FACULDADE DE TECNOLOGIA SENAC TUBARÃO
Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos

Bruna Dias Farias
Guilherme Ferreira Rosalino
Sara Janete Moraes

O SISTEMA DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE ALIADO A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Tubarão
2016

Bruna Dias Farias
Guilherme Ferreira Rosalino
Sara Janete Moraes

O SISTEMA DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE ALIADO A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Trabalho apresentado à Faculdade de Tecnologia Senac Tubarão como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Orientadores: Joice Rodrigues Modolon e Luís Henrique Dal Molin

Tubarão
2016

Bruna Dias Farias
Guilherme Ferreira Rosalino
Sara Janete Moraes

O SISTEMA DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE ALIADO A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Trabalho apresentado à Faculdade de Tecnologia Senac Tubarão como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Luís Henrique Dal Molin (Orientador)

Joice Rodrigues Modolon - Faculdade de Tecnologia Senac

Renata De Pieri Pereira – Faculdade de Tecnologia Senac

Tubarão, 13 de dezembro de 2016.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo principal exploarar a Gestão da Qualidade dentro do contexto de Gestão de Recursos Humanos, tendo em vista a paridade das áreas, mostrar uma visão geral da qualidade e tratamos especificamente do Sistema de Qualidade e Produtividade aliadoa área de Recursos Humanos, na perspectiva de que é o trabalho humano que constrói a Qualidade .A integração entre Qualidade e Recursos Humanos que é primordial para a eficiência da organização, porém, exige investimento e grandes esforços das equipes. Levando a área de Recursos Humanos a agir de forma estratégica, pois é ela o responsável pela contratação e manutenção das pessoas, ampliar seu foco de função administrativa tradicional, para uma função estratégica abrangente que envolva a busca contínua pela Qualidade.

Palavras Chave: Gestão da Qualidade. Gestão de Recursos Humanos. Capital Humano.

ABSTRACT

This work aims at analyzing the Quality Management within the context of Human Resource Management, in order to try to show an overview of the quality and deal specifically with quality Human Resources from the perspective that the work is Human building Quality. This is a literature review of books, periodicals and articles published. The results showed there is an integration between HR and Quality that is paramount to the efficiency of the organization, however, requires great efforts and investment teams. Or, HR should act strategically, because it is responsible for the hiring and retention of people today HR should broaden its focus from traditional administrative function to a strategic function that involves comprehensive continuous search for quality.

Keyword: Quality Management. Human Resource Management. Human Capital

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Ciclo PDCA 39
Quadro 2 – Programa 5S 41
Quadro 3 – Diagrama de causa e efeito 42
Quadro 4 - Folha de verificação 45
Quadro 5 - Matriz GUT 48
Quadro 6 - 5W2H 49
Quadro 7 – Descrições 59
Quadro 8 - Matriz GUT 61
Quadro 9 – Matriz GUT 62
Quadro 10 - 5W2H 62
Quadro 11 - Matriz GUT 70
Quadro 12 –Matriz GUT 70
Quadro 13 - 5W2H 71

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – *Brainstorming* 37
Figura 2 –Ciclo PDCA 40
Figura 3 – Diagrama de causa e efeito 6M 43
Figura 4 - Fluxograma 44
Figura 5 - Significado das pastas do fluxograma 45
Figura 6 - Histograma 47
Figura 7 - Matriz GUT 48
Figura 8 - Pontos fracos e fortes 59
Figura 9 – Avaliação dos 5s em escritório 64
Figura 10 - Avaliação dos 5s em escritório 65
Figura 11 – Avaliação dos 5s em escritório 66
Figura 12 - Avaliação dos 5s em escritório 67
Figura 13 - Avaliação dos 5s em escritório 68
Figura 10 - Diagrama de Causa e Efeito 70

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 8
1.1 Especificação do problema 8
1.2 Objetivos 9
1.2.1 Objetivo geral 9
1.2.2 Objetivos específicos 9
1.3 Justificativa 9
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 11
2.1 Gestão de pessoas nas organizações 11
2.2.1 História e evolução da gestão de pessoas 11
2.2.2 Importância da gestão de pessoas 13
2.2.3 Processos relacionados à gestão de pessoas 14
3 METODOLOGIA 51
3.1 Caracterização da pesquisa 51
3.1.1 Técnicas de coletas de dados 51
3.1.2 Forma e análise de dados 51
4 ESTRUTURAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO 53
4.1 Caracterização 53
4.1.1 Nome 53
4.1.2 Histórico 53
4.1.3 Endereço 54
4.1.4 Abrangência geografica de atução 54
4.1.5 Produtos/serviços 54
4.1.6 Porte e quantidade de funcionários 55
4.1.7 Missão/visão/valores 55
5 ANÁLISE DO SEGUIMENTO 56
6 DIAGNÓSTICO DA ORGANIZAÇÃO 57
6.1 Apresentação de propostas de melhoria (aperfeiçoamento ou inovadora) para os processos de Gestão de Pessoas com viabilidade econômica. 60
6.1.1 Erros nos cálculos das folhas de pagamento dos colaboradores 61
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS 73
REFERÊNCIAS 75

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA..... 79

1 INTRODUÇÃO

A modernidade e a globalização atingiram com força as organizações, instigando-as a se transformarem e mudarem como um todo, evoluindo como um sistema vivo que necessita da capacidade total de seus membros para sobreviver, extraindo o máximo de resultados para a organização por meio das pessoas que a constituem e ao mesmo tempo satisfazendo as necessidades das pessoas. Contudo, o grande desafio é engajar os indivíduos nos objetivos organizacionais, desta forma surge à necessidade de contar com a Gestão de Pessoas.

Segundo Gil (2010), França e Arelano (2002) a gestão de pessoas é a forma gerencial que visa à cooperação dos indivíduos que atuam na organização, com intuito de orientar e traçar diretrizes para o alcance dos objetivos organizacionais e individuais. São justamente essas pessoas que agem e tomam as decisões, seu desempenho e atitudes afetam diretamente os resultados e alvos alçados nas organizações.

A compreensão destes princípios é o requisito mínimo para se entender o crescimento do ser humano dentro das organizações, portanto a relação entre os colaboradores e a organização deve se basear em métodos pré-estabelecidos para que ambas as partes cheguem a um denominador comum: a satisfação. Assim, o presente trabalho tem como abordagem a imersão do Sistema de Qualidade e Produtividade aliado a Gestão de Recursos Humanos, vislumbrando o capital humano como a força motriz da organização.

1.1 Especificação do problema

Com o Sistema de Qualidade e Produtividade aliado a área de Recursos Humanos, que através dos colaboradores passa a ser demonstrada a capacidade em prestar serviços que atendam aos requisitos do cliente, aumentando a satisfação do mesmo por meio da melhoria contínua do sistema. A implantação de um Sistema de Qualidade e Produtividade, voltado para as pessoas, tende a trazer resultados mais rápidos e contínuos, buscando produtividade e qualidade. Visto que a organização pesquisada neste trabalho é uma prestadora de serviços, o problema abordado incide na falta das ferramentas de Gestão de Qualidade e Produtividade, porquanto a adesão de um Sistema de Qualidade e Produtividade traz vários benefícios voltados para o Rh: melhoria da capacitação técnica do pessoal, demonstrar da qualidade; facilita negociação comercial; reduzir riscos, desperdícios e custos.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Propor à implantação das ferramentas do Sistema de Qualidade e Produtividade aliadas à área de Recursos Humanos, para a melhoria contínua e desenvolvimento da empresa.

1.2.2 Objetivos específicos

- Verificar a existência das ferramentas do Sistema de Qualidade e Produtividade na área de Recursos Humanos.
- Detectar a necessidade de aplicação das ferramentas do Sistema de Qualidade e Produtividade na área de Recursos Humanos.
- Apresentar inserção das ferramentas do Sistema de Qualidade e Produtividade para aprimoramento do capital humano da organização.

1.3 Justificativa

Com a globalização dos negócios e o intenso movimento pela qualidade e produtividade surge uma constatação: O grande diferencial competitivo de organização para organização decorre das pessoas que nela trabalham. Levando em consideração que o ser humano não é uma extensão da máquina, mas sim o propulsor diferencial na competitividade, como então transplantar os padrões exigidos que os clientes pleiteiam e almejam conseguir? Visto que o foco no cliente é fundamental para o sucesso da empresa, ou seja, as organizações dependem de seus clientes internos e externos e, portanto, convêm que entendam as necessidades atuais e futuras do mesmo, os seus requisitos e procurem exceder as suas expectativas.

Diante do cenário econômico, oferecer produtos e serviços de qualidade, deixou de ser uma discrepância, mas se tornou requisito indispensável. É imperativo que as organizações incorporem esses preceitos exigidos pelo mercado, desta forma um resultado desejado é alcançado, mais eficientemente, quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo, o qual é executado por meio das pessoas.

Com a ebulição da gestão de pessoas nos últimos anos é notório que cada vez mais o Sistema de Qualidade e Produtividade esteja situado na Gestão de Recursos Humanos, pois só assim as organizações poderão aperfeiçoar seus processos e, consequentemente, conquistem a satisfação e motivação de seus colaboradores. O presente trabalho justifica-se pela incumbência de conclusão do curso de Gestão de Recursos Humanos e pelo ineditismo de a organização abordada não contemplar um Sistema de Gestão de Qualidade e Produtividade aplicada no RH da organização.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão de pessoas nas organizações

O papel da gestão de pessoas é construir uma ponte entre a organização e seus colaboradores para que alcancem seus objetivos, sendo que o gestor de recursos humanos é o engenheiro responsável pela construção e para que isso aconteça é necessário treinar, preparar, agregar e desenvolver pessoas que somem para o crescimento da organização. Segundo Chiavenato (2009) a gestão de pessoas é uma importante fonte de valores e talentos humanos capazes de desenvolver e expandir o universo da organização que está inserida.

Um gestor de recursos humanos tem como objetivo o crescimento da organização e de seus colaboradores. Para Lacombe (2011) as organizações atuais tem a tendência de manter uma área de gestão de pessoas de alto nível, com grande domínio nos assuntos relacionados à área e de gestores com alto conhecimento dos negócios da empresa, os quais apoiam aos líderes operacionais servindo de alicerces para os mesmos.

O êxito de uma empresa depende também da competência e da motivação dos seus colaboradores, tanto os que já estão lá como os que estão por vir. É necessário manter na organização a equipe adequada para produzir com eficiência e eficácia.

2.2.1 História e evolução da gestão de pessoas

Para a melhoria do entendimento da evolução histórica da Gestão de Pessoas é importante que se tenha conhecimento passo a passo do histórico dos Recursos Humanos. Iniciou-se com a administração científica, escola das relações humanas e posteriormente com Administração de Recursos Humanos até chegar à gestão de pessoas.

Segundo Gil (2010) a Administração de Recursos Humanos começa a ser discutida na década de 60, esse termo vem dos conceitos da teoria geral dos sistemas de gestão de pessoas, que tem origem nos estudos do biólogo alemão Ludwig Von Bertalanffy (1901-1972). O conceito de sistema pode ser definido de diversas maneiras:

> Um conjunto de elementos unidos por alguma forma de interação ou interdependência; uma combinação de partes, formando um todo unitário; um conjunto de elementos materiais ou ideias, entre os quais se possam encontrar uma relação; uma disposição das partes ou elementos de um todo, coordenados entre si e que funcionam como estrutura organizada. Qualquer conjunto de partes unidas entre

> si pode, portanto, ser considerado um sistema, desde que as relações entre elas e o comportamento do todo sejam o foco da atenção (GIL, 2010, p. 21).

Entretanto, para Dutra (2009) é na década de 70 que as críticas surgem, gerando apoio para cortes de princípios que sustentavam as políticas e práticas de gestão de pessoas. Na década de 80 viveu-se uma grande crise por falta de conhecimento por parte dessa área, pois as pessoas não estavam sendo treinadas para exercer os princípios da gestão de pessoas. Já nos anos 90 o aprendizado, novas propostas e experiências na área já foram mais desenvolvidos.

> O processo evolutivo da gestão de pessoas é lido de forma diferente por diversos autores. Alguns procuram classificar as várias fases desse processo evolutivo com base em funções desempenhadas na organização pela gestão de pessoas. Na abordagem funcionalista, podemos identificar três fases (DUTRA, 2009, p. 30).

- Operacional: até a década de 60. Nessa fase a gestão de pessoas preocupa-se basicamente com a operacionalização de captação, treinamento, remuneração, informação etc.;
- Gerencial: dos anos 60 até início dos anos 80, em que a gestão de pessoas passa a interferir nos diferentes processos da organização, sendo requisitada como parceria nos processos de desenvolvimento organizacional;
- Estratégica: a partir dos anos 80, em que a gestão de pessoas começa a assumir papel estratégico na internalização de novos conceitos de pensar as pessoas na geração de valor para as organizações.

Para Gil (2010) a partir da década de 90 foram levantados vários questionamentos na forma de como era tratada a Administração de Recursos Humanos nas empresas. Pois subentendia que as pessoas eram tratadas como recursos financeiros, então, sugere-se que os indivíduos sejam tratados como parceiros da organização, em que se perde a ênfase de funcionários ou empregados e passam a serem colaboradores.

De acordo com esses fatores percebe-se que a gestão de recursos humanos vem tomando novas formas e que vem sendo reconhecida como gestão de pessoas, embora também se fale em gestão de talentos, gestão de parceiros, gestão do capital humano, gestão do capital intelectual e entre outros. De qualquer modo, muitas empresas adotam essa forma de tratar seus colaboradores, como parceiros, utilizando ao máximo o talento dos indivíduos e visando sempre o crescimento pessoal e profissional da organização.

2.2.2 Importância da gestão de pessoas

No atual cenário econômico, as organizações estão percebendo a principal atuação da área de gestão de pessoas, cujo principal ativo não é o financeiro, mas o capital humano, em que dá à empresa um grande diferencial.

Uma gestão de pessoas bem estruturada na organização, utilizando técnicas e ferramentas, tem sido responsável pela excelência de empresas bem-sucedidas e com o desenvolvimento do capital intelectual que possuem nos indivíduos que trabalham na organização, simbolizando a importância do fator humano nesses novos tempos.

França (2014) defende que uma organização é formada por pessoas e são elas responsáveis pelo desenvolvimento positivo ou negativo da empresa. Então, para que esse conjunto possa se alinhar de forma que sigam os objetivos favorecendo a ambos, entra a importância da gestão de pessoas nas organizações, pois com uma equipe bem formada de gestores de recursos humanos, que sabem os processos a serem tomados e o caminho a ser seguido dentro de uma organização, pode levar a empresa ao grande sucesso.

Segundo Lacombe (2011) gestão de pessoas mudou em relação ao passado. Sabendo que as pessoas precisam ser dirigidas dentro das organizações, deve levar em consideração que elas também possuem sonhos, querem ser felizes, que possui vínculos fora das organizações. Então, entra o papel dos gestores em saberem planejar e executar objetivos de ambos dentro da organização, pois os colaboradores de alguma maneira irão contribuir de forma eficaz para melhores resultados sabendo que a mesma valoriza seu trabalho.

Acompanhando a linha de raciocínio dos autores, os gestores de hoje se preocupam com a área da gestão de pessoas, pois assim como todos os outros setores da empresa, tudo vai mudando e deve adequar-se às mudanças, auxiliando os gestores na maneira de coordenar o pessoal para assim não afetar a produtividade, rentabilidade e nenhum outro setor da empresa.

> Além de decidir a política de Recursos Humanos a ser adotada, a empresa também devem deixar claros o posicionamento e o tratamento dado as pessoas que nelas trabalham. Pode escolher como objetivos a produção de riquezas para um pequeno grupo de administradores e investidores ou desenvolver um organização que seja uma comunidade. A sobrevivência da organização depende muito da escolha que for feita por seus fundadores. Os administradores que desejam construir uma organização perene dão total prioridade ao desenvolvimento das pessoas (LACOMBE, 2011, p. 14).

Desse modo pode-se observar a importância de uma gestão eficiente dentro de uma empresa, pois é ela quem vai fazer toda a diferença para a organização e seus

colaboradores, sabendo ela obter uma união de valores e objetivos, contribuindo assim para futuro de ambos.

2.2.3 Processos relacionados à gestão de pessoas

2.2.3.1 Atração e seleção de pessoas

O processo de recrutamento tem como objetivo atrair candidatos qualificados para ocupar cargos dentro da organização. O recrutamento de pessoal surge a partir da necessidade que a organização tem de novos colaboradores. Sua função é a captação de recursos humanos, interna e externamente, proporcionando novos talentos para a organização.

Para Lacombe (2011) recrutamento é a compreensão do conjunto de práticas e procedimentos utilizados para atrair os indivíduos para cargos específicos. O processo de recrutamento é apenas a primeira etapa de um rito que acaba com o contrato definitivo após um período de experiência.

O recrutamento é a forma de comunicar a oportunidade da vaga e chamar os candidatos para que o responsável pela área de Recursos Humanos possa fazer a devida seleção. Desse modo, o processo de recrutamento exige forma criativa para saber quais os métodos mais adequados para atrair o máximo de pessoas com o perfil desejado, para então compor o processo seletivo.

Após o processo de recrutamento, dá-se início a próxima etapa: Selecionar.

> A seleção de recursos humanos pode ser definida singelamente como a escolha do homem certo para o cargo certo, ou, mais amplamente, entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos existentes na organização, visando a manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização (CHIAVENATO, 2015, p. 100).

Segundo Banov (2015) é necessário fazer um levantamento de quais os candidatos recrutados apresentam às competências que estejam ligadas com as organizacionais exigidas para o cargo. Portanto, as organizações precisam de instrumentos que possibilitam filtrar tais capacidades. Assim como no processo de recrutamento, no processo de seleção existem técnicas e/ ou instrumentos que auxiliarão na escolha e na tomada de decisão.

Logo, a seleção busca escolher dentre os candidatos recrutados, analisando o seu perfil e as exigências da vaga em aberto, os que tendem a apresentar melhor desempenho, tanto individualmente quanto coletivamente.

2.2.3.2 Estratégias de remuneração e benefícios sociais

A motivação humana é um fato preponderante no ambiente organizacional, pelo fato de proporcionar e melhorar o desenvolvimento dos colaboradores, possibilitando assim, maior produtividade, comprometimento e, consequentemente, o crescimento pessoal e profissional. Com isso, as organizações veem a necessidade de considerar e dar maior atenção a esses aspectos, contemplando que só podem crescer e avançar se houver um investimento em sua equipe de trabalho.

Portanto, um dos subsistemas da gestão de pessoas são a Remuneração e os Benefícios Sociais. Chiavenato (2003) diz que todos os processos de manutenção de pessoas como, por exemplo, remunerar, conceder benefícios, proporcionar um ambiente de trabalho agradável e seguro, uma vida saudável, assegurar relações amigáveis e cooperativas, são importantes na permanência das pessoas na organização e, principalmente, em sua motivação, consequentemente, para o alcance dos objetivos organizacionais.

Para Dutra (2009) a remuneração é a contrapartida econômica e/ou financeira de um trabalho realizado pela pessoa, ou seja, é a estratégia que concede a recompensa aos colaboradores pelo seu desempenho do serviço realizado na organização. Um programa de remuneração bem elaborado é capaz de atrair e reter os talentos que a organização precisa para alcançar os resultados almejados.

Segundo Snell e Bohlander (2013) os benefícios estabelecem uma forma indireta de remuneração, propiciando a qualidade de vida profissional e pessoal dos colaboradores. Oferecem um suporte para os colaboradores, proporcionando segurança, estabilidade e que de outra forma talvez não tivessem acesso. Os benefícios podem ser: assistência médico-hospitalar, seguro de vida, transporte, refeição e entre outros. Eles fazem parte das ferramentas que a organização utiliza para reter e manter os talentos, pois com eles os colaboradores terão uma melhor qualidade de vida e, consequentemente, um melhor desempenho produtivo.

Estabelecer programas de remuneração e benefícios sociais pode ser um diferencial para as organizações, tornando-as um lugar onde as pessoas produzam mais e minimizando os impactos negativos, pois além de gerar motivação, estimula o crescimento e impacta no sucesso e na qualidade do negócio, já que se a empresa oferece uma remuneração consideravelmente boa, ela irá ter uma equipe estruturada e motivada para lidar com os desafios e atingir os objetivos propostos.

2.2.3.3 Carreira e sucessão

Pode-se observar que o paradigma de que um profissional pode ter apenas um emprego durante sua vida toda não existe mais, portanto, como forma de manter suas vantagens competitivas as pessoas precisam ser preparadas para um mercado cada vez mais exigente e complexo. Atualmente, presenciam-se profissionais que buscam um desenvolvimento contínuo de sua carreira, deste modo, é fundamental ter o conhecimento sobre as transformações e as consequências nas carreiras profissionais. Mas o que é carreira?

Oliveira (2013) define carreira como um conjunto planejado, estruturado e sustentado, no entanto, a carreira profissional envolve e é construída por diversos fatores como os objetivos da organização e da comunidade onde essas pessoas atuam e interagem, sendo aliadas à realidade e as necessidades pessoais e profissionais de cada colaborador.

Dutra e Veloso (2013) afirmam que se pode definir desenvolvimento profissional como a capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade. Portanto, no momento em que o colaborador adquire a capacidade para obter resultados em situações mais complexas, estará crescendo e se desenvolvendo em sua carreira.

É fundamental, tanto na perspectiva das pessoas quanto na perspectiva das organizações, que as carreiras sejam estruturadas, pois essa gestão permite que o colaborador esteja em um processo de desenvolvimento profissional, proporcionando o potencial para alavancar os resultados do negócio e, com isso, a organização tenha a oportunidade de definir as qualificações necessárias para cada cargo, motivando seus profissionais a buscarem seu crescimento profissional.

2.2.3.4 Liderança, gestão do conhecimento e conflitos

As organizações se constituem de pessoas, compostas de sentimentos e emoções, e que podem ser influenciadas e motivadas pelo ambiente e pelos relacionamentos. Atualmente, observa-se que um fator motivador e que exerce muita influência sobre os colaboradores é a questão da liderança. O papel da liderança é fundamental para desenvolver e influenciar o clima organizacional, contribuindo para a motivação da equipe, o comprometimento dos colaboradores, a segurança e o sentimento de valorização do colaborador, conquistados através do respeito e da credibilidade.

> No âmbito industrial, diretivo, chefe ou líder é aquela pessoa que dirige um grupo á consecução dos seus objetivos, coordenando-o e impulsionando-o de forma conveniente e respeitando certa autonomia, dando-lhe a informação, os pressupostos, programas e sistemas de ação necessários e controlando os resultados como responsável pelos mesmos (SOTO, 2009, p. 212).

Contudo, neste novo cenário organizacional, liderar não é mais apenas controlar e garantir resultados, exercidos a partir de uma hierarquia e comando, liderar vai muito além disso. Uma liderança bem-sucedida e moderna tem como papel primário influenciar os seus liderados, através de seu comportamento, habilidades e ações, visto que o líder pode ser um catalisador de talentos na formação de novas competências a fim de alcançar com entusiasmo os objetivos estabelecidos.

Segundo Vergara (2009) as organizações precisam saber onde querem chegar, pois desse modo, podem vislumbrar a empresa de seus sonhos. Mas o que a liderança pode fazer para isso? Com uma direção eficaz, os líderes podem estimular, incentivar e motivar as pessoas para que realizem a missão, visão e objetivos organizacionais, fornecendo aos colaboradores o que eles ainda não conseguiram suprir por si próprios, criando condições para que tenham mais visão do negócio, se tornem cada vez mais dirigidas e motivadas por si mesmas.

Lacombe (2011, p. 261) diz que “nenhuma grande instituição pode subsistir sem um grande líder”. A importância de uma boa liderança não pode ser subestimada, o líder é extremamente necessário nas organizações, pois são eles que muitas vezes podem mobilizar os liderados à mudança, são responsáveis por inspirá-los e lhes dar coragem para alterar sua maneira de pensar e agir.

2.2.3.5 Avaliação de desempenho

As organizações estão inseridas em um mercado altamente globalizado e marcado por mudanças bruscas. Diante dessa realidade e de um cenário em que o fator humano é peça chave é primordial que gestores e líderes conheçam os fatores que diferenciam as pessoas umas das outras e que podem impactar nos resultados organizacionais, desta forma, é imprescindível que o desempenho e a atuação dos colaboradores sejam acompanhados e avaliados. Diante do contexto, aborda-se uma das ferramentas da gestão de pessoas: a avaliação de desempenho.

Avaliação quer dizer compreender, apreciar, julgar e determinar valor. Já desempenho, Bergamini e Beraldo (2010), conceituam como a ação, atuação e

comportamento. Diante das referidas definições e da junção das duas palavras pode-se compreender o que é a avaliação de desempenho, designando a ação de acompanhar a atuação e o desenvolvimento das pessoas nas organizações.

Avaliação ou administração de desempenho é uma metodologia que visa, continuamente, a estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigir os rumos, quando necessário e avaliar os resultados conseguidos. É o sopro da vida da organização e sem a sua existência o planejamento ou as estratégias organizacionais não farão o menor sentido, porque o instrumento é capaz de trazer o planejamento da sala de reuniões para o dia a dia do funcionário.

Do mesmo modo, França (2010) diz que o propósito da avaliação de desempenho é diagnosticar o desempenho individual e grupal dos colaboradores, visando promover o crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional do mesmo.

Bergamini e Beraldo (2010) asseguram que avaliar o desempenho exige conhecimento do comportamento singular de cada indivíduo, o trabalho e as atividades que o mesmo executa e o ambiente organizacional e a cultura em que essas ações estão inseridas.

Marras (2012, p. 134) aborda que existem diversas vantagens em avaliar o desempenho, entre elas:

- identificar aqueles empregados que necessitam de aperfeiçoamento;
- definir o grau de contribuição (individual e grupal) nos resultados da empresa;
- descobrir novos talentos na organização;
- facilitar o autodesenvolvimento dos empregados;
- fornecer *feedback* aos empregados
- subsidiar programas de mérito, promoções e transferências.

Pontes (2010) diz que as empresas necessitam de uma metodologia que não só eleve o nível de produtividade e satisfação dos clientes, mas também o nível de motivação das pessoas. Desta forma, pelo fato de a avaliação de desempenho trazer mais qualidade e eficácia para o serviço prestado, mas também, por proporcionar além de resultados organizacionais, o crescimento da equipe de colaboradores como um todo e para cada pessoa individualmente, essa ferramenta tem se tornado primordial para as organizações que desejam administrar suas operações com excelência.

Para que uma equipe se constitua de sucesso, além de a empresa obter políticas internas, existe um fator muito importante que é a motivação, pois com um ambiente de trabalho higienizado e líderes constituintes de conhecimentos, habilidade e atitudes

influenciando motivação dos seus subordinados, consequentemente, a empresa obterá grandes resultados.

2.2.3.6 Gestão por competência

Levando em consideração as mudanças e tendências que envolvem trabalho e pessoas, as organizações têm observado que o meio mais eficiente de se destacarem e agregarem valor aos seus produtos e serviços é valorizando os indivíduos que dela fazem parte. Esses elementos trouxeram a abertura e uma forte tendência para o foco nas competências organizacionais e pessoais, tendo em vista que podem contribuir para a formação e desenvolvimento dos colaboradores. Dessa forma, as organizações bem-sucedidas perceberam que somente podem desenvolver suas competências organizacionais na base das competências individuais de seus colaboradores.

Bitencourt (2005) define competência como:

> O conceito construído, baseado no referencial teórico e na minha tese de doutorado, refere-se á competência como o processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes em que o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento) a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, familiar e/ou em outros grupos sociais (escopo ampliado), tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor ás atividades da organização, da sociedade e a si próprio (auto-realização).

Da mesma forma, Reis (2013) aborda que se pode dizer que a gestão por competência só se estabelece quando há uma interação entre esses três fatores: conhecimento, habilidades e atitudes, e entre a realidade vivenciada por cada indivíduo. Portanto, enfatiza-se que é fundamental que haja uma abordagem dinâmica entre esses aspectos, de modo que as competências sejam observadas na rotina de trabalho dos colaboradores, em seus conhecimentos adquiridos, características pessoais e em suas atitudes demonstradas.

Diante do contexto, a gestão por competência baseia-se em três expoentes: conhecimentos, habilidades e atitudes. São eles que constituem a base da gestão por competências e que atribuem as competências individuais e organizacionais.

Bitencourt (2005) conceitua:

- **O SABER – refere-se ao conhecimento:** É incorporado por meio da aprendizagem. É aprender continuamente, com o objetivo de crescer individualmente e coletivamente.
- **O SABER FAZER - refere-se as habilidades:** O conhecimento precisa ser aplicado e transformado em resultado concreto e devidamente rentabilizado

por meio da ação. É o que o indivíduo deve saber fazer para obter um bom desempenho.

- **O SABER AGIR – refere-se as atitudes:** É o saber fazer acontecer. É o comportamento ativo, proativo e empreendedor para saber agir e colocar em prática os conhecimentos e as habilidades adquiridos.

Com o perfil de competências individuais para o ocupante do cargo definido, as organizações podem estabelecer as expectativas com relação as competências que os colaboradores precisam possuir para a realização eficaz de sua função.

Em vista disso, a gestão por competência pode ser uma grande aliada de organizações que desejam ser bem-sucedidas, contudo, elas devem estar num ciclo contínuo de desenvolvimento, isto é, os colaboradores precisam estar em constante treinamento das competências individuais para crescimento e avanço das competências organizacionais.

2.2.3.7 Análise de investimento

Análise de investimento tem como princípio o conglomerado de ferramentas que objetiva constatar da viabilidade de projetos e seus respectivos investimentos. Para Wernke (2008) análise de investimento é um conjunto de métodos e técnicas utilizados para explorar e maximizar o grau financeiro aplicado, correndo o menor risco possível.

Contudo, Brito (2006) traz ao contexto que a análise de investimento é uma tarefa árdua e necessária já que há riscos e incertezas, porém o objetivo maior é a elaboração de processos que conduzam à produção de bens e serviços de forma eficiente.

Seguindo a linha de raciocínio do autor acima, as organizações precisam conhecer as ferramentas e aplicá-las para evitar situações adversas, Drucker (1999, p. 102) enfatiza que as principais ferramentas utilizadas na análise de investimento são:

- Valor Presente Líquido
- Taxa Interna de Retorno
- Payback

Wernke (2008) cita que o valor presente líquido é o modo de avaliar um investimento em que se pode evidenciar o quanto foi o retorno referente à determinada aquisição, saber quanto se gastou e quanto se ganhou. A análise desse resultado é amparada pelos dados obtidos nos cálculos de valor presente líquido, de forma que as organizações cada

vez tendem a se importar com tais dados, sendo eles aplicados para grandes investimentos ou até mesmo para a programação de treinamentos, pagamentos de benefícios e entre outros.

De acordo com Matarazzo (1997) a taxa interna de retorno é constituída de duas partes, investimento de capital e captação de recursos, sendo que o primeiro é concebido através do segundo, por meio próprio ou de terceiros.

Brito (2006) expõem que o *payback* é o valor do dinheiro no tempo, ou o tempo em que a organização investidora demorará em ter o ciclo de retorno concluído. Em um cenário onde existem mudanças contínuas e de alta velocidade é de suma importância que as organizações possuam estimativas de retorno de forma temporal, pois quanto mais rápido o retorno novos investimento podem se realizar.

As três ferramentas supracitadas acima se abonam de métodos diferenciados e devem ser esculpidas e aplicadas de acordo com a situação de cada organização, sendo ambas salientadas como complexas, mas eficazes se executadas corretamente.

2.2.3.8 Estruturação de cargos e salários

Como um edifício que exige estruturas para sua construção, de semelhante modo pode-se comparar a estruturação de cargos e salários nas organizações. A estruturação de cargos e salários orienta onde cada item que compõe a estrutura deve ser assentado e quanto de recurso deve ser disposto para a composição desse estrutural. As políticas de cargos e salários nas organizações tendem a ser realizada em sua grande maioria através de um plano estratégico que normatiza internamente a promoção e a progressão das carreiras na empresa, a gestão de cargos e salários ocupa uma posição-chave no recrutamento e manutenção dos recursos humanos das empresas, pois essas precisam propiciar um ambiente de motivação e produtividade, eliminando as incoerências e distorções que possam causar desequilíbrios salariais ou a insatisfação das pessoas.

Segundo Pontes (2008) para que possa existir um ambiente motivador no seio da organização, pessoas integradas e produtivas se faz necessário um plano adequado, mesmo que básico para a gestão de cargos e salários. Pondera-se que sem uma estrutura sólida de cargos e salários outros programas da área de recursos humanos não conseguiriam se desenvolver de forma sucinta, gerando dúvidas e desconforto aos colaboradores, pois para muitos a definição de cargo e salário é ambígua dando margens a interpretações e alvos diferenciados.

Para Carvalho (2011) e Pontes (2008) a definição de cargo é a divisão de responsabilidades e atribuições de papéis relativos à execução das tarefas para a obtenção de resultados em níveis estratégicos, táticos e operacionais. Os cargos constituem os meios através dos quais a organização utiliza seus recursos humanos para alcançar seus objetivos, com isso é de suma importância que a organização análise cada cargo, suas funções e tarefas e transmita de forma eficiente aos seus colaboradores.

Analisar um cargo é descrever o que a organização anseia do colaborador de forma detalhada, o conhecimento que deve haver para exercer perfeitamente o cargo, atingindo os resultados esperados. Marras (2012) salienta que descrever e analisar um cargo é obter informações e atribuições que são utilizadas para a realização das tarefas, ou seja, descreve o que faz, como faz e por que faz, Gil (2006) corrobora com o exposto.

Ainda, uma boa descrição e análise de cargo aperfeiçoa o desenvolvimento de outras atividades e contribui para uma melhor absolvição da política de salários aplicada na organização. Leme e Huczok (2014) mencionam que quanto maior a transparência na política de salários, maior o grau de satisfação dos colaboradores, mesmo que os valores estejam abaixo do que o mercado oferece, contudo, Pontes (2008) afirma que o salário não é o único atrativo para retenção dos colaboradores na organização, mas sim uma estratégia que entrega recompensas aos mesmos pelas atividades realizadas, sendo conduzido de forma eficiente passa a ser uma ferramenta de atração e fixação de talentos na organização.

Já Godoy (2008) pontua que o salário é considerado um tópico de grande interesse das organizações, tanto por parte da organização, pois é o maior componente de custo operacional, impacta no sucesso das estratégias do negócio e constitui-se em uma ferramenta motivacional poderosa, quanto ao colaborador que sana suas necessidades básicas e seus objetivos pessoais.

O salário denomina-se como o processo que lida com a recompensa dos colaboradores, seja ele estabelecido de forma temporal, por competência variada ou fixa tradicional e não tradicional.

2.2.3.9 Gestão do clima e cultura organizacional

Sabe-se que cultura é um conjunto complexo de padrões concretos de comportamentos, costumes, usos, tradições e hábitos adquiridos não somente em família, como também em sociedade. Cada país ou região tem sua cultura que é influenciada por muitos fatores, como posição geográfica, linguagem, comportamento, clima, política e todos

eles contribuem para a construção de cada indivíduo, todavia a cultura é vista como um conjunto de controle social, ou seja, para administrar o comportamento dos indivíduos. Em âmbito organizacional entende-se que a cultura tem a função de orientar os membros da organização e direcionar seus passos e suas atividades dentro da mesma, contudo, essa definição contempla vários fatores, não somente internos, mas fatores externos para que o indivíduo venha adquirir os padrões, costumes e hábitos da organização.

Para Robbins (2005) a cultura desenvolve diversas funções dentro de uma organização, possui um grande papel de conceituar limites criando diferenças entre uma organização e outra, oferecendo característica própria aos membros da organização. A cultura organizacional proporciona responsabilidade com os interesses particulares de cada membro e motiva a estabilidade da estrutura social.

Nota-se que nos últimos anos a cultura se tornou um tema central na área de estudos organizacionais, principalmente com a conexão estabelecida com o desempenho organizacional. Por volta da década de 80 as organizações eram vistas de formas padronizadas, focadas em produtividade onde não havia conscientização em motivação com os colaboradores por parte da alta direção, hoje, as organizações se atualizaram e passaram a criar uma identidade própria, que as diferem umas da outras.

Segundo Robbins (2002) a cultura organizacional descreve a identidade da organização. É construída com o passar do tempo, resulta de competências, habilidades, conhecimentos, comportamentos e valores elaborados de forma coerente, unindo todos os membros em torno dos mesmos objetivos. Serve como uma corrente que une o presente e o passado que contribui para a união e a permanência da organização. Nesse contexto pode-se destacar que a cultura é transmitida aos seus colaboradores de diversas maneiras, através de sintomas culturais, que são os perfis dos gestores, os ritos, histórias, linguagens, símbolos, clientes externos e internos, a forma como se comunicam, as normas que seguem, enfim, diversos fatores que contribuem para a formação de uma organização e seus diferentes tipos de cultura.

Por existir diversos modelos de gestão, e esses modelos serem geridos por pessoas, existe uma alteração de cultura que varia conforme a organização e pode tanto alavancar os desenvolvimento dos colaboradores ou inibir os mesmos. Para Chiavenato (2010) a cultura organizacional pode intervir no sucesso ou no fracasso da organização, pode ser flexível ou inflexível, motivar ou travar o desenvolvimento de seus colaboradores de modo que cada pessoa tende a se adaptar a um tipo de cultura ou repeli-la.

> A cultura corporativa constituirá importante fator na determinação do sucesso ou fracasso das organizações. As organizações bem-sucedidas estão adotando culturas não somente flexíveis, mas, sobretudo, sensitivas para acomodar as diferenças sócias e culturais de seus funcionários, principalmente quando elas atuam em termos globais e competitivos, espalhando-se por várias partes do mundo. Por outro lado, também as pessoas tornam-se flexíveis e sensitivas, pelo fato de participarem de várias organizações simultaneamente, para poderem trabalhar, lecionar, assessorar, consultar, comprar, alugar, comer, vestir, viajar etc (CHIAVENATO, 2010, p.177).

É de fundamental importância que as pessoas possam ser integradas ao diferentes tipos de cultura encontrados nas organizações, pois assim emerge a chance do vínculo ser bem sucedido independente se a cultura é de perfil adaptativo ou não adaptativo, é de suma importância que o colaborador aspire à cultura organizacional através do clima estabelecido na organização, desde o primeiro dia de trabalho, para que possa se estabelecer ou não uma conexão entre as partes.

Para Chiavenato (2010) a cultura adaptativa se caracteriza pela habilidade e flexibilidade que possui uma característica de inovação e mudança. Já a cultura não adaptativa é caracterizada por sua severidade e conservadorismo. Ambas afetam diretamente o clima que paira na organização.

> As culturas que adotam e preservam climas conservadores se caracterizam pela manutenção de ideias, valores, costumes e tradições que permanecem arraigados e que não mudam ao longo do tempo. São organizações conservadoras que se mantêm inalteradas como se nada houvesse mudado no mundo ao seu redor. Por outro lado, as organizações que adotam e fazem constantes revisões e atualizações em suas culturas adaptativas se caracterizam pela criatividade, inovação e mudança. São organizações que mudam suas ideias, valores, costumes e que podem perder as suas características próprias que as definem como instituições sócias se não houver alguma amarração com seu passado (CHIAVENATO, 2010. p. 178).

Como uma simbiose, cultura e clima, precisam um do outro para sobreviver, de forma que um fomenta o outro e quando um é alterado, consequentemente, o outro também é modificado. Segundo Chiavenato (2010) a mudança é essencial e deve ter um nível de estabilidade para poder ter sucesso em longo prazo na organização. Essa necessidade de transformação e adaptação garante a atualização, modernização e permanência da identidade da empresa, desse modo o clima organizacional pode ser considerado uma consequência da cultura, que quando alterada reflete sobre o clima.

Entende-se por clima organizacional o ambiente em que os membros da organização convivem, sendo uma resultante da soma de valores de cada membro e refletindo diretamente no comportamento e na motivação dos colaboradores.

Um bom clima organizacional oferece aos colaboradores a satisfação das necessidades, pessoais e profissionais, gerando motivação, que faz com que as coisas sejam bem executadas e, consequentemente, mais produtivas (CHIAVENATO, 2005). No entanto, um clima organizacional afetado de forma negativa pode trazer frustração aos colaboradores, desmotivação e refletir diretamente nos resultados da organização.

Tal clima é influenciado pela cultura individual das pessoas que compõe o ambiente organizacional, suas essências singulares e suas expectativas. Embora o clima organizacional também seja alterado com fatores que envolvam a organização em si, como as políticas organizacionais, formas de gerenciamento, liderança e atuação da concorrência.

Observa-se que o clima é um indicador eficaz a respeito da percepção que os colaboradores possuem a respeito da organização, e que pode ser um grande aliado no sucesso da organização, por tanto se faz necessário um aferição do clima organizacional através de ferramentas que possam compilar e gerar resultados para a análise, dentro desses padrões a ferramenta mais utilizada é a pesquisa de clima organizacional.

A pesquisa de clima é um instrumento utilizado para investigar periodicamente o clima organizacional, ou seja, analisa-se o estado de saúde em que a organização se encontra. A pesquisa de clima requer uma abordagem minuciosa através de ferramentas específicas que visam identificar, mensurar e quantificar o clima predominante na organização no momento da investigação.

De acordo com Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) a pesquisa de clima organizacional deve abordar:

A. Entendimento da missão;

B. Crenças e Valores;

C. Chefia e Liderança;

D. Relações Interpessoais;

E. Salários e Benefícios.

Este instrumento deve abordar elementos como relacionamento interpessoal, comunicação, desenvolvimento profissional, reconhecimento, imagem da empresa, condições de trabalho, remuneração, liderança e entre outros.

De acordo com Martins e Theóphilo (2009) há dois instrumentos para a formatação da pesquisa de clima. O primeiro é o questionário, um instrumento que possibilita uma coleta de dados que se dá através de perguntas elaboradas, que dão a oportunidade para os colaboradores expressarem suas opiniões e que permite o levantamento de pontos que

precisam ser avaliados na organização, porém por muitas vezes o instrumento é composto de forma superficial não abordando questões importantes para a composição final da pesquisa. No entanto, o segundo instrumento, a entrevista, permite a coleta de informações a respeito de situações que os colaboradores irão expor, porém, é um processo mais demorado e que exige habilidade do entrevistador. A entrevista é minuciosa devido ao fato de proporcionar percepções claras do ambiente organizacional através da fala e olhares, possibilitado assim a compreensão de como os colaboradores realmente se sentem em relação à organização.

A avaliação final da pesquisa de clima organizacional deve apresentar as informações necessárias para a elaboração de um planejamento estratégico eficaz de melhoria e elaboração de um plano de ação. Assim, entende-se que é fundamental a importância no contexto o claro conhecimento sobre cultura e clima organizacional.

2.2.3.10 Controladoria e auditoria

2.2.3.10.1 Conceito de controladoria

Conforme Cavalcanti Almeida (2012) A controladoria representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa, sendo assim o objetivo é a representação dos controles contábeis e os controles administrativos.

De acordo com as áreas de conhecimento que se agregam na controladoria, segundo Ribeiro e Coelho (2013) o controle interno é o processo planejado, implementando e mantido pelos responsáveis da governança, administração e outros funcionários para fornecer segurança razoável quanto à realização dos objetivos da entidade o que se refere à confiabilidade dos relatórios financeiros, efetividade e eficiência das operações e conformidade com leis e regulamentos aplicáveis.

Para Cordeiro (2013) a organização que possui uma controladoria eficaz torna muito difícil a ocorrência de fraude. A administração fica responsável pelo controle dos ativos da companhia. É indispensável um sistema de controle, pois as rotinas de verificação e revisão são características de um sistema de qualidade, reduzindo assim a possibilidades de erros, tentativas fraudulentas. Assim, não adianta a organização implantar um sistema excelente sem que alguém verifique periodicamente se os funcionários estão cumprindo o que foi determinado pelo sistema.

Conforme os autores acima, a controladoria é um segmento da contabilidade geral, mas também pode ser caracterizada como ramo da administração conforme o enfoque de cada profissional.

2.2.3.10.2 Conceito de auditoria

Conforme Ribeiro e Coelho (2013) auditoria é uma técnica que consiste na verificação da exatidão e fidedignidade dos dados contidos nas demonstrações contábeis, por meio do exame minucioso dos registros de contabilidade e dos documentos que deram origem a eles. Contudo, a auditoria pode ser interna e externa. A auditoria interna, ou operacional, é aquela executada por auditores que integram o quadro de empregados da própria empresa. Consiste no exame, na avaliação e no monitoramento da adequação e efetividade do controle interno, com o objetivo de adicionar o valor e melhoria das operações de uma organização. Entretanto, para Cordeiro (2013) os trabalhos executados por auditores externos, tem por objetivo principal a emissão de uma opinião sobre demonstrações contábeis, opinando se essas estão de acordo com práticas contábeis, em todos os aspectos relevantes.

> Para atingir esse objetivo, o auditor independente necessita planejar adequadamente seu trabalho, avaliar o sistema de controle interno relacionado com a parte contábil e proceder à revisão analítica das contas do ativo, passivo, despesa e receita, a fim de estabelecer natureza, datas e extensão dos procedimentos de auditoria, colher as evidencia comprobatórias das informações das demonstrações financeiras e avaliar essas evidenciam (ALMEIDA 2012, p. 39).

Segundo Attiê (2011) o objetivo principal é na qual o auditor se certifica da veracidade da totalidade das demonstrações contábeis preparadas pela companhia auditada. O auditor durante sua investigação utiliza os critérios e procedimentos que lhe traduzem provas que assegurem a efetividade dos valores opostos nas demonstrações contábeis, por outro lado, cerca-se dos procedimentos que lhe permitem assegurar a inexistência de valores ou fatos não constantes das demonstrações contábeis que sejam necessários para seu bom desempenho.

2.2.3.11 Saúde e segurança do trabalho

A saúde e segurança no trabalho tem como foco normas que protegem a integridade física e mental do colaborador, para abstê-lo de colocar sua vida e saúde em risco. Incluindo também prevenções contra doenças ocupacionais, cuidados com a iluminação,

temperatura e todos os outros requisitos que devem estar de acordo para que nada afete a saúde e o rendimento do colaborador em sua atividade laboral.

Para contribuir para a prevenção e proteção dos colaboradores existe a utilização e os cuidados no uso de Equipamento de Proteção (EPIs). Estabelecer um ambiente de trabalho que valorize a segurança e equipamentos que ofereçam

Segundo Trindade (1989) a saúde e segurança é a área que responde pela segurança industrial, pela higiene e medicina do trabalho relativamente aos empregados da empresa, atuando tanto na área de prevenção quanto na área de correção em estudos e ações constantes que envolvam acidentes no trabalho e a saúde do trabalhador, que são fundamentais para um perfeito funcionamento das atividades.

Em algumas organizações é preciso mudar os hábitos e as condições de trabalho para que o ambiente se torne satisfatório. Para Araújo (2003) a saúde do trabalho está relacionada com as condições ambientais de trabalho que assegurem a saúde física e mental e com as condições de saúde e bem-estar das pessoas. A saúde e a segurança dos funcionários constituem um dos principais fundamentos para preservar a força de trabalho que a empresa espera do colaborador. A organização que almeja colaboradores que tenham sempre uma boa saúde e condições físicas para desempenhar suas funções deve fornecer, manter e incentivar sempre com qualidade a saúde e a segurança no trabalho.

2.2.3.12 Planejamento estratégico

Sabe-se que o cenário econômico passa por constantes mudanças e essas transformações acarretam fatores negativos para as organizações, assim é necessária inteligência para estruturar os planos organizacionais, para que se possa seguir suas metas e objetivos.

Para Pereira (2010) planejamento é a forma de criar, moldar e pensar para conseguir monitorar os seguimentos e o futuro da organização. Com outras palavras, planejamento pode ser o processo para gerar resultados a partir de um sistema integrado de decisões.

Planejamento requer organizar pensamentos, montar estratégias para solucionar, evitar futuros problemas ou uma forma de saber o que fazer em algo inesperado.

Segundo Oliveira (2009) o objetivo do planejamento refere-se como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, de uma forma que proporciona avaliar situações para futuras tomada de decisões. Sendo assim, diminuindo a

incerteza envolvida no processo decisório, aumentando consequentemente os objetivos, desafios e metas proposto pela organização.

Com base em técnicas e atitudes, saber avaliar as situações propõe ao indivíduo certa segurança de saber a resolução do problema no momento de necessidade, evitando incertezas e sabendo direcionar metas e objetivos da organização. Contudo, não basta elaborar somente um planejamento, mas contar com estratégias para elaborar com eficácia para o crescimento da empresa.

De acordo com Thompson Junior (2008, p. 4):

> A estratégia de uma empresa consiste nos passos competitivos e nas abordagens administrativas que os gerentes utilizam para o crescimento do negócio, para atrair e satisfazer aos clientes, para competir de modo bem-sucedido e alcançar os níveis almejados de desempenho organização.

No mundo dos negócios e com as constantes mudanças a estratégia é fundamental, é o diferencial para que se possa ter sucesso no mercado de trabalho. Com ideias criativas, saber as respostas e resolver problemas é um dos fatores para uma organização se manter no mercado.

Segundo Oliveira (2009) para que uma empresa obtenha um planejamento com eficácia devem-se respeitar alguns princípios para que os resultados sejam positivos. Esses princípios podem ser separados em gerais e específicos.

Para os princípios gerais do planejamento:

- O princípio da contribuição aos objetivos, em que se visa o proposito máximo da empresa.
- O princípio da precedência do planejamento da forma de como poderá ser planejado.
- O princípio das maiores influências e abrangência, pois o planejamento pode modificar os aspectos e as atividades da organização.
- O princípio das maiores eficiência, eficácia e efetividade, em que o planejamento tem como foco a mostra dos resultados de sucesso e diminuir as imperfeiçoes apresentadas pela empresa.

Para os princípios específicos do planejamento:

- Planejamento participativo, seu foco não é o resultado final, mas sim no processo de desenvolvimento.

- Planejamento coordenado, em que todo o aspecto envolvido no planejamento deve ser analisado, pois todos os aspectos são importantes.
- Planejamento integrado é a eliminação de desperdícios e a redução de atividades que não agrega para empresa.
- Planejamento permanente, esse é exigido conforme o ambiente organizacional, pois nenhuns planos mantem seu valor com o tempo.

É de suma importância que os gestores estejam atentos aos princípios gerais e específicos do planejamento, pois proporcionarão decisões mais concretas durante o processo de planejamento na organização.

Para que uma organização seja muito bem elaborada, além de apostarem nos princípios gerais e específicos, ela pode agregar na sua cultura as etapas do processo de planejamento estratégico. Quais são eles?

Para Pereira (2010) valores, missão e visão são:

- Valores: é o que orienta, encaminha as atividades da organização. Cria um diferencial, influencia no clima e na cultura da organização.
- Missão: é o senso da organização, é o que ela realmente faz em seu ramo, é a forma de passar interna e externamente o propósito de seu negócio.
- Visão: é a forma de direção na qual a empresa está a caminho, é a imagem que os gestores querem que ela seja ou será no futuro.

Portanto, para que uma organização seja bem-sucedida, a importância do planejamento estratégico é praticamente o primeiro passo a ser tomando. É desta forma que todos os envolvidos alcançarão as metas e os objetivos pretendidos. Tudo e todos os aspectos da organização giram em torno dessa definição que são missão, visão e valores. Pois faz um grande diferencial a empresa que segue esses padrões estabelecidos conforme o que a empresa oferece.

2.2.3.13 Sistema de qualidade e produtividade

As palavras qualidade e produtividade cada vez mais fazem parte do cotidiano das organizações. As céleres mudanças e a elevação da exigência de consumidores fazem com que a busca por ambas seja constante. Segundo Falconi (2004) qualidade e produtividade são

expressas da seguinte forma: apresentar a seus clientes o melhor produto ou serviço, sendo confiável, atendendo as necessidades de forma acessível e segura, produzindo mais e melhor com cada vez menos. Na perspectiva de que o fator humano é quem constrói a qualidade e quem impulsiona à produtividade, a integração entre o sistema de qualidade e a área de recursos humanos é primordial para elevar os níveis de qualidade e produtividade nas organizações.

Segundo Chiavenato (2004) 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. Sendo assim, qualidade e produtividade são inseridas de melhor maneira e com respostas rápidas, através de um ambiente saudável e um clima organizacional que gere motivação na equipe para aprimoramento contínuo em seu desempenho e ainda equacionasse questões de recompensa pelo trabalho desenvolvido.

Integralizando com o autor acima, Chiavenato (2005) sugere que um bom clima organizacional oferece aos colaboradores a satisfação das necessidades, pessoais e profissionais, gerando motivação, que faz com que as os trabalhos sejam bem executados e consequentemente, mais produtivos. Entretanto, Pontes (2010) salienta que para existir um ambiente motivador no seio da organização, pessoas integradas e produtivas se faz necessário um plano adequado, mesmo que básico, para a recompensa dos colaboradores.

Analisa-se então a correlação entre subsistemas da área de recursos humanos e sua importância no desenvolvimento de um sistema de qualidade e produtividade, como ambos podem ser gerenciados por ferramentas da qualidade gerando um ciclo em que as áreas contribuem para o desenvolvimento dos objetivos das organizações.

Com as grandes mudanças que inundaram as organizações devido a globalização e a velocidade de informação e avanço tecnológico, cada vez mais percebe-se que o capital humano é quem faz o diferencial na balança do mercado. Desenvolver pessoas para que possam apresentar resultados de qualidade e aumentar a produtividade das organizações torna-se um desafio da área de recursos humanos. Toledo (1997) contribui com a percepção que uma vez comprovada não somente a importância da área de recursos humanos em si, mas também seu apoio a outras áreas da organização, as grandes possibilidades de desenvolvimento de seus colaboradores, seus conhecimentos e técnicas passariam a influenciar diretamente os resultados da empresa.

Tendo em vista que o processo de desenvolvimento de pessoas tem seu início na atração do colaborador através do recrutamento e seleção, torna-se de alto valor que o mesmo

seja monitorado por uma ferramenta que possa incorporar critérios para a execução de um processo de agregar pessoas com qualidade ter um quadro mínimo colaboradores, mas eficaz, gerando assim o aumento da produtividade diminuição os custos.

O progresso do colaborador na organização contribui diretamente para que ambos atinjam seus objetivos de forma que quanto mais o colaborador é incentivado e monitorado para se desenvolver, mais os índices de qualidade e produtividade tendem a crescer. Para Falconi (2004) uma organização que investe em treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores consegue se sobressair do embolo comercial e jamais cairá no limbo do esquecimento de seus clientes. Visto que desenvolver pessoas é uma das responsabilidades da área de recursos humanos faz-se necessário um controle e uma verificação da eficácia do investimento e o nível de qualidade que o mesmo está proporcionando como retorno para a organização. Para Paladini (2009) capacitar pessoas é transferir "O como fazer" e garantir "O saber fazer", gerando assim as competências e transformando colaboradores em agentes de mudança, os quais modificarão a história da organização em termos de qualidade e produtividade.

Contudo, nota-se que para que as organizações consigam assimilar e implantar essa conexão entre recursos humanos e qualidade, sendo que ambos exercem papéis fundamentais na organização, um através de persuasão, motivação e esforços empenhados aos colaboradores de forma que os engajem nos objetivos da organização e, como salienta Falconi (2004), apresentar aos seus clientes o melhor produto ou serviço sendo confiável, atendendo às necessidades de forma acessível e segura, produzindo mais e melhor, com cada vez menos. Para que isso venha acontecer de maneira que as áreas contribuam entre si, entende-se que o planejamento estratégico possa realizar a ponte e alinhar os métodos e ferramentas da qualidade com os agentes de mudanças do recurso humanos. Pereira (2010) expõe que o planejamento estratégico é a forma de criar, moldar e pensar para conseguir monitorar os seguimentos e o futuro da organização. Com outras palavras, planejamento estratégico pode ser o processo para gerar resultados a partir de um sistema integrado de decisões. Assim, com o ilustrado nos referentes acima se tem como percepção que a área de recursos humanos viabiliza os processos contínuos de melhorias do sistema de qualidade e produtividade através de:

- Agregar pessoas.
- Desenvolver pessoas.
- Reter pessoas.

- Recompensar pessoas.
- Aplicar Pessoas.

Como então, o sistema de qualidade e produtividade contribui para os processos da área de recursos humanos? Paladini (2009) define o sistema de qualidade e produtividade como um conjunto de informações e ferramentas relativas a priorizar as decisões de forma operacional, tática e estratégica, com pensamento contínuo de qualidade como resultado final. Já Falconi (2004) enfatiza que o sistema de qualidade se baseia em elementos e ferramentas de várias fontes e emprega métodos e trabalhos como o de grandes pesquisadores que contribuíram para o desenvolvimento da gestão da qualidade. Vislumbra-se que as ferramentas e métodos enfatizados são totalmente aplicáveis à área de recursos humanos, para que assim a mesma possa extrair o máximo de qualidade e produtividade de seus processos.

A qualidade cada vez mais passou a ser um ponto de desequilíbrio no mercado de negócios, passando por diversas mudanças e se integrando como uma simbiose entre organização colaboradores e ambiente externo. Para Goleman (2006) qualidade e produtividade foram questões chave para a competitividade na década de 1990, já Las Casas (2008) saliente que o século XX ficou marcado pela capacidade das organizações, em captar as necessidades de todos os clientes e incorporá-los num produto ou serviço. Contudo Pires (2004) expõe que esse processo de afirmação da gestão da qualidade e produtividade, passou por mudança e pelo surgimento de modelos de gestão diferenciados, gerando uma gama de opções e oportunidade para organização e colaboradores, devido a uma variedade de ferramentas que tendem a mudar a organização e estimular a melhoria contínua. Cada modelo de gestão introduz em seu processo de implementação ferramentas eficientes em tornar pequenos negócios, em grandes máquinas lucrativas

Corroborando com o autor, Falconi (2004) afirma que essas ferramentas quando aplicadas de maneira adequada geram foco na resolução de problemas e elaboração de estratégia lucrativa para a organização, sendo o princípio para um ciclo de extinção de anomalias e desenvolvimento organizacional como um todo.

2.2.3.14 Ferramentas da Qualidade

A qualidade é um conceito subjetivo que está relacionado diretamente com as percepções de cada indivíduo, para Schirato (2015 p. 78) “[...] existem diversos fatores que influenciam diretamente a definição de qualidade, como a cultura, o tipo de produto ou o

serviço prestado, as necessidades e expectativas". Segundo Paladini (2004) para que essas expectativas possam ser atendidas as organizações necessitam de métodos que incorporem o conceito de qualidade na organização, de forma que os colaboradores estejam munidos de ferramentas da qualidade capazes de administrar e conduzir esse processo, pois a ferramentas viabilizam a estrutura das diretrizes da Gestão de Qualidade e Produtividade.

Somente as ferramentas não causam mudanças ou melhorias, Las Casas (2008) e Schirato (2015) dialogam com a teoria de que as ferramentas da qualidade são mecanismos simples para selecionar, implantar ou avaliar processos, e que se tende sempre a visualizar que os processos mesmo que de forma mínima passam pelo crivo do colaborador. Em um contexto analítico as ferramentas da qualidade permitem que organização e colaborador conheçam o processo passo a passo, visando sempre uma maior qualidade e aumento da produtividade.

A existência de inúmeras ferramentas torna vasto o campo de escolha dentro das organizações, o presente trabalho abordará de forma um pouco mais ampla quatro ferramentas de gestão da qualidade, sendo que a exposição de algumas ferramentas se realizará através da figura 1.

2.2.3.15 Brainstorming

O *Brainstorming* é umas das ferramentas mais aplicadas na era do conhecimento, para Las Casas (2008) a ferramenta fomenta o surgimento de novas ideias e facilita a integração em grupo, pois envolve a contribuição espontânea de todos os participantes. Porém, Toledo (1997) acentua o fato de que essa ferramenta deve ser conduzida de forma focal para que se desvirtue, e se transforme em algo infrutífero. Com o afloramento de formas criativas e inovadoras para a solução de problemas, rompendo com paradigmas estabelecidos, Schirato (2015) intitula o *Brainstorming* como propulso de envolvimento e motivação e melhor qualidade nas decisões tomadas pela organização, maior comprometimento com a ação e um sentimento de responsabilidade compartilhado por todos.

Nesse contexto Falconi (2012) insere dois tipos de *Brainstorming* o estruturado, nessa forma todas as pessoas do grupo devem dar uma ideia a cada rodada. Ou não-estruturado, os membros do grupo simplesmente dão as ideias conforme elas surgem em suas mentes.

Figura 1 – *Brainstorming*

Fonte: Schirato (2015)

2.2.3.15 PDCA

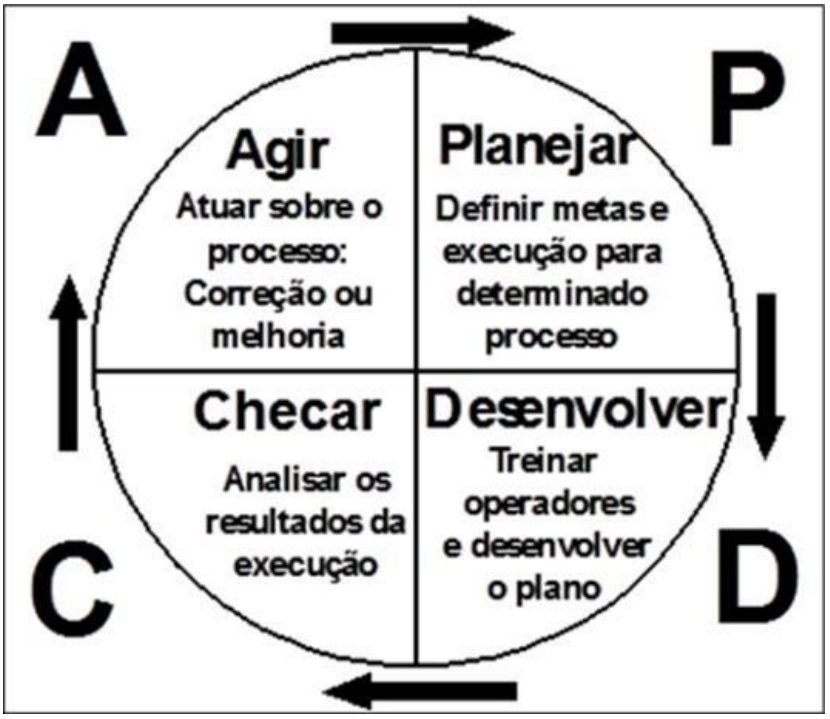
O ciclo PDCA é a ferramenta estratégica cujo principal objetivo é o de manter todas as atividades da organização sob uma visão holística dos processos, tanto os operacionais como os administrativos. Para Falconi (2004) o ciclo PDCA é um perfeito sincronismo entre os diferentes processos e etapas, que se relacionam entre si formando um todo, único e integrado, garantindo o resguardo e a conservação dos padrões de desempenho ideais de qualidade e uma melhoria contínua dos mesmos, baseando-se nas quatros etapas existentes na ferramenta, conforme apresenta o quadro 1.

Quadro 1 – Ciclo PDCA

1. Planejamento: é o início de tudo. O passo que consiste em definir todas as metas e objetivos que a empresa pode atingir, assim como as formas, os meios e as ferramentas que serão usadas com vistas a alcançar o sucesso do empreendimento. É uma fase crucial para todo o processo, pois aí serão estabelecidos todos os caminhos e rotas a serem seguidos durante sua execução.
2. Desenvolvimento: É a própria execução de tudo o que foi cuidadosamente elaborado, definido e detalhado durante a fase de planejamento, colocar em prática toda a formulação das metas traçadas, enfim, movimentar a locomotiva com todos os seus vagões, utilizando as melhores ferramentas de gestão em busca dos melhores resultados. Nessa fase, os treinamentos e a disciplina dos colaboradores é absolutamente indispensável para uma execução eficiente e eficaz de todo o plano. O que, só será possível com descentralização e comunicação com qualidade, que disponibilizem poderes e todas as informações necessárias às cabeças pensantes, os estrategistas que irão trabalhar no projeto.
3. Controle: É o acompanhamento de toda a execução do projeto, dos procedimentos e métodos implementados, objetivando a compilação de dados para uma avaliação e análise dos resultados alcançados em cada fase da execução. De importância fundamental no projeto, essa é a etapa que vai possibilitar correções de desvios de rotas, adequação dos planos às mudanças imprevistas na conjuntura econômica e mercadológica, mudanças de estratégias e aprimoramento de mecanismos de controle, além de permitir a identificação de erros no planejamento original e corrigi-los em tempo de evitar maiores danos ao projeto.
4. Ação: Fase que objetiva encerrar o ciclo com chave de ouro. É o momento de se atuar sobre todo o sistema organizacional estimulando comportamentos e emoções que mantenham o alto astral e a motivação daqueles que foram os grandes responsáveis pelo sucesso de todo o projeto. E criar mecanismos que assegurem a manutenção duradoura do clima de harmonia no ambiente de trabalho, o que, no final das contas, é o que vai determinar a continuidade do sucesso, com aumento de produtividade e eliminação de desperdícios. E a conclusão natural: conquista da excelência empresarial e, quiçá, a liderança do mercado.

Fonte: Falconi (2012)

Figura 2 –Ciclo PDCA



Fonte: Paladini 2008

2.2.3.16 Programa 5s

Os princípios utilizados pelo programa 5S para alcançar a qualidade de maneira abrangente na organização não são diferentes de alguns princípios fundamentais para o crescimento humano e profissional. Paladini (2008) introduz que o programa 5S originou-se no Japão, no pós-guerra para uma reestruturação nacional devido a devastação, porém Pereira (2010) salienta que a ferramenta passou por uma ocidentalização sendo implantada também de forma mundial, devido a sua efetividade. Falconi (2004) explana que o 5S promove o aculturamento das pessoas a um ambiente de economia, organização, higiene, limpeza e disciplina, fatores fundamentais à elevada produtividade, visto que o princípio do 5S se baseiam nos pontos salientados.

Quadro 2 – Programa 5S

Seiri – organização, utilização, liberação da área	**Seiton – ordem, arrumação**
O principal objetivo da primeira etapa do programa 5S é tornar o ambiente de trabalho mais útil e menos poluído, tanto visualmente como espacialmente. Para tal, devem-se classificar os objetos ou materiais de trabalho de acordo com a frequência com que são utilizados para, então, rearranjá-los ou colocá-los em uma área de descarte devidamente organizada. O resultado desse primeiro passo do programa 5s é um ambiente de trabalho estruturado e organizado de acordo com as principais necessidades de cada empresa.	O segundo passo do programa 5s é uma continuação do primeiro. Seu conceito chave é a simplificação. A partir da organização espacial previamente feita, essa etapa visa dar aos objetos que são menos utilizados um local em que eles fiquem organizados e etiquetados. Assim, agilizam-se os processos e há maior economia de tempo.
Seiso – limpeza	**Seiktsu – padronização**
O terceiro item o processo 5S consiste na limpeza e investigação minuciosa do local de trabalho em busca de rotinas que geram sujeira ou imperfeições. Qualquer elemento que possa causar algum distúrbio ou desconforto (como mal cheiro, falhas na iluminação ou barulhos) deve ser consertado. O principal resultado é um ambiente que gera satisfação nos funcionários por trabalharem em um local limpo e arrumado, além de equipamentos com menos possibilidades de erros ou de quebra por conta da constante fiscalização.	O quarto conceito do programa 5S consiste na manutenção dos três iniciais, gerando melhorias constantes para o ambiente de trabalho. Nessa etapa, deve-se definir quem são os responsáveis pela continuidade das ações das etapas iniciais do processo 5s. Com um ambiente mais limpo, há grande chance de os colaboradores também buscarem maior cuidado com o visual e com a saúde pessoal, garantindo ainda mais equilíbrio e bom desempenho no trabalho e contribuindo ainda mais para o andamento do processo rumo à qualidade total.
Sheitsuke – disciplina; autodisciplina	
Quando o quinto e último processo do programa 5s está em execução, quer dizer que o programa está em andamento perfeito. A disciplina, que pode ser considerada a chave do programa 5S, existe quando cada um exerce seu papel para a melhoria do ambiente de trabalho, do desempenho e da saúde pessoal, sem que ninguém o cobre por isso.	

Fonte: Pereira (2010)

Observa-se que o programa 5S tem como principal desígnio alavancar métodos e outras ferramentas da qualidade e produtividade, além de propiciar o desenvolvimento do fator humano na organização. Las Casas (2008) e Pereira (2010) trazem à tona que a convivência com os cinco sensos apresentados leva os indivíduos a compreenderem melhor o seu papel dentro de uma organização e os torna parte da pirâmide dos resultados alcançados. Toledo (1997) contribui que nasce da consciência de que é preciso ser disciplinado mesmo quando não há cobranças. Por ter auxiliado as organizações no processo de melhoria contínua dos produtos ou serviços e seus colaboradores, principalmente através da mudança cultural, a

fim de se obter a vantagem competitiva necessária que será colhida a curto, médio e longo prazo.

2.2.3.17 Diagrama de Causa e Efeito

O diagrama de causa e efeito, também chamado de diagrama de Ishikawa, ou de espinha de peixe, ou de 6m ou 4m, é uma ferramenta muito utilizada na gestão da qualidade e produtividade. Paladini (2004) integra o diagrama de causa e efeito como uma ferramenta para ampliar a visão das possíveis causas de um problema, através da análise visual e imersão de dados na espinha de peixe. A ferramenta ainda favorece identificação de soluções para a resolução de problemas, a análise das potenciais causas de variação do processo ou da ocorrência de um fenômeno, bem como da forma como essas causas interagem entre si. Já Las Casas (2008) traz à luz do conhecimento a aplicação para análise de problemas organizacionais, inclinando a usabilidade em processos que são inteiramente direcionados por pessoas, trazendo à tona a ligação entre qualidade e produtividade e o fator humano da organização.

> A análise de processo é a análise que esclarece a relação entre os fatores de causa no processo e os efeitos como qualidade, custo, produtividade, etc, quando se está engajado no controle de processo. O controle de processo tenta descobrir os fatores de causa que impedem o funcionamento suave dos processos. Ele procura assim a tecnologia que possa efetuar o controle preventivo. Qualidade, custo e produtividade são efeitos ou resultados deste controle de processo. (ISHIKAWA, 1993, p. 56)

Com a utilização do diagrama de causa e efeito é possível determinar as causas dos problemas para saná-los da melhor forma possível, sendo efetivo na resolução e não desperdiçando tempo, ou retrabalho. Para Pires (2004) essa ferramenta é detentora de ótimas análises e de aplicabilidade, abrindo um canal para a conexão de outras ferramentas. Nesse contexto Goleman (2006) conceitua a estrutura conforme apresentado no quadro 3.

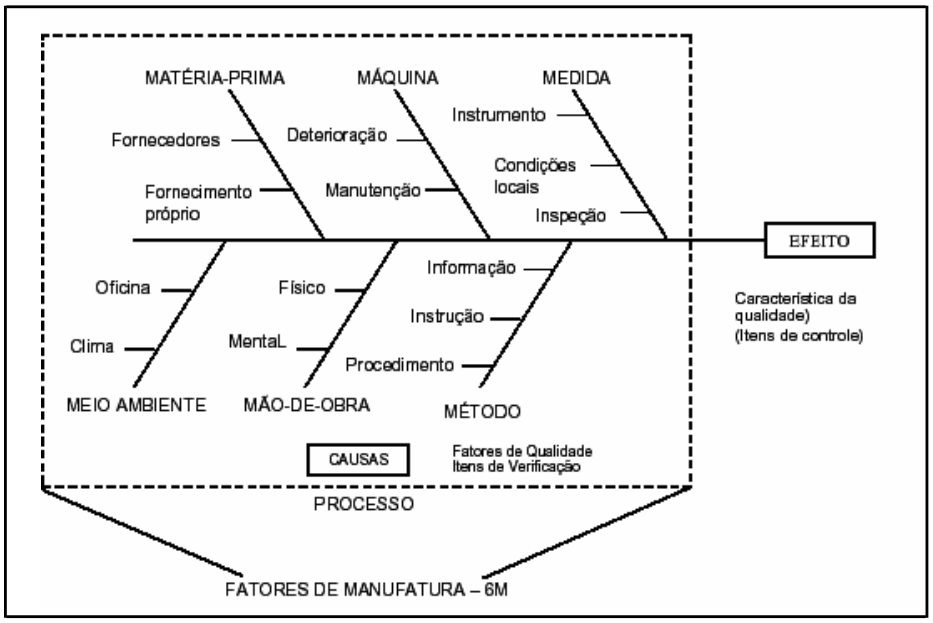
Quadro 3 – Diagrama de causa e efeito

Método – É o método utilizado para executar o trabalho ou um procedimento. **Matéria-prima** – A matéria prima utilizada no trabalho que pode ser a causa de problemas. **Mão de Obra** – A pressa, imprudência ou mesmo a falta de qualificação da mão de obra podem ser a causa de muitos problemas. **Máquinas** – Muitos problemas são derivados falhas de máquinas. Isto pode ser causado por falta de manutenção regular ou mesmo se for operacionalizada de forma inadequada. **Medida** – Qualquer decisão tomada anteriormente pode alterar o processo e ser a causa do problema. **Meio Ambiente** – O ambiente pode favorecer a ocorrências de problemas, está relacionada neste contexto a poluição, poeira, calor, falta de espaço, etc.

Fonte: Goleman 2006

O diagrama de causa e efeito pode sofrer alterações de acordo com a realidade de cada organização.

Figura 3 – Diagrama de causa e efeito 6M



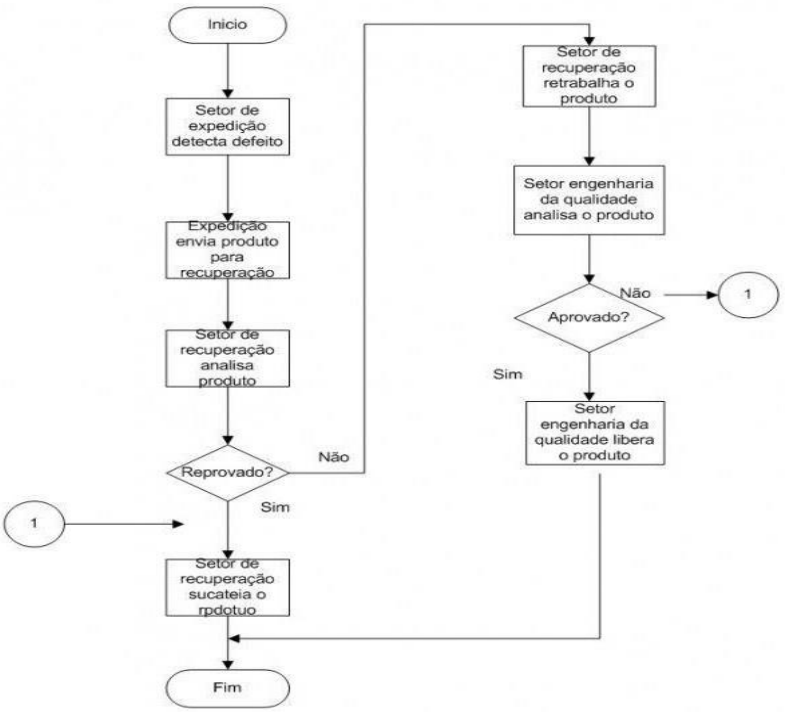
Fonte: Paladini (2004)

Pode-se observar no diagrama de causa e efeito (figura3) como é prescrito e desenhado, facilitando o entendimento.

2.2.3.18 Fluxograma

O fluxograma tende ter uma semelhança a um diagrama, mas é utilizado para representar a sequência dos processos, através de símbolos gráficos. Para Falconi (2004) os símbolos aplicados de forma visual proporcionam uma condição de entendimento do processo como um todo, Goleman (2006) aflora o contexto que no gerenciamento de processos o objetivo é garantir a qualidade e aumentar a produtividade, através da documentação do fluxo das atividades, utilizando diversos símbolos diferentes para identificar os diferentes tipos de atividades.

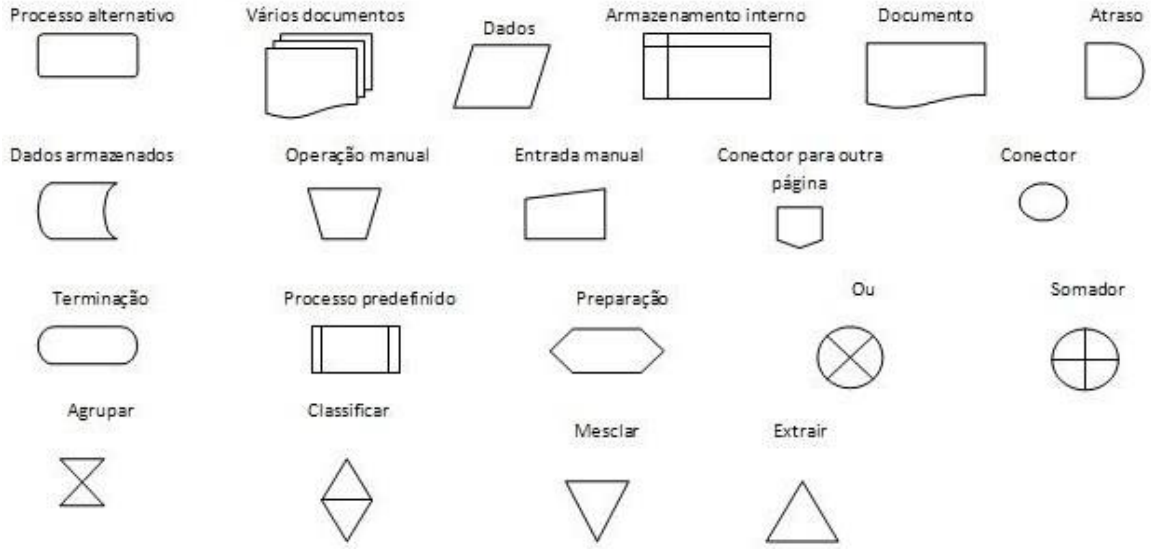
Figura 4 - Fluxograma



Fonte: Falconi (2004)

Observando-se que processo é um conjunto de causas que provocam efeitos, Paladini (2008) conceitua o fluxograma como um processo elaborado, em que são identificados os fatores problemáticos que não eram percebidos anteriormente, os quais poderão ser trabalhados e aprimorados para alcançar melhores resultados à existência de uma variedade de formas e figuras que fazem a composição do fluxograma, faz se necessário um conhecimento amplo e atenção em sua elaboração.

Figura 5 - Significado das pastas do fluxograma



Fonte: Pereira (2010)

2.2.3.19 Folha de verificação

De acordo com Marshall Junior, Cierco e Rocha (2005) folha de verificação é uma ferramenta que visa medir a frequência através de reuniões e socialização em um certo período de tempo. No quadro 4 verifica-se um modelo de folha de verificação para melhor compreensão.

Quadro 4 - Folha de verificação

Categoria das reclamações	**Mês: abril**	**Total**
1. *Check in* e *Check out*	10	10
2. Limpeza não realizada	5	5
3. Demora na entrega de refeições	15	15
4. Defeitos na TV ou no ar-condicionado	3	3
5. Problemas com chuveiros	6	6
6. Defeitos no sistema telefônicos	9	9
7. Falta de toalhas ou cobertas	10	10
8. Outras categorias	20	20
Total		78

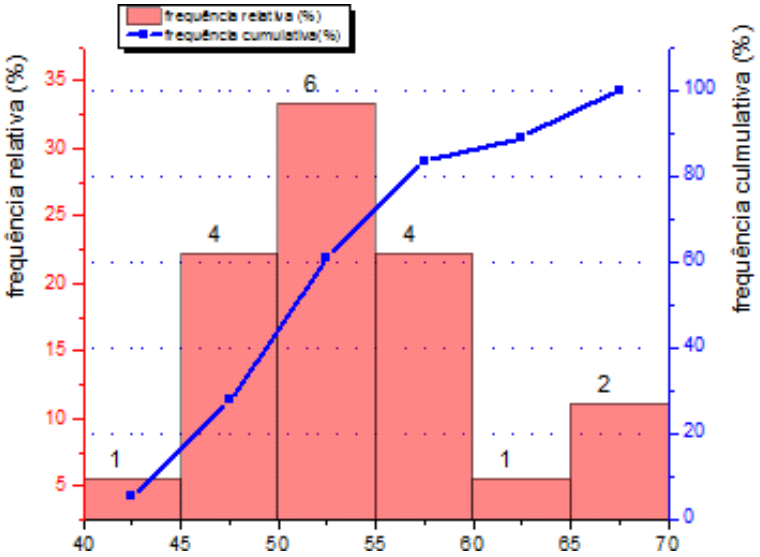
Fonte: Marshall Junior, Cierco e Rocha (2005)

Na análise dessa verificação pode ser observada horizontalmente, como ocorre normalmente, e também verticalmente, quando se deseja analisar o impacto do período de tempo considera pesos ou ainda níveis de importância relativa entre os eventos, o que pode ser fundamental para uma análise mais apurada.

2.2.3.20 Histograma

Segundo Marshall Junior, Cierco e Rocha (2005) o histograma é um gráfico de barras que demostra a classificação de dados por categoria, ele fornece uma fotografia da variável num determinado instante, representa uma distribuição de frequência. As frequências são agrupadas estatisticamente na forma de classes, nas quais se observa a tendência central dos valores a sua variabilidade.

Figura 6 - Histograma



Fonte: Schirato (2015)

2.2.3.21 Matriz GUT

Conforme os autores Marshal Junior, Cierco e Rocha (2005) a ferramenta Matriz GUT é a representação de problemas, ou riscos potencias, através de quantificações que buscam estabelecer prioridades para abordá-los, visando minimizar os impactos.

Os problemas são arrolados, analisados sob os aspectos de gravidade (G), urgência (U), e tendência (T). Sendo que para medir o grau, atribui-se um número inteiro entre um e cindo a cada uma das dimensões (G, U e T), assim cinco é de maior intensidade e o um de menor intensidade, e multiplica-se os valores obtidos para G, U e T com objetivo de ter um valor para cada problema ou fator de risco analisado.

Quadro 5 - Matriz GUT

Nota	Gravidade	Urgência	Tendência
5	Extremamente grave	Precisa de ação imediata	... irá piorar rapidamente
4	Muito grave	É urgente	... irá piorar em pouco tempo
3	Grave	O mais rápido possível	.... irá piorar
2	Pouco grave	Pouco urgente	... irá piorar a longo prazo
1	Sem gravidade	Pode esperar	... não irá mudar

Fonte: elaborado pelos autores (2016)

Figura 7 - Matriz GUT

Problema	G	U	T	G x U x T
1. Concepção do imóvel em não-conformidade com as expectativas do mercado.	5	4	1	20
2. Demora na formação do grupo de investidores.	5	5	4	100
3. Retratação dos investidores por tendências macroeconômicas.	4	3	3	36
4. Desistência de 25% dos investidores durante a execução da obra.	5	5	2	50
5. Esfriamento do mercado imobiliário.	4	3	3	36
6. Mão-de-obra adequada não disponivel no momento requisitado.	5	5	3	75
7. Planejamento de custos inconsistente, com incorrência em gastos não-orçados.	4	3	3	36
8. Planejamento de compras inconsistente.	5	3	2	30
9. Aumento de preço de insumos básicos e de acabamento.	5	5	4	100
10. Longos periodos de chuvas.	4	3	2	24

Fonte: Marshall Junior, Cierco e Rocha (2005)

2.2.3.22 5W2H

Conforme os autores Marshall Junior, Cierco e Rocha (2005) utiliza-se essa ferramenta para o mapeamento e padronização de processos, na elaboração de planos de ação e no estabelecimento de procedimentos associados à indicadores. É de cunho basicamente gerencial e busca o fácil entendimento através da definição de responsabilidades, métodos, prazos, objetivos e recursos associados.

5W2H traduz as iniciais das palavras em inglês, *why* (por que), *what* (o que), *where* (onde), *when* (quando), *who* (quem), *how* (como) e *how much* (quanto custa).

O quadro 6 apresenta a ferramenta 5W2H.

Quadro 6 - 5W2H

PLANO DEAÇÃO						
Setor: Serviços de Apoio e Logística Objetivo: Reduzir custos internos de Responsável: João Geração de fotocópias em 30%				Prazo: 30-6-200x		
O que *(what)*	**Quem** *(who)*	**Quando** *(where)*	**Onde** *(where)*	**Por que** *(why)*	**Como** *(how)*	**Custos** *(how much)*
Reavaliação de contratos e negociação com fornecedores.	Joana	Até 15-4-x	Em nossa empresa e nos fornecedores	Há suspeitas de as cláusulas de desconto por volume não estarem compatíveis com o mercado.	Comparação com outros contratos (mercado) e pesquisa junto a fornecedores alternativos.	Remuneração de 100 horas de técnicos + R$ 2.000,00 em despesas diversas.
Estabeleci-mento de maior rigor nas autorizações	Paulo	Até 10-5-x	Nos departamentos e cargos com poder de autorização	Há muitas cópias particulares e também documentos que poderiam circular por e-mail	Conversas com as chefias e responsáveis pela análise de fluxos de tarefas.	Remuneração de 150 horas de técnicos.
Centralização dos serviços	Carlos	Até 25-6-x	Na administração central	Para facilitar a implemen-tação de controles	Realocação das maquinas e colaboradores do setor	Remuneração de 1200 horas de técnicos + R$ 5.000,00 em obras e mudança.

Fonte: Marshall Junior, Cierco e Rocha (2005)

2.2.3.23 Kaizen

O método Kaizen pode ser definido como melhoria contínua, economia e eliminação de desperdício, Goleman (2006) contribui com a perspectiva de que a ferramenta em questão se assemelha em princípios com a composição cultural que busca melhorias no processo através da introdução de seus princípios na força motriz da organização, de forma que os produtos e serviços sejam realizados com o menor custo possível, ampla qualidade e um padrão de alta produtividade.

Segundo Pereira (2010) a aplicação do Kaizen em uma organização acontece quando a alta administração assume os valores desse conceito como parte de sua gestão, entretanto, Toledo (1997) discorre que é necessário que a organização realize um planejamento detalhado elaborando um roteiro e tendo como visão que a responsabilidade

seja de todos dentro de uma organização para que as melhorias possam ser alcançadas. Porém Falconi (2004) pondera que a seleção de um processo dentro da organização, é a melhor forma de iniciar uma mudança, estudar e documentar, avaliar e expor os resultados, fazem com que o fluxo de informação não fique esquecido e que se repita de maneira contínua. Citando ainda Falconi (2004), os colaboradores acabam aspirando essa nova cultura organizacional de modo que, naturalmente, no seu dia-a-dia, a busca pela qualidade e produtividade se torne um hábito, fazendo de seu público interno, o principal aliado na geração desse novo método de gestão.

METODOLOGIA KAIZEN:

1. **DEFINIÇÃO DO PROBLEMA** – Identificação das oportunidades de melhoria. Escolha do projeto e formação da equipe.
2. **MEDIÇÃO** – Mapeamento do processo, seleção dos indicadores e coleta de dados.
3. **ANÁLISE DO PROCESSO ATUAL** – Identificação e hierarquização das causas do problema.
4. **MELHORIA** – geração, seleção e implementação das ações de melhoria.
5. **CONTROLE** – Avaliação dos resultados e documentação do processo (padronização). Monitoramento para assegurar a manutenção e evolução das melhorias

Pondera-se que além das ferramentas estabelecidas, existem também outras ferramentas como gráfico de dispersão, carta de controle e entre outras que não foram citadas no legítimo trabalho, mas que também são de suma importância para a estruturação de disciplina de organização voltada para qualidade e produtividade dentro da empresa. Uma organização que acarreta essas disciplinas, significa que contribui para o desenvolvimento humano transformando seus indivíduos em pessoas altamente competentes, sendo assim transformando não somente seu trabalho, mas também sua excelência de vida.

3 METODOLOGIA

3.1 Caracterização da pesquisa

Para se compor uma plataforma de estudo é necessário estabelecer métodos para o conhecimento do tema a ser abordado, e assim desenvolver planos eficazes que contribuam para o desenvolvimento da organização, por isso caracterizar a pesquisa significa “definir lógica e formalmente os tipos de pesquisa que serão utilizados” (MICHEL, 2009, p. 139).

A amostra é intencional não probabilística, ou seja, os pesquisadores que definiram as próprias características dos temas abordados. No esclarecimento desse estudo foram utilizados alguns métodos de pesquisa como: pesquisa descritiva, bibliográfica e exploratória.

3.1.1 Técnicas de coletas de dados

Como técnica de coleta de dados para o presente estudo utilizou-se de observação participante, entrevista não estruturada ou livre. Foi realizada uma observação participante em que um dos pesquisadores não só observa, mas também participa das atividades do grupo, por ser colaborador da empresa em estudo. Foi realizado entrevista não estruturada com a coordenadora de recursos humanos para fins de levantamento de dados referentes à caracterização da organização, especificamente da área de recursos humanos. Da mesma forma, foi realizada uma entrevista não estruturada com o diretor da organização, onde foram abordadas questões de qualidade e produtividade aliadas à área de recursos humanos.

3.1.2 Forma e análise de dados

Através dos estudos elencados no trabalho, analisa-se um fenômeno na busca de esclarecê-lo, torná-lo compreensível ou justificá-lo. Ao procurar identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos, baseiam-se no método experimental ou na observação, sendo normalmente utilizados como meios de pesquisa, a experimentação e a participação de um dos autores. O âmbito do trabalho prático que se segue foi desenvolvido em torno da relação entre os recursos humanos da organização e o sistema de qualidade, juntamente com dos efeitos desses dois componentes no desempenho da empresa.

4 ESTRUTURAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

4.1 Caracterização

4.1.1 Nome

Atlantis Gestão em Saneamento.

4.1.2 Histórico

Com a necessidade de um serviço de tratamento de água e esgoto nasceu a Atlantis Saneamento no ano de 2006. Com pouco mais de 200 colaboradores, a empresa exerce a concessão de 18 gestões de tratamento de água e esgoto, sendo a maior empresa privada do setor em Santa Catarina, o qual oferece ampla margem de crescimento visto que pouco menos de 1/3 da população brasileira tem acesso a saneamento básico. Desde o início das suas atividades, a Atlantis conta com uma equipe multidisciplinar, de profissionais altamente qualificados, que desenvolvem seus trabalhos com determinação, competência e segurança. Diante dessa realidade, a Atlantis tem a certeza de que a disponibilização dos serviços de saneamento básico, com excelência, é fundamental para a melhoria da qualidade de vida de toda a população. E mais do que qualquer outro fator, a qualidade da água e o esgoto devidamente coletado e tratado, condicionam a qualidade de vida, desempenhando um papel relevante na proteção à saúde, especialmente na prevenção de diversas doenças. Atlantis Saneamento atua no processo de gestão comercial e operacional de companhias de saneamento básico, fornecendo soluções tecnológicas e operacionais. Suas atividades compreendem cadastro e recadastramento comercial por meio de equipamentos portáteis possibilitando o levantamento, atualização e manutenção contínua dos dados cadastrais dos usuários e elaboração das rotas de leitura, armazenando imagens capturadas em campo com emissão de diversos tipos de relatórios.

Medição é a leitura informatizada do hidrômetro com a utilização de equipamentos portáteis. Por meio de *software* especializado é possível realizar a leitura com ou sem emissão simultânea da fatura e monitorar as atividades de campo em tempo real podendo armazenar imagens capturadas em campo, faturamento e cobrança de serviços de faturamento, arrecadação e cobranças que possibilitam ao gestor realizar o controle da receita

e inadimplência. Oferece consultoria para o planejamento, treinamentos e acompanhamento local.

Gestão é o acompanhamento das áreas do departamento comercial como faturamento e arrecadação, monitora os serviços de campo, processos e atendimentos em tempo real, possibilita a gestão e transparência das atividades, acompanhamento das ações comerciais em tempo real e estreitamento do relacionamento com os usuários. O atendimento é disponibilizado de três formas presencial, agência virtual ou autoatendimento.

Obras e serviços de engenharia em sistemas de tratamento e distribuição de água, assentamento de redes de distribuição e adução de água tratada assentamento de redes adutoras de água bruta, construção, reforma e ampliação de estações elevatórias de água, reservatórios de água e de estações de tratamento de água, instalações de micro e macro medidores de água, instalação de válvulas e registros e instalação de ramal predial de água.

4.1.3 Endereço

Rua: Tereza Ghizoni, 44 B - Sala 501, bairro Vila Moema, Tubarão SC.

4.1.4 Abrangência geográfica de atuação

Em todo território nacional.

4.1.5 Produtos/serviços

- Assentamento de redes adutoras de água bruta;
- Assentamento de redes de distribuição, adução de água tratada e de esgoto sanitário;
- Construção, reforma e ampliação de estações elevatórias de água e de esgoto sanitário;
- Construção, reforma e ampliação de estações de tratamento de água e de esgoto sanitário;
- Construção, reforma e ampliação de reservatórios de água;
- Construção, reforma e ampliação de poços de visita em redes coletoras de esgoto sanitário;

- Instalações de medidor de vazão eletromagnético de esgoto sanitário
- Instalação de ramal coletor de esgoto sanitário;
- Instalações de micro e macro medidores de água;
- Instalação de válvulas e registros;
- Instalação de ramal predial de água;
- Instalação de válvulas redutoras de pressão;
- Setorização de redes de distribuição de água;
- Serviços de telemetria;
- Pesquisa de vazamentos;
- Obras de drenagem pluvial;
- Serviços de terraplanagem em geral.

4.1.6 Porte e quantidade de funcionários

De médio porte, contendo 230 colaboradores.

4.1.7 Missão/visão/valores

Missão: Oferecer serviços de gestão comercial, operacional e de infraestrutura para empresas públicas e privadas de água e esgoto com qualidade, tecnologia e transparência nos negócios, contribuindo para o desenvolvimento dos colaboradores, clientes e sociedade, priorizando a sustentabilidade ambiental.

Visão: Até 2019 ser reconhecida nacionalmente como referência na solução de gestão de saneamento com excelência e comprometimento com o meio ambiente.

Valores: - Comprometimento;
- Respeito pelo o outro;
- Ser visionário;
- Ética;
- Responsabilidade ambiental.

5 ANÁLISE DO SEGUIMENTO

Com a expansão em obras básicas no Brasil as portas para a terceirização de serviços, antes prestados pelo Estado, ficaram escancaradas para os empreendedores, um dos setores que possuem um vácuo na prestação de serviços é o saneamento básico e tratamento de água. Segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS) saneamento é o controle de todos os fatores do meio físico do homem, que exercem ou podem exercer efeitos nocivos sobre o bem-estar físico, mental e social.

Segundo Brasil (2014) a importância do saneamento e sua relevância à saúde humana vêm desde as mais antigas culturas. O desenvolvimento do saneamento sempre esteve ligado à evolução das civilizações, às vezes retrocedendo, outras renascendo com o aparecimento de outras. Essa descontinuidade da evolução do serviço está ligada, em grande parte, aos poucos meios de comunicação do passado, avanços importantes alcançados em épocas distantes foram esquecidos durante séculos porque não eram conhecidos pela população. Atualmente, a gestão dos serviços de saneamento básico também permanece atrelada à informação, tanto para a elaboração dos planos de trabalho, dos instrumentos de regulação e de planejamento, e mais ainda para que a população possa fiscalizar e exigir a implantação desses serviços e seu constante aprimoramento.

Segundo a Fundação Nacional de Saúde (2014) o planeta Terra é formado em grande parte por água, mas somente uma pequena parcela está disponível para consumo, com essa disponibilidade hídrica abre-se uma imensa porta para negócios, pois o tratamento de água e esgoto passa a ser uma necessidade de sobrevivência, quiçá por falta de conhecimento ou pouca informação o Brasil é um dos maiores esbanjadores sem utilidade final, sendo que grande parte da população ainda não possui água e esgoto tratados, com dados alarmantes os governantes e órgãos públicos tem salientado a importância da terceirização, para que uma grande parcela da população esteja servida dos serviços básicos de água e esgoto, abrindo portas para empresas que estão preparadas para a ocupação do mercado.

6 DIAGNÓSTICO DA ORGANIZAÇÃO

A organização abordada no presente estudo atua na prestação de serviços de infraestrutura nos sistemas de distribuição de água, além de soluções para as demandas nos sistemas de coleta e tratamento de esgotamento sanitário, tendo como base fundamental em sua prestação de serviços a qualidade e produtividade. Inserida em um cenário econômico de crescente expansão, a organização passou por um processo de crescimento acelerado nos últimos anos, com isso foram necessários a implantação e adoção de processos. Em alguns desses processos, por seu ineditismo, causaram equívocos, gerando assim uma falsa sensação que os objetivos e metas estavam sendo atingidos da melhor maneira possível, contudo, com a realização de paralelos com demais organizações do ramo e concorrentes diretas, observa-se uma defasagem em pontos que englobam a construção de um sistema de gestão da qualidade e produtividade, que possa desenvolver colaboradores e gerar resultados de maneiras mais eficientes e com lucros maiores.

As demandas existentes são tanto em áreas operacionais, que englobam a realização e prestação do serviço ao consumidor final, como em áreas táticas e estratégicas, que direcionam as formas e métodos de que são realizados os serviços. Observando-se a área tática e estratégica da organização, o fato da inexistência de alguns procedimentos documentados, instruções de trabalho, manual da qualidade, controle de documentos e uma área especifica que possa realizar o controle, estimular e capacitar os colaboradores no processo de qualidade e produtividade e a não realização desses processos, geram a incineração de etapas de suma importância para um melhor alcance de metas e objetivos, desacelerando a busca pela melhoria contínua e trazendo à tona a necessidade da implantação de ferramentas de gestão da qualidade como kaizen, fluxograma, *Brainstorming*, folha de verificação, estratificação e outras ferramentas que proporcionam um gerenciamento mais apurado e assertivo da organização, que poderão ser utilizadas quando necessário. Para complemento dos dados a serem discutidos foi realizado pelos autores a elaboração de uma Matriz Swot.

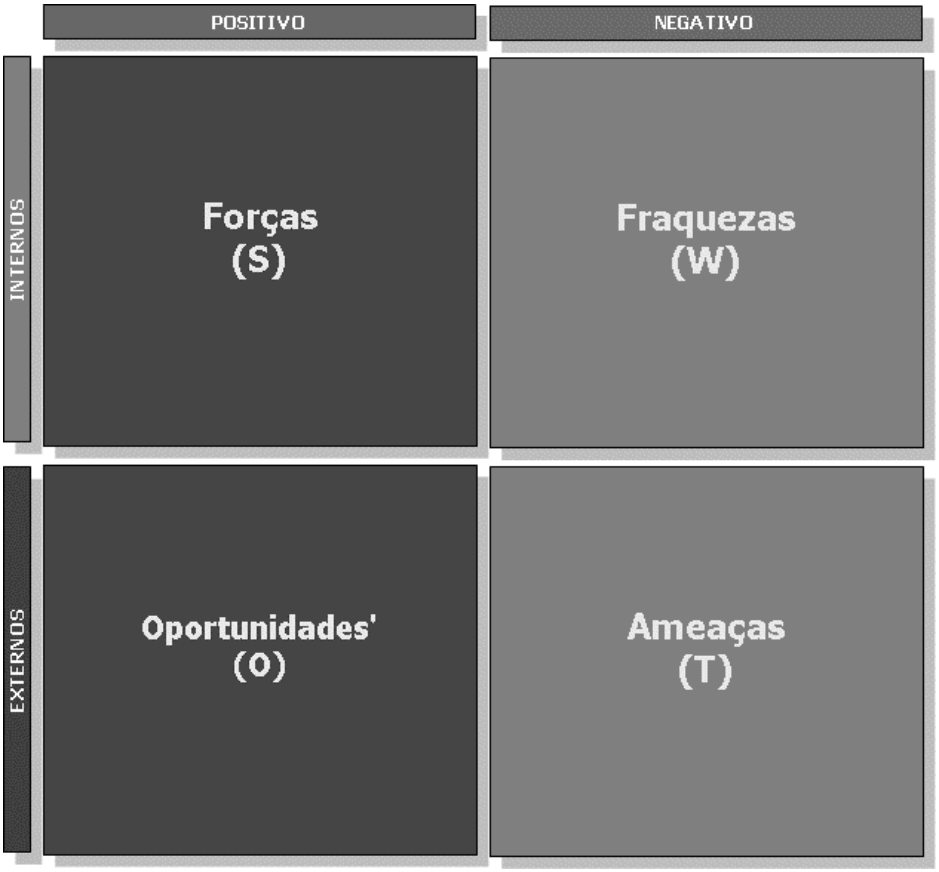
Dentro do contexto organizacional salientado no presente trabalho focou-se no sistema de qualidade e produtividade aliado a área de recursos humanos, o diagnóstico elaborado foi emitido através de reuniões que contaram com a participação do gestor de recursos humanos, a direção e os autores deste trabalho, em que foram abordadas lacunas em processos de alto impacto na organização.

Diagnóstico estratificado:

- Um dos principais pontos diagnosticados foram erros na folha de pagamento dos colaboradores, os mesmos foram desdobrados em falta de registro de ponto em algumas unidades, o padrão de armazenamento do registro de ponto que tende a variar de unidade para unidade sendo que em determinadas unidades utilizam o ponto digital e outas de forma manual ou ainda não existe registro, o alto índice de horas extras sem controle exato em relógio ponto, a impossibilidade de acesso ao sistema de registro de ponto digital no setor de recursos humanos, a inexistência de escalas e turnos com horários diferenciados com a quantidade de colaboradores de acordo com a demanda de trabalho, a não utilização de um banco de horas e os diferentes métodos utilizados pelos gestores das unidades no repasse das horas dos colaboradores no fechamento da folha de pagamento.
- O alto índice de rotatividade na organização que foram ligados à falta de treinamentos, integração, avaliação de experiência, *feedbacks*, benefícios, o despreparo da liderança o não acompanhamento dos colaboradores durante o processo de experiência, a não preparação de novos líderes e a falta de processos de crescimento na organização.
- Em outro momento foi diagnosticado que não há realização de um processo de integração aos novos colaboradores, incide diretamente nos resultados e desenvolvimento dos novos membros da organização, sendo que os mesmos não são apresentados à organização, mas sim inseridos diretamente na rotina de trabalho.
- A falta de treinamentos foi outro ponto levantando, sendo que hoje na organização não existe treinamento formalizado em nenhum dos níveis e também a inexistência de uma matriz de treinamento específica para cada área. O processo de necessidade de treinamento não é abordado pela área de recursos humanos, todos os conhecimentos e necessidades encontradas pelos colaboradores são desvendas na prática.
- Na organização existe descrição de cargos, mas que são pouco utilizadas e com falta de revisão gerando uma dificuldade por parte dos gestores das unidades no momento da delegação de funções e também dificuldade no momento de avaliações.

- A inexistência de um processo de desligamento que ocorra de maneira eficiente e capaz de detectar possíveis problemas na gestão das unidades e na forma de condução da relação entre organização e colaboradores.

Figura 8 - Pontos fracos e fortes



Fonte: elaborada pelos autores (2016)

Quadro 7 – Descrições

(continua)

Forças	**Descrição**
Software próprio	A empresa possui seu próprio sistema para a realização de seus serviços, adaptando de acordo com a demanda de seus clientes e suas necessidades
Frota de veículos próprios	A empresa possui uma frota de carros própria com os mais variados modelos, podendo atender inúmeras situações
Equipe Multidisciplinar com conhecimento da área	Equipe multidisciplinar tem uma ampla experiência, por já ter atuado em outras organizações
Material tecnológico de ponta	Existe um setor específico para analisar as demandas tecnológicas, para assim, atender a demanda de mercado
Fraquezas	**Descrição**
Falta de procedimentos documentados	Não existem documentos que formalizem processos ou procedimentos na organização

Quadro 7 - Descrições

(conclusão)

Fraquezas	**Descrição**
Distância entre as unidades	Grande distância entre as unidades, dificultando a padronização e a troca de informações
Falta de ciclo de treinamentos	Não existe uma matriz, levantamento ou ciclo de treinamento estabelecido
Oportunidades	**Descrição**
Ampla área de atuação territorial	O ramo de atuação proporciona que a empresa atue em todo território nacional
Mercado de em expansão	A terceirização no abastecimento de água e tratamento de esgoto se tornam cada vez mais uma prática utilizada pelo poder público
Matéria prima abundante	A principal matéria prima é encontrada de forma abundante em todo território
Ameaças	**Descrição**
Concorrentes com alto poder aquisitivo	A maioria dos concorrentes possui um alto poder aquisitivo
Desastres naturais	Ocorrência de desastres naturais podem causar grandes prejuízos
Perda de profissionais	A perda de profissionais que hoje atuam na organização, e dispõe de informações que não são compartilhadas ou repassadas a outros profissionais

Fonte: elaborada pelos autores (2016)

6.1 Apresentação de propostas de melhoria (aperfeiçoamento ou inovadora) para os processos de Gestão de Pessoas com viabilidade econômica.

Perante o diagnóstico apresentam-se as seguintes propostas de melhorias para os problemas identificados, salienta-se que há várias ferramentas da qualidade, mas somente algumas serão propostas devido à aplicabilidade, da mesma forma enfatizamos que somente dois pontos do diagnóstico serão incorporados à proposta, o foco principal deste trabalho é trazer à tona a importância do sistema de qualidade e produtividade aliado a área de recursos humanos para melhoria contínua na busca de resultados.

O primeiro problema apontado é o erro nos cálculos das folhas de pagamentos dos colaboradores, fator esse executado pelo RH da organização. Outro problema é a rotatividade, fator que não passa credibilidade para a organização e onera custos.

A seguir, serão apresentadas algumas ferramentas de gestão do sistema da qualidade e produtividade que poderão ser executadas na área de recursos humanos da empresa Atlantis: *Brainstorming* convencional, Matriz GUT, 5W2H, 5S, Diagrama de causa e efeito e kaizen de acordo com os problemas priorizados.

6.1.1 Erros nos cálculos das folhas de pagamento dos colaboradores

França (2014) defende que uma organização é formada por pessoas, as quais são responsáveis pelo desenvolvimento positivo ou negativo da empresa. Então, para que esse conjunto possa se alinhar de forma que sigam os objetivos favorecendo a ambos, entra a importância da gestão de pessoas nas organizações, pois com uma equipe bem formada de gestores de recursos humanos, que sabem os processos a serem tomados e o caminho a ser seguido dentro de uma organização, levará a empresa ao grande sucesso.

Assim, para que se possa levantar pontos positivos e negativos para construir uma estratégia para sua resolução, desenvolve-se um *brainstorming* para levantamento de dados para uma possível correção.

Elabora-se um *brainstorming* para identificação de problemas com o intuito de melhorias.

***Brainstorming* Convencional:**

- Desordem no setor do RH.
- Desordem na folha de pagamento.
- Falta de controle de chegada e saída dos colaboradores.
- Falta de treinamento
- Falta de *feedbacks*

O diagnóstico de erros na folha de pagamentos dos colaboradores pode causar um desgaste entre a organização e seus clientes internos além de retrabalhos, os autores Marshal Junior, Cierco e Rocha (2005) exploram que ferramenta Matriz GUT é a representação de problemas, ou riscos potencias, através de quantificações que buscam estabelecer prioridades para abordá-los, visando minimizar os impactos e estabelecer prioridades para resolução.

Quadro 8 - Matriz GUT

Nota	Gravidade	Urgência	Tendência
5	Extremamente grave	Precisa de ação imediata	... irá piorar rapidamente
4	Muito grave	É urgente	... irá piorar em pouco tempo
3	Grave	O mais rápido possível	.... irá piorar
2	Pouco grave	Pouco urgente	... irá piorar a longo prazo
1	Sem gravidade	Pode esperar	... não irá mudar

Fonte: Marshal Junior, Cierco e Rocha (2005)

Quadro 9 – Matriz GUT

Problemas	**G**	**U**	**T**	**GUT**
Desordem no setor de RH	5	5	4	100
Desordem na folha de pagamento	4	4	4	64
Falta de controle de chegada e saída dos colaboradores	3	2	2	12
Falta de treinamento	3	3	3	27
Falta de *feedbacks*	5	4	3	60

Fonte: elaborado pelos autores (2016)

Conforme os autores Marshal Junior, Cierco e Rocha (2005) a ferramenta Matriz GUT é a representação de problemas, ou riscos potencias, através de quantificações que buscam estabelecer prioridades para abordá-los, visando minimizar os impactos.

No quadro 9 observa-se os principais problemas identificados, eis que permite elaborar uma ferramenta para resolver e amenizar futuros problemas na organização, nesse caso elaborou-se a ferramenta 5W2H.

A ferramenta 5W2H auxilia na execução das atividades e controle para que as prioridades possam ser atingidas. Falconi (2004) relata que o 5W2H é de cunho basicamente gerencial e busca o fácil entendimento através da definição de responsabilidades, métodos, prazos, objetivos e recursos associados.

Quadro 10 - 5W2H

(continua)

PLANO DE AÇÃO						
Setor: Recursos Humanos Responsável: Guilherme Objetivo: Elaborar as folhas de pagamentos sem erros. Prazo: 30/01/2017						
O que? *(What)*	**Quem?** *(Who)*	**Quando?** *(Where)*	**Onde?** *(Where)*	**Por que?** *(Why)*	**Como?** *(How)*	**Custos?** *(How Much)*
Treinamentos e cursos de cálculos e normas trabalhistas para o setor de departamento pessoal.	Gestor do RH	01/01/2017	Sala de reuniões	Rever e diminuir falhas de normas e cálculos trabalhista.	Através de aulas e treinamentos	Remuneração de 4h, 2x na semana durante o fechamento de 1 mês. Mais um custo de R$1.200,00 em material.
Implantar um sistema de ponto cadastrando todos os colaboradores.	Responsável técnicos	03/01/2017	Entrada da empresa	Obter o controle de entrada e saída dos colaboradores.	Através do aparelho de ponto.	Investimento do aparelho e instalação. R$5.000,00

Quadro 10 - 5W2H

(conclusão)

O que? *(What)*	**Quem?** *(Who)*	**Quando?** *(Where)*	**Onde?** *(Where)*	**Por que?** *(Why)*	**Como?** *(How)*	**Custos?** *(How Much)*
Implantação da ferramenta 5s no setor de RH.	Gestor de RH.	04/01/2017	Setor RH, Financeiro	Obter foco, disciplina, espaço e objetos necessários para execução do trabalho.	Através da ferramenta 5S.	Remuneração de 3hrs, do Gestor de RH
Certificar que os colaboradores estão evoluindo com o treinamento.	Gestor de RH	10/01/2017	Setor de RH	Garantir que os colaboradores foram bem treinados.	Aplicação de provas e controlando o ponto dos colaboradores	Remuneração de 1hr, do gestor de RH.
Certificou que os colaboradores estão bem treinados.	Gestor de RH	20/01/2017	Setor de RH	Obter certeza que os colaboradores estão aptos para executar as folhas de pagamento	Através de execução de folhas.	Nenhum custo.
Verificar se a ferramenta 5S está obtendo resultados.	Gestor de Rh	21/01/2017	Setor de RH	Obter certeza que a ferramenta 5S está proporcionando resultado.	Através de observação do setor.	1hr, do gestor de Rh.
Certificou que a ferramenta 5S trouxe grande resultado.	Gestor de RH	29/01/217	Setor de RH	Obter certeza que a ferramenta garantiu resultados.	Através das folhas de pagamentos bem executadas e observações.	2hrs, do gestor de Rh.
Reunião de satisfação dos gestores e dos colaboradores.	Gestor de Rh	30/01/2017	Sala de reuniões	Agradecer a equipe pelos resultados obtidos.	Através de palestra motivacional.	3hrs dos colaboradores do departamento pessoal.

Fonte: elaborado pelos autores (2016)

Conforme os autores Marshall Junior, Cierco e Rocha (2005) utiliza-se essa ferramenta para o mapeamento e padronização de processos, na elaboração de planos de ação e no estabelecimento de procedimentos associados à indicadores. É de cunho basicamente gerencial e busca o fácil entendimento através da definição de responsabilidades, métodos, prazos, objetivos e recursos associados.

Seguindo a linha de raciocínio dos autores acima, com a ferramenta 5W2H desenvolveu-se uma padronização de processos para melhores resultados, foi utilizado o programa 5S para obter otimizar os resultados no processo de autodisciplina.

Ferramenta 5S: De acordo com a teoria prescrita no trabalho, a ferramenta 5S proporciona melhorias no ambiente de trabalho, com a intuição de resolver problemas, criar cultura de disciplina e gerar oportunidade de melhorias. O objetivo dessa ferramenta é reduzir desperdícios, adquirir agilidade e aumentar a eficiência operacional.

1 S -Seiri – organização, utilização, liberação da área: no local de trabalho, demarcar as cadeiras e mesas nos seus devidos locais, deixar somente os pertences de cálculos e normas trabalhistas organizadas nas pastas, sendo que estejam em vista para melhor consultá-lo. Deixar espaço amplo na mesa para melhor execução de trabalho.

Figura 9 – Avaliação dos 5s em escritório

AVALIAÇÃO DOS 5S	1ª Aval.	2ª Aval.	TOTAL
O material de consulta está em local adequado conforme a frequência de uso?			
Os documentos do arquivo inativo estão com prazo para descarte?			
Estão sob a mesa somente os objetos necessários ao uso constante (1 caneta, 1 borracha, 1 lapiseira, 1 grampeador, 1 furador, régua, papel rascunho, 1 bandeja de entrada, 1 bandeja de saída, agenda)?			
Existem objetos ou documentos desnecessários nas gavetas das mesas?			
Estão colocados em local adequado materiais de uso comum (grampeador grande, furador grande, guilhotina, régua grande, papel A4, manual da qualidade).			
Existem objetos desnecessários sob as estantes, ou armários?			
Existem documentos ou objetos desnecessários dentro de armários ou estantes?			
Todos os móveis/cadeiras/mesas são necessários? Há excesso?			
Equipamentos de informática e telefônicos funcionam adequadamente?			
Os softwares utilizados são os autorizados e atuais?			
Existem mensagens e-mail que possam ser excluídas?			
Os quadros de avisos são necessários? Há excesso?			
SUBTOTAL			

Fonte: O gerente (2016)

2 S - Seiton – ordem, arrumação: obter a arrumação de seus pertences como estojos de canetas, calculadoras, documentos e computadores sempre na mesma ordem.

Figura 10 - Avaliação dos 5s em escritório

AVALIAÇAO DOS 5S EM ESCRITORIO	1ª Aval.	2ª Aval.	TOTAL
A disposição dos móveis permite um bom fluxo?			
A disposição dos ramais telefônicos permite um bom fluxo?			
Os ramais telefônicos estão identificados?			
Os objetos, documentos, livros, estão ordenados dentro das gavetas, armários?			
Os arquivos estão identificados, etiquetados e com identificação? A identificação coincide com o conteúdo?			
As tensões estão identificadas (110220)?			
Existem listas atualizadas dos conteúdos dos armários, estantes?			
Existe lista de controle do saldo de material de expediente para uso do Setor?			
Os endereços das impressoras via rede estão identificados?			
Os móveis, equipamentos, objetos e outros estão identificados?			
As portas, corredores, passagens e áreas estão identificadas?			
As mensagens dos quadros de avisos estão afixadas e identificadas por assunto?			
SUBTOTAL			

Fonte: O gerente (2016)

3 S - Seiso – limpeza: manter sempre o ambiente de trabalho higienizado, para melhor satisfação.

Figura 11 – Avaliação dos 5s em escritório

AVALIAÇAO DOS 5S EM ESCRITORIO	1ª Aval.	2ª Aval.	TOTAL
Existe a atividade de limpeza autônoma pela equipe em mesas, equipamentos, vidros, gavetas, etc.?			
Existe acompanhamento da limpeza no local de trabalho pela contratada (janelas, armários, mesas, cadeiras, quadros, piso, vidros, portas, telefones, etc)?			
Está sobre a mesa somente o trabalho do momento?			
Existem cestas de lixo suficientes e colocadas em locais adequados?			
Chão, janelas, paredes, portas, mesas, cadeiras, vidros, armários, estantes, estão limpos?			
Garrafa de café, água, copos está em local adequado?			
As condições de ventilação, ruído, iluminação, cheio e temperatura são adequadas?			
Existe extintores de incêndio próximo às salas? Estão identificados?			
Os fios dos equipamentos estão bem acondicionados?			
Como vai a Taxa de Acidentes com e sem afastamento do Setor?			
As cadeiras e equipamentos de informática estão ergonomicamente adequados?			
Existe coleta seletiva de lixo?			
Os jarros de plantas estão bem cuidados?			
O Mapeamento de risco foi revisado? Está em local visível?			
O aspecto geral da sala é agradável?			
SUBTOTAL			

Fonte: O gerente (2016)

4 S Seiktsu – padronização: os colaboradores adquirirem consciência de manter sempre o mesmo ritmo para não obter desfoque.

Figura 12 - Avaliação dos 5s em escritório

AVALIAÇAO DOS 5S EM ESCRITORIO	1ª Aval.	2ª Aval.	TOTAL
Existe um controle do fluxo dos documentos que circulam no Setor?			
As tarefas são distribuidas para cada membro da equipe? Existe lista de distribuição de tarefas?			
Existe Manual Especifico da Qualidade ?			
Os indices do Setor estão sob controle? Quais os padrões estabelecidos? Quais são os referenciais de excelência.			
O relatório mensal é circulado para conhecimento de todos os membros da equipe?			
Os horários para limpeza por parte da contratada é habitual e permanente?			
Os uniformes estão sendo utilizados?			
Todos estão utilizando a identificação (crachás e botons)?			
Quem é membro da Cipa está utilizando o Bottom?			
Onde ficam acondicionados os lanches que as equipes levam para o Setor?			
Existe manutenção periódica de equipamentos, micros e outros?			
Todos os membros da equipe fazem exame periódico?			
SUBTOTAL			

Fonte: O gerente (2016)

5 S - Sheitsuke – disciplina; autodisciplina: sempre manter o mesmo ritmo, chegar sempre no horário, executar cartão ponto, manter concentração, adquirindo organização e melhores resultados na execução das folhas de pagamentos.

Para preencher o formulário deverá ser atribuído uma pontuação de 1 a 5. A pontuação se refere ao grau de conformidade (aproximação) da afirmação com a realidade de cada área, quanto mais verdadeira for a afirmação, maior será a pontuação.

Figura 13 - Avaliação dos 5s em escritório

AVALIAÇAO DOS 5S EM ESCRITORIO	1ª Aval.	2ª Aval.	TOTAL
Todos tem conhecimento das Normas da empresa?			
O cronograma/horário das reuniões está sendo cumpridos?			
As funções essências utilizam agenda e cumprem os horários?			
Os micros e impressoras são desligados para o almoço e no final de expediente?			
As luminárias são desligadas no almoço e no final do expediente?			
Os micros são ligados e desligados excessivamente?			
Existe compromisso em promover os 5S no dia-a-dia?			
A equipe vem participando de Treinamento de Emergência?			
Todos se preparam adequadamente antes de sair do escritório?			
Os documentos confidenciais e senhas são utilizados apenas pelos empregados autorizados?			
O uso do telefone está sendo racionalizado?			
Existe histórico da implantação do programa 5S no Setor?			
TOTAL GERAL			
NOTA FINAL			

Fonte: O gerente (2016)

Após a sugestão do programa 5S, dando continuidade, utilizou-se o Kaizen com a finalidade de resolver o problema de imediato e para proporcionar a melhoria contínua.

Kaizen: por meio da ferramenta Kaizen, proposta pelo setor de RH, a criação de procedimentos, instruções de trabalho manual da qualidade, através de mudanças diárias conduzindo para crescimento continuo.

A ferramenta expõe que indiferente do cargo que se ocupa, todos devem admitir com sinceridade qualquer erro cometido ou falhas que existam em seu trabalho e tentar fazer melhor na próxima vez.

Suas características para melhores resultados:

- Influenciar os empregados pelas sugestões.
- Trabalho em equipe.
- Pensamento voltado para os processos.
- Técnicas como ferramentas de qualidade e produtividade.
- Identificar a raiz dos problemas.

- Construir a qualidade do produto de forma diferenciada e que satisfaçam os clientes.

O Kaizen proporciona investigar e descobrir o fato ocorrido mesmo não sendo de sua área.

Caso da folha de pagamento que estava sendo elaborada com falhas, o Kaizen procura entender e solucionar uma ação para que aquele tipo de erro não se repita. Sendo assim, um colaborador que visualizou sua folha de pagamento errônea, irá comunicar o setor de RH ou o coordenador de sua equipe, em que o mesmo irá solicitar a mudança.

RESULTADO:

No mesmo dia todos os envolvidos são informados da situação e o problema é resolvido.

METODOLOGIA KAIZEN:

1. **DEFINIÇÃO DO PROBLEMA** – Identificação das oportunidades de melhoria. Escolha do projeto e formação da equipe.
2. **MEDIÇÃO** – Mapeamento do processo, seleção dos indicadores e coleta de dados.
3. **ANÁLISE DO PROCESSO ATUAL** – Identificação e hierarquização das causas do problema.
4. **MELHORIA** – geração, seleção e implementação das ações de melhoria.
5. **CONTROLE** – Avaliação dos resultados e documentação do processo (padronização). Monitoramento para assegurar a manutenção e evolução das melhorias

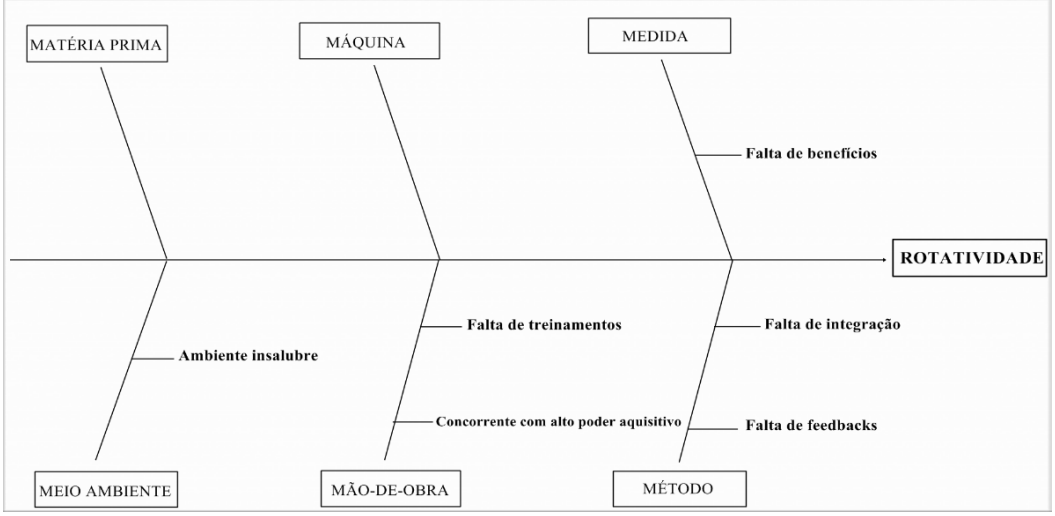
De acordo com as propostas têm-se as seguintes ferramentas para a rotatividade na organização:

***Brainstorming* Convencional**

- Falta de integração quando o colaborador entra na organização.
- Falta de treinamentos específicos para cada função.
- Falta de *feedbacks.*
- Ambiente Insalubre (esgoto...).
- Concorrente com alto poder aquisitivo.
- Falta de benefícios.

O *Brainstorming* Convencional possibilitou o levantamento de possíveis questões que podem estar influenciando na rotatividade da empresa, portanto, com essas questões pré-estabelecidas têm-se a possibilidade de elaborar um diagrama de causa e efeito, no qual é possível determinar as causas dos problemas para então atacá-los da melhor forma possível, sendo efetivo na resolução e não desperdiçando tempo, ou retrabalho. Para Pires (2004) essa ferramenta é detentora de ótimas análises e de aplicabilidade, abrindo um canal para a conexão de outras ferramentas.

Figura 14 - Diagrama de Causa e Efeito



Fonte: elaborada pelos autores (2016)

Com as possíveis causas do problema descritas em cada processo, faz-se necessário a elaboração de uma Matriz GUT. Os autores Marshal Junior, Cierco e Rocha (2005) exploram que a ferramenta Matriz GUT é a representação de problemas, ou riscos potencias, através de quantificações que buscam estabelecer prioridades para abordá-los, visando minimizar os impactos e estabelecer prioridades para resolução.

Quadro 11 - Matriz GUT

Nota	Gravidade	Urgência	Tendência
5	Extremamente grave	Precisa de ação imediata	... irá piorar rapidamente
4	Muito grave	É urgente	... irá piorar em pouco tempo
3	Grave	O mais rápido possível	.... irá piorar
2	Pouco grave	Pouco urgente	... irá piorar a longo prazo
1	Sem gravidade	Pode esperar	... não irá mudar

Fonte: Marshal Junior, Cierco e Rocha (2005)

Quadro 12 – Matriz GUT

Problema	G	U	T	GUT

Não é realizado integração	5	5	4	100
Não são realizado treinamentos específicos para cada função	4	4	4	64
Concorrente com alto poder aquisitivo	3	2	2	12
Ambiente insalubre	3	3	3	27
Falta de *feedbacks*	5	4	3	60
Falta de benefícios	3	3	2	18

Fonte: elaborado pelos autores (2016

Observando o quadro 12 pode-se perceber que as duas questões que mais totalizaram foram o fato de que a empresa não aplica integração do colaborador e a falta dos treinamentos específicos para cada função, desta forma, priorizou-se esses problemas.

Com os problemas priorizados e sabendo que os mesmos podem ser a grande motivação para que a rotatividade esteja acontecendo, é imprescindível a elaboração de um plano de ação, para que sejam solucionados e assim diminuam a rotatividade de pessoal. Deste modo, será utilizada a ferramenta 5W2H, que auxilia na execução das atividades e controle para que as prioridades possam ser atingidas. Falconi (2004) relata que o 5W2H é de cunho basicamente gerencial e busca o fácil entendimento através da definição de responsabilidades, métodos, prazos, objetivos e recursos associados.

Quadro 13 - 5W2H

(continua)

PLANO DEAÇÃO						
Setor: Recursos Humanos Objetivo: Reduzir o índice de rotatividade Responsável: Gestor de RH Prazo: 20/01/2017						
O que? *(What)*	**Quem?** *(Who)*	**Quando?** *(Where)*	**Onde?** *(Where)*	**Por que?** *(Why)*	**Como?** *(How)*	**Custos?** *(How Much)*
Realizar projeto de integração	Gestor de RH	01/01/2017	Setor de RH	Para que o processo de integração ocorra de forma mais tranquila	Elaborando um projeto que o colaborador que já trabalha na organização, acompanhe o novo funcionário	Tempo do colaborador – R$ 83,33
Apresentar aos colaboradores o projeto	Gestor de RH	11/01/2017	Auditório/ sala de reuniões	Para que os colaboradores possam se habituar com o projeto	Explicando aos colaboradores como irá funcionar o projeto, e o quanto sua participação é essencial	Tempo dos colaboradores – 2h
Realizar planejamento para treinamento	Gestor de RH	13/01/2017	Setor de RH	Para que o colaborador aperfeiçoe sua função	Através de treinamentos específicos em cada área de atuação	Tempo do colaborador – R$ 83,33

Quadro 13 - 5W2H

(continua)

PLANO DE AÇÃO						
Setor: Recursos Humanos Objetivo: Reduzir o índice de rotatividade Responsável: Gestor de RH Prazo: 20/01/2017						
O que? *(What)*	**Quem?** *(Who)*	**Quando?** *(Where)*	**Onde?** *(Where)*	**Por que?** *(Why)*	**Como?** *(How)*	**Custos?** *(How Much)*
Realizar *feedback*	Gestor de RH	14/01/2017	Setor de RH	Para que o colaborador receba um retorno de como está sendo seu desenvolvimento	Através de *feedbacks* mensais, de gestores, líderes, apontando pontos fortes e pontos a serem melhorados	Tempo dos envolvidos.
Apresentar aos gestores e líderes a ferramenta *feedback*	Gestor de RH	20/01/2017	Setor de RH	Para que os líderes entendam a importância da ferramenta.	Explicando como funciona a ferramenta, e estipulando o tempo que serão feitos *feedbacks* (semanais, mensais)	Tempo dos envolvidos.

Fonte: elaborado pelos autores (2016)

Com a ferramenta 5W2H foi possível apresentar maneiras de resolver os dois problemas encontrados: a falta de integração e de treinamentos. Com o plano de ação, gestores e líderes podem buscar o constante aperfeiçoamento e qualidade de seus processos.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A área de gestão de pessoas está expandindo cada vez mais, a importância do capital humano vem sendo de grande relevância, pois o investimento no desenvolvimento humano gera aumento desse capital, gerenciando a empresa para o crescimento. A grande responsabilidade da gestão de pessoas é conduzi-las de acordo com as políticas e práticas, sendo elas responsáveis pelos processos básicos de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas.

Na busca pela qualidade e produtividade, sempre será necessária a presença dos colaboradores, esses muito bem treinados e passados pelos processos básicos que o setor de recursos humanos deve assumir com suas responsabilidades.

Acredita-se que o indivíduo quando satisfeito com as políticas, normas e tratamento que a organização oferece e com o trabalho que ele executa, o desempenho da produtividade e qualidade dos produtos cresce constantemente. Por esse motivo, exceder a importância dos recursos humanos nas organizações, destacando sua criatividade, habilidades pessoais, autonomia e entre outros aspectos é relevante para o sucesso.

Com essa nova realidade da gestão de recursos humanos na busca pela qualidade e produtividade é perceptível que sejam atingidos altos níveis de produtividade e qualidade. Essa visão tem por modalidade caráter mais estratégico, e não visto como centro de custos, pois com as práticas de ferramentas obtida pelos setor de recursos humanos facilitará de alguma maneira para o desenvolvimento e crescimento de ambos. Na elaboração do presente trabalho o destroncamento de que cada vez mais as organizações necessitam investir em qualidade e produtividade notou-se evidente que os agentes que realizam esse processo são os colaboradores, os diversos autores citados enfatizam que a utilização das ferramentas da qualidade, aliados ao desenvolvimento dos colaboradores podem trazer à organização um retorno financeiro e um estabelecimento seguro no mercado no qual está inserida, além de diversos benefícios internos influenciando o clima o rendimento e desenvolvimento da organização e seus colaboradores. O objetivo que norteou essa pesquisa foi a verificação da existência das ferramentas do Sistema de Qualidade e Produtividade na área de Recursos Humanos, eis que a análise demonstrou a utilização quase nula das ferramentas. Por meio do estudo teórico e exploratório detectou-se a necessidade de aplicação das ferramentas do Sistema de Qualidade e Produtividade na área de Recursos Humanos, com isso, foi sugerido inserção das ferramentas do Sistema de Qualidade e Produtividade para aprimoramento do

capital humano da organização, propondo a maior utilização das ferramentas da qualidade na área de recursos humanos.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G. de. **Gestão de Pessoas**: Estratégias e Integração Organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.

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

BANOV, Maria Regina. **Recrutamento, seleção e competências**. São Paulo: Atlas, 2011.

_____. **Recrutamento, seleção e competências.** São Paulo: Atlas, 2015.

BARBOSA, Christian. **A Tríade do Tempo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2011.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BEZERRA, Aline de Sousa. **Clima organizacional**: fatores que influenciam na empresa xyz. 2011. 61 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal do Piauí – UFPI, Picos, 2011. Disponível em: <http://www.ufpi.br/subsiteFiles/admpicos/arquivos/files/ALINE DE SOUSA .pdf>. Acesso em: 10 nov. 2015.

BITENCOURT, Claudia Cristina. **Gestão de competências e aprendizagem nas organizações.** São Leopoldo: Unisinos, 2005.

BRITO, Paulo. **Análise e viabilidade de projetos.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Tqc:** controle da qualidade total no estilo japonês. 8. ed. Belo Horizonte: Dg, 1999.

_____. **Tqc:** controle da qualidade total no estilo japonês. 2. ed. Nova Lima: Indg, 2004.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Cegage Learning, 2011.

CAVALCANTI, Marcelo Almeida. **Auditoria:** um curso moderno e completo. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

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

_____. **Gestão de Pessoas**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal como Agregar Talentos.** 7. ed. Barueri: Manole, 1997.

_____. **Remuneração, benefícios e relação de trabalho.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Gerenciando com as Pessoas**: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Administração de Recursos Humanos**: Fundamentos básicos. 7. ed. São Paulo: Manole, 2009.

_____. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal:** Como agregar talentos a empresa. 7. ed. São Paulo: Manole, 2009.

_____. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal:** Como agregar talentos a empresa. 8. ed. São Paulo: Manole, 2015.

CORDEIRO, Claudio Marcelo Rodrigues. **Auditoria interna e operacional:** fundamentos, conceitos e aplicações práticas. São Paulo: Atlas, 2013.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças.** São Paulo: Cengage Learning, 1995.

_____. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Thomson, 1999.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas:** Modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2009.

DUTRA, Joel Souza; VELOSO, Elza Fátima Rosa. **Desafios da gestão de carreira.** São Paulo: Atlas, 2013.

FALCONI, Vicente. **Controle De Qualidade Total.** 7. ed. Nova Lima: Indg, 2004.

_____. **O Verdadeiro Poder**: Prática de gestão que conduzem a resultados revolucionários. 2.ed. Nova Lima: Falconi, 2013.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Gestão Estratégica de Pessoas**: com foco em competências. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos:** Conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Práticas de recursos humanos:** conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2014.

GIL, Antônio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papeis profissionais. São Paulo: Atlas,2010.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEIXEIRA, Maria Luiza Mendes; ZACCARELLI, Laura Menegon. **Gestão do Fator Humano**: Um Visão Baseada em Stakeholders. 2. Ed. São Paulo; Saraiva, 2008.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. 3. ed. Curitiba: Ibpex, 2011.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos:** Princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LEME, Rogerio. **Seleção e Entrevista por Competências com inventário Comportamental**: guia prático do processo seletivo para redução da subjetividade e eficácia na seleção. 3. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

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

_____. **Administração de remuneração.** 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MARSHALL JUNIOR, Isnard; CIERCO, Agliberto Alves; ROCHA, Alexandre Varanda. **Gestão de qualidade.** 5. ed. Rio de Janeiro: Fgv, 2005.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009

MATARAZZO, Dante Carmine. Análise financeira de balanços. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**: Um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas S.a, 2006.

O GERENTE. Disponível em: < http://www.ogerente.com.br/novo/artigos_ler.php?canal=15&canallocal=47&canalsub2=163&id=188> Acesso em 10 out. 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Plano de carreira:** Foco no indivíduo. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão Estratégica De Qualidade.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PEREIRA, Mauricio Fernandes. **Planejamento estratégico:** teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração De Cargos e Salarios.** 11. ed. São Paulo: Ltr, 2005.

_____. **Avaliação de desempenho:** Métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes. 11. ed. São Paulo: Ltr, 2010.

_____. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. 6. ed. São Paulo: Ltr, 2010.

REIS, Valéria dos. **A entrevista de seleção com foco em competências comportamentais.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

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

ROBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. 9. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

_____. **Comportamento Organizacional**. 11. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANTOS, Pedro. **Os quatro tipos de mudança organizacional**. Disponível em: <http://www.ehow.com.br/quatro-tipos-mudanca-organizacional-info_54025/>. Acesso em: 10 nov. 2015.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George. **Administração de recursos humanos.** 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas**: Uma abordagem aplicada ás estratégias de negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: Fgv, 2006.

TERCIOTTI, Sandra Helena; MACARENCO, Isabel. **Comunicação Empresarial na Prática**. São Paulo: Saraiva, 2009.

THOMPSON JUNIOR, Arthur A. et al. **Administração estratégica.** 15. ed. São Paulo: Mcgraw-hill, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WERNKE, Rodney. **Gestão Financeira.** 2. ed. Rio de Janeiro: Saraiva, 2006.

WHITE, Aggie. Técnicas para Entrevistas: conquiste seu emprego. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012. Tradução de Martha Malvezzi Leal.

WOOD, Thomaz Junior (Coord). **Mudança Organizacional**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. A empresa possui alguma ferramenta de Gestão de Qualidade e Produtividade implantada?

2. Diante da realidade da Atlantis, quais os benefícios, e o que a implantação das ferramentas de Qualidade e Produtividade podem agregar para a organização?

3. Quais as principais dificuldades e barreiras que você acredita que a implantação pode causar junto aos colaboradores?

4. Analisando a concorrência, existe alguma empresa no ramo de saneamento básico que aplica as ferramentas de Qualidade e Produtividade?

5. Atualmente, diante do cenário organizacional que presenciamos, qual o diferencial competitivo, que as ferramentas de Qualidade e Produtividade incorporam para a organização?