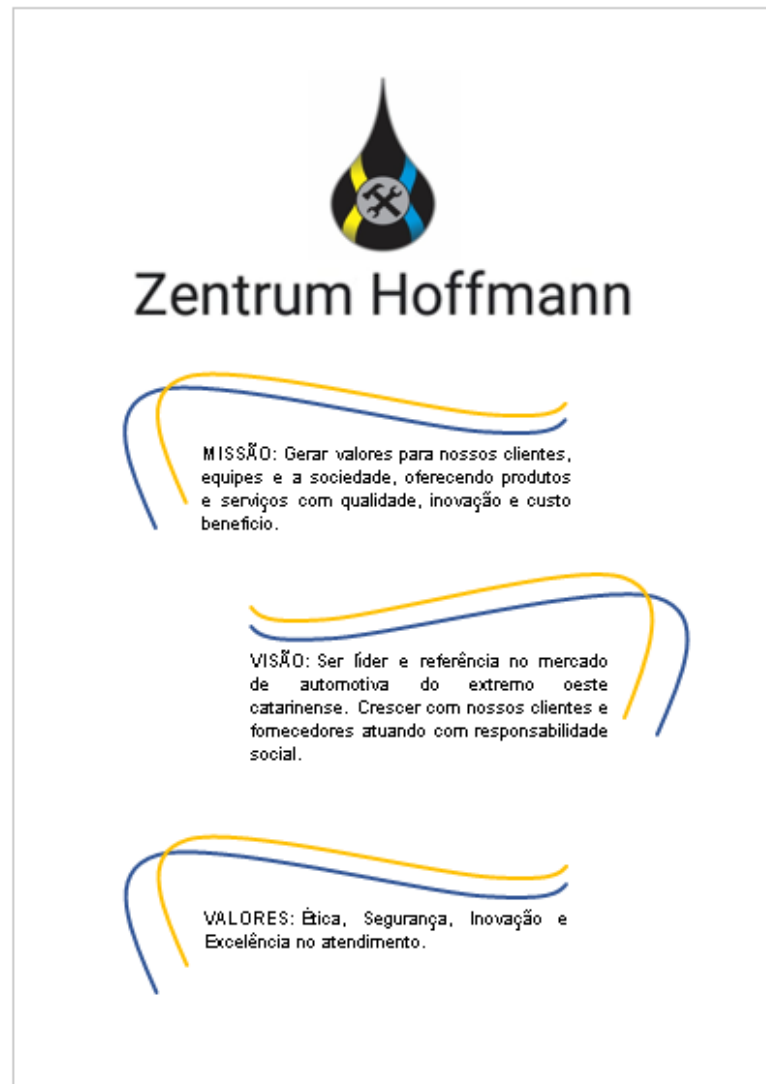
Considerando a importância da missão, a visão e os valores, sobre a essência da organização sugerimos a sua reestruturação, visando a evolução contínua da empresa. Na medida em que a organização foi se desenvolvendo, observamos a necessidade de aprimorar sua performance, vindo ao encontro dos objetivos almejados pela organização.

A seguir está a antiga missão, visão e valores que foi desenvolvido pela organização. A missão, a organização em pesquisa possui estabelecida a seguinte: “Fornecer o melhor atendimento e custo benefício aos nossos clientes”. A visão construída e instituída é “Ser reconhecida como uma empresa que prospera junto com os nossos clientes e fornecedores, se tornando referência no mercado” e,

finalmente, como valores “Ética, trabalho em equipe, inovação, excelência em atendimento”.

O quadro 07 a seguir, representa a nova missão, visão e valores que os acadêmicos desenvolveram como objetivo do trabalho.

Quadro 07 – Missão, Visão e Valores



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Acima foram descritas as ferramentas que apoiarão a gestão da organização Zentrum Hofmann, o organograma, a missão, a visão, os valores, manual de Regras e Normas Internas e Termo de Compromisso, que irão agregar valores a empresa trazendo maior engajamento dos colaboradores.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao iniciarmos nossos estudos sobre a organização Zentrum Hoffmann nosso trabalho utilizou-se de toda a sua extensão para a análise, por se tratar de uma

organização recém estabelecida, cujo proprietário também é o gerente e o mesmo retém várias funções.

Observando os princípios da administração de acordo com o novo dicionário da língua portuguesa, a administração se conceitua no conhecimento que fundamenta um conjunto de princípios, normas e funções elaboradas para determinar lucros e a prestação de serviço a ser disponibilizada.

A partir desta constatação, realizamos estudo exploratório sobre a sua funcionalidade e estratégias de gestão centralizada e a sua experiência com esta forma informal de gerenciar, ampliando, portanto, a percepção sobre a organização. Nos resultados obtidos por meio de muito diálogo, algumas ferramentas de surgiram como extremamente importantes.

Surgindo a necessidade de ferramentas como o organograma, possibilitará uma estrutura organizacional mais transparente. Também a construção do manual do colaborador juntamente com o termo de ciência e compromisso, auxiliando na integração do novo colaborador, exercendo papel fundamental e trazendo conhecimento sobre a cultura da empresa, norteando as ações, estabelecendo critérios, definindo normas e regras, direitos e deveres dos colaboradores, uma vez que este facilita e torna a comunicação mais eficaz.

Ao estudarmos a estrutura e os projetos futuros almejados pelo gerente proprietário da organização, observou-se a necessidade de repaginar a Missão, Visão e os Valores desta promissora organização.

Em se tratando dos três pilares que definem a forma organizacional de planejamento que estabelece suas metas, planos de ação e a sua imagem diante dos seus colaboradores e clientes, permitindo que o empreendedor reflita sobre o seu papel neste vasto contexto. Surgiu, portanto, a proposta da sua reestruturação, seguindo as definições de que: a Missão é a razão de ser, a Visão é aonde se almeja chegar e, por fim, os Valores que se tratam dos princípios éticos da organização.

Tendo em vista que a organização em estudo atua no mercado desde julho de 2017 e se encontra em fase de estruturação, esta conta com gerente/proprietário graduado em Processos Gerenciais e pós-graduação em Assessoria Executiva, dando a ele conhecimento para proporcionar desenvolvimento nas proporções de acordo com sua demanda e crescimento no mercado.

Entretanto, nos deparamos com as nuances da economia, não podemos negar que a empresa é de extrema importância para a economia da região onde atua, porém existe uma rede de empresas trabalhando nesta área que são fortes concorrentes, assim da mesma forma, ocorre com os problemas que surgem com a economia. Avançar de forma cautelosa em novas contratações mesmo que o atraso destas sobrecarregue o gerente/proprietário, fazendo com que o mesmo assuma várias funções, sinaliza as precauções do mesmo diante de sua equipe.

Com o desenvolvimento deste trabalho, esperamos estar contribuindo para a estruturação da organização e seu campo de negócios, a partir do estudo contemplando a implantação do organograma, manual do colaborador com termo de ciência e compromisso, juntamente com a repaginação da missão, visão e os valores, agregando valor econômico e financeiro, preservando os valores da organização, tornando a organização referência no mercado.

Diante do exposto acima, considerando os objetivos e as problemática proposta, fica claro de que as proposições foram concretizadas e, com certeza, serão ferramentas que irão alavancar os processos dessa organização.

REFERÊNCIAS

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

ASSIS, Marcelino Tadeu de. **Indicadores de gestão de recursos humanos: usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014.

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

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

BARNEY, Jay B; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: casos brasileiros cedidos pela Central de Cases ESPM**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BIAGIO, Luiz Arnaldo; BATOCCHIO, Antonio. **Plano de negócios: estratégia para micro e pequenas empresas**. 2. ed. Barueri: Manole, 2016.

BRANDÃO, João Baptista. **Gestão estratégica de recursos humanos**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2013.

BRUNI, Adriano Leal. **Administração de custos, preços e lucros**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CAMPOMAR, Marcos Cortez, Ana Akemi. **O planejamento de marketing e a confecção de planos: dos conceitos a um novo modelo**. São Paulo: Saraiva, 2006.

CAMPOS, Armando. **CIPA - Comissão interna de prevenção de acidentes: uma nova abordagem**. 4. ed. São Paulo: Senac São Paulo, 2001.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC – Controle da qualidade total (no estilo japonês)**. 8. ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.

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

Chiavenato, Idalberto. **Introdução a teoria da administração uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos**. 7. ed. Barueri: Manole, 2009.

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

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

CHIRMICI, Anderson; OLIVEIRA, Eduardo Augusto Rocha de. **Introdução à segurança e saúde no trabalho**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2016.

COESTIER, Bénédicte. **Economia da qualidade**. São Paulo: Senac São Paulo, 2009.

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

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 8. ed. rev. e ampl. – 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

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

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**. 3. ed. ampl. e rev. Campinas: Alínea, 2012.

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

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 5. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2006.

FERREIRA, Patricia Ítala. **Atração e seleção de talentos**. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

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

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

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

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

LAPPONI, Juan Carlos. **Projetos de investimento na empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

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

MARRAS, Jean Pierre; MARRAS NETO, Jean Pierre. **Remuneração estratégica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

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

OLIVEIRA, Otavio J. (org.). **Gestão da qualidade: tópicos avançados**. São Paulo: Cengage Learning, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças de. **Estrutura organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

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

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

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

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

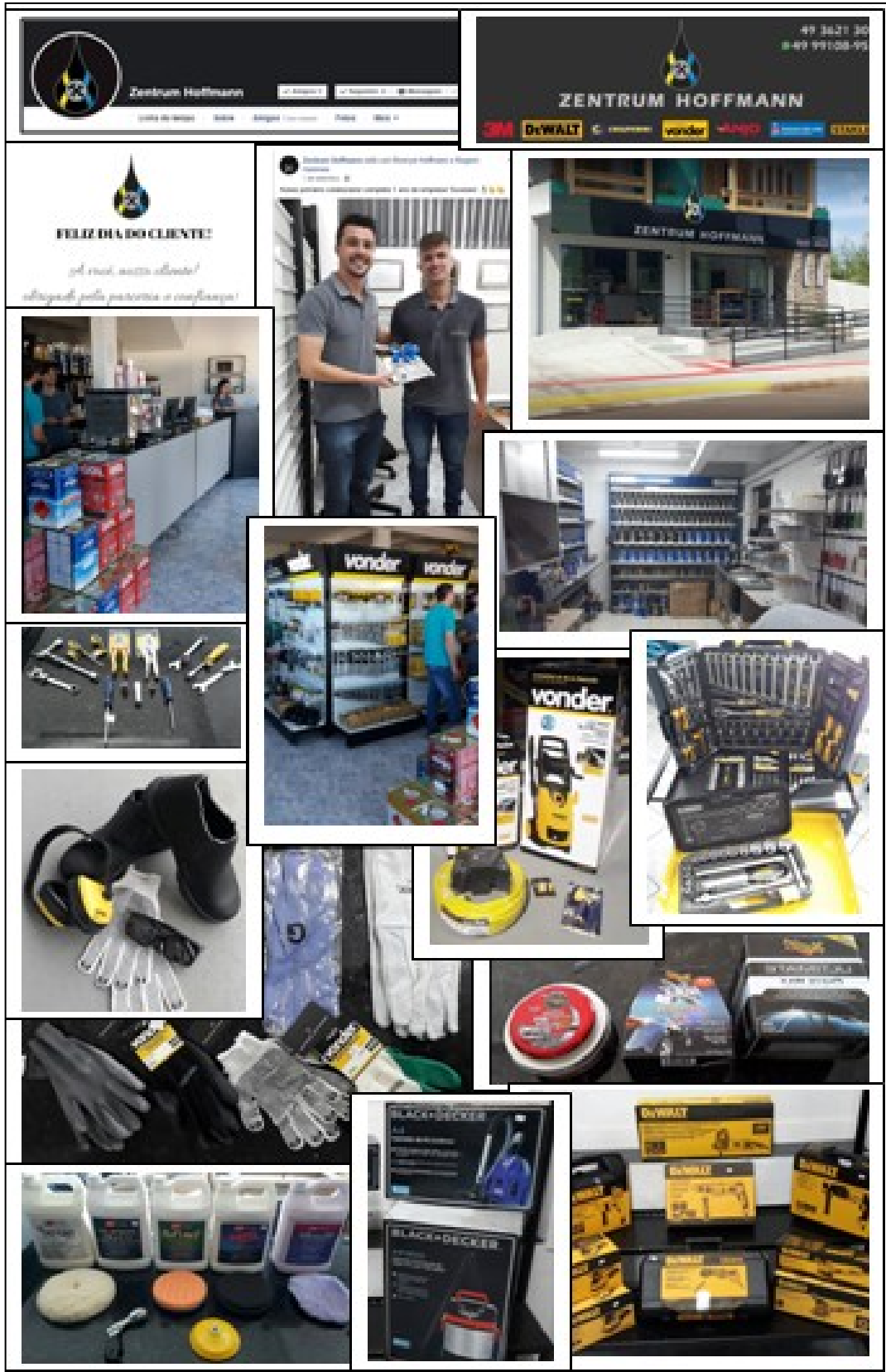
SNELL, Scott; BOHLANDER, George W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo, Atlas, 2010.

SOUZA, Carla Patrícia da Silva. **Cultura e clima organizacional: compreendendo a essência das organizações**. Curitiba: Intersaberes, 2014.

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

TAKEUCHI, Hirokata; NONAKA, Ikujiro; tradução Ana Thorell. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VALLE, José Angelo. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamentos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport. 2007.



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

APÊNDICE B – FOTOS IMPLANTAÇÃO FERRAMENTAS DE GESTÃO NA ORGANIZAÇÃO ZENTRUM HOFFMANN



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

ANEXO A – TERMO DE APROVAÇÃO**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

(Destinado aos proprietários das organizações)

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

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

CIDADE (SC), 27 de Julho de 2018.

Assinatura do Responsável (Diretor/Proprietário)

CPF/CNPJ: 27.820.894/0001-12

Telefone: (49) 3621 3033

ANEXO B – REGRAS E NORMAS INTERNAS ZENTRUM HOFFMANN



Regras e Normas

Internas

Zentrum Hoffmann

São Miguel do Oeste / SC, 2018.

SUMÁRIO

1.....	A EMPRESA	3
1.1.....	Filosofia	4
1.2.....	Diretrizes estratégicas	4
2.....	GESTÃO DE PESSOAS	5
2.1.....	Procedimentos	5
2.1.1.....	<i>Admissão</i>	5
2.1.2.....	<i>Jornada de Trabalho</i>	5
2.1.3.....	<i>Registro de Ponto</i>	5
2.1.4.....	<i>Ausências e Atraso</i>	6
2.1.5.....	<i>Informações pessoais</i>	6
2.1.6.....	<i>Segurança patrimonial</i>	6
2.1.7.....	<i>Pagamento</i>	7
2.1.8.....	<i>Férias</i>	7
2.2.....	Etiqueta no trabalho	7
2.2.1.....	<i>Fumar</i>	7
2.2.2.....	<i>Comportamento e vestuário</i>	7
2.2.3.....	<i>Respeito incondicional</i>	8
2.2.4.....	<i>Recebimento de correspondências e mercadorias</i>	8
2.2.5.....	<i>Postura</i>	8
2.3.....	Saúde e segurança no trabalho	9
2.3.1.....	<i>Segurança no ambiente de trabalho</i>	9
2.3.2.....	<i>Comunicação de acidente de trabalho</i>	9
2.3.3.....	<i>Comunicado sobre acidentes</i>	9
2.3.4.....	<i>Primeiros socorros</i>	10
2.3.5.....	<i>Equipamento de Proteção Individual – EPI</i>	10
2.3.6.....	<i>Equipamento de Proteção Coletiva – EPC</i>	10
<u>2.3.6.1.....</u>	<u>Treinamentos em segurança</u>	<u>10</u>
<u>2.3.6.2.....</u>	<u>A Zentrum compromete-se a:</u>	<u>11</u>
<u>2.3.6.3.....</u>	<u>É de responsabilidade do colaborador</u>	<u>11</u>
2.4.....	Cessão de direitos autorais e de imagem	11
2.5.....	Segurança da informação.....	11
2.6.....	Termo de Ciência e Comprometimento	11
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	13
	Termo de Ciência e Compromisso	14

Caro colaborador!

É com grande satisfação que o recebemos como membro desta equipe. Estamos certos que poderemos contar com seu empenho, dedicação e profissionalismo.

Este material servirá como orientação profissional dentro da empresa, que unido aos seus princípios éticos e valores, formam o conjunto necessário para alinharmos os objetivos e alcançarmos melhores resultados.

Espera-se que, desta forma, estejamos possibilitando o início da sua integração à nossa empresa e apresentar uma visão geral das políticas internas de trabalho e dividirmos o compromisso de mantê-las presentes no dia a dia. Você representa a imagem do Grupo perante os colegas de trabalho, os clientes, os fornecedores e a sociedade, portanto dedique-se a ela com empenho.

1. A EMPRESA

A empresa distribuidora de nome Zentrum Hoffmann iniciou sua estruturação em julho de 2017, na Rua Men de Sá, 476, em São Miguel do Oeste – Santa Catarina. Em agosto do mesmo ano, após sua inauguração, iniciou as atividades na venda de produtos automotivos.

É importante destacar que a primeira contratação ocorreu somente em outubro de 2017 e, atualmente, conta com cinco colaboradores e um gestor / proprietário da empresa.

Em relação ao nome da organização, este ocorreu devido ao grande mix de produtos que a empresa comercializa, aliado ao nome Zentrum, o qual provém da língua alemã, que em português significa centro e Hoffmann, por se tratar do sobrenome do proprietário, que é também de origem alemã, surgindo assim o nome Zentrum Hoffmann.

A empresa em questão atua no Extremo Oeste de Santa Catarina, com seguimento na revenda de materiais industriais automotivos, EPI's, ferramentas, soldas, abrasivos, tintas industriais e acerto de tintas automotivas com tele entrega.

1.1 Filosofia

A Zentrum Hoffmann tem como **missão** apoiar e fomentar o crescimento do comércio varejista de produtos automotivos, através da distribuição com rentabilidade justa.

Busca sempre preservar **valores** como agilidade, comunicação, determinação, honestidade, humildade, inovação, otimismo, parceria, reconhecimento, trabalho em equipe e transparência.

A sua **visão** é estar entre as maiores e melhores empresas no mercado em que atua.

1.2 Diretrizes estratégicas

MISSÃO: Gerar valores para nossos clientes, equipes e a sociedade, oferecendo produtos e serviços com qualidade, inovação e custo benefício.

VISÃO: Ser líder e referência no mercado de automotiva do extremo oeste catarinense. Crescer com nossos clientes e fornecedores atuando com responsabilidade social.

VALORES: Ética, Segurança, Inovação e Excelência no atendimento.

2. GESTÃO DE PESSOAS

2.1 Procedimentos

2.1.1 Admissão

Ao ingressar na empresa, todo colaborador passa por um período experimental de 45 dias, prorrogável por 45 dias, posteriormente efetivando ou não sua contratação.

2.1.2 Jornada de Trabalho

Todo colaborador deverá cumprir a jornada de trabalho estabelecida em contrato, estando preparado para o início do trabalho antes da marcação do ponto. Com carga horária de quarenta e quatro horas semanais (Expediente de segunda-feira a sábado, com intervalo de uma hora para almoço de segunda à sexta).

As horas extras deverão ser solicitadas pela empresa de acordo com a necessidade do trabalho e somente com a autorização de seu superior, sempre respeitando as convenções coletivas e a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

A marcação do ponto de entrada não poderá ser anterior ou posterior a cinco minutos do Horário.

2.1.3 Registro de Ponto

O registro de ponto deverá ser marcado única e exclusivamente pelo funcionário, devendo fazê-lo no início de seu horário de trabalho, no intervalo para almoço, bem como no término da jornada, com tolerância de 5 minutos (Ex.: Horário de Entrada às 8h podendo registrar o ponto a partir de 7h55', mas não antes deste horário. Quanto ao horário de saída às 18h, aceitável registrar o ponto às 18h05', no máximo).

2.1.4 Ausências e Atrasos

As justificativas para faltas são obrigatórias e devem ser feitas mediante a apresentação de atestados, vistados pelo Gestor e entregues à Administração de Pessoal, no 1º dia útil, após a ocorrência do fato.

Em caso de ausências legais (casamento, título de eleitor, alistamento militar, nascimento de filho, comparecimento à justiça, doação de sangue, morte de familiares), a justificativa deverá ser fornecida por órgãos oficiais.

Você terá direito: 03 dias por motivo de casamento, 05 dias consecutivos em caso de nascimento do filho, 01 dia a cada 12 meses para doação de sangue, 02 consecutivos em caso de falecimento de parentes ascendentes (pai, mãe, avós e bisavós) e descendentes ou cônjuge, 01 dia para título de eleitor e alistamento militar e 15 dias por motivo de doença (a partir do 16º dia o salário será pago pelo INSS).

As saídas antecipadas ou no decorrer do dia deverão ser previamente autorizadas pelo Gestor, através de preenchimento completo do formulário de “comunicação de ausência”.

2.1.5 Informações pessoais

É dever de todos os colaboradores informar ao departamento de gestão de pessoas sobre qualquer alteração de dados pessoais (endereço, telefone, estado civil, sobrenome, formação e dependentes), além de afastamentos pelo INSS ou atestados médicos, entregando cópias dos comprovantes.

2.1.6 Segurança patrimonial

A Zentrum Hoffmann fornece espaço físico e materiais necessários para trabalharmos com eficiência e agilidade, por isso a conservação e o bom uso é responsabilidade de todos. Lembrando de que o desperdício e a má utilização dos recursos prejudicam o nosso desempenho, causando despesas e trabalho desnecessário.

2.1.7 Pagamento

Os salários são pagos até o 5º (quinto) dia útil de cada mês, diretamente em conta bancária. Os colaboradores são orientados a abrir conta/salário no banco indicado pela empresa, para que sejam efetuados os depósitos em tempo hábil. Cada colaborador receberá seu holerite de pagamento.

2.1.8 Férias

Após cada período de 12 meses de vigência do contrato de trabalho, o funcionário tem direito a férias sem prejuízo salarial e no melhor período para a empresa.

As férias poderão ser gozadas no período máximo de 30 dias seguidos e devem ser planejadas em comum acordo entre empresa e colaborador, lembrando de que não poderão ser acumulados dois períodos de férias vencidas. O responsável por cada setor deverá comunicar as férias de seus subordinados à Administração de Pessoal com 20 dias de antecedência.

Cabe à empresa estabelecer limites de colaboradores em férias nos meses de maior preferência, de forma a não prejudicar a qualidade dos serviços prestados pela empresa. As férias devem ser programadas também se observando os procedimentos previstos em Lei (30 dias ou 20 dias com conversão de 1/3).

2.2. Etiqueta no trabalho

2.2.1 Fumar

É expressamente proibido fumar nas dependências da empresa.

Lei n.º 37/2007 - de 14 de Agosto de 2007.

2.2.2. Comportamento e vestuário

Ao vestir-se use de bom senso e roupas apropriadas para o ambiente, pois a escolha de uma roupa imprópria para o trabalho poderá prejudicar a imagem do

colaborador e da empresa, por isso evite exposições desnecessárias. Destacamos que a roupa de trabalho forma conceitos, códigos e valores da empresa.

O uso de uniforme é obrigatório, sendo que a limpeza e a conservação do mesmo é responsabilidade do colaborador.

2.2.3 Respeito incondicional

Respeite seus colegas de trabalho, não apenas profissionalmente, mas também moralmente. A união da equipe faz o sucesso da empresa e, conseqüentemente, de cada colaborador. O relacionamento cordial, respeitoso e profissional entre os colaboradores evitando pré-julgamentos, é um valor a ser seguido em todas as nossas ações.

2.2.4 Recebimento de correspondências e mercadorias

O recebimento indevido de correspondências e mercadorias pode acarretar problemas de cunho financeiro à empresa. Quando a correspondência ou mercadoria não for endereçada à empresa, a mesma deve ser encaminhada imediatamente ao gerente.

2.2.5 Postura

Falta de respeito, abuso de poder, humilhações, assédios moral e sexual, independentemente do nível hierárquico, não são aceitos na organização. Essas atitudes prejudicam o bem-estar e o convívio dos colaboradores. Se você presenciar ou for vítima de alguma destas situações, entre em contato com o gerente.

A empresa preza pela valorização das pessoas, qualidade e a busca constante de inovações. Em todos os nossos contatos devemos ter isso em mente. Em ocasiões nas quais estamos em contato com clientes, fornecedores, consumidores em geral, imprensa e públicos atuamos como representantes da imagem da empresa. Solicitamos que o colaborador não critique ou desqualifique nossos produtos e serviços perante os outros.

Sua opinião é muito importante e queremos ouvi-lo, repassando ao gerente ou em ocasiões onde o tema estiver sendo tratado internamente, através de reuniões. Todo e qualquer problema deve ser apontado e trabalhado internamente.

Não incentive especulações, esta é uma forma sábia de zelar pelo bom clima do ambiente profissional. Relações divertidas e saudáveis se desenvolvem com respeito e sem julgamentos.

2.3 Saúde e segurança no trabalho

2.3.1 Segurança no ambiente de trabalho

A empresa conserva a política de segurança, que visa atender a todos os requisitos legais previstos pelo Ministério do Trabalho, preservando a saúde, a integridade física e mental dos colaboradores. O objetivo é oferecer informações necessárias para que todos conheçam os métodos de prevenção.

2.3.2 Comunicação de acidente de trabalho

De acordo com a legislação vigente, todo acidente de trabalho deve ser imediatamente comunicado ao seu superior imediato e a equipe de gestão de pessoas. Em caso de morte é obrigatório comunicar às autoridades policiais.

A empresa por sua vez, deve comunicar o acidente do trabalho à Previdência Social, com até 24 horas da ocorrência.

2.3.3 Comunicado sobre acidentes

O acidentado deve comunicar o seu superior imediato no prazo de 24 horas passando o número de telefone para ser contatado, a fim de emissão do CAT (Comunicado de Acidente de Trabalho), que é um documento utilizado pela empresa para garantir a segurança do colaborador e, que em casos de afastamento por mais de 15 dias, deve ser encaminhado ao INSS para as devidas medidas.

2.3.4 Primeiros socorros

Providenciar encaminhamento do(s) colaborador(es) ao pronto socorro. Em casos graves, solicitar atendimento pelo Corpo de Bombeiros (191) ou serviço de emergência SAMU (193). Pensando na necessidade de atendimentos momentâneos, a empresa disponibiliza em suas unidades uma caixa de primeiros socorros que atende as necessidades básicas exigidas por lei.

2.3.5. Equipamento de Proteção Individual – EPI

Para garantir a segurança do colaborador, em algumas funções é necessário o uso e conservação do EPI. Em caso de dano ou extravio, comunicar o superior para a reposição. Sempre que realizar uma atividade de exposição a riscos ambientais que requer cuidados é importante proceder da maneira mais segura para você e seus colegas.

Em caso de dúvidas, consulte a assessoria de segurança do trabalho (SESMETI).

2.3.6. Equipamento de Proteção Coletiva – EPC

Tem a finalidade de oferecer proteção coletiva aos colaboradores, tornando um ambiente seguro para todos. Ex.: Proteção de máquinas, extintores, exaustores, guarda corpo, hidrantes, corrimões, etc.

É muito importante respeitar o uso destes equipamentos e não os alterar ou retirá-los dos locais específicos.

2.3.6.1. Treinamentos em segurança

A empresa conta com assessoria terceirizada do SESI, com profissionais responsáveis por treinar, orientar e simular situações de risco com os colaboradores. Você deve participar ativamente de todos os processos para que saiba manter a postura adequada diante do seu trabalho, sem correr riscos de acidentes. Algumas dicas como usar calçado seguro, atentar-se para o trânsito dentro da empresa e preservar a limpeza, são valiosas para manter a segurança. Estes treinamentos

também capacitam pessoas que precisam realizar algum tipo de manutenção nas máquinas, equipamentos e sistemas elétricos.

2.3.6.2. A Zentrum compromete-se a:

- ▶ Adquirir o tipo de EPI adequado à atividade do colaborador;
- ▶ Fornecer ao colaborador somente EPI aprovado pelo Ministério do Trabalho;
- ▶ Treinar o colaborador sobre o uso adequado dos EPIs;
- ▶ Tornar obrigatório o uso dos EPIs;
- ▶ Substituí-lo imediatamente, quando danificado ou extraviado.

2.3.6.3. É de responsabilidade do colaborador:

- ▶ Fazer a higienização e manutenção periódica do EPIs;
- ▶ Usá-lo apenas para a finalidade a que se destina;
- ▶ Responsabilizar-se por sua guarda e conservação;
- ▶ Comunicar ao superior imediato qualquer alteração que o torne impróprio para uso.

2.4. Cessão de direitos autorais e de imagem

A empresa tem câmeras de circuito de imagem por questões de segurança patrimonial e o colaborador deve estar ciente que suas imagens serão gravadas diariamente. As imagens são de uso confidencial.

Com intuito de preservar o bom relacionamento e pensando no crescimento da organização, manter a proximidade das pessoas se torna um trabalho muito importante. Por isso, o departamento de comunicação pode utilizar fotos dos colaboradores para ações desenvolvidas pela empresa.

2.5. Segurança da informação

A partir de agora, você é parte integrante de todos os nossos projetos e sonhos. Na rotina de trabalho é natural que o colaborador tenha acesso a informações privilegiadas da empresa. Por isso, é importante compreender que as

informações são exclusivamente para uso interno. Para conquistarmos os objetivos juntos confiamos na sua ética e seriedade.

2.6. Termo de Ciência e Comprometimento

Após ler atentamente e tirar as dúvidas sobre o Manual do Colaborador, todos os colaboradores devem preencher e assinar o Termo de Ciência e Comprometimento e entregá-lo ao seu superior.

Este termo certifica que você leu e compreendeu todas as informações deste manual.

O termo ficará arquivado no prontuário do colaborador, junto com outros documentos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conhecimento das políticas e práticas expressas neste manual é de inteira responsabilidade de cada colaborador.

Caso seja constatada violação de qualquer norma estabelecida, serão adotadas as medidas disciplinares cabíveis, sujeitas inclusive a advertências, suspensões e demissões, sempre garantindo o pleno direito de defesa e argumentação das partes envolvidas.

A iniciativa de confessar violações de condutas éticas será levada em conta no momento de se determinar a ação disciplinar adequada a ser tomada.

A omissão diante do conhecimento de possíveis violações por terceiros (demais colaboradores) será igualmente considerada conduta antiética.

A identidade daqueles que relataram ou participaram da investigação da violação do Manual do Colaborador será mantida em sigilo pela empresa.

Com a finalidade de facilitar a comunicação com os colaboradores que desejam manter a confidencialidade da informação e seu nome, a empresa disponibiliza a caixinha - Área do Colaborador - “Dê sua opinião”.

Então, sinta-se à vontade para falar sobre os assuntos pertinentes à empresa.

Esse documento poderá sofrer atualizações e sua versão atual sempre estará disponível no setor administrativo com o gestor, sendo de responsabilidade de todos, consulta periódica.

A sua conduta será exemplo para quem convive com você.

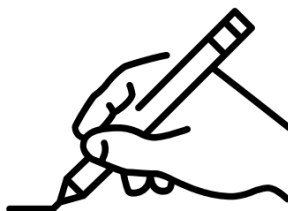


Seja bem-vindo

Zentrum Hoffmann

São Miguel do Oeste

Termo de Ciência e Compromisso



Todo funcionário tem a responsabilidade pessoal de garantir que suas ações estejam de acordo com este manual, a fim de estabelecer uma relação de confiança e de credibilidade para construirmos um ambiente de trabalho cada vez mais saudável.

A assinatura deste Termo de Compromisso garante e atesta que o funcionário recebeu e está ciente de todas as normas aqui apresentadas.

Declaro que recebi uma cópia do Manual de Conduta do Zentrum Hoffmann e que estou de acordo com as normas apresentadas.

Declaro que realizei a leitura do Manual de Conduta da Zentrum Hoffmann e que estou de acordo com as normas apresentadas.

São Miguel do Oeste, ____ de _____ de _____.

Nome do funcionário

Assinatura

REFERÊNCIAS

CURSO DIRETRIZES PARA TREINAMENTO – ISO 10015. Disponível em: <<http://www.corporativabrasil.com.br>>. Acesso em: 20 ago 2018.

INSTITUTO SANTÈ, HRTGB. **Manual do colaborador:** Cultura organizacional. 2017.

PENZ, Carla Mara; SANTOS, Mario Cezar dos; ANDREATTA, Maximiliano José Soares. Acadêmicos do curso de gestão de recursos humanos faculdade Senac. São Miguel do Oeste – SC, 2018.

ROSA, Morena Group. **Manual do colaborador.** 2015. Disponível em: <<http://portal.morenarosagroup.com:9090/arquivos/documentos>>. Acesso em: 20 ago 2018.

Segurança e medicina do trabalho. 69 ed. São Paulo: Atlas, 2012.