

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

Cláudia Gabriela Borini Gomes

Maria Myllena Rodrigues

Sabrina Cássia da Cruz

**A CULTURA ORGANIZACIONAL COMO PROPOSTA DE INTERVENÇÃO
ESTRATÉGICA EM UMA REDE FARMACÊUTICA NA REGIÃO DO VALE DO
IGUAÇU**

PORTO UNIÃO

2021

Cláudia Gabriela Borini Gomes
Maria Myllena Rodrigues
Sabrina Cássia da Cruz

**A CULTURA ORGANIZACIONAL COMO PROPOSTA DE INTERVENÇÃO
ESTRATÉGICA EM UMA REDE FARMACÊUTICA NA REGIÃO DO VALE DO
IGUAÇU**

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

Orientadora: Fernanda de Freitas da Silva.

PORTO UNIÃO
2021

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

G633c Gomes, Claudia Gabriela Borini

A cultura organizacional como proposta de intervenção estratégica em uma rede farmacêutica na região do Vale do Iguaçu / Claudia Gabriela Borini Gomes, Maria Myllena Rodrigues, Sabrina Cássia da Cruz. – Porto União (SC) : Faculdade Senac Porto União, 2021.

121 p. : il.; color.

Orientadora: Fernanda de Freitas da Silva.

Trabalho de Conclusão de Semestre (Graduação em Gestão de Recursos Humanos) -- Faculdade Senac Porto União, 2021.

1. Gestão de Pessoas. 2. Cultura organizacional. 3. Planejamento estratégico. I. Gomes, Claudia Gabriela Borini. II. Rodrigues, Maria Myllena. III. Cruz, Sabrina Cássia da. IV. Título.

CDD 658.406



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

CLÁUDIA GABRIELA BORINI GOMES
MARIA MYLLENA RODRIGUES
SABRINA CÁSSIA DA CRUZ

**A CULTURA ORGANIZACIONAL COMO PROPOSTA DE INTERVENÇÃO
ESTRATÉGICA EM UMA REDE FARMACÊUTICA NA REGIÃO DO VALE DO
IGUAÇU**

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

Orientadora: Fernanda de Freitas da Silva.

Avaliadores:

Fernanda de Freitas da Silva (Orientadora)

Maria Genoveva Bordignon Esteves – Senac Porto União

Leandro Cechetti – Senac Porto União

Sueli Bernadete Heppner – Senac Porto União

Rodrigo Fernando Dos Santos – Senac Porto União

Rafael Gregório Jaworski – Senac Porto União

Porto União, 04 de dezembro de 2021.

RESUMO

A gestão de pessoas vem se desenvolvendo com o passar dos anos, e as empresas precisam se adaptar e acompanhar o crescimento dessa área dentro de suas organizações pela pressão externa que sofrem. Deste modo algumas organizações necessitam mudar seus costumes e sua cultura organizacional para atender as demandas competitivas do mercado. O objetivo deste estudo se dá para readequação e reestruturação da cultura organizacional de uma rede farmacêutica localizada no Vale do Iguaçu. Os dados coletados foram por meio de entrevistas com colaboradores e gestores, observações físicas e humanas, análise de matriz SWOT, após feito uma análise de forma qualiquantitativa. Através da análise chegou-se ao diagnóstico que se referem ao desconhecimento da cultura organizacional por excesso de foco em processos operacionais e financeiros, havendo assim uma indefinição da cultura organizacional e seus atributos intangíveis. Vale ressaltar que este trabalho procura apontar sugestões e estratégias a serem aplicadas que visem sanar as limitações encontradas na cultura organizacional, por meio do alinhamento do planejamento estratégico com a cultura, para que se mantenha a essência e padronização que a marca deseja transmitir independentemente de onde for, tanto para clientes assim como para colaboradores que são quem compõem a empresa.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Gestão estratégica. Diagnóstico.

ABSTRACT

People management has been developing over the years, and companies need to adapt and accompany the growth of this area within their organizations due to the external pressure they suffer. Thus, some organizations need to change their customs and organizational culture to meet the competitive demands of the market. The aim of this study is to readjust and restructure the organizational culture of a pharmaceutical network located in Vale do Iguaçu. The data collected were through interviews with employees and managers, physical and human observations, SWOT matrix analysis, after performing a qualitative and quantitative analysis. Through the analysis, a diagnosis was arrived at, referring to the lack of knowledge of the organizational culture due to an excessive focus on operational and financial processes, with a lack of definition of the organizational culture and its intangible attributes. It is noteworthy that this work seeks to point out suggestions and strategies to be applied that aim to remedy the limitations found in the organizational culture, through the alignment of strategic planning with the culture, in order to maintain the essence and standardization that the brand wishes to convey regardless of where for, both for customers and for employees who make up the company.

Keywords: Organizational culture. Strategic management. Diagnosis.

LISTAS DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – O processo de planejamento estratégico do negócio.....	17
Quadro 1 – Evolução da visão e do foco do gerenciamento de pessoas.....	21
Quadro 2 – Gestão de pessoas como recursos humanos e parceiras da organização.....	22
Figura 2 – Sistemas e subsistemas de gestão de pessoas.....	24
Figura 3 – Níveis de cultura.....	27
Quadro 3 – Formas de transmissão da cultura organizacional.....	28
Quadro 4 – Táticas de socialização.....	32
Figura 4 – Análise SWOT.....	46
Figura 5 – Análise SWOT.....	46
Figura 6 – Análise SWOT.....	46
Figura 7 – Análise SWOT.....	48
Figura 8 – Análise SWOT.....	48
Gráfico 1 – Faixa etária.....	52
Gráfico 2 – Gênero sexual.....	52
Gráfico 3 – Escolaridade.....	53
Gráfico 4 – Cargos.....	53
Gráfico 5 – Tempo de casa na organização	54
Gráfico 6 – Você reconhece a hierarquia que existe?.....	54
Gráfico 7 – Canais de comunicação.....	55
Gráfico 8 – Você tem conhecimento sobre missão, visão e valores?.....	55
Gráfico 9 – O que te motiva a estar aqui?.....	56
Gráfico 10 – Como foi o processo de recrutamento?.....	57
Gráfico 11 – Processos de integração.....	58
Gráfico 12 – Você acha que a empresa dá importância aos seus funcionários?.....	58
Gráfico 13 – Possibilidade de crescimento.....	59
Gráfico 14 – Conhecimento sobre a empresa.....	59
Gráfico 15 – Quais pontos você sugere de melhoria?.....	60
Gráfico 16 – Descrição sobre o líder.....	61
Gráfico 17 – Vocês recebem feedback.....	62
Gráfico 18 – Dificuldades enfrentadas pela empresa.....	63
Gráfico 19 – O que te levaria a sair hoje da empresa?.....	63

Gráfico 20 – Quais benefícios você gostaria que tivesse?.....	64
Gráfico 21 – Acha fácil de trabalhar com o sistema de gestão que utilizam?.....	64
Gráfico 22 – Como você vê o clima da empresa?.....	65
Gráfico 23 – Faz hora extra?	65
Gráfico 24 – Aquisição de férias está em dia?.....	66
Gráfico 25 - Realiza exames ocupacionais?.....	67
Gráfico 26 – Você tem dificuldade em algum processo por depender da matriz?.....	68
Gráfico 27 – Você já trabalhou em alguma empresa que tinha um RH ativo? O que mais sente falta?.....	68
Figura 9 – Cronograma de socialização.....	74
Figura 10 – Conheça a Rodocentro.....	75
Figura 11 – Boas vindas.....	76
Figura 12 – Fundador.....	76
Figura 13 – Missão, visão e valores.....	77
Figura 14 – Gestor.....	77
Figura 15 – Nossa história.....	78
Figura 16 – Nossa história atualmente.....	78
Figura 17 – Conheça nossas lojas e os gerentes.....	79
Figura 18 – Conheça nossas lojas e os gerentes.....	79
Figura 19 – Conheça nossas lojas e os gerentes.....	80
Figura 20 – Conheça nossas lojas e os gerentes.....	80
Figura 21 – Conheça nossas lojas e os gerentes.....	81
Figura 22 – Benefícios.....	81
Figura 23 – Benefícios.....	82
Figura 24 – Canais de comunicação.....	82
Figura 25 – Colaborador facilitador.....	83
Figura 26 – Feedback.....	83
Figura 27– Agradecimentos.....	84
Figura 28 – Normas e diretrizes.....	85
Figura 29 – Conheça seus deveres.....	85
Figura 30 – Ausências.....	86
Figura 31 – Atestados.....	
Figura 32 – Afastamentos.....	87
Figura 33 – Falta e atrasos.....	87

Figura 34 – Horas extras.....	88
Figura 35 – Conduta.....	88
Figura 36 – Crachá e uniforme.....	89
Figura 37 – Apresentação pessoal.....	89
Figura 38 – Regras gerais.....	90
Figura 39 – Proibições.....	90
Figura 40 – Dúvidas.....	91
Quadro 5 – Transmissão da cultura organizacional.....	93
Figura 41 – Calendário de endomarketing.....	97

LISTAS DE TABELAS

Tabela 1 – Proposta do Inbox.....	99
-----------------------------------	----

LISTA DE SIGLAS

ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações

ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária

ARH – Administração de Recursos Humanos

CSS – Conta Satélite de Saúde

DP – Departamento Pessoal

DST – Doenças Sexualmente Transmissíveis

GP – Gestante de Pessoas

IFPMA – *International Federation of Pharmaceutical Manufacturers & Associations*

MDF - *Medium Density Fiberboard*

PDF - *Portable Document Format*

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

PR – Paraná

RH – Recursos Humanos

SC – Santa Catarina

SIPAT – Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho

SUS – Sistema Único de Saúde

SWOT – *Strengths; Weaknesses; Opportunities; Threats*

TIR – Taxa Interna de Retorno

TMA – Taxa Mínima de Atratividade

VPL – Valor Presente Líquido

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	13
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo geral	14
1.2.2 Objetivos específicos	14
1.3 JUSTIFICATIVA	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – E A MISSÃO, VISÃO E VALORES	16
2.1.1 Análise do ambiente externo	19
2.2 GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES	20
2.2.1 História e evolução de gestão de pessoas	20
2.2.2 Importância da gestão de pessoas	23
2.2.3 Processos relacionados à gestão de pessoas	24
2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	25
2.3.1 A socialização organizacional como ferramenta da cultura	29
2.3.2 Endomarketing como instrumento na gestão de pessoas	35
2.4 ANÁLISE DE INVESTIMENTOS.....	37
3 METODOLOGIA	40
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	40
3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	41
3.3 FORMA DE ANÁLISE DOS DADOS	42
4 ESTRUTURAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	44
4.1 CARACTERIZAÇÃO	44
5 DIAGNÓSTICO INTERNO DA ORGANIZAÇÃO	45
5.1 ANÁLISE DA MATRIZ SWOT	45
5.2 ENTREVISTA COM GESTORES, COLABORADORES E OBSERVAÇÃO	48
6 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO EM RECURSOS HUMANOS	69
6.1 ANÁLISE ESTRATÉGICA – MISSÃO, VISÃO E VALORES	69
6.2 PROGRAMA DE SOCIALIZAÇÃO DO COLABORADOR	69
6.2.1 Etapa de contratação	70
6.2.2 Etapa de ambientação e integração	70
6.2.3 Vídeo de integração	74

6.3 ENDOMARKETING	90
6.3.1 Programas Interativos para a área de RH voltados ao endomarketing	90
6.3.1.1 <i>Calendário de estratégias endomarketing – datas comemorativas</i>	95
6.3.2 Programa de reconhecimento do colaborador	96
6.3.2.1 <i>Premiações</i>	96
6.3.2.2 <i>Benefícios e Incentivos.....</i>	97
6.3.2.2.1 <i>Programa Inbox.....</i>	97
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	103
REFERÊNCIAS.....	105
APÊNDICE A – Entrevista com gestores.....	110
APÊNDICE B – Fluxograma do processo de consultoria	111
APÊNDICE C – Roteiro de observação físico e humano.....	111
APÊNDICE D – Entrevista colaboradores	113
APÊNDICE E – Missão, visão e valores.....	120

1 INTRODUÇÃO

Historicamente as pessoas eram encaradas pela organização como um recurso a ser administrado, ou seja, um insumo. Hoje as empresas vêm sofrendo grande pressão do âmbito externo para agir de uma maneira diferente. A relação entre pessoas e organização deve ser vista como um processo contínuo de troca de competências, o qual será potencializado pela área de gestão de recursos humanos (SOUZA, 2014).

As organizações estão se deparando com um ambiente extremamente mutável e a sobrevivência destas está diretamente ligada à sua capacidade de flexibilidade e adaptabilidade. Dentro desse processo pode-se identificar a cultura organizacional como um importante fator que irá interferir diretamente na forma da empresa lidar com esse ambiente, pois ela deverá estar em sintonia com os processos de mudança organizacional, tendo impacto direto sobre a estratégia empresarial. Sendo assim, cultura é o conjunto de crenças, costumes, valores e normas que são partilhadas por um grupo de pessoas. Ela que define um padrão de pensamento, sentimentos e ações, ou seja, vai orientar o comportamento das pessoas, definindo a personalidade da organização e a personalidade coletiva das pessoas que a compõem. Entender as mudanças que acontecem no ambiente interno e externo empresarial e efetuar os ajustes necessários na cultura e na estratégia empresarial são extremamente importantes para o sucesso do negócio (JOHANN *et al*, 2015).

Através do desenvolvimento desta pesquisa foi possível identificar todo o processo de cultura organizacional existente na organização e propor estratégias que se colocadas em prática pela empresa poderão gerar resultados positivos e que refletirão tanto na gestão de pessoas quanto nos resultados organizacionais.

1.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Como se caracteriza a cultura organizacional de uma rede farmacêutica localizada no Vale do Iguaçu?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Propor estratégias de gestão de cultura organizacional para uma rede farmacêutica no Vale do Iguaçu.

1.2.2 Objetivos específicos

- Embasar teoricamente o conceito de planejamento estratégico em RH, cultura organizacional e a relevância da gestão da cultura organizacional;
- Elaborar técnicas de coleta de dados como observação, entrevista com gestores e colaboradores das filiais e matriz bem como interpretar os dados obtidos;
- Aplicar as técnicas formuladas para levantamento de dados;
- Analisar os dados levantados em pesquisas de campo diagnósticas na filial farmacêutica relacionando a cultura organizacional;
- Propor intervenções em RH para o grupo farmacêutico baseados no diagnóstico para gestão de pessoas;
- Estruturar a gestão da cultura organizacional por meio de sua missão, visão e valores; socialização organizacional e endomarketing.

1.3 JUSTIFICATIVA

O presente estudo tem importância para seus autores devido ao conteúdo que foi abordado no ambiente acadêmico agora ter aplicabilidade em uma organização. Alinhar a teoria à prática é fundamental para desenvolver um conhecimento que esteja alinhado à realidade do mercado, bem como auxilia no desenvolvimento profissional e pessoal dos envolvidos.

Para a organização que é o objeto deste estudo, este trabalho a ser realizado também demonstra sua relevância, pois através dele a organização poderá analisar a eficiência organizacional da área de gestão de recursos humanos, submetendo

seus processos e dia a dia organizacional a uma visão externa que busca contribuir com a organização.

No âmbito científico este trabalho apresenta importância pelo fato de na área de gestão de recursos humanos o clima organizacional muitas vezes ser lembrado com mais constância em estudos e no universo organizacional quando é sabido que seus determinantes estão de fato na cultura organizacional. Entende-se que uma abordagem de pesquisa voltada a cultura organizacional será muito mais assertiva e ampla que a pesquisa que evidencia somente aquilo que é percebido pelas pessoas: o clima. É necessário também abordar mais a cultura organizacional como ferramenta estratégica e utilizar todas as informações que estão atreladas a ela em favor da organização.

Saber onde está, onde quer chegar e qual a essência do negócio é fundamental para qualquer empresa independente da sua área de atuação. A ausência e/ou deficiência dos processos de gestão de pessoas na organização é um problema que afeta não só a empresa, mas os funcionários que nela atuam e sua comunidade. Diante disso, identifica-se na cultura organizacional um fator essencial para a empresa galgar a posição que almeja no mercado, por isso, o trabalho justifica-se por identificar a cultura organizacional existente e as atividades que a norteiam e verificar se estão condizentes com as potencialidades da organização.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta fundamentação está relacionada com os temas diagnosticados na organização, uma vez que foram identificadas as características a serem estudadas. Por isso, no primeiro momento se faz necessário definir planejamento estratégico e após, aspectos que se referem a gestão de pessoas e seus subsistemas que envolvem o ciclo de relacionamento entre as empresas e as pessoas.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – E A MISSÃO, VISÃO E VALORES

Planejamento estratégico é um conjunto de tomada deliberada, formalizada e ordenada de decisões acerca de fatores que afetam ou pelo menos deveriam afetar a organização por longos períodos, é utilizado para definir e atingir os objetivos organizacionais (CHIAVENATO, 2007; FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2015). Para Stoner (1985 apud FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2015, p. 116), “planejamento estratégico é o processo que ocorre no nível estratégico da estrutura da organização (geralmente a cúpula diretiva ou comitê reunido a alta gerência) e deverá nortear as atividades de planejamento nos demais níveis hierárquicos”. É o planejamento realizado no âmbito gerencial, envolve prazos de longo tempo, é uma forma de planejar mais abrangente e é realizado pelos níveis mais altos da hierarquia da empresa. Deve ser contínuo e desdobrado em planos táticos que acontecem em nível intermediário. Os planos táticos devem ser desdobrados em planos operacionais que detalham tarefas e atividades que serão realizadas (CHIAVENATO, 2007).

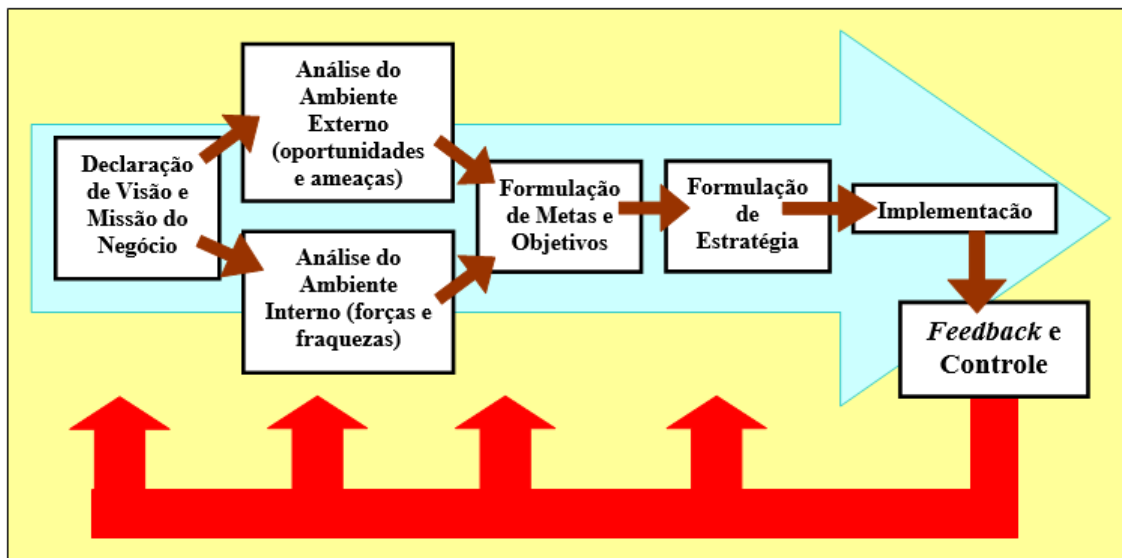
O planejamento estratégico deve apontar onde a organização almeja chegar no futuro e como ela se propõe a fazê-lo a partir do presente (CHIAVENATO, 2003). Sua importância está relacionada aos gestores terem um horizonte de tempo que é projetado a longo prazo, que seja em âmbito global e que envolva a empresa como um todo, integrando recursos, capacidades e potencialidades. Isso permite que eles tomem decisões baseadas em análises e ponderações ao invés de decisões baseadas somente em dados (CHIAVENATO, 2007).

O planejamento estratégico é dividido em algumas etapas:

1. Definir os objetivos do negócio;
2. Analisar o ambiente externo;

3. Analisar internamente a organização;
4. Estabelecer alternativas;
5. Formular o planejamento;
6. Implementar e executar o planejamento;
7. Avaliar os resultados obtidos (CHIAVENATO, 2007).

Figura 1 – O Processo de planejamento estratégico do negócio



Fonte: KOTLER apud TEIXEIRA; DANTAS; BARRETO (2015, p.10)

Para auxiliar no processo estratégico a organização deve ter definida a sua missão, visão e valores. Missão é o intuito da empresa e o que a diferencia de seus concorrentes (ANSOFF, 1977 apud FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2015). Tenório *et al* (2004, p. 30) apresenta missão como “a finalidade, a razão de ser, a mais elevada aspiração que legitima e justifica social e economicamente a existência de uma organização e para a qual devem se orientar todos os esforços”. A Missão da empresa deve captar o propósito da organização e traçar uma linha que a torne atraente, isso incluirá a forma que ela se relaciona com os clientes, colaboradores e fornecedores. Ela deve conter a atividade fim da empresa e os mercados que ela está inserida, deve conter área geográfica e os produtos e serviços que oferta. A principal função da missão é que ela integre todos os indivíduos que a empresa interage de uma forma única em função de um único ideal. A missão deve atuar como uma forma motivadora (BIAGIO; BATOCCHIO, 2018). A conexão dos dois

fatores (orientação e motivação) pode se tornar uma alavanca para o aumento da eficiência organizacional (HUDSON, 2004).

Já a visão da empresa é a articulação das aspirações de uma organização a respeito de seu futuro, quais crenças estão inseridas na organização. Ela mostra como é a relação da empresa com a sociedade (CHIAVENATO, 2004; BIAGIO; BATOCCHIO, 2018). Esta coerência que é definida faz com que a visão seja usada como forma de motivação, pois além de ser inspiradora, auxilia as pessoas a compreenderem o porquê de sua dedicação as suas tarefas na organização. Ela esclarece qual o fim que a empresa visa chegar através dos seus colaboradores (CHIAVENATO, 2004). Os valores são as crenças que norteiam o dia a dia empresarial, e que a guiam na hora da tomada de decisão. Os valores indicam aos colaboradores, clientes e comunidade a filosofia básica da cultura organizacional. Eles estabelecem os limites sobre os comportamentos que são considerados aceitáveis e éticos (BOHLANDER; SNELL, 2011).

A gestão de recursos humanos está ligada diretamente ao planejamento estratégico. Para montar um planejamento estratégico efetivo é necessário que a organização avalie os seus recursos internos tangíveis e intangíveis, dentre eles os mais importantes são os recursos humanos, materiais e tecnológicos. A organização deve conhecer seus colaboradores, pois suas competências individuais irão fazer parte da estratégia. Muitos dos recursos intangíveis estão ligados a gestão de pessoas, como por exemplo o conhecimento corporativo e a cultura organizacional. O profissional de recursos humanos também tem importância, pois cabe a ele auxiliar o gestor na liderança estratégica, para que este consiga estimular a equipe e motivar as pessoas em busca dos objetivos organizacionais e desenvolver métodos para criar, manter e desenvolver continuamente o alinhamento da equipe com a estratégia (CHIAVENATO, 2006). Outro ponto importante em que o RH fará parte na implementação da estratégia é na parte de gestão da rotina. Para implantar a gestão estratégica, muitas vezes devem-se fazer alterações na gestão de processos, e para isso é necessário que haja excelência nas atividades desenvolvidas, e isso implicará ao RH direcionar e treinar a equipe em busca dessa mudança e manter uma comunicação que conduza isso da melhor maneira para ambas as partes (KALLÁS; COUTINHO, 2005).

2.1.1 Análise do ambiente externo

Segundo Duarte *et al.* (2015) a indústria farmacêutica tem como finalidade primordial a produção de medicamentos, incumbida pelo apoio à saúde de bilhões de pessoas entorno do mundo, logo, é evidente uma posição crucial do setor nos negócios globais.

De acordo com o IFPMA (2017 apud GUIMARÃES, 2018) no cenário global a indústria farmacêutica é um oligopólio extremamente intensivo em pesquisa e desenvolvimento (P&D) tecnológico, e se exclusivos os dados classificados da indústria de defesa, o ramo farmacêutico se dá posteriormente apenas do setor industrial de informações e comunicações (*software* e *hardware* em conjunto).

Consequentemente o setor compõe-se de vários produtos como apresentado pela conta-satélite de saúde (CSS) que considera como produtos do setor: os produtos farmoquímicos que são as substâncias químicas usadas na preparação de medicamentos (IBGE, 2019a); os medicamentos para uso humano que visa uma finalidade preventiva, de sanar doenças, analgésica ou definir diagnósticos (BRASIL, 1973); e as preparações farmacêuticas que são os aparatos de auxílio como bandagens, iodo, curativos entre outros (IBGE, 2019b).

Portanto, a movimentação econômica que a indústria farmacêutica representa é ligada a *atividades relacionadas à saúde* que segundo o IBGE (2019b) no Brasil abrangem: como produção essencial a fabricação de produtos farmacêuticos e a comercialização, assim como produtos médico-odontológicos, perfumaria e além do deslocamento dos mesmos; as produções secundárias se dão a produção de materiais e instrumentos de auxílio médico, ótico e odontológico, além de fabricação de medicamentos para preparação farmacêutica; a atividade da saúde pública referente ao Sistema Único de Saúde (SUS) também está na produção secundária com as ações em prol do sistema público de saúde e também da fabricação de medicamentos em laboratórios públicos que atendem as demandas do SUS; e ainda como produção secundária porém não voltada em si para a saúde estão a produção de suplementos por indústrias de alimentos, que se encaixam na classificação de medicamento por terem denotação terapêutica.

Em âmbito nacional a ausência de investimento na área de P&D faz com que a indústria farmacêutica brasileira ganhe mais espaço no ramo de medicamentos genéricos, contribuindo assim para de 2003 a 2011 as vendas internas subissem de

33,5% para 47% (PALMEIRA FILHO et al., 2012), já em 2018 medicamentos genéricos e similares totalizaram 67% das vendas de 12.383 apresentações farmacêuticas representando 35% do faturamento das empresas sendo R\$76,3 bilhões no ano, e no leque de medicamentos classificados como moderno e biológicos todos unidos atuam com 60,04% estabelecendo 25,5% das comercializações apresentadas (ANVISA, 2019).

2.2 GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

2.2.1 História e evolução de gestão de pessoas

Com as constantes mudanças e evoluções que ocorrem diariamente no âmbito empresarial, estar apto para acompanhar essas transformações requer que as empresas tenham estratégias e alinhamento de seus principais objetivos. Porém, de nada adianta estas inovações se não for potencializado o desempenho de quem faz parte da empresa, ou seja, o capital humano através da gestão de pessoas (CHIAVENATO, 2009 apud KOPS; SILVA; ROMERO, 2013).

No contexto de evolução a área de gestão de pessoas (GP), antigamente denominado departamento pessoal (DP), surgiu com a necessidade de “contabilizar” os registros dos trabalhadores, as faltas e os atrasos. Para Kops; Silva; Romero (2013), os primórdios da evolução da administração de recursos humanos (ARH) remontam ao entendimento das pessoas somente como recursos.

Schultz e Schultz (1992 apud KOPS; SILVA; ROMERO, 2013), dizem que a necessidade de avaliar candidatos para empregos e corporações militares foi o marco da aplicação da ARH, deixando à deriva os aspectos comportamentais dos trabalhadores. Nota-se então que a área na época de seu surgimento servia apenas para cumprir as exigências e viam as pessoas como meros fornecedores de esforço físico.

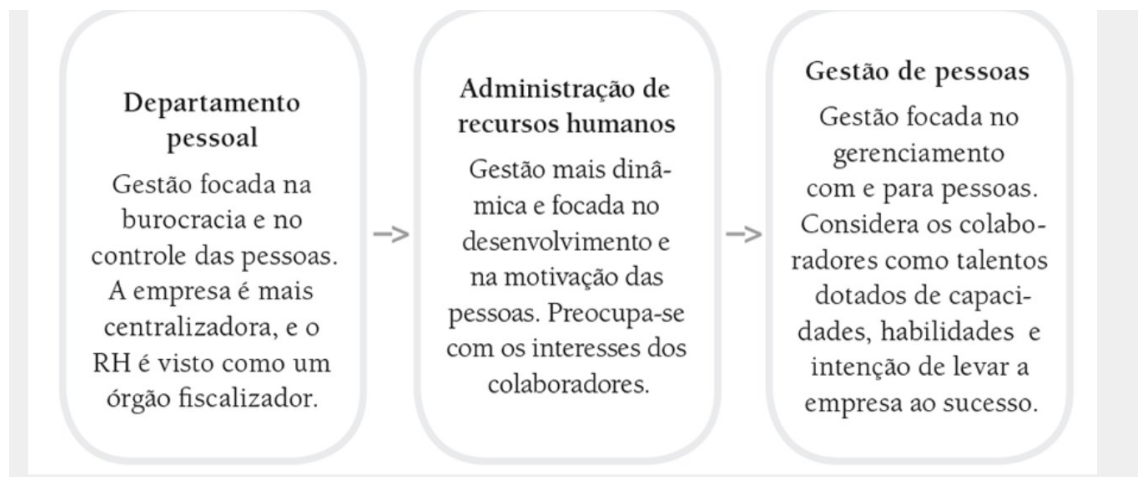
Com a expansão das indústrias e do comércio mundial, viu-se a necessidade em adaptar a área de pessoas, na visão da autora Knapik (2012), as transformações conduziram as empresas a uma visão de “administração de recursos humanos”, tendo maior preocupação com a motivação e com o desenvolvimento de seus colaboradores e considerando o Departamento de Recursos Humanos (RH) como

um gerenciador de serviços e subsistemas que se ocupa com as questões voltadas às pessoas.

As organizações passaram a considerar os profissionais de Recursos Humanos como colaboradores participantes nas tomadas de decisões, por isso, houve readequação do termo para representar a área, agora denominada Gestão de Pessoas (GP). A tendência em RH é elevar a gestão de pessoas a uma dimensão estratégica, apresentando uma visão mais sofisticada de administrar em parceria com as pessoas (KNAPIK, 2012). Desta forma, os colaboradores são estimulados a assumir com a direção a responsabilidade de levar a empresa a atingir seus resultados, onde tem-se uma abordagem menos centralizadora e mais de consultoria.

A autora Knapik (2012, p.53) destaca que “a evolução da gestão de pessoas pode ser representada por três períodos, em que passa de um modelo hierárquico para um modelo mais inovador e empreendedor”. A mesma autora simplifica isso no quadro abaixo:

Quadro 1 – Evolução da visão e do foco de gerenciamento de pessoas



Fonte: Knapik (2012, p. 53).

A expressão Gestão de Pessoas visa substituir o termo RH, que mesmo com as mudanças no decorrer dos anos é a expressão ainda mais usada para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações. Os estudos são de que as pessoas têm se tornado parceiras das organizações e não mais somente recursos, ao lado dos recursos financeiros e materiais. Para Gil (2001, p. 17), “Gestão de

Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

Para os autores Kops, Silva e Romero (2013), essa nova visão da denominação da área de gestão de pessoas, expressa não somente as práticas e as políticas, mas também uma visão estratégica de pessoas, ligada ao negócio da organização, que é o novo papel da área de pessoas nas organizações. Seguem dizendo que,

esse novo papel implica perceber as pessoas como parceiras da organização, e não mais como recurso; por essa razão, a ARH passa a usar a denominação gestão de pessoas, inicialmente porque pessoas não são administradas, mas, sim, gerenciadas; e também porque não são recursos, mas pessoas com toda a complexidade e subjetividade que lhes são inerentes (KOPS; SILVA; ROMERO, 2013, p. 18).

Chiavenato (2004 apud KOPS; SILVA; ROMERO, 2013) apresenta as diferentes visões de pessoas como recursos e pessoas como parceiras nas organizações.

Quadro 2 – Gestão de pessoas como recursos humanos e parceiras da organização

PESSOAS COMO RECURSOS	PESSOAS COMO PARCEIRAS
1. Preocupação com normas	1. Preocupação com resultados
2. Subordinação à chefia	2. Foco no cliente interno e externo
3. Ênfase na tarefa	3. Visão sistêmica e integrada
4. Responsabilidade	4. Comprometimento
5. Mão de obra	5. Capital intelectual

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004, p. 6).

Na mesma ideia de que os colaboradores são parceiros de negócio Pampolini e Stadler (2014), falam que a empresa deve reconhecer e tratar os indivíduos (corpo funcional) realmente como parceiros para que eles conduzam a instituição ao sucesso. “Quando reconhecidas como parceiras, as pessoas tendem a demonstrar maior esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento e envolvimento” características essenciais para o enfrentamento desse novo ambiente competitivo, sem precedentes históricos.

Na visão dos autores Pampolini e Stadler (2014), o termo gestão de pessoas, passou a ser considerada pois traz vantagens competitivas às organizações visto que as tecnologias, os produtos e os serviços podem ser facilmente copiados e até superados:

os recursos humanos são considerados diferenciais em uma empresa, uma vez que constituem vantagem competitiva ante a concorrência, pois estarão motivados, treinados e prontos para participar do processo de desenvolvimento organizacional (PAMPOLINI; STADLER, 2014, p. 20).

2.2.2 Importância da gestão de pessoas

Como benefícios da utilização prática dos modernos conceitos da GP, podemos destacar a manutenção do bom relacionamento entre empregado e empregador, a qual ocasiona, por meio de um aumento da produtividade, a elevação de lucros – ou seja, boas políticas resultam em ganhos financeiros (PAMPOLINI; STADLER, 2014).

O gerenciamento estratégico das pessoas eleva à eficácia dos colaboradores em busca dos objetivos pessoais e empresariais. Knapik (2012, p. 55) ressalta que: é responsabilidade dos gestores e do staff de gestão de pessoas criar uma relação positiva e construtiva de parceria, colaboração e interação. O gerenciamento estratégico das pessoas eleva à eficácia dos colaboradores em busca dos objetivos pessoais e empresariais. A autora complementa:

as atribuições estratégicas da gestão de pessoas dependem da política, da visão e das diretrizes da empresa, mas os objetivos são sempre os mesmos: ocupar-se com os interesses da empresa – reduzindo os custos e aumentando a produtividade e a qualidade, trazendo-lhe, assim, resultados competitivos – e com os interesses dos colaboradores – proporcionando motivação, crescimento e desenvolvimento (KNAPIK, 2012, p. 56-57).

Os principais objetivos da área da gestão de pessoas: desenvolver um programa de treinamento e desenvolvimento profissional; assegurar à empresa uma vantagem competitiva; manter a qualidade de vida dos colaboradores; gerenciar as mudanças; assegurar uma política ética e de abertura; desenvolver lideranças. (KNAPIK, 2012).

Os autores Pampolini e Stadler (2014), citam que a gestão de pessoas dentro de uma organização seja ela de qualquer natureza, fornece subsídios para

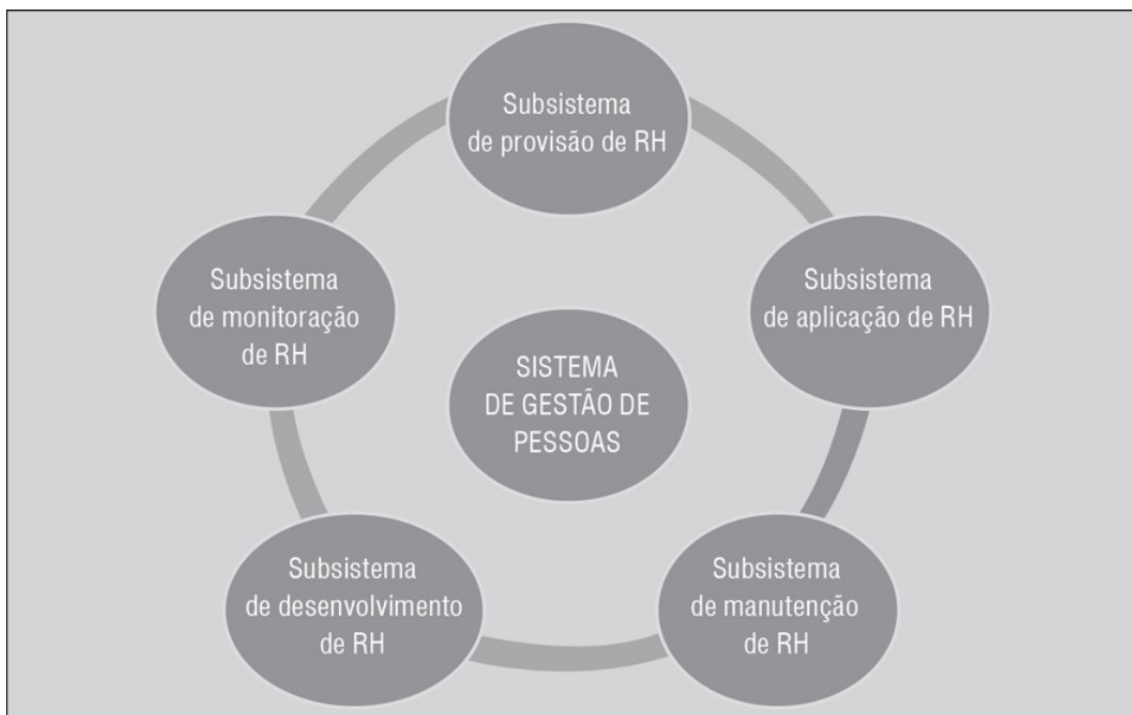
intermediar as relações de trabalho, pois é um órgão fundamental para aliar os objetivos pessoais (autorrealização, status e reconhecimento) aos objetivos organizacionais, que podem ser: sustentabilidade econômica, conquista de posições de destaque na comunidade e no mercado, retorno aos acionistas, competição justa com a concorrência ou o correto atendimento aos anseios dos *stakeholders*.

2.2.3 Processos relacionados à gestão de pessoas

Os processos, as políticas e os subsistemas da GP formam um conjunto interligado e interdependente de atividades, de forma global e dinâmica, que varia de uma organização para outra. Esses processos captam, atraem, aplicam, mantêm, desenvolvem e monitoram as pessoas nos diversos níveis hierárquicos de uma organização, independentemente de setor, porte ou mercado.

Para os autores Pampolini e Stadler (2014), a gestão de pessoas pode ser desmembrada em cinco subsistemas, essas atividades se dão de forma integrada – jamais isolada –, pois cada subsistema possui interligação com as demais etapas, que podem ser compreendidas como parte de um ciclo, conforme figura abaixo:

Figura 2 – Sistemas e subsistemas de gestão de pessoas



Fonte: Pampolini e Stadler (2014, p. 27).

Para os autores Pampolini e Stadler (2014, p. 28), cada subsistema apresenta suas particularidades e atividades:

- no subsistema provisão de recursos humanos estão as atividades de planejamento, recrutamento e seleção de pessoas.
- no subsistema aplicação de recursos humanos estão as atividades de desenho, descrição, análise de cargos e avaliação de desempenho.
- no subsistema manutenção de recursos humanos estão as atividades de administração de salários, planos de benefícios sociais, qualidade de vida no trabalho, higiene, segurança e relações sindicais.
- no subsistema de desenvolvimento de recursos humanos são realizadas as atividades de treinamento e desenvolvimento de pessoas e de desenvolvimento organizacional.
- no subsistema de monitoração de recursos humanos, os sistemas de informações de recursos humanos (RH) são monitorados por meio de banco de dados, indicadores e instrumentos.

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Os colaboradores são peças-chaves nas empresas, por isso, é de grande importância que eles estejam alinhados com a visão que a organização quer passar para o mercado em que atua. Nesse contexto a análise da cultura organizacional torna-se um instrumento poderoso para aumentar a competitividade, pois a coesão desta mantém os funcionários engajados para o alcance de um objetivo comum (SOUZA, 2014).

Schein (1985 apud KNAPIK, 2012, p. 26) define que a cultura é:

Um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa, integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Essa cultura representa a forma de como as pessoas enxergam o mundo onde vivem. A partir disso, dá-se a criação de várias percepções e de aceitação entre os membros onde é necessária manutenção e adaptação. O' Reilly e Chatman (1996 apud SOUZA, 2014 p. 21), indica que “a cultura é um sistema de valores compartilhados que definem o que é importante, as normas que determinam atitudes e os comportamentos adequados para os membros da organização”.

Na visão do autor Robbins (1999 apud SOUZA, 2014, p. 21) cultura é o conjunto de valores, ponto de vista, conhecimento e modo compartilhados de pensar pelos seus membros como sendo o mais adequado. “Ela representa a parte não-

escrita, o sentimento da organização". Desta forma, a cultura é um fator determinante na organização e todos os membros da empresa estão ligados diretamente a ela.

A cultura organizacional é composta por regras formais e informais que auxiliam na forma de agir, pensar, perceber e compartilhar das pessoas que fazem parte de uma organização, direcionando os esforços de todos para alcançar os objetivos da empresa. Knapik (2012, p. 25), fala que:

assim como cada ser humano tem características individuais próprias, cada empresa tem sua cultura e até mesmo algumas peculiaridades que são bem conhecidas pela sociedade, e sua identidade é revelada por meio de seus valores institucionalizados, hábitos, crenças, atitudes e expectativas.

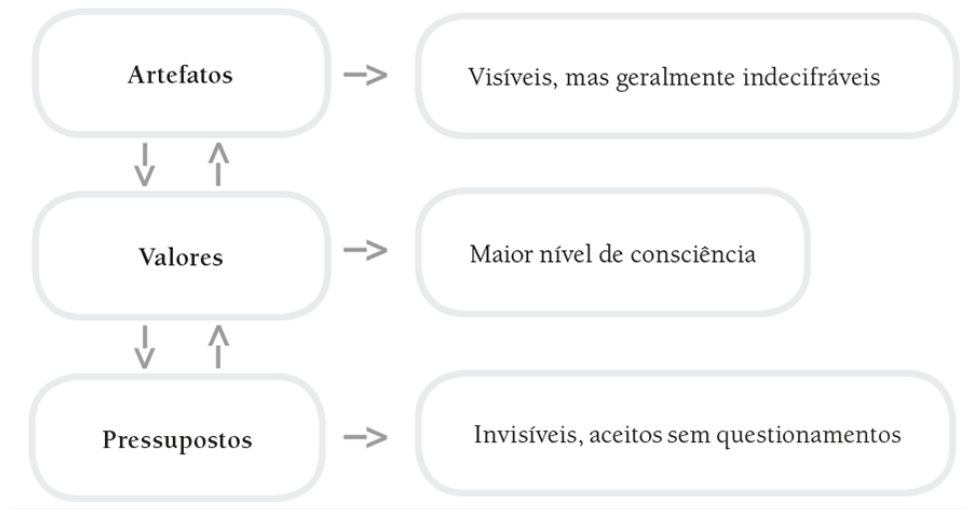
Chiavenato faz analogia entre a cultura organizacional e um iceberg onde as partes visíveis ou não visíveis representam aspectos tangíveis e intangíveis:

A parte visível do iceberg representa os aspectos formais da cultura organizacional, que são facilmente reconhecidos, como as políticas e as diretrizes, os métodos de trabalho, a estrutura da empresa e a dos cargos. A parte inferior, oculta pela água, esconde aspectos informais, como os sentimentos, as percepções, os valores, as regras estipuladas informalmente pelo grupo etc (CHIAVENATO, 2002 apud KNAPIK, 2012, p. 31).

Na percepção de Fleury (1996 apud TAMAYO, 2008) sustenta que a cultura organizacional é um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional. O autor enfatiza ainda que, a cultura está enraizada na essência da organização e desta forma, não pode ser alterada repentinamente, a menos que tenha preparo e sensibilização entre todos os envolvidos.

Para o autor Schein (2009 apud SOUZA, 2014) a cultura organizacional se manifesta em três níveis e que há interação e influências contínuas entre os níveis, uma vez que a cultura é um processo dinâmico e interativo, isso pode ser observado conforme figura a seguir:

Figura 3 – Níveis de cultura



Fonte: Knapik (2012, p. 26).

O nível dos artefatos é: aquilo que é visível e manifestado como artes, padrões, vestuário, *layout*, tecnologia, padrões de comportamento dos envolvidos; Valores: refere-se aos comportamentos ocultos, o que é importante para os membros e que eles acreditam (liberdade, democracia, tradição, riqueza, lealdade) geralmente presentes na comunicação institucional; pressupostos: Invisíveis, aceitos sem questionamento, mas determinam como os membros percebem, pensam e sentem (KNAPIK, 2012).

Na composição de um conceito para cultura elaborado até o momento, mostra que a cultura é cultivada, mantida e transmitida aos membros, ela regula as ações da organização na sociedade, bem como as relações de seus colaboradores (entre eles mesmos e com os demais elementos corporativos) resultando em um padrão de integração que revela algo estável, profundamente enraizado, mas, que pode ser remodelada desde que tenha preparo e conscientização dos envolvidos (SCHEIN, 2009, apud SOUZA, 2014). Cameron e Quinn (1999), consideram que a força da cultura está na habilidade de fazer com que as pessoas continuem juntas de formar a superar obstáculos e conduzir a empresa na direção do sucesso. A autora Kelly (1999, apud SILVA, 2004, p. 18) representa dizendo que para que a empresa alcance seus objetivos devem estar com seus interesses alinhados com a dos colaboradores "[...] é preciso tentar conciliar os interesses de cada trabalhador com os da companhia ou de quem tomou a decisão, de modo que, quando as pessoas agirem por interesse próprio, sirvam igualmente ao interesse geral". Para estes

autores, a cultura organizacional é retratada como uma possível vantagem competitiva já que possibilita um conjunto de percepções, memórias, e definições geradas em consenso comum e integradas.

Souza (2014) descreve que a cultura é aprendida, transmitida e partilhada sendo como um processo necessário de integração e adaptação social. Segue dizendo ainda que “a cultura é uma forma coerente de significações e funciona como um cimento que procura unir todos os membros em torno dos mesmos objetivos e da maneira de agir”, caso contrário, os interesses individuais e pessoais trariam prejuízos para as organizações pela falta de procedimento e orientações claras. Para que a transmissão da cultura organizacional seja explícita, elementos da cultura organizacional são essenciais neste processo. Enfatiza a autora ainda que “os elementos fornecem uma interpretação para os membros da organização, onde a passagem dos significados se dá como a coisa aceita”.

Os elementos da cultura organizacional resumem-se em ritos, rituais, cerimônias, histórias, mitos, heróis, símbolos, linguagem. São a partir da utilização desses fatores, que consistirá na boa interpretação dos colaboradores ajudando na eficiência e eficácia organizacional (SOUZA, 2014). Cabe abaixo uma descrição das características de cada elemento:

Quadro 3 – Formas de transmissão da cultura organizacional

Características	Descrições	Palavras chaves
Cerimônias	Eventos especiais nos quais os membros da organização celebram os mitos, os heróis e os símbolos da empresa	Eventos
Heróis	Pessoas de sucesso que corporificam os valores e o caráter da organização (Wagner III e Hollenbeck, 2002)	Modelos
Histórias	Relatos de eventos passados que ilustram e transmitem normas e valores culturais mais profundos.	Relatos
Mitos	Histórias fictícias que ajudam a explicar atividades ou eventos que, se explicados de outro modo, poderiam ser confusos.	Acreditar
Modelos mentais e linguísticos	Símbolos verbais que refletem as suposições compartilhadas no grupo.	Ideias
Rituais e ritos	Ações e cerimônias repetidas regularmente para garantir a transmissão ou manutenção de valores ou regras (Wagner III e Hollenbeck, 2000)	Cerimônias Influenciadores
Símbolos	Representações visíveis, e muitas vezes concretas, de significados emocionais e de valor para o grupo.	Sinalizadores

Fonte: Adaptado de Wagner III e Hollenbeck (2003, p. 368 apud Souza, 2014, p. 31-32).

As cerimônias são eventos que reforçam normas e valores culturais geralmente nelas são passadas os ritos e rituais a serem seguidos, como reforços de acontecimentos (a premiação do melhor colaborador do mês, por exemplo), integração dos funcionários ou a renovação/manutenção dos compromissos a serem desenvolvidos. As histórias, por sua vez, remetem à acontecimentos ocorridos na criação e nos primeiros anos da organização, servindo como “ponte” do passado com o presente. Os mitos legitimam os acontecimentos da história exemplificando de maneira sucinta e que possibilitem fácil compreensão. Os heróis são protagonistas do sucesso da empresa e são destacados para que os colaboradores tomem como exemplo a ser seguido. Já os símbolos são objetos, marcas, roupas que carregam significados específicos. Por fim, a linguagem está atrelada a forma de identificação dos membros da organização de modo que entrem em um consenso organizacional (SOUZA, 2014).

Uma cultura é necessária para o desenvolvimento eficaz, e que, quanto mais forte a cultura, mais eficaz é a organização, por isso, a comunicação desempenha um importante papel na propagação dela já que é parte integrante do processo de geração de sentido dentro e fora do espaço físico das organizações. Desta forma, ao realizar as etapas de um processo seletivo para posterior contratação, a cultura deve estar explícita desde o início para que os objetivos do candidato sejam similares ou na mesma linha que o da organização (SOUZA, 2014).

2.3.1 A socialização organizacional como ferramenta da cultura

A socialização se trata da próxima etapa após o recrutamento e seleção, é como um acolhimento ou boas-vindas para uma pessoa que fará parte da organização, onde um desconhecido passa a ser um integrante interno por meio do procedimento intitulado socialização organizacional (BAUER & GREEN, 1994 apud RODRIGUES, 2019). Para a adaptação de um novo papel de alguém em uma organização além de ser fundamental enriquecer conhecimentos, habilidades e atitudes, é de suma importância o mesmo olhar para a assimilação de valores, crenças, diretrizes e práticas próprias da cultura organizacional (WORTMEYER, 2017). Na concepção de Pânzaru (2016, apud RODRIGUES, 2019), a socialização compõe-se dos programas de integração profissional que fazem que o novo

colaborador saiba todas as informações necessárias para que possa cumprir e se adaptar mais rápido aos atributos do trabalho.

Além da socialização atender aos quesitos do trabalho, no aspecto referente ao grupo ela esclarece as expectativas, podendo reduzir a insegurança da pessoa que está ingressando no time. Já no panorama geral da organização, gera-se uma absorção de metas e filosofia, assim como assimilar a estrutura, ainda uma prevenção a aparições de conflitos, diminuição de falhas e retrabalho, diminuindo custos e gastos nas atividades refeitas (BOWDITCH; BUONO, 2002).

A socialização pode ser descrita de vários modos, muitos estudos indicam um feito uníssono entre três partes nesse processo que são denominadas: pré-entrada; acolhimento e efeitos (LOUIS, 1980; BAUER; GREEN, 1994; ALLEN, 2006 apud RODRIGUES, 2019). A pré-entrada se refere antes mesmo da entrada dos integrantes na organização (MERTON, 1957 apud RODRIGUES, 2019). Por meio das informações coletadas durante o recrutamento e seleção (exemplo: divulgação da vaga; na entrevista; redes sociais da empresa; visitação a estrutura física da empresa, etc.) que o interessado a vaga cria suas perspectivas acerca do seu futuro na organização (LOUIS, 1980; BAUER; GREEN, 1994 apud RODRIGUES, 2019) criando assim uma personificação da organização e do lugar que pertencerá nela, sendo elas realistas ou não satisfeitas. Quando as expectativas realistas do candidato são condizentes com a realidade ocorre uma boa compreensão dos objetivos organizacionais (WANOUS, 1980 apud RODRIGUES, 2019), assim quanto mais informações o interessado tiver antes da admissão, mais fácil a sua socialização (FELDMAN, 1976 apud RODRIGUES, 2019). Já as expectativas insatisfeitas podem gerar um “choque de realidade” no candidato, pois elas não condizem com as necessidades e não desejáveis conforme a realidade, assim como esperavam (HUGHES, 1958; LOUIS, 1980 apud RODRIGUES, 2019), causando a sensação de “promessa quebrada”, o que eventualmente pode levar a pessoa a se desligar precocemente da empresa, uma ação caracterizada por *turn-over* voluntário, relacionado às expectativas não atendidas (ROSS; ZANDER, 1957; KATZELL, 1968; DUNNETTE; ARVEY; BANAS, 1973; LOUIS, 1980 apud RODRIGUES, 2019).

A segunda fase da socialização se dá ao acolhimento, aonde o recém-chegado terá o processo de adaptação e aprenderá tudo relacionado a sua função e cultura organizacional (LOUIS, 1980 apud RODRIGUES, 2019), sendo inserido na

organização. A eficácia dessa etapa diz respeito às táticas de socialização estrategicamente aplicadas como dito por Allen (2006, p. 238 apud RODRIGUES, 2019) “referem-se aos métodos que as organizações usam para ajudar o recém-admitido a adaptar-se às experiências iniciais de entrada; a reduzir a incerteza e a ansiedade associadas ao “choque com a realidade”.

Um modelo de socialização muito usado e muito bem desenvolvido foi elaborado por Van Maanen & Schein (1979), onde os mesmos apontam seis táticas entre formais e informais que gestores ou responsáveis pelo processo podem utilizar para compor a socialização. Dentre as etapas estão:

1. Coletivas ou individuais;
2. Formais ou informais;
3. Sequenciais ou aleatórias;
4. Fixas ou variáveis;
5. Seriais ou disjuntivas;
6. Investidura ou desinvestidura.

Baseado neste modelo, Jones (1986 apud RODRIGUES, 2019) desenvolveu um estudo, e classificou as seis táticas em três categorias, como é possível observar no quadro 4:

Quadro 4 – Táticas de socialização

	Institucionalizada	Individualizada
Contexto (modo como a informação é transmitida aos indivíduos)	Coletivas Formais	Individuais Informais
Conteúdo (conteúdo da informação facultada aos indivíduos)	Sequenciais Fixas	Aleatórias Variáveis
Sociais (proporcionam orientação social e facilitam a aprendizagem)	Seriais Investidura	Disjuntivas Desinvestidura

Fonte: Adaptado a partir de Rego *et al.* (2015).

As três categorias divididas como mostra o quadro 4 se refere a: contexto, conteúdo e social. A categoria contexto é relacionada ao jeito que as organizações propagam as informações ao novo integrante de formas coletivas, individuais, formais e informais. A categoria conteúdo é a ordem que as informações são geradas ao novo colaborador: variável, fixa; aleatória ou sequencial. E por último, mas não menos importante a categoria social que diz respeito a acessibilidade que os novos colaboradores têm ou não aos veteranos ou colaboradores mais experientes, facilitando a aprendizagem (JONES, 1986 apud RODRIGUES, 2019).

Explorando melhor o passo a passo da tática de socialização e contextualizando temas: coletivas ou individuais. As coletivas caracterizam um grupo de novos colaboradores ao mesmo processo comum e simultâneo, gerando a padronização (JONES, 1986 apud RODRIGUES, 2019). Já as individuais são aplicadas um indivíduo por vez, gerando assim uma perspectiva única por receber isoladamente as experiências e composição.

As táticas formais e informais dizem respeito ao meio que as informações são repassadas. Van Maanen (1976) aponta que a tática formal é o ato de “separar” o recém-chegado do corpo habitual da organização enquanto ele aprende os encargos de suas funções, ou seja, um acolhimento previamente preparado pelos gestores e especialmente direcionado aos novos membros (REGO *et al.*, 2015). No contraponto temos as práticas informais de socialização, onde os novos colaboradores são inseridos imediatamente com seus novos colegas ao local de trabalho, não dando o entendimento aos demais que ele é um “iniciante” (REGO *et al.*, 2015). Portanto, os colaboradores repassam o conhecimento cada um à sua maneira, sem supervisão e orientação, ocorrendo assim aprendizagem por meio de tentativa e erro (VAN MAANEN, 1976). As táticas formais, quando coletivas maximizam as chances do recém-chegado aprender a aceitar orientações dos mais experientes, já as informais e individuais abrem o horizonte para que os novos integrantes desenvolvam as funções de formas diferenciadas e inovadoras (JONES, 1986 apud RODRIGUES, 2019).

Os próximos passos da socialização são: sequenciais ou aleatórias; fixas ou variáveis. Estas estão atreladas a como o conteúdo, ou seja, as informações são repassadas aos novos colaboradores. As sequenciais é o processo que se caracteriza pela ordem sequencial que é repassada as informações conforme as atividades e experiências que os novos integrantes irão passar, que segundo

Ashforth & Saks (1996, apud RODRIGUES, 2019) é uma sequência fixa que representa o processo do novo cargo. Porém quando a tática de socialização é aleatória, o recém-admitido desconhece o processo linear que o leva ao papel como um todo do seu novo cargo, sendo assim ele não consegue criar uma conexão linear e lógica. Unindo com as socializações fixas ou variáveis, isso se refere a um cronograma para a aprendizagem e comunicado ao novo integrante. As táticas fixas são quando pelo cronograma é possível informar ao recém-chegado o tempo que levará para ele findar cada fase do processo, sendo caracterizada pela calendarização e cronogramas até o momento da real introdução ao cargo (JONES, 1986 apud RODRIGUES, 2019). Em contrapartida as táticas não variáveis não informam o tempo do processo, dessa forma o colaborador não sabe quando ou quanto tempo irá durar as etapas do processo, pois, não tem definido toda a abordagem de aprendizagem. Como muitos dos fatores podem ser inesperados como economia, taxas e rotatividade, faz com que processos de socialização variáveis criem um modelo mental de adaptabilidade e futuramente evolua a carreira do indivíduo (VAN MAANEN; SCHEIN, 1979).

O penúltimo passo são as táticas seriais ou disjuntivas que dizem respeito ao apoio dos membros veteranos da organização perante os recém-admitidos. A socialização em série é o ato de veteranos prepararem os novos colaboradores para cargos semelhantes aos seus e assim se tornando um modelo e espelho para o novo integrante, visto que em termos organizacionais o mais experiente é visto como alguém com rico conhecimento e sabe lidar com situações adversas que podem surgir (LOUIS, 1980 apud RODRIGUES, 2019). Portanto quando o recém-admitido se espelha em alguém ele enxerga um futuro e uma imagem de si nos colegas de trabalho mais experientes que o acolheram, diminuindo a sua insegurança e incerteza que tem perante seu futuro na organização, gerando uma estabilidade (REGO *et al.*, 2015). Já as táticas disjuntivas demonstram disparidade da tática anterior, onde o novo integrante desenvolve sozinho a sua própria maneira de trabalhar e decidir, vendo que o encarregado de passar a aprendizagem não lhe deu a disponibilidade e atenção de estar repassando os conhecimentos, assim o recém-admitido desenvolve sua própria aprendizagem já que não teve um auxílio de alguém para lhe mostrar o caminho, e por esse motivo aumenta a incerteza do novo colaborador por apoiar se em fontes inadequadas. Portanto esta tática é mais

conivente a busca de criatividade e inovação, caso do contrário apenas anarquia e desorientação (JONES, 1986 apud RODRIGUES, 2019).

Chegando aos últimos passos se encontra a investidura, onde se valoriza os atributos pessoais do recém-admitido e que ele agrega para a organização, para assim reforçar suas atitudes e valores que condizem com o desejado, tornando a integração mais leve possível (VAN MAANEN; SCHEIN, 1979). E do contrário temos a desinvestidura, que é a negação das características pessoais do novo colaborador, com a finalidade de lapidar o indivíduo ao modelo da organização (VAN MAANEN; SCHEIN, 1979). Por ter uma abordagem mais “repreensiva” e *feedbacks* negativos até que o recém-chegado se adapte ao modelo da organização, pode haver o sentimento de ser ignorado e desvalorização diz Allen (2006, apud RODRIGUES, 2019).

Portanto através do estudo de Jones (1986, apud RODRIGUES, 2019) foi possível identificar que as táticas escolhidas para a socialização afetam nas orientações e desenvolvimento das tarefas.

Uma socialização bem eficiente e estratégica pode trazer benefícios como: retenção de novos talentos; maximizar o retorno do investimento no processo de recrutamento e seleção; potencialização do capital humano como vantagem competitiva no mercado (BATISTIČ, 2017 apud RODRIGUES, 2019). Porém se a socialização não é aplicada de modo eficaz pode prejudicar a empresa como dito por Fisher (1986, apud RODRIGUES, 2019) que uma má socialização traz resultados negativos, e é uma das principais causas de rotatividade voluntária e involuntária nas organizações, aumentando gastos e desperdício no processo de recrutamento, seleção e formação (KAMMEYER-MUELLER; WANBERG, 2003 apud RODRIGUES, 2019).

Portanto a socialização como ferramenta da cultura organizacional se dá ao seu sucesso quando bem aplicada, permitindo que o recém-admitido consiga não só apenas executar bem suas funções, mas estar integrado na equipe de trabalho, conhecendo as políticas internas, a missão, visão e valores, desenvolvendo um conhecimento da organização gerando assim um pertencimento que leva a fidelidade e satisfação do colaborador (BAUER; GREEN, 1998, CABLE; PARSONS, 2001 apud RODRIGUES, 2019).

2.3.2 Endomarketing como instrumento na gestão de pessoas

A comunicação e o marketing estão presentes no dia a dia das empresas e estão diretamente relacionados com a gestão de pessoas. Para aliar a gestão de pessoas, comunicação e marketing como uma estratégia de gestão as empresas utilizam o endomarketing (BRUM, 2010). Endomarketing são ações de marketing que são voltadas ao público interno da organização. Seu objetivo é alinhar, sintonizar e sincronizar informações para implementar e operacionalizar o marketing interno. Através dele as trocas da organização com o seu colaborador serão facilitadas, sendo norteadas por lealdade no relacionamento, o que irá gerar harmonia nas relações e na imagem organizacional (BEKIN, 2004). O endomarketing ajuda na gestão de conflitos e aprimora a cultura organizacional. É uma importante ferramenta para se trabalhar o ambiente interno para que ele se reflita no relacionamento com o cliente (BRUM, 2010). “O objetivo do endomarketing é, portanto, criar uma consciência empresarial (visão, missão, princípios, procedimentos, etc.), dentro de um clima organizacional positivo” (BRUM, 2010, p. 21). O propósito do endomarketing é transformar o colaborador em um facilitador para consolidar a imagem da organização e o seu valor para o mercado (BRUM, 2010). O endomarketing fortalece a ideia de que a pessoa só busca a excelência quando percebe que o local onde trabalha respeita os seus valores, investe em desenvolvimento de modelos gerenciais avançados e acredita no seu potencial humano (CERQUEIRA apud BRUM, 2010).

Assim como a empresa deve se posicionar para o mercado, também deve ter esse mesmo olhar para dentro, focado no seu público interno. Através disso a empresa ocupará um lugar distinto e valorizado perante o seu colaborador, assim como almeja com seu público externo. O endomarketing não pode ser apenas um posicionamento psicológico, deve ser sustentado por um posicionamento real, que estabeleça credibilidade entre a empresa e seu funcionário. Para um marketing interno ser eficiente ele deve ser planejado de uma maneira consistente. Algumas linhas que o endomarketing pode atuar:

- Gestão: objetivos, estratégias e resultados;
- Recursos Humanos: incentivos, benefícios, treinamento, integração, desligamento, política salarial, cultura dentre outros;
- Produção: metas e resultados;

- Campanhas: motivacionais, lançamentos, reforço, dentre outras;
- Mercado e produto: qual o produto da empresa, clientes, mercado de atuação, concorrentes, dentre outros;
- Responsabilidade social: voluntariado, ações sociais, dentre outros;
- Responsabilidade ambiental: campanhas de preservação, tratamento de resíduos, reciclagem, descarte de materiais, dentre outros;
- Comunicação interna: slogan interno, revista interna, boletim semanal, mural, intranet, mala direta, e-mail, redes sociais, rádio interna, dentre outros;
- Celebrações: aniversário dos colaboradores e da empresa, premiações, resultados alcançados, datas comemorativas, dentre outros;
- Participação nos resultados: regulamento, acompanhamento e divulgação;
- Programas de reconhecimento: tempo de casa, alcance de metas, conquistas particulares (prêmios, certificados), dentre outros;
- Dia a dia da empresa;
- Normas e diretrizes: código de ética, padrões e procedimentos (BRUM, 2010).

Para elaborar um programa de endomarketing a empresa deve se atentar a alguns processos: Diagnóstico (análise interna de percepção dos funcionários sobre todos os processos da empresa); definição de objetivos (o que é desejado com a aplicação do endomarketing); identificar o *marketing* externo e alinhá-lo com o interno e elaborar um plano de ação (BRUM, 2010). Deve-se analisar a maneira de como as abordagens relacionadas à comunicação interna sustentam as estratégias relativas ao mercado externo. Ele deve buscar alinhar os processos de treinamento e desenvolvimento de gerentes e equipe com o que o cliente busca na hora de consumir um produto/serviço, monitorar a satisfação do colaborador e compará-la com a do cliente para compreender a relação entre elas e trabalhar os vínculos entre satisfação e retenção do cliente com processos de treinamento, remuneração e avaliação de colaboradores (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011).

De um modo geral o endomarketing são as práticas utilizadas por uma organização ao tratar os seus colaboradores como clientes internos, partindo do princípio de que a empresa é capaz de operar com excelência junto aos seus clientes se estiver bem-posicionada perante de seu público interno. Assim, a

empresa que considera os colaboradores como seus primeiros clientes e se esforça para aproximá-los, engajá-los e retê-los, otimiza as formas de comunicação usadas para alcançá-los, os direciona para as estratégias de desenvolvimento implantadas. Ao buscar orientar a ação dos colaboradores para o público externo, o endomarketing tem sido aproveitado como ferramenta estratégica para obtenção de vantagem competitiva e como visa atrair, engajar e reter colaboradores, é também um instrumento de gestão de pessoas (MARRAS et al, 2010).

2.4 ANÁLISE DE INVESTIMENTOS

A análise de investimento tem como objetivo estudar todo o capital investido em um projeto e estruturar os possíveis proventos futuros e prognosticar através de cálculos (MEGLIORINI; VALLIM, 2009), usando métodos que podem comprovar desfechos e variáveis assim dando suporte nas tomadas de decisões. Dessa forma, é de suma importância uma visão analítica para decisões e conseqüentemente onde investir o capital, muitas das vezes podendo ser um sacrifício momentâneo para um ganho futuro, como dito por Queiroz (2001), protegendo um recurso limitado e aplicando de forma mais segura e eficiente. Portanto alguns métodos podem auxiliar nas estimativas das análises. A viabilidade ou inviabilidade dos investimentos pode ser mensurada através da Taxa Interna de Retorno (TIR), Valor Presente Líquido (VPL), e período de retorno *Payback* (CORREIA NETO; MOURA; FORTE, 2002).

O *Payback* se trata do período que a organização levará para recuperar o investimento que fez, por meio do fluxo de caixa do projeto em questão analisado (GITMAN, 1997). E ainda segundo Gitman (1997) se o *Payback* for menor que o tempo designado para o retorno ele se torna um investimento viável, e se o *Payback* for maior que o tempo de retorno designado ele se torna um investimento inviável. Além disso, o *Payback* pode advir de duas vertentes: o *Payback* Simples ou o *Payback* Descontado.

O *Payback* Simples é o tempo (mensurado em períodos) em que os fluxos negativos do investimento vão minimizando conforme as entradas de caixa, então calculando o tempo entre o investimento inicial e quando o valor do lucro acumulado se equipara ao valor investido (SCHAICOSKI, 2002). As vantagens da utilização desse método são descritas por Bruni e Famá (2003):

- Aplicação simples e de fácil entendimento;

- Serve como parâmetro de riscos já que a sua formulação reduz a incerteza do investimento.

Já em contraponto as desvantagens acentuam-se:

- Não leva em consideração o valor do dinheiro no tempo;
- Não mensura rentabilidade, apenas o tempo de retorno do investimento;
- Não levanta todos os capitais de entrada nos fluxos de caixas e assim mascarando alguns dados que podiam ser cruciais na escolha talvez de um projeto mais rentável.

Já o *payback* descontado é similar, apenas com alterações para pôr o valor do dinheiro no tempo e período respectivamente analisado, aplicando a Taxa Mínima de Atratividade (TMA) e o VPL, e também aplicando os descontos dos períodos em análise (BRUNI; FAMÁ, 2003). Sendo então suas vantagens:

- Leva em conta o valor do dinheiro no tempo;
- Valores são entendidos como tempo de retorno do investimento remunerado conforme o custo de interesse além de mostrar os lucros extras quando se ultrapassa acontece o *payback* antes do tempo pré-designado.

E como todo método há desvantagens como:

- Também não garante a projeção de rentabilidade
- Não contabiliza todas as entradas de fluxo de caixa que invalidam projetos em longo prazo mais rentáveis.

Portanto, essas desvantagens deixam o método míope, assim descrito por Famá e Bruni (2003, p. 100):

O fato de apenas analisar o prazo de recuperação do capital investido torna o *payback* uma medida financeira míope: uma visão curta dos números financeiros, não sendo capaz de enxergar os números mais distantes. Se o *payback* de um investimento é igual a três anos, sabe-se apenas que o capital investido será recuperado neste prazo. Se no quarto ano existir um fluxo de alguns milhões ou bilhões de dólares positivo ou negativo, nada é informado.

Para mensurar e ter uma base de qual será o mínimo de retorno que se espera no investimento, se emprega a TMA entrando nos cálculos para projeções futuramente (WERNKE, 2000). Mesmo que Souza e Clemente (2004), afirmem que a TMA mais atrativa é a que promove menos riscos, a dificuldade está em que taxas de mercado interferem diretamente na oscilação da TMA tanto positivamente quanto negativamente, porém fica difícil a exatidão de uma boa TMA. Desta forma sugere

se a possibilidade da empresa adotar que a TMA seja flexível considerando sua situação se for o caso, levando em conta sua base de capital, o mercado inserido, os riscos do investimento, possíveis investimentos posteriores que possam surgir e que sejam mais viáveis, pensado em como a TMA é subjetiva (HESS, 1992 apud Rebelatto, 2004).

Outro método de investimento, um dos mais utilizados, é o VPL. Como seu nome já enfatiza, o VPL é a soma de todos os fluxos de caixa descontados desde o período 0 (zero), onde se deu o início do investimento (SOUZA; CLEMENTE, 2004). Sendo definido por Motta e Calôba (2002), como a soma algébrica de fluxos de caixa descontados para o presente tendo em vista a taxa de juros previamente determinada. Para um VPL mais atrativo deve se levar em consideração que seja maior que 0 (zero) para um bom investimento, mas ainda vai além e que a rentabilidade deve cobrir o custo do investimento, então deve ser utilizado em conjunto com outros métodos para ser mais eficaz. Portanto estão vantagens como: mais precisão na avaliação de riscos além de levar em conta o valor do dinheiro no tempo. Como desvantagem o VPL é incapaz de responder, por exemplo, se é mais vantajoso investir 100 reais para um futuro VPL positivo de 5 reais, ou se é mais vantajoso investir 10 reais para um futuro VPL de 3 reais, pois ele apenas indica o aumento ou a perda de valor da empresa a respeito da decisão do investimento adotado (BRUNI; FAMÁ, 2003).

Para complementar o VPL temos ainda o método TIR, sendo a taxa que representa a taxa real do valor presente de entradas líquidas de caixa do projeto estável e proporcional a taxa que torna o VPL do projeto equivalente a 0 (zero) segundo Galesne, Fensterseifer e Lamb (1999). Portanto a TIR pondera todos os ciclos econômicos do projeto e é representada de modo por período ajustado para fluxo de caixa.

De modo geral fica evidente que todas as ferramentas irão demonstrar se um projeto ou investimento é viável. Quando utilizado todos os métodos apresentados anteriormente ela fica mais completa e diminui as incertezas levando em consideração que todos os métodos separados têm suas limitações e desvantagens, unidos a vantagem de um pode suprir a necessidade de outro e assim por diante (MATARAZZO, 1997).

3 METODOLOGIA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa iniciou através de uma entrevista geral com o dono da empresa onde teve-se conhecimento amplo da organização e suas características em sua visão. Após, as próximas etapas se deram na filial em São Cristóvão, porém, quando coletadas as informações, analisado e feito um diagnóstico, ocorreu a necessidade do trabalho se estender para outras pesquisas diretamente relacionadas à matriz, para alinhamento de estratégias usadas na construção da proposta de intervenção.

Portanto, este trabalho discorre de uma pesquisa bibliográfica que de acordo com Severino (2007, p. 122) consiste:

[...] registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utilizam-se dados de categorias teóricas já trabalhadas por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir de contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos.

Sendo assim, para este estudo uma revisão de artigos, livros e métodos advindos do seguimento da área de Gestão de Pessoas para a fundamentação teórica necessária foi usada para a estruturação de um plano de ação elaborado para atender as carências que se encontram no objeto de estudo.

Para realizar o levantamento de dados foi realizada a pesquisa de campo, onde Lakatos e Marconi (2017) traz como principal objetivo conseguir informações sobre um determinado problema, onde se procura uma resposta, ou sobre uma hipótese que se queira evidenciar. Portanto a pesquisa de campo consiste “na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presumem relevantes para analisá-los” (LAKATOS; MARCONI, 2017, p. 203).

Ainda para incorporar base nas coletas de dados fez-se necessário também, um estudo de caso, definido por Gil (2010, p. 37) como:

[...] modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências [...] sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento,

tarefa, praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados.

Também enquadrada no sentido de pesquisa exploratória dada a coleta de dados desenvolvida com pessoas que vivenciam a realidade da organização, ou seja, os colaboradores, sendo de forma bibliográfica e de profunda análise sobre de exemplos a fim de identificar os pontos de melhoria para a organização (GIL, 2010).

3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Entrevistas são o meio mais comum de coleta de dados, pois geram informações com facilidade, assim como descreve May (2004, p. 145) “as entrevistas geram compreensões ricas das biografias, experiências, opiniões, valores, aspirações, atitudes e sentimentos das pessoas”. No presente trabalho a técnica de entrevista se dá como semiestruturada, onde o entrevistador abre a conversa para o entrevistado argumentar e responder, porém tem um guia para a retomada do foco principal da entrevista (GIL, 1999). Assim como concorda Minayo (2010) que a entrevista semiestruturada é a junção de perguntas abertas e fechadas, dando liberdade ao entrevistador sem se prender unicamente as perguntas previamente traçadas. Portanto faz-se presente na coleta de dados desse trabalho entrevistas semiestruturadas individuais para com gestores e posteriormente colaboradores da farmácia em questão sendo o objeto de estudo, e logo após a extensão feita para a matriz utilizada para extrair mais dados do gestor.

Para a coleta de dados em relação ao ambiente e suas variáveis é selecionado as partes de seu conjunto de complexidade, chamada de seleção ambiental. Com as informações catalogadas é possível fazer uma analogia reduzindo a ambiguidade (BIAGIO, 2012). Atualmente podemos utilizar várias ferramentas para realizar a análise do ambiente no mercado, como por exemplo a matriz SWOT, definida por Biagio (2012) como “*Strengths* (força) – *Weaknesses* (fraquezas) – *Opportunities* (oportunidades) – *Threats* (ameaças) ”.

Chiavenato (2016), menciona a existência da matriz SWOT há mais de três mil anos, acompanhando e auxiliando no planejamento estratégico.

A matriz SWOT proporciona uma análise estratégica que permite perceber como a organização pode lidar com as tendências, oportunidades, coações

e ameaças provenientes do ambiente externo utilizando suas fortalezas (CHIAVENATO, 2016, p. 168).

Assim pode-se avaliar a situação da empresa e propor uma adequação assertiva de acordo com a necessidade. Trata-se de uma ferramenta muito utilizada no planejamento estratégico, tendo como objetivo verificar o ambiente interno e externo das organizações, possibilitando analisar as variáveis incontroláveis do ambiente externo, oportunidades e ameaças, e na análise interna, as forças e as fraquezas que fazem parte da empresa, assimilando como os pontos fortes podem estar rebatando ameaças por exemplo. Feita apenas na filial de São Cristóvão.

A coleta de dados por observação corrobora com outros processos investigativos do estudo e assim se complementam evitando vieses. Assim como afirma Günther (2006), a observação fornece um indicador baseado no realismo e a partir dela é feita uma análise para após complementar as entrevistas, e então segundo Zanelli (2002), entender a complexidade do ambiente, e os aspectos psicossociais se familiarizando com os mesmos. Portanto verificando a importância da técnica da observação, utilizou-se para complemento das entrevistas a observação na farmácia por aspectos: físicos e humanos, para melhor entendimento do cenário da filial do objeto de estudo.

3.3 FORMA DE ANÁLISE DOS DADOS

A forma da análise de dados utilizada se descreve como um método misto que segundo Johnson e Onwuegbuzie (2004) é a forma que usa a investigação indutiva para indicar padrões, e a forma dedutiva para testar teorias e hipóteses, além de basear-se nas explicações mais coerentes para entender os resultados. Deste modo a união de dois métodos permite que o pesquisador tenha amostras mais ricas e contextuais do objeto estudado (HANSON *et al.*, 2005), sendo pesquisas de caráter quantitativo que possibilita identificar variáveis e fazer generalizações, e o qualitativo que por sua vez é a análise de casos concretos e suas peculiaridades temporais e locais (FLICK, 2006). Neste estudo as entrevistas que geraram números e gráficos de forma mensurável se caracterizam como análise quantitativa e as entrevistas que geraram conhecimento sobre aspectos psicossociais e comportamentos categoriza análise qualitativa. Todo o detalhamento

do trajeto da pesquisa, o processo de coleta de dados e as análises encontram-se no tópico 5.2.

4 ESTRUTURAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

4.1 CARACTERIZAÇÃO

A matriz da rede de farmácias Rodocentro, segundo o proprietário está completando trinta anos, iniciou suas atividades no dia 29 de julho de 1991. Foi fundada por uma base familiar na região norte de Santa Catarina, onde a mesma foi se desenvolvendo ao longo dos anos, anteriormente administrada pelo pai do atual sócio e administrador Gustavo Rotta Martins, que compartilhou o objetivo da empresa que sempre foi de expandir e constituir uma rede de farmácias, hoje a empresa é composta por sócios, contendo dez redes de loja e no todo traz cento e vinte funcionários, com uma faixa etária de dezessete a quarenta e cinco anos. A matriz hoje se encontra localizada no endereço Avenida Getúlio Vargas, 1653, Centro de Porto União - SC, ao lado da Rodoviária Municipal de Porto União. Dentro da organização não está desenvolvido um setor ou pessoa específica na área de Recursos Humanos, porém por volta de uma década atrás a empresa passou por um processo de consultoria, onde no mesmo foram desenvolvidas ferramentas como a estruturação de cargos e também como exemplo a composição da missão, visão e valores da empresa, porém devido a data e ao não acompanhamento através do planejamento estratégico, fez com que o mesmo se tornasse obsoleto e não mais viável para utilização na atualidade da empresa.

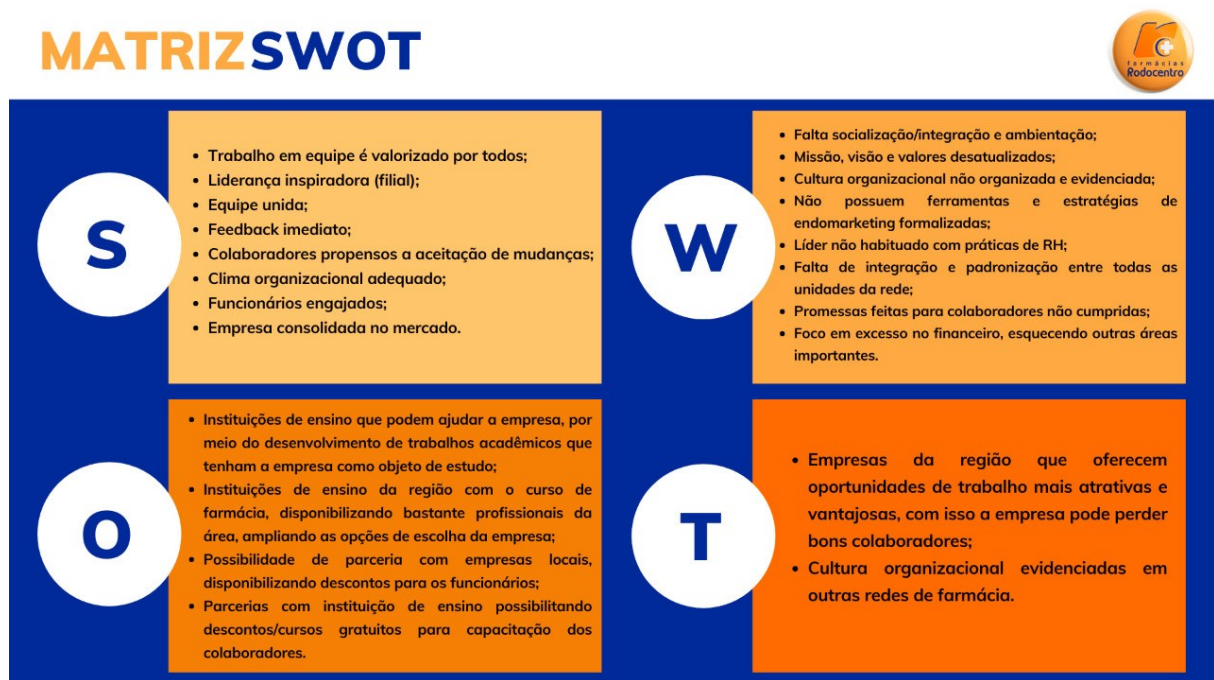
A segunda filial da rede de farmácias Rodocentro iniciou suas atividades em 22 de junho de 1995 e está situada na Avenida Paula Freitas Nº 1330, bairro Nossa Senhora da Salete na cidade de União da Vitória, Paraná. A filial conta hoje com onze colaboradores. Seu horário de atendimento é de segunda a sexta-feira das 8h00 às 22h00, sábados das 8h00 às 20h00 e domingos e feriados das 9h00 às 12h30 e de 14h30 às 19h00. Os serviços prestados pela filial são: recarga de celular, colocação de brincos, tele entrega, medicamentos, conveniência, teste de glicemia, aplicação de injetáveis, perfumaria, aferição de pressão arterial.

5 DIAGNÓSTICO INTERNO DA ORGANIZAÇÃO

5.1 ANÁLISE DA MATRIZ SWOT

Saber em qual cenário a empresa está inserida e quais fatores podem influenciar em seu desenvolvimento, são fundamentais para um bom planejamento organizacional. Uma ferramenta que ajuda mensurar essas informações é a matriz SWOT o qual possibilita identificar os pontos internos que se referem as foças e fraquezas bem como, as oportunidades e ameaças que retratam a análise externa do negócio. Destaca-se ainda que a Matriz SWOT facilita em reduzir riscos na hora de tomar decisões e impulsiona explorar caminhos mais assertivos.

Figura 04 – Matriz SWOT

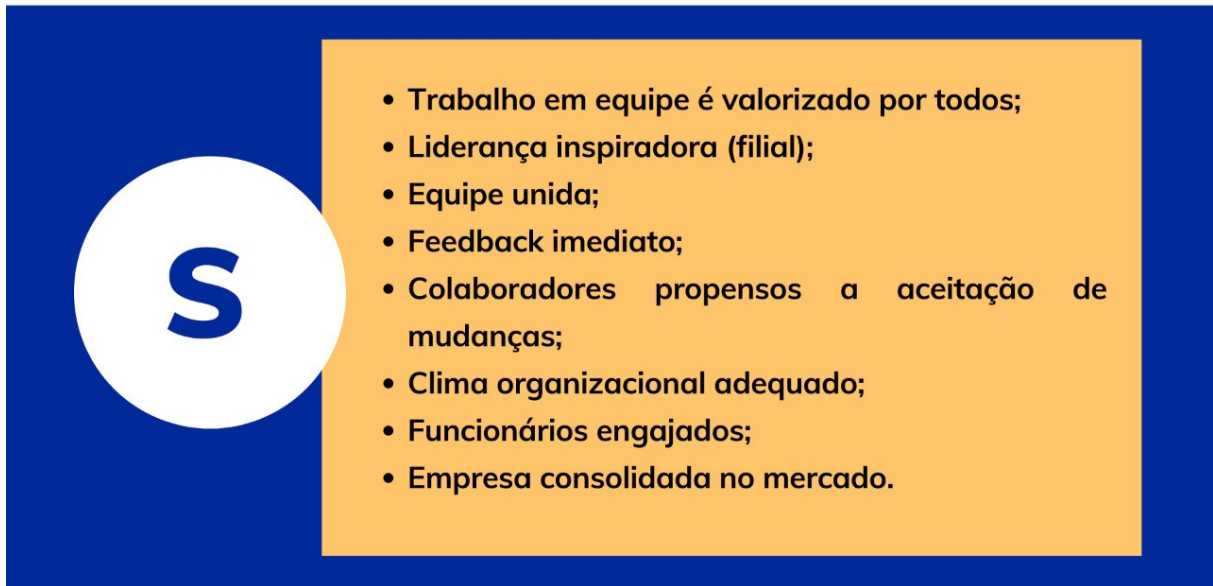


Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Desdobrando-se a Mtriz, iniciou-se pelo Ambiente Interno encontrados nas figuras cinco e seis:

Figura 05 – Forças

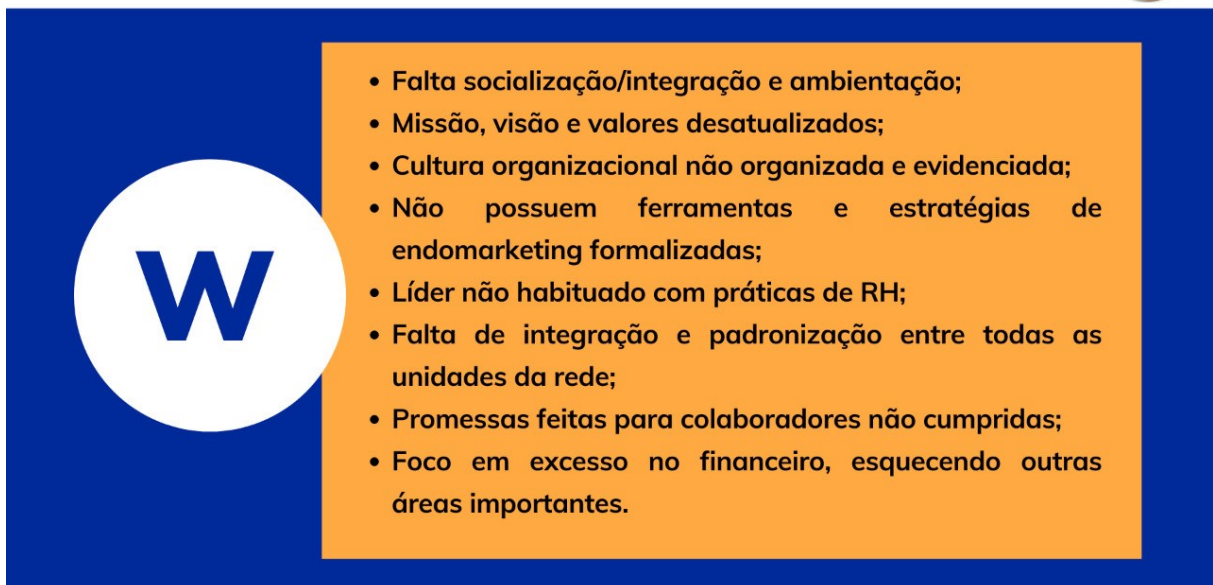
MATRIZSWOT



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Figura 06 – Fragilidades

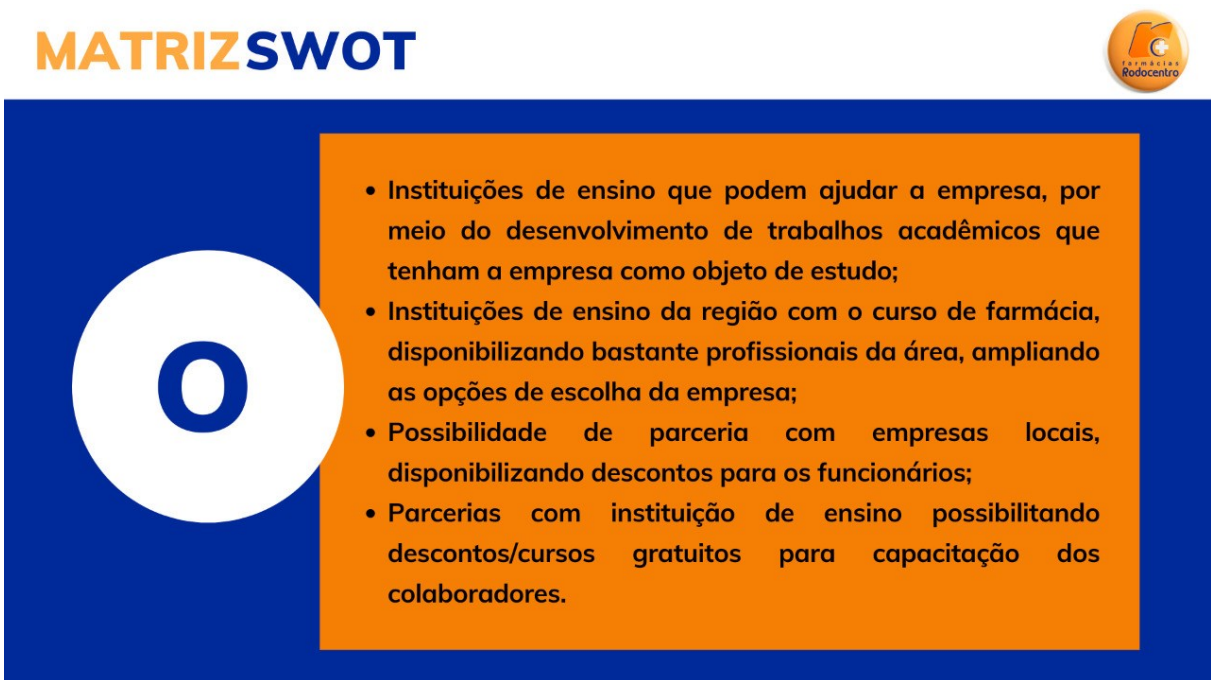
MATRIZSWOT



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

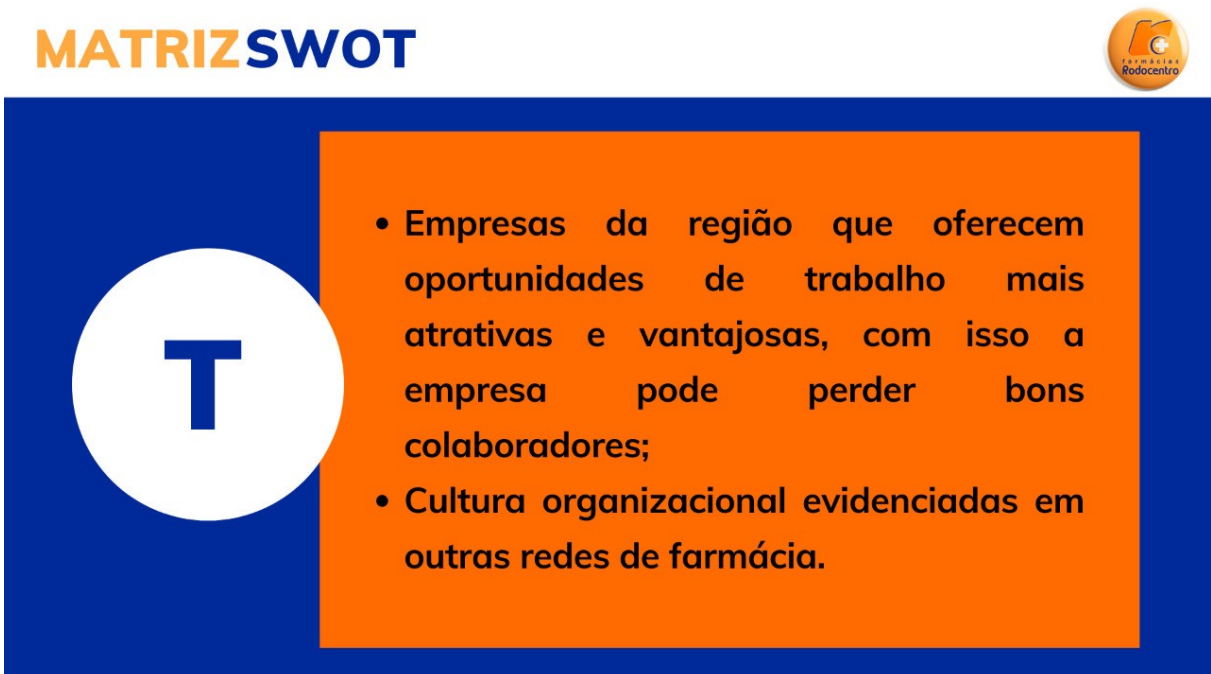
E após a análise do Ambiente Externo mostrados nas figuras sete e oito:

Figura 07 – Oportunidades



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Figura 08 – Ameaças



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Desta viu-se que é possível identificar as potencialidades, capacidades defensivas, debilidades e vulnerabilidades da organização, através da comparação

de todos os fatores descritos possibilitando ter uma análise integrada de alguns pontos identificados na análise SWOT.

Potencialidades da empresa encontradas com base na Análise SWOT (Forças x Oportunidades):

- Os colaboradores são propensos a aceitação de mudanças, sendo as capacitações uma ótima maneira de potencializar os processos organizacionais;
- Como a empresa é consolidada no mercado, pode ser visada pelos profissionais como uma boa opção de local de trabalho, atraindo bastante candidatos às vagas.

Capacidades defensivas da empresa encontradas com base na Análise SWOT (Forças x Ameaças):

- A marca consolidada da empresa pode torná-la tão atrativa quanto as demais que possuem uma cultura organizacional mais evidenciada.

Debilidades da empresa encontradas com base na Análise SWOT (Fraquezas x Oportunidades):

- O foco na área financeira faz com que a empresa não priorize o desenvolvimento dos seus colaboradores e deixe a desejar nos processos voltados para gestão de pessoas;
- Falta de união nas redes enfraquece o poder de barganha para parcerias e descontos.

Vulnerabilidades da empresa encontradas com base na Análise SWOT (Fraquezas x Ameaças):

- A falta de experiência e preparo da liderança com as práticas de RH, pode acelerar a saída de colaboradores;
- A empresa não utiliza a gestão como ferramenta estratégica devido à falta de experiência e preparo da liderança com as práticas de RH.

5.2 ENTREVISTA COM GESTORES, COLABORADORES E OBSERVAÇÃO

As etapas utilizadas para entender e reter informações sobre a organização Rodocentro, dividiu-se em quatro momentos. A primeira fase se deu pela realização de uma entrevista com o gestor Gustavo, a fim de conhecer a história e os aspectos

organizacionais da rede farmacêutica (número de colaboradores; filiais; propósito da organização; relação do profissional de recursos humanos com a empresa). Quanto aos aspectos organizacionais, constatou-se que a empresa é consolidada, ativa a trinta anos no mercado que possibilitou crescimento e conseqüentemente a oportunidade de abertura de novas filiais. No alcance deste trabalho, as lojas mencionadas possuem quarenta funcionários e estão espalhados dentre as quatro filiais vinculadas a matriz, o qual localizam-se na cidade de União da Vitória - PR nos bairros São Cristóvão e Rocío, e no município de Porto União - SC nos bairros São Pedro e Santa Rosa. Outros dois estabelecimentos utilizam o nome da marca pela região, porém, não tem ligação com as instituições mencionadas a este trabalho, tendo em vista que são administradas por outra direção. A expansão da rede farmacêutica Rodocentro estudada neste objeto de estudo, manifesta que os processos pertinentes ao planejamento estratégico não foram colocados em prática tornando obsoleto os pilares que se relacionam a missão visão e valores. Se tratando das práticas relacionadas a área de gestão de pessoas, o gestor mencionou que a organização contava com um profissional de recursos humanos que delineava os processos e consolidava as informações entre toda a rede, mas com a saída a mesma, ficou à deriva os procedimentos relacionados a esta área, perdendo conexão e integração entre as agências. O questionário realizado para o gestor pode ser lido na íntegra no Apêndice A (Planejamento de coleta de dados: Entrevista com gestores).

A segunda etapa houve a conversa com o gerente Marcos Roberto Tonkio, responsável pela filial da farmácia Rodocentro, localizada no bairro São Cristóvão, para saber qual sua percepção quanto a organização, nesta, foram abordadas as mesmas perguntas que estão localizadas no Apêndice A, e ampliou-se saber sobre sua passagem pela matriz até a abertura da filial em que está administrando. O convite para assumir a gerência da rede aconteceu em 2010 pelo bom desempenho apresentado durante os seis anos anteriores na matriz e pela incessante vontade de crescer junto com a marca, nisto identifica que alguns processos organizacionais precisam ser reforçados entre a equipe como a missão, visão e valores; as normas que passa para sua equipe são as que vêm da matriz. Gostaria que os líderes buscassem capacitações e entende que o principal foco da farmácia é o bom atendimento aos clientes. Acerca do profissional de recursos humanos, o mesmo relatou que a empresa não tem uma pessoa que faça a gestão de pessoas e que é

ele quem repassa feedbacks quando necessário e que faz o processo de recrutamento e seleção, mas identifica que seria interessante ter um colaborador que gerisse estes processos.

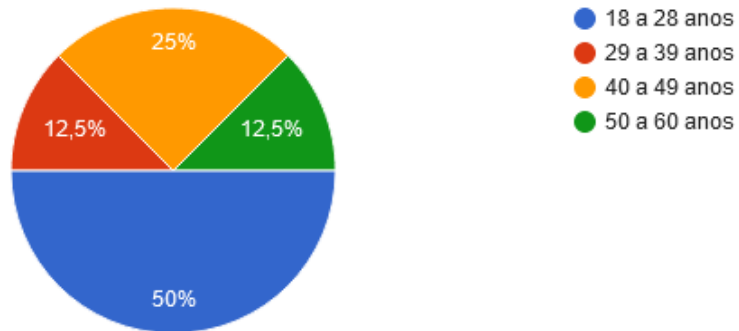
Outra etapa realizada no intuito de identificar os comportamentos apresentados pelos colaboradores da filial Rodocentro, realizou-se uma pesquisa de observação, a fim de analisar os aspectos físicos e humanos da organização que podem ser verificados no Apêndice C. Identificou-se alguns fatores positivos na estrutura física como boa sonorização do ambiente de volume agradável, espaço para alimentação pequeno, porém organizado, uma boa iluminação por toda a extensão da loja desde a faixa da a todos os ambientes, e de pontos a melhorar poucas entradas para a circulação de ar, funcionários trabalham em pé. As cores institucionais observadas são brancas, laranja e azul e estão presentes por todo o ambiente, crachás e uniforme. Em relação aos aspectos humanos, constatou-se a maioria como pontos positivos, bom relacionamento interpessoal, bom relacionamento com clientes, ambiente calmo, boa apresentação pessoal, todos uniformizados, e de modo geral identificou-se um clima organizacional agradável.

No quarto momento desenvolveu-se uma entrevista semiestruturada com os colaboradores para entender a visão dos mesmos em relação a empresa Rodocentro – filial. Foi abordado a entrevista com oito colaboradores o qual no primeiro momento procurou saber a faixa etária e o gênero sexual dos funcionários. Os resultados mostraram que a idade dos trabalhadores varia de dezoito a sessenta anos e que o sexo feminino é o que tem mais predominância nesta filial sendo de 87,5% este público, conforme a seguir:

Gráfico 1 – Faixa etária

Faixa etária

8 respostas

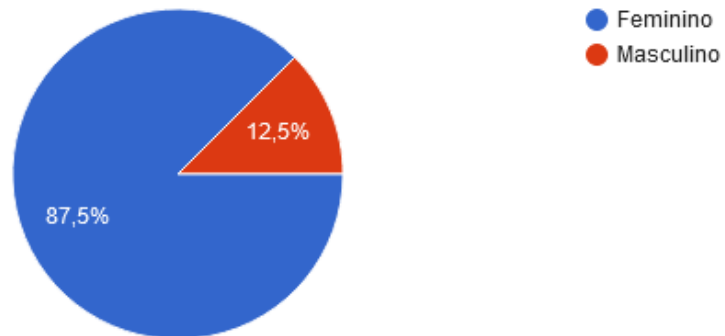


Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Gráfico 2 – Gênero sexual

Sexo

8 respostas



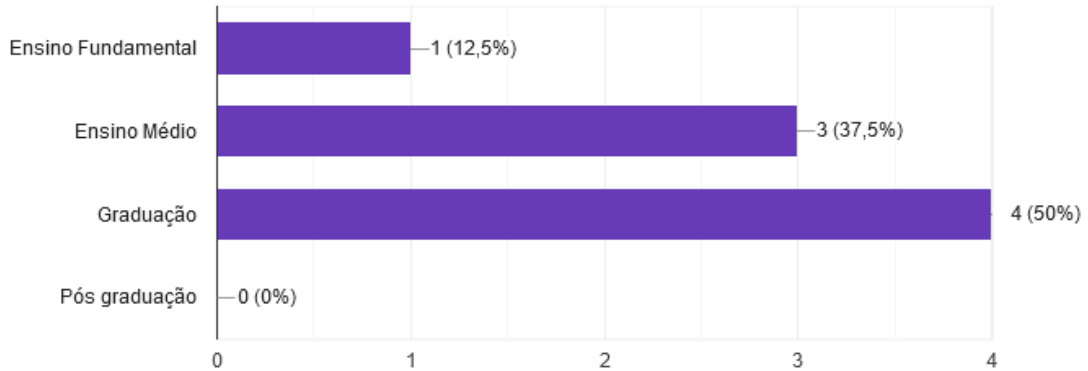
Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Se tratando da escolaridade, averiguou-se que quatro colaboradores (50% das respostas) possuem ensino superior (três realizaram a graduação de Farmácia e um Biologia), três colaboradores (37,5% das respostas) têm o ensino médio completo e um colaborador (12,5%) tem ensino fundamental.

Gráfico 3 – Escolaridade

Escolaridade

8 respostas



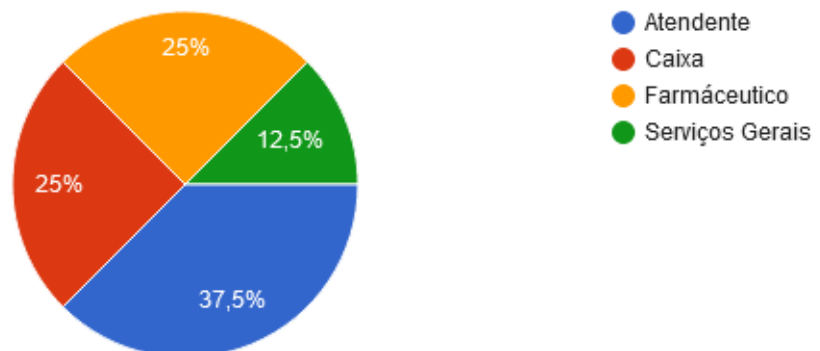
Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

A ocupação de cargos que estão preenchidas nesta filial são: três atendentes (37,5%), dois caixas (25%), dois farmacêuticos (25%) e um serviços gerais (12,5%).

Gráfico 4 – Cargos

Cargos

8 respostas



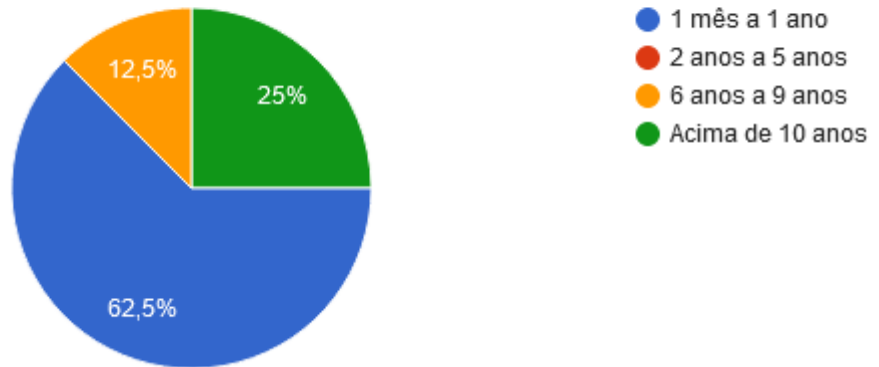
Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

O tempo de casa trabalhado pelos colaboradores variou de menos de um ano sendo cinco colaboradores (62,5% das respostas), a acima de dez anos sendo composto por dois colaboradres (25% das respostas) e um colaborador está entre seis a nove anos na empresa (12,5% das respotas).

Gráfico 5 – Tempo de casa na organização

Tempo de casa:

8 respostas



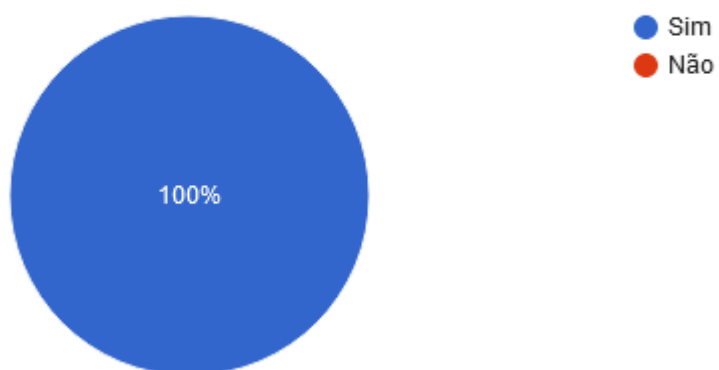
Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Questionados sobre a hierarquia existente, 100% (todos os colaboradores) estão cientes sobre a quem respondem ou por quem são supervisionados.

Gráfico 6 – Você reconhece a hierarquia que existe?

Você reconhece a hierarquia que existe?

8 respostas



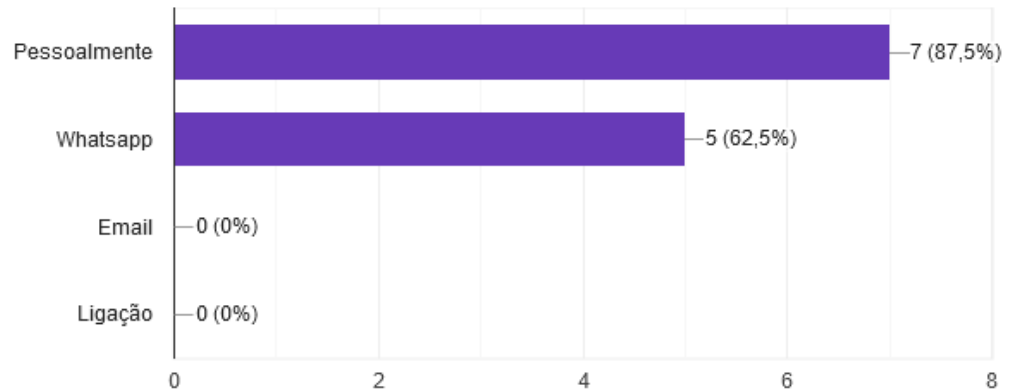
Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Perguntado sobre qual o canal mais utilizado do processo de comunicação entre o colaborador e líder e em casos de necessidade do colaborador com a matriz, obteve-se as seguintes respostas: sete responderam que pessoalmente (87,5%), e cinco falaram que é através do aplicativo WhastApp (62,5%).

Gráfico 7 – Canais de Comunicação

Como acontece o processo de comunicação entre você e o seu líder e sobre você e a matriz. Qual meio é utilizado?

8 respostas



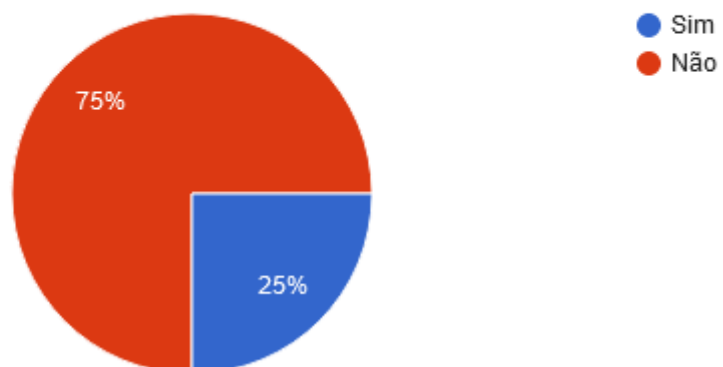
Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Indagado sobre o conhecimento da missão, visão e valores da empresa, seis colaboradores (75%) disseram não conhecer e dois colaboradores (25%) disseram estar cientes, sendo a Missão, visão e valores a identidade e propósito da organização é de suma importância o conhecimento de onde se está trabalhando.

Gráfico 8 – Você tem conhecimento sobre missão, visão e valores?

Você tem conhecimento sobre visão, missão e valores?

8 respostas



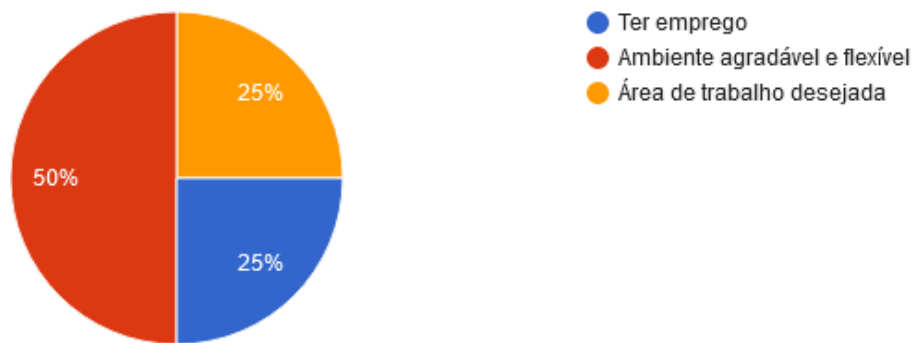
Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

A respeito do pertencimento, o que motiva o colaborador trabalhar nesta empresa em análise, quatro respostas (50%) indicaram que é por conta de ser um ambiente agradável e flexível, dois (25%) responderam que é o ramo de trabalho desejado e duas outras respostas (25%) indicam que precisavam trabalhar e esta foi a opção encontrada.

Gráfico 9 – O que te motiva a estar aqui? (Benefícios financeiros te motivam?)

O que te motiva a estar aqui? (Benefícios financeiros te motivam?)

8 respostas



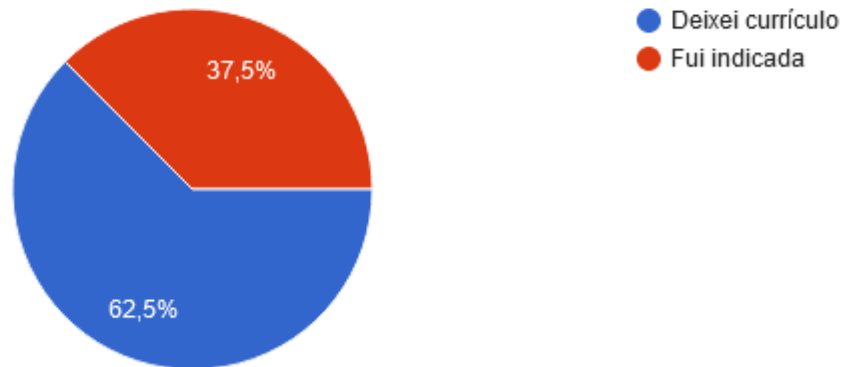
Fonte: elaborado pelos autores (2021).

Em relação o processo de recrutamento para tarabllhar na empresa, cinco colaboradores (62,5%) deixaram o ocurrículo e foram selecionados após isso, e três colaboradores (37,5%) foram indicados para trabalhar na empresa.

Gráfico 10 – Como foi o processo de recrutamento?

Como foi o processo de recrutamento?

8 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Após a contratação, indagou-se como os colaboradores se sentiram em relação ao acolhimento e também os processos que precisariam aprender. Seis funcionários (75% dos respondentes) responderam que se sentiram bem e foram ensinados corretamente e duas pessoas se sentiram bem e já tinha experiência no que iriam trabalhar. Não houve comentários nesta questão, sendo assim a falta de receber os conhecimentos da organização e também implica com uma não padronização do procedimento de integração.

Gráfico 11 – Processos de integração

Como foi quando você iniciou a na empresa(Integração)? Se sentiu acolhido? Qual foi sua maior dificuldade?

8 respostas



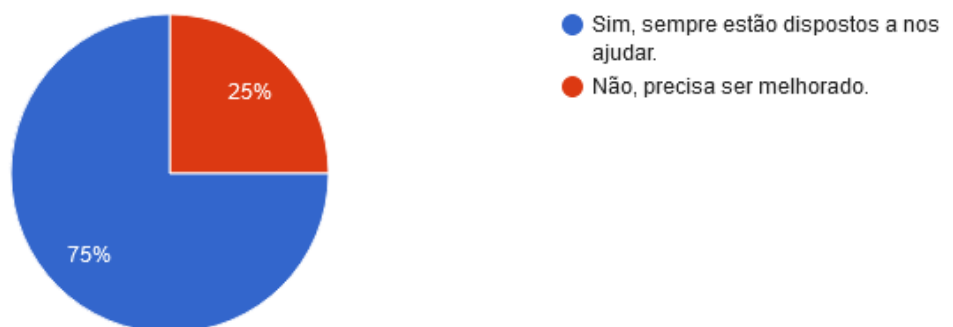
Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Indagados sobre a relação empresa x colaborador e se a mesma da importância aos seus funcionários, na percepção de seis pessoas (75% dos respondentes) disseram que sim e duas (25%) relataram que precisa ser melhorado.

Gráfico 12 – Você acha que a empresa da importância aos seus funcionários?

Você acha que a empresa da importância para seus funcionários?

8 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Se tratando do crescimento profissional, foi questionado sobre o interesse em almejar um cargo maior. Cinco colaboradores (62,5%) responderam que têm interesse no crescimento. Um colaborador (12,5%) disse que tem possibilidade de crescer mas não quer. Um colaborador (12,5%) assinalou que que tem interesse em

crescer mas não observa a oportunidade e um colaborador (12,5%) diz que a empresa oferece oportunidades quando há vagas.

Gráfico 13 – Possibilidade de crescimento

Você tem possibilidade de crescimento, você vislumbra um futuro na empresa?

8 respostas



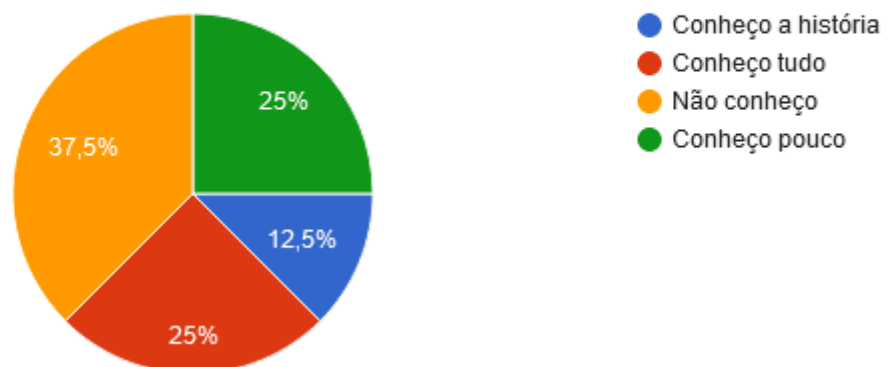
Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Na busca de identificar o quanto os colaboradores conhecem da história da empresa, foi questionado “O que você sabe sobre a sua empresa?”. Três colaboradores (37,5%) não conhecem, dois colaboradores (25%) conhecem pouco, dois colaboradores (25%) conhecem tudo e um colaborador (12,5%) conhece a história, reforçando assim que a integração não oferece o suporte de conhecimento da organização.

Gráfico 14 – Conhecimento sobre a empresa

O que você sabe sobre a sua empresa?

8 respostas



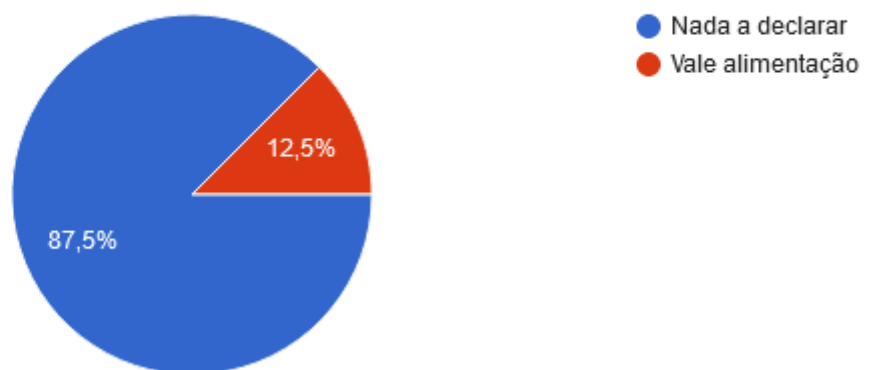
Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Indagados sobre os pontos de melhoria que os colaboradores poderiam sugerir, sete colaboradores (87,5%) não tiveram nada a declarar e um colaborador (12,5%) sugeriu vale alimentação.

Gráfico 15 – Quais pontos você sugere de melhoria?

Quais pontos você sugere melhorias?

8 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Na busca em saber qual a percepção dos colaboradores sobre seu líder, foi perguntado “Como você descreve seu líder?” as respostas podem ser observadas abaixo:

Gráfico 16 – Descrição sobre o líder

Como você descreve seu líder?

8 respostas

Gente boa, se da bem com todos
Auxiliador e tranquilo
ótimo
Dedicado e paciente
Comunicativo/ouvinte
Comunicativo, flexível, ajuda sempre
Responsável; Busca o melhor sempre
Comunicativo

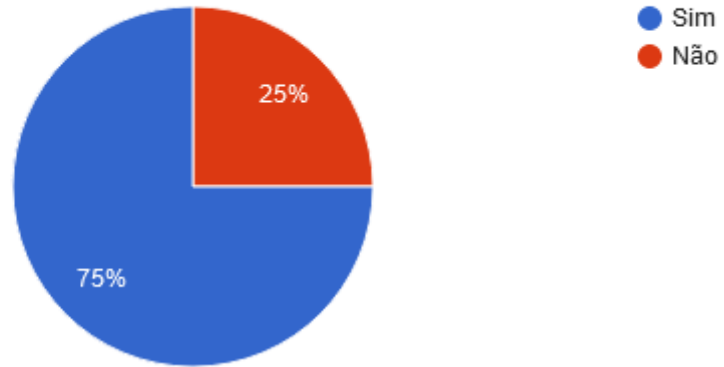
Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Em relação a receberem feedback dos trabalhos executados, seis colaboradores (75%) disseram que recebem retorno e dois colaboradores (25%) assinalaram que não recebem.

Gráfico 17 – Vocês recebem feedback?

Vocês recebem feedback?

8 respostas



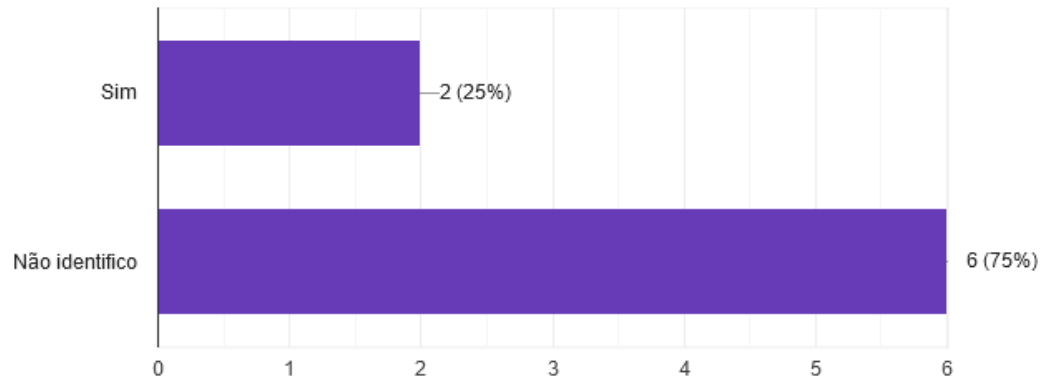
Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Indagado sobre os colaboradores observarem alguma dificuldade que a empresa esteja passando, seis colaboradores (75%) indicaram que não identificam e dois colaboradores (25%) que identificam. Questionados os dois colaboradores que afirmaram sobre a dificuldade, relatam sobre a concorrência e pandemia.

Gráfico 18 – Dificuldades enfrentados pela empresa

Você vê algum desafio que a empresa enfrenta atualmente?

8 respostas



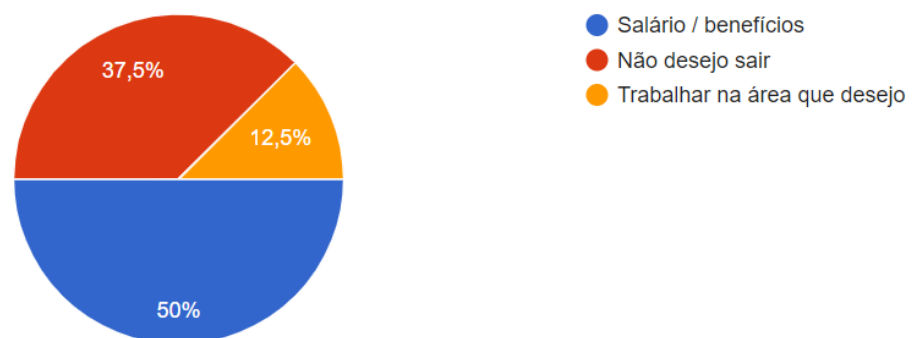
Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Questionado sobre o que levaria o colaborador sair da empresa, quatro colaboradores (50%) assinalaram que sairiam devido a salários e benefícios maiores, três colaboradores (37,5%) assinalaram que não sairiam da empresa, um colaborador assinalou que sairia para trabalhar em outra área de interesse.

Gráfico 19 – O que te levaria a sair hoje da empresa?

O que te levaria a sair hoje da empresa?

8 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

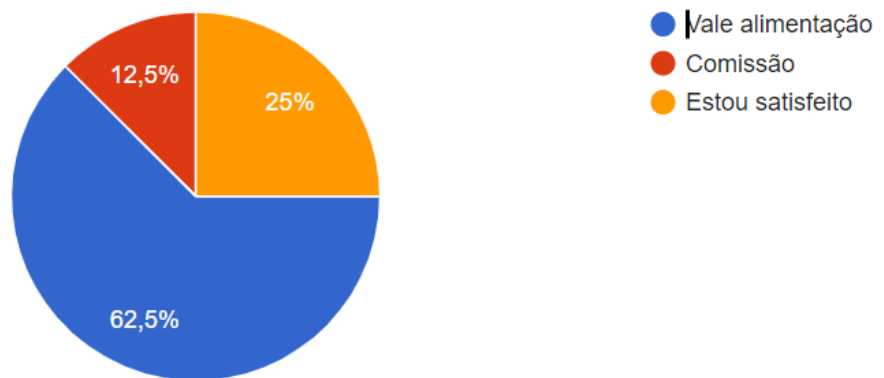
Questionados sobre os benefícios gostariam de ter, cinco colaboradores (62,5%) indicaram que gostariam de ter vale alimentação, dois (25%), indicaram que

estão satisfeitos com os benefícios que a empresa oferta atualmente e um colaborador (12,5%) gostaria de receber comissão.

Gráfico 20 – Quais benefícios você gostaria que tivesse?

Benefícios são importantes? Quais você gostaria que tivesse?

8 respostas



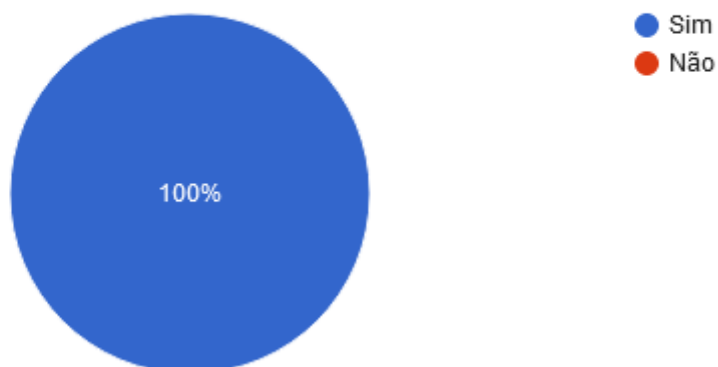
Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Quanto as ferramentas de gestão disponibilizadas para trabalho e o quanto os colaboradores acham fácil de lidar com ela, 100% dos colaboradores (seis respondetes) disseram que é fácil de se trabalhar.

Gráfico 21 – Acha fácil de trabalhar com o sistema de gestão que utilizam?

Vocês têm um sistema de gestão? Acha fácil de trabalhar com ele?

6 respostas



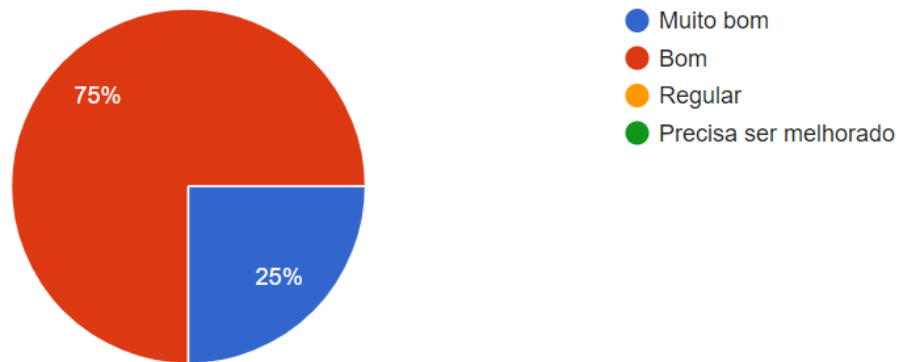
Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Referente os aspectos relacionados ao clima organizacional, seis respostas (75% das respostas), dizem que o clima da empresa é bom. Já dois colaboradores (25%) assinalam que é muito bom o clima organizacional.

Gráfico 22 – Como você vê o clima da empresa?

Como você vê o clima da empresa?

8 respostas



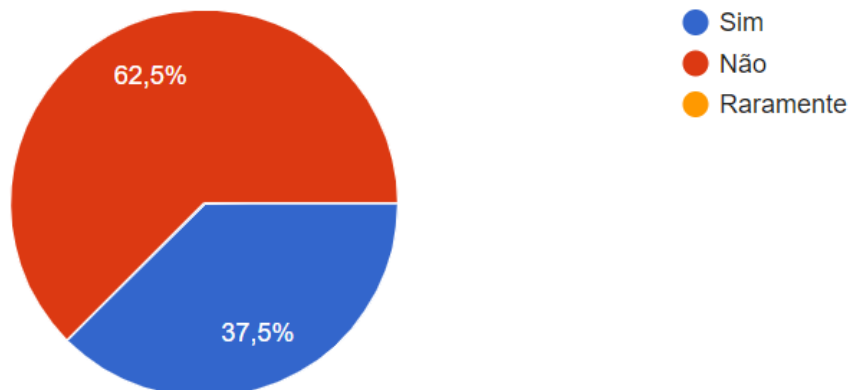
Fonte: Elabora pelos autores (2021).

Quanto os aspectos relacionados ao cotidiano da empresa, sobre hora extra cinco colaboradores (62,5%) dizem que não fazem hora extra e três respondetes (37,5%) dizem que fazem.

Gráfico 23 – Faz hora extra?

Faz hora extra?

8 respostas



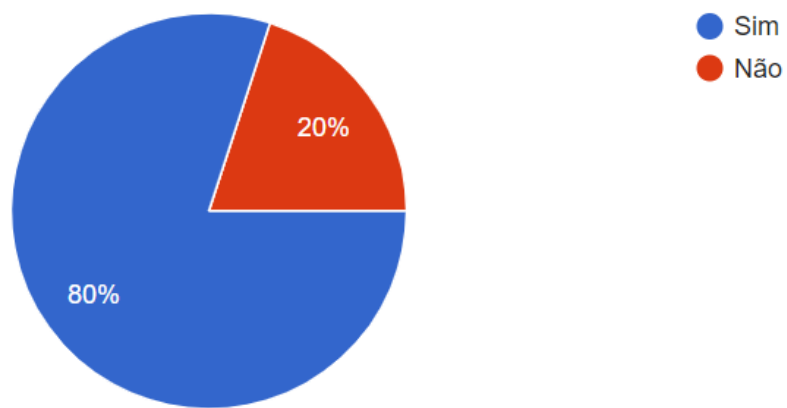
Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Quanto os aspectos relacionados ao cotidiano da empresa, sobre aquisição de férias: quatro colaboradores (80%) dizem que estão em dia com os períodos de férias e um respondete (20%) diz que não. Questionado sobre a situação, disse que ainda não chegou o período de férias para tirar.

Gráfico 24 – Aquisição de férias está em dia?

Aquisição de férias esta em dia?

5 respostas



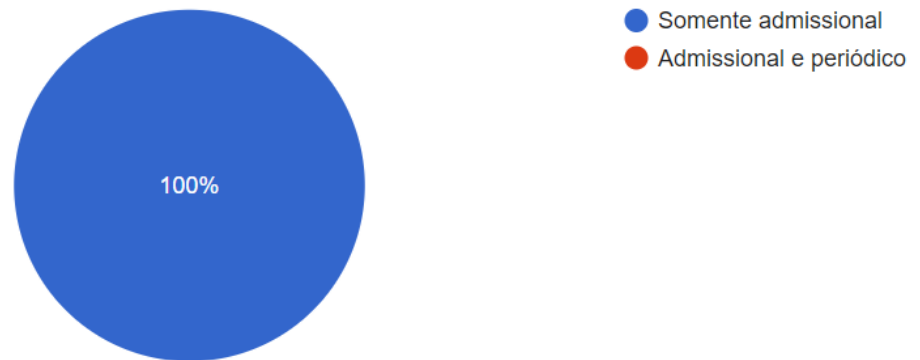
Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Quanto os aspectos relacionados ao dia-a-dia da empresa, sobre os exames ocupacionais: 8 colaboradores (100%) disseram que só realizaram a consulta admissional.

Gráfico 25 – Realiza exames ocupacionais?

Realiza exames ocupacionais?

8 respostas



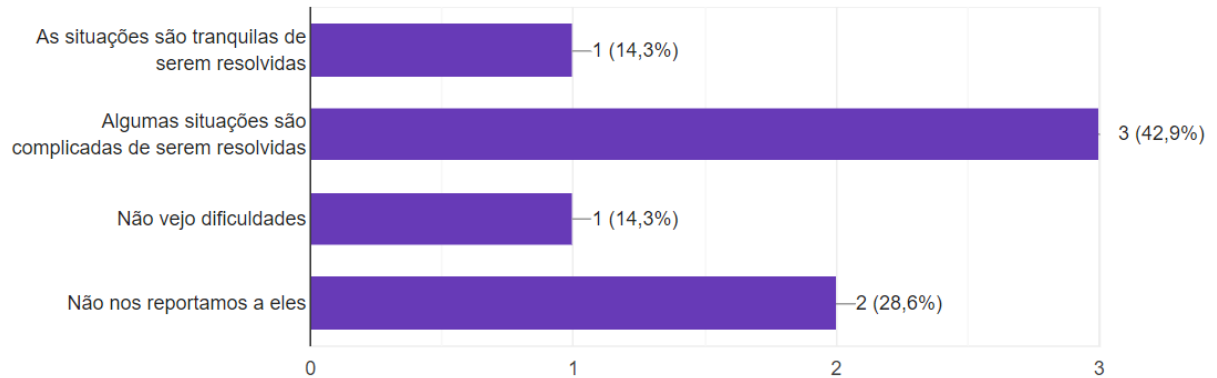
Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Sobre o relacionamento da matriz com a filial e os processos que estão atrelados, foi questionada qual a percepção dos colaboradores em relação a isso. Três colaboradores (42,9%) indicam que algumas situações são complicadas de serem resolvidas. Dois colaboradores (28,6%) indicam que não dependem deles para realizar os processos, um colaborador (14,3%) diz as situações são tranquilas de serem resolvidas e um colaborador (14,3%) diz que não vê dificuldades, sendo assim sem um conhecimento e padronização entre as lojas dificultando situações de relacionamentos e processos.

Gráfico 26 – Você tem dificuldade em algum processo por depender da matriz?

Você tem dificuldade em algum processo por depender da matriz?

7 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

No interesse de saber a percepção dos colaboradores sobre a falta de um profissional de Recursos Humanos (já que anteriormente a empresa contava com um), os colaboradores deixaram suas opiniões, as quais podem ser vistas a seguir:

Gráfico 27 – Você já trabalhou em alguma empresa que tinha um RH ativo? O que mais sente falta?

Você já trabalhou em alguma empresa que tinha um RH ativo? O que mais sente falta?

7 respostas

Sinto falta pela conversa

Supre as necessidades

Acho mais simples quando se tem apenas o gerente

Faz muita falta, quem ficou no lugar esta sobrecarregado e não da tempo de explicar as coisas e conversar

Quando preciso falo com o Marcos

Faz falta pela praticidades e conversas|

Seria interessante ter um R.H.

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Após a análise das entrevistas realizadas com o dono da empresa, gerente de filial e colaboradores, foi identificado que a cultura e o planejamento estratégico (missão, visão e valores organizacionais) não estão alinhados entre todos, o qual implica em uma falta de padronização e um desconhecimento da essência da organização entre a rede de farmácias Rodocentro. Dada as circunstâncias, a turma de Gestão de Recursos Humanos realizará uma sugestão de proposta de intervenção objetivando realizar o alinhamento das diretrizes que permeiam os sistemas de RH mencionados, para que as mesmas estejam alinhadas com o cenário atual da organização. Assim serão realizadas sugestões para implantação de melhorias na matriz, pois é nela que estão contempladas as premissas iniciais da organização, que servem de modelos para aplicação em outras lojas.

6 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO EM RECURSOS HUMANOS

6.1 ANÁLISE ESTRATÉGICA – MISSÃO, VISÃO E VALORES

Não há dúvidas que o sucesso de uma empresa está atrelado ao planejamento que decorreu antes e durante sua atuação no mercado, mas a revisão e correção da delineação estratégica devem ser feitas corriqueiramente.

Observando a missão, visão e valores da organização Rodocentro, analisou-se que a mesma está desatualizada. Para que a empresa possa estabelecer uma identidade e contar com alicerces que auxiliem nas tomadas de decisões, redefiniu-se as diretrizes da rede farmacêutica com base no cenário atual da organização, o qual visa alcançar melhores resultados, definir identidade e formalizar a cultura organizacional.

- Missão: Contribuir para a qualidade de vida, saúde e beleza das pessoas do Vale do Iguaçu através de produtos e serviços personalizados no segmento farmacêutico objetivando um desenvolvimento sustentável;
- Visão: Consolidar uma grande rede de farmácias que promova acolhimento através de inovação em produtos e serviços capaz de contribuir para o bem-estar da população;
- Valores:
 - Bem-estar e cuidado para com as pessoas;
 - Ética nas relações;
 - Responsabilidade social;
 - Credibilidade e segurança;
 - Preservar sua essência familiar.

Fica a sugestão para a organização encaminhar as informações estratégicas (missão, visão e valores) nos canais de comunicação internos ou expor em banner/painéis. Isso gerará conhecimento do propósito organizacional junto aos colaboradores. O modelo está disponibilizado no apêndice E.

6.2 PROGRAMA DE SOCIALIZAÇÃO DO COLABORADOR

O momento em que o funcionário ingressa na organização é definitivo para moldar o comportamento que ele terá em sua vida colaborativa. É nesse momento que possíveis vícios laborais pré-existentes que não estão alinhados com os comportamentos considerados ideais pela organização são adaptados para os condizentes com os esperados pela empresa. Por conta disso o momento voltado a socialização do novo colaborador, que norteará sua integração e socialização com a empresa e com os colegas, deve estar organizado com todas as informações e considerações que a empresa considera importantes que ele saiba e também devem ser repassados os comportamentos e desempenho que a empresa espera dele.

6.2.1 Etapa de contratação

Quando o funcionário for levar a documentação, a empresa deve entregar o cronograma de socialização, disposto na figura nove. Será entregue uma via impressa e o arquivo será disponibilizado de maneira digital, bem como o manual da função do colaborador, manual de atendimento e boas práticas e o de dicas ergonômicas. Estes documentos serão entregues pela pessoa responsável pelo RH. Se faz necessário a entrega dessa documentação para que o colaborador esteja ciente de como será o seu processo de ingresso na empresa, qual será a sua função e para que já tenha noções de quais são as formas de atendimento e dia a dia no trabalho que a organização segue.

6.2.2 Etapa de ambientação e integração

No primeiro dia o tempo destinado a ambientação será de duas horas. Em cada filial da empresa e na matriz deverá ser disponibilizado um local adequado para ambientação, um local onde ele possa ter sua atenção direcionada as informações que ele irá receber. É necessário, pois hoje esse processo acontece em um local improvisado.

Ao chegar na organização o colaborador será recepcionado pelo gerente que o dará as boas-vindas e explicará as atividades do primeiro dia. O gerente encaminhará o colaborador a sala disponibilizada para a ambientação. No local destinado haverá um computador em que o colaborador inicialmente irá assistir os vídeos institucionais da empresa.

É importante a apresentação dos vídeos, para o colaborador conhecer a empresa de uma forma formal, sua história, conhecer as outras unidades e gerentes, a parte da gestão e estratégia organizacional. Como acontece a comunicação interna e entre as filiais e a matriz. Quais normas e diretrizes ele deverá seguir. Quais benefícios que ele terá enquanto funcionário. Isso se faz necessário pois na pesquisa foi identificado que os colaboradores não sabem de muitas dessas informações e quando sabem é porque elas foram repassadas de maneira informal pelos colegas. É importante que a empresa comunique de forma clara e direta todas as informações citadas acima para alinhar o comportamento da pessoa com o que a empresa espera dela e o que é necessário que ela saiba sobre a organização para gerar um sentimento de pertencimento.

Após assistir os vídeos o colaborador terá uma conversa com o gerente. Nessa conversa será explicado sobre o dia a dia organizacional, superficialmente o gerente falará sobre as tarefas que o colaborador irá realizar. Ele receberá orientações de postura profissional, vestimenta e o que o gerente espera dele enquanto profissional. Será definida uma data para o primeiro feedback. Nos primeiros três meses o feedback será realizado sempre após trinta dias, a partir do quarto mês ele será bimestral. É necessário esse momento para o colaborador tirar as suas dúvidas e saber o que o gerente irá avaliar em seu desempenho profissional.

Após a conversa com o gerente o colaborador será apresentado ao colaborador que será responsável pelo seu acompanhamento funcional. Esse colaborador facilitador, será responsável pela parte da comunicação e vínculo do novo colaborador com a equipe e com a empresa. O colaborador facilitador será a pessoa que o gerente julgar que possui uma boa didática para ensinar o novo colaborador de uma maneira clara, conhecimento da função, para passar as atividades de uma maneira correta e bom relacionamento para estar intermediando o novo colaborador em sua inclusão com os demais membros. O colaborador facilitador receberá uma bonificação mensal de R\$100,00 no salário por essa função e ela terá a duração de três meses. Ter esse colaborador facilitador é importante em dois âmbitos. O primeiro é valorizar as características positivas do colaborador facilitador e recompensar através de uma bonificação financeira. Já o segundo é a importância dessa pessoa referência para o colaborador que está ingressando, pois ele terá uma pessoa do mesmo nível que o auxiliará diretamente nas atividades do

dia a dia da função, auxiliando-o também no ambiente colaborativo entre as pessoas.

Neste primeiro dia o colaborador facilitador fará a apresentação do novo colaborador para colegas de trabalho e fará a apresentação da estrutura da empresa. É necessário que isso seja feito no primeiro dia para o novo colaborador conhecer as pessoas com quem vai trabalhar e o ambiente de trabalho. O padrinho e facilitador também ensinará ao colaborador neste dia as atividades pertinentes a função. Também o colaborador facilitador mostrará o quadro de escalas, adicionará o colaborador as redes de comunicação da organização e também ajudará o colaborador a montar o seu depoimento para o quadro “Você me conhece”.

No segundo dia o tempo destinado a ambientação é de uma hora. Neste segundo dia ao chegar no local de trabalho o novo colaborador terá uma conversa com o gestor Gustavo pessoalmente ou por vídeo chamada. O gestor falará sobre a família e criação da empresa, mostrando assim todo o legado dos antigos gestores para a organização. Também falará o que espera do novo funcionário, as orientações de conduta que são esperadas pela empresa e ele estimulará o trabalho com propósito. É importante este momento, pois foi constatado nas entrevistas que muitos colaboradores não conhecem o gestor. Essa conversa irá gerar uma proximidade entre o colaborador e o gestor e gerará no colaborador uma sensação de importância e também ele se sentirá bem-vindo por todos os membros da equipe e integrado com todos.

A partir do terceiro até o quinto dia, o tempo para a ambientação é de duas horas. Nestes dias ao chegar no ambiente de trabalho o colaborador será destinado a sala de ambientação, onde fará um curso online de excelência no atendimento ao cliente em farmácias e drogarias, que terá duração total de seis horas. Este curso terá como objetivo promover o desenvolvimento do profissional por meio de ações que articulem e mobilizem conhecimentos, habilidades, valores e atitudes de forma potencialmente criativa e que estimule o aprimoramento contínuo e estimular a visão crítica e a tomada de decisão para resolução de problemas que venham surgir no dia a dia organizacional.

A seguir na figura nove um cronograma que demonstra as etapas de socialização:

Figura 9 – Cronograma de socialização

Cronograma de socialização



COLABORADOR FACILITADOR:

Nome do colaborador

<p>1° DIA</p>	<p>Tempo destinado a integração: 2 horas a partir do início do horário de trabalho. Assistir vídeos institucionais. Conversa com gerente. Apresentação do colaborador facilitador. Apresentação dos colegas de trabalho e da empresa. Primeiro contato com as rotinas de trabalho.</p>
<p>2° DIA</p>	<p>Tempo destinado a integração: 1 hora a partir do início do horário de trabalho. Conversa com o gestor Gustavo.</p>
<p>3° DIA</p>	<p>Tempo destinado a integração: 2 horas a partir do início do horário de trabalho. Curso online de excelência no atendimento ao cliente em farmácias e drogarias.</p>
<p>4° DIA</p>	<p>Tempo destinado a integração: 2 horas a partir do início do horário de trabalho. Curso online de excelência no atendimento ao cliente em farmácias e drogarias.</p>
<p>5° DIA</p>	<p>Tempo destinado a integração: 2 horas a partir do início do horário de trabalho. Curso online de excelência no atendimento ao cliente em farmácias e drogarias.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

6.2.3 Vídeo de integração

A seguir será apresentado a estrutura do vídeo que foi citado no capítulo 6.2.2. Este vídeo pode ser editado conforme alterações realizadas nas informações que nele serão apresentadas. O vídeo 1 “Apresentação da empresa” abordará os seguintes assuntos:

- Apresentação do gestor e fundador;
- Missão, visão e valores;
- História da empresa;
- Lojas e gerentes;
- Benefícios;
- Canais de comunicação;
- Funcionário facilitador;
- Feedbacks.

Figura 10 – Conheça a Rodocentro



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Figura 11 – Boas vindas



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Figura 12 – Fundador



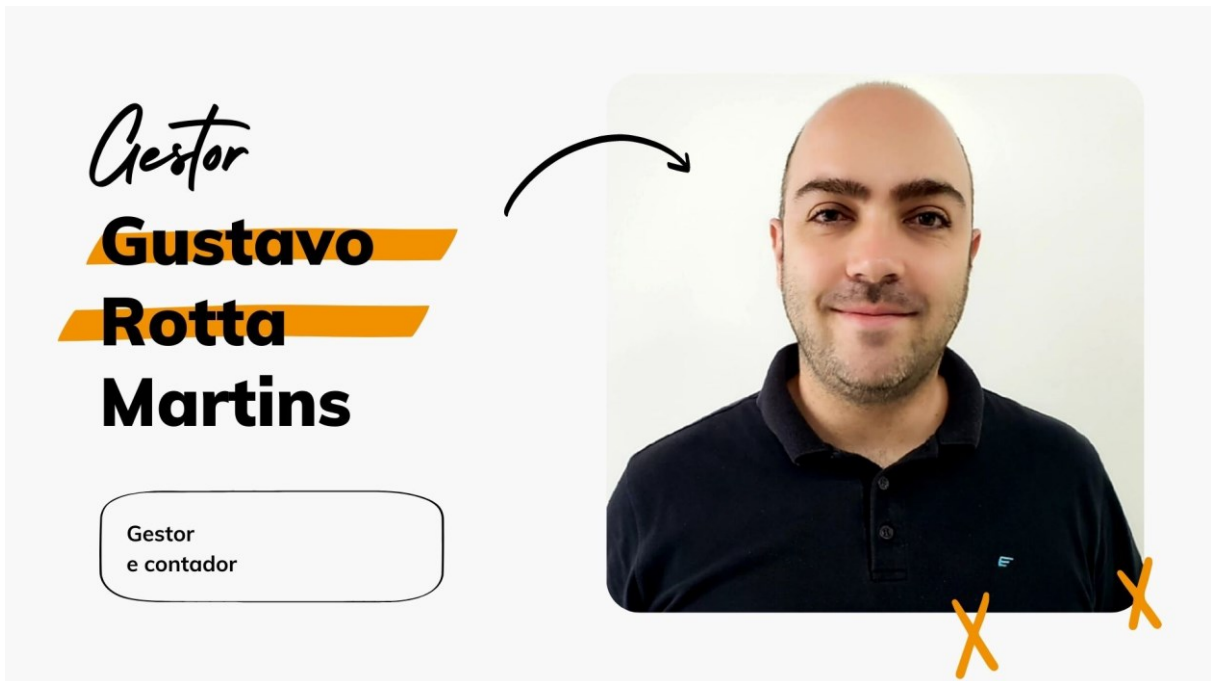
Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Figura 13 – Missão, visão e valores



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Figura 14 – Gestor



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Figura 15 – Nossa história

Nossa História ao longo dos anos



1991
Iniciamos nossas atividades!

1994
Inauguração da 1ª filial em General Carneiro

1995
Inauguração da 2ª filial em União da Vitória

1996 a 2005 Inaugurações:
2 filiais em UVA - PR
1 filial em PU - SC
1 filial em São Mateus do SUL- PR
1 filial em PV - PR

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Figura 16 – Nossa história atualmente

Nossa História ao longo dos anos



2021
Inauguração do Drive Tru no novo prédio da Matriz em comemoração aos 30 anos!

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Figura 17 – Conheça nossas lojas e os gerentes

Conheça nossas lojas e gerentes ↓



Filial
Bairro Rocio - UVA



Gerente
Sandro Luis Koguta

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Figura 18 – Conheça nossas lojas e os gerentes

Conheça nossas lojas e gerentes ↓



Filial
Mercado QAtacarejo
Bairro Santa Rosa - PU



Gerente
Maryellen Bahri

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Figura 19 – Conheça nossas lojas e os gerentes

Conheça nossas lojas e gerentes



Filial
São Cristóvão - UVA



Gerente
Marcos Roberto Tonkio

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Figura 20 – Conheça nossas lojas e os gerentes

Conheça nossas lojas e gerentes



Filial
São Pedro - PU



Gerente
Cláudio André Martins

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Figura 21 – Conheça nossas lojas e os gerentes

Conheça nossas lojas e gerentes



Matriz
Centro - PU



Gerente
Andressa Schiavini
Rincão

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Figura 22 – Benefícios

Benefícios



Plano Odontológico
Plano de Saúde
Pago 50% pela empresa, 50% colaborador



Convênio com Mercados e Posto de Gasolina
Desconto direto em folha



Desconto nas lojas da rede

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Figura 23 – Benefícios



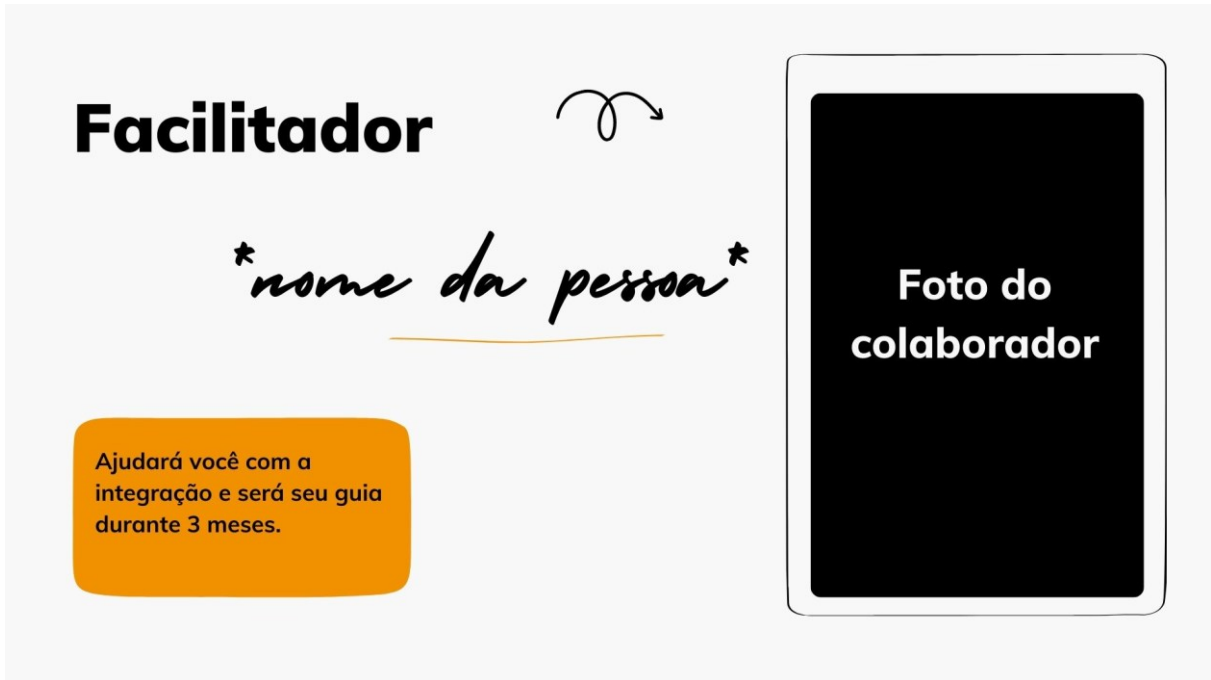
Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Figura 24 – Canais de comunicação



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Figura 25 – Colaborador facilitador



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Figura 26 – Feedback



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Figura 27 – Agradecimentos



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

O vídeo 2 “Normas e diretrizes” abordará os seguintes assuntos:

- Ausências legais;
- Atestados;
- Afastamentos;
- Faltas e atrasos;
- Horas extras;
- Conduta;
- Crachá e uniforme;
- Apresentação pessoal;
- Proibições.

Figura 28 – Normas e diretrizes



Normas e Diretrizes

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Figura 29 – Conheça seus deveres

Para conhecer seus direitos e deveres.



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Figura 30 – Ausências



- 2 dias corridos nos casos de falecimento do conjúge, de familiares (pai, mãe, filhos, sogro, sogra, etc.)
- 5 dias corridos em virtude de casamento;
- 5 dias corridos nos casos de nascimento de filho (ao pai);
- 1 dia por ano para doação de sangue, devidamente comprovada;
- 2 dias para o fim de alistamento eleitoral.

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Figura 31 – Atestados

Atestados

- Deve sempre avisar a empresa previamente quando a necessidade de faltar;
- Caso seja algo urgente, ou acidente, se possível algum familiar deve avisar a empresa;
- Atestados e licenças devem ser entregues num prazo de 48 horas para validação.



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Figura 32 – Afastamentos

Afastamentos

- É considerado falta grave o colaborador tem afastamento do trabalho sem comunicação prévia, estando sujeito a demissão!



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Figura 33 – Falta e atrasos

Faltas e Atrasos

- Os horários de entrada e saída devem ser respeitados sem atrasos;
- Faltas não justificadas pelo superior imediato, trazem prejuízos ao salário, também descontado do período de aquisição do 13º salário e férias, nos limites legais;
- Quando necessário faltar, avise seu superior antecipadamente, quanto antes melhor;
- Faltas por motivos de saúde e doença devem ser comprovadas por meio de atestado médico.



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Figura 34 – Horas extras

Horas Extras

- Devem ser feitas com autorização e conhecimento do gerente;
- Compensação de horas são feitas dentro do mesmo mês.



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Figura 35 – Conduta



- Sempre pronto para um bom atendimento, mesmo que só encaminhamento para outro setor;
-
- Manter a organização do seu ambiente de trabalho
-
- Respeitar rodízio de mesas para facilitar a abordagem dos clientes
-
- Organização na mesa do café, bem como solicitar com uma semana de antecedência os materiais para o café;
-
- Sigilo de informações e uso de arquivos da empresa estritamente de uso da empresa.

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Figura 36 – Crachá e uniforme



- Uso indispensável de crachá e uniforme para identificação;
-
- Em caso de perda a esses materiais comunicar imediatamente para o Recursos Humanos;
-
- Manter os materiais em bom estado;
-
- Em casos de danos, dirigir se ao Recursos Humanos para tomar as providências.

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Figura 37 – Apresentação pessoal

Apresentação pessoal

O colaborador é o representante da organização, por isso a imagem que passa deve ser de boa aparência!

- Homens devem estar barbeados;
- Maquiagens devem ser discretas;
- Cabelos longos devem ser presos;
- Ter respeito por colegas e clientes, evitar discussões;
- Não permitidos namoros nas dependências da empresa;



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Figura 38 – Regras gerais

- Manter ligado equipamentos eletrônicos de uso particular sem autorização;
- Comer qualquer tipo de alimentos (doces, biscoitos, balas) ou consumir bebidas (exceto água).



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Figura 39 – Proibições

Proibições

- Usar o nome da Rede Rodocentro para fins pessoais;
- Não é permitida a permanência nas dependências da empresa quando fora do horário de trabalho;
- Introduzir pessoas estranha dentro de ambientes restritos a funcionários;
- Circular listas de abaixo-assinados, sorteios, apostas e rifas.
- Proibido consumir bebidas alcoólicas;
- Não é permitido a venda de produtos pessoais dentro da organização;
- Proibido fumar nas dependências estruturais da organização. Se fumar, procurar lugar adequado.



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Figura 40 – Dúvidas



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

6.3 ENDOMARKETING

6.3.1 Programas Interativos para a área de RH voltados ao endomarketing

Como forma de integrar as propostas que estão mencionadas nesse trabalho relacionado a prática de gestão de pessoas, outras abordagens podem ser proporcionadas aos colaboradores possibilitando uma melhora das relações entre empresa e colaboradores, sendo algumas destas propostas:

- Aniversário do colaborador: colocar em um mural os aniversariantes no mês com a foto de cada um e também colocar no Sintonia Rodocentro. Será entregue um cartão e o colaborador terá direito a um vale compras na farmácia com valor a ser estipulado pelo gestor geral que será padrão para a matriz e filiais. Sugere-se também que a empresa contribua com um bolo para comemoração dos aniversariantes mensalmente ou trimestralmente, nesta reunirá todos em um momento de descontração e confraternização da equipe;
- Mensagens motivacionais: compartilhar em grupos de WhatsApp, Telegram, E-mails e Sintonia Rodocentro, mensagens ou frases que instiguem e motive a equipe de trabalho;

- Dinâmica “Amigo Upa”: ter um urso de pelúcia ou mascote da empresa chamado “upa” (simbologia de abraço), onde os colaboradores possam trocar entre si e compartilhar suas opiniões positivas através de recados, mimos ou bilhetes sobre a pessoa que recebeu. Esse momento possibilita reforçar laços entre a equipe de trabalho e confortar pessoas que possam estar passando por algum momento de dificuldade;
- Dinâmica “Quem sou eu? ”: disponibilizar um mural onde os colaboradores possam colocar suas fotos de quando eram bebês e a equipe terá que adivinhar quem é o colaborador da vez. Poderá fazer a mesma dinâmica com a utilização das informações dos colaboradores, por exemplo, cor preferida, o que mais gosta de fazer, curiosidades da vida pessoal com esse mesmo intuito, esse momento possibilita reforçar laços e proximidade entre a equipe de trabalho;
- Apresentação da equipe para os clientes: ter um quadro amostra aos clientes com foto da equipe de colaboradores;
- Líder do mês: o gerente indicará um representante mensal que repasse as informações necessárias sobre infraestrutura, solicitação dos colaboradores ou correções a serem feitas;
- Apresentação de um novo colaborador: todas as vezes que houver o recrutamento de um funcionário, encaminhar a toda equipe uma breve apresentação dele para que todos saibam de seu ingresso;
- Convenções anuais: realizar reunião com toda a rede de farmácia Rodocentro afim de repassar informações, treinamentos e alinhamento das diretrizes organizacionais para o ano que se inicia, bem como reforçar a identidade da empresa. Sugere-se que a empresa utilize dos elementos da cultura como forma de transmissão destas. Por exemplo:

Quadro 5 – Transmissão da cultura organizacional

Elementos	Sugestão de ações
Cerimônias	Tornar marco uma confraternização anual de encerramento das atividades com premiações dos resultados obtidos durante o ano corrente. As premiações podem ser sobre: resultados de vendas, pontualidade e Amigo do RH.
Heróis	Enfatizar quem foram as pessoas que fundaram a farmácia Rodocentro e as que contribuíram para o desenvolvimento da mesma. Por exemplo: Integrantes da família, amigos, entre outros.
Histórias	Contar trajetória que a organização obteve durante os anos: abertura de uma loja com diferencial na entrega dos medicamentos gratuitos, expansão das lojas pela região de Porto União e União da Vitória, abertura de um <i>drive-thru</i> ,

	dentre outras.
Mitos	A cor da logo e a cor utilizada na empresa no início das atividades era vermelha, pois o tio torcia para o Internacional. Após a cor alterou para o azul porque o outro tio torcia para o grêmio. Agora as cores foram reformuladas.
Modelos mentais e linguísticos	Padronização de atendimento nos canais digitais “Farmácia Rodocentro, bom dia/boa tarde/boa noite” e com os clientes na loja “Deseja mais alguma coisa?”.
Rituais e ritos	Não foram identificados até o momento, mas podem ser observados através das atitudes dos colaboradores, por exemplo: se a servente varre o estabelecimento para trás, se algum colaborador realiza o sinal da cruz antes de entrar ao estabelecimento.
Símbolos	As cores atuais da rede de farmácia são laranja, azul e branco. Seus significados são: Branco: a cor branca promove uma sensação de limpeza. Laranja: significa criatividade, alegria e confiança nas empresas. Azul: remete a confiança da marca, transmite sensação de sucesso e conquista. Antigamente a empresa possuía uma mascote chamada “Rodinho” e davam sua miniatura para os clientes colocar nas geladeiras, já que continha as informações da loja.

Elaborado pelos autores (2021).

- Dia das funções existentes na farmácia: essas datas poderão ser comemoradas para valorizar individualmente cada profissional, podendo ser entregue um chocolate ao colaborador e fazer uma publicação nas redes sociais com a foto do mesmo com a tag “Dia de que”, “Dia do profissional ...”.

Para completar todas as sugestões é possível fazer uma programação mensal de atividades a serem devolvidas durante os respectivos meses do ano. Também é sugerido que cada mês tenha uma temática de atividades específicas:

- Janeiro: realização de palestras, conversas ou conscientização do mês branco, o qual propicia o cuidado com a saúde mental. Tema importante que aborda a autopercepção e conseqüentemente a prevenção de sintomas que podem desencadear transtornos de ansiedade ou depressão. Essa proposta pode ser solicitada a universidades que tenha curso de Psicologia ou instituições que prestam apoio emocional. No dia 20/01 é comemorado o dia do Profissional Farmacêutico, a proposta da ação a ser feita já está mencionada acima;
- Fevereiro: geralmente comemorado o carnaval no calendário brasileiro, pode-se enfeitar o ambiente de trabalho com máscaras, serpentes e confetes para torna-lo mais descontraído. Dia 01/02 é comemorado o dia do Publicitário e no dia 22/02 dia do Servente, a proposta da ação a ser feita já está mencionada acima;
- Março: mês que intitula o dia 08 como Dia Internacional da Mulher, o qual ressalta a luta das mulheres para alcançarem seus direitos no mercado de trabalho.

Neste mês sugere-se ser feito um quadro ou lançar nas plataformas internas da organização o tema “Mulheres que inspiram” e pedir para que as colaboradoras escrevam suas histórias de luta, relatem situações do dia a dia ou indiquem relatos de mulheres que as inspirem;

- Abril: considerado o mês verde, tem como intuito conscientizar a prevenção de acidentes nos ambientes de trabalho. Neste mês pode ser propiciado para que os colaboradores indiquem e relatem situações que podem ser melhoradas no ambiente organizacional com o intuito de evitar acidentes que prejudiquem suas atividades laborativas. No dia 25/04 é comemorado o dia do Contador, a proposta da ação a ser feita já está mencionada acima;
- Maio: o mês tem como celebração o dia dos trabalhadores, caso caia em algum dia da semana, poderá ser proposto folga para os colaboradores dividindo a equipe para que não precise fechar os estabelecimentos. 50% dos funcionários folgam no dia exato da data e outros 50% folgam no mesmo dia da semana na próxima semana, por exemplo: todos folgam na quarta-feira, mas em semanas diferentes. Outra celebração deste mês é o dia das mães, nesta ocasião pode ser feito um mural com a foto dos filhos com suas mães, ou solicitar que seus entes escrevam uma singela homenagem para demonstração de carinho e afeto, proporcionando um ambiente mais familiar e de aconchego para a funcionária;
- Junho: a cor que representa este mês é o vermelho, pois é o mês de incentivo a doação de sangue e medula óssea. Sugere-se uma mobilização com falas, relatos reais, cartões ou estímulos com brindes que ajudam a tomar uma ação real que resulte em doações que salvam vidas. Dia 03/06 é o dia do Profissional de RH, a proposta da ação a ser feita já está mencionada acima;
- Julho: neste mês é comemorado o aniversário de fundação da farmácia, pode ser proporcionado a sugestão de que os colaboradores enfeitem seus espaços de trabalho e também a empresa pode presentear-los com uma mesa de comidas típicas para esta comemoração de fundação da empresa;
- Agosto: este mês é considerado como mês dos pais. Como ação para comemorar esta data pode ser feito um mural com a foto dos filhos com seus pais e dar uma lembrança em comemoração à data;
- Setembro: neste mês no dia cinco é comemorado o dia da farmácia. Indica-se aproveitar e realizar a SIPAT (Semana Interna de Prevenção de Acidentes de

Trabalho), pode ser feita uma atividade por semana, para que tenha participação de todos colaboradores. Segue algumas sugestões: ser conversado sobre “doação de órgãos”, é um tema importante e que tem muitos tabus envolvidos, que necessitam ser quebrados. Pode ser solicitado que integrantes dos hospitais da região conversem com os colaboradores para ajudar a desmitificar o assunto. Pode ser realizado também um treinamento da equipe para realização de primeiros socorros em casos de necessidades. Pode-se abordar também sobre o tema de sustentabilidade e meio ambiente e propor que cada colaborador plante uma árvore. Podem ser realizados testes rápidos para identificação de doenças sexualmente transmissíveis (DST). Também podem ser feitas conversas de bem-estar, ginástica laboral, alimentação saudável e disponibilizar frutas neste dia. Dia 09/09 é celebrado o dia do administrador, a proposta da ação a ser feita já está mencionada acima;

- Outubro rosa e novembro azul: são meses que demarcam movimentos de incentivo ao autocuidado, prevenção e diagnóstico precoce do câncer de mama, colo de útero e câncer de próstata. Para estes meses a empresa pode realizar uma parceria com o plano de saúde para que a cobrança dos exames relacionados a esta campanha seja de custo zero para os colaboradores. Dia 19/10 é o dia do Operador de caixa e o dia 30/10 é o dia do Atendente, a proposta da ação a ser feita já está mencionada acima;

- Dezembro: neste mês são realizadas as atividades de fechamento de tudo o que foi realizado durante o ano. Sugere-se que a empresa ofereça uma confraternização para a equipe e que sejam realizadas premiações das metas alcançadas e dos programas realizados. Dezembro também é considerado o mês que prevê o cuidado com as doenças sexualmente transmissíveis, é necessário promover falas de incentivo a realização de exames e enfatizar a importância dos cuidados para a equipe.

Todas as propostas que foram apresentadas neste capítulo podem ser analisadas, organizadas e alteradas conforme a demanda da organização.

6.3.1.1 Calendário de estratégias endomarketing – datas comemorativas

Figura 41 – Calendário de endomarketing

CALENDÁRIO DE		
Endomarketing		
		
<p>JANEIRO</p> <p>JANEIRO BRANCO Ações voltadas para saúde mental e bem-estar</p> <p>20/01 - Dia do farmacêutico</p>	<p>FEVEREIRO</p> <p>Ações voltadas para o carnaval</p> <p>01/02 - Dia do publicitário 22/02 - Dia do servente</p>	<p>MARÇO</p> <p>Ações voltadas a mulher</p> <p>08/03 - Dia da mulher</p>
<p>ABRIL</p> <p>ABRIL VERDE Ações voltadas a conscientização e prevenção de acidentes de trabalho</p> <p>Dia recorrente - Páscoa 25/04 - Dia do contador</p>	<p>MAIO</p> <p>Ações voltadas para o dia das mães</p> <p>01/05 - Dia do trabalho Dia recorrente - Dia das mães</p>	<p>JUNHO</p> <p>JUNHO VERMELHO Ações voltadas para doação de sangue e de medula óssea</p> <p>03/06 - Dia do profissional de RH 05 a 09/06 - Semana do meio ambiente</p>
<p>JULHO</p> <p>Ações voltadas ao aniversário de fundação da empresa</p> <p>29/07 - Aniversário de fundação da matriz</p>	<p>AGOSTO</p> <p>Ações voltadas para o dia dos pais</p> <p>Dia recorrente - Dia dos pais</p>	<p>SETEMBRO</p> <p>SETEMBRO VERMELHO Ações voltadas para doação de órgãos</p> <p>05/09 - Dia da farmácia 09/09 - Dia do administrador</p>
<p>OUTUBRO</p> <p>OUTUBRO ROSA Ações voltadas para a saúde da mulher</p> <p>19/10 - Dia do operador de caixa 30/10 - Dia do atendente</p>	<p>NOVEMBRO</p> <p>NOVEMBRO AZUL Ações voltadas para a saúde do homem</p>	<p>DEZEMBRO</p> <p>DEZEMBRO VERMELHO Ações voltadas a prevenção de DSTs</p> <p>19 a 23/12 - Confraternização de encerramento 25/12 - Natal</p>

Fonte: elaborado pelos autores (2021).

6.3.2 Programa de reconhecimento do colaborador

6.3.2.1 Premiações

A empresa possui premiações financeiras por alcance de metas e por vendas de produtos específicos, porém a sugestão por meio deste trabalho são ações que fortaleçam a cultura organizacional. Por isso serão sugeridas ações que vão incluir todos os colaboradores, para que todos possam participar. Seguem abaixo as propostas:

Aniversário por tempo de trabalho: a cada cinco anos de casa o colaborador tem direito a um prêmio de reconhecimento. O funcionário receberá uma homenagem verbal por seu gerente no ambiente de trabalho perante os seus colegas. Além disso ganhará um jantar para até quatro pessoas. Neste momento acredita-se que seja mais importante gerar uma experiência positiva para o colaborador com as pessoas importantes para ele, pois isso será lembrado com mais carinho do que se ele ganhasse um presente material. Será pedido para que o colaborador registre esse momento e a empresa o presenteará com um porta-retratos com essa foto para que ele coloque em sua mesa e reviva esse momento especial de reconhecimento sempre que olhar para a foto.

Amigo do RH: esta ação tem como objetivo mobilizar os colaboradores em favor das práticas de recursos humanos. E reconhecer o colaborador que mais contribuiu com as atividades diárias no mês. O premiado do mês será definido em conjunto pela pessoa responsável pelo RH e pelo gerente e receberá um brinde personalizado da empresa (copo, caneca, *squeeze*, dentre outros), além de ter sua foto no pódio do Amigo do RH. Em dezembro será realizado a premiação anual para quem esteve mais vezes no pódio durante o ano. Os critérios para análise da escolha do colaborador premiado na atividade Amigo do RH são:

- Colaborador que mais contribui para manutenção de um clima agradável no ambiente de trabalho;
- Colaborador que se destacou no trabalho em equipe;
- Colaborador que demonstrou preocupação com o bem-estar dos colegas;
- Colaborador que contribuiu para uma melhor comunicação no ambiente de trabalho;

- Colaborador que deu uma sugestão de capacitação que foi aceita;
- Colaborador que identificou alguma melhoria que melhorou a qualidade de vida no local de trabalho;
- Colaborador que mais participou do Programa Inbox relativo ao saldo do vale alimentação;
- Qualquer atividade que se destaque que não foi citada acima também será contada como pontuação.

6.3.2.2 *Benefícios e Incentivos*

Atualmente até a data de entrega deste trabalho, segundo o gestor os colaboradores possuem alguns benefícios já inclusos como:

- Plano de saúde subsidiado pela empresa em 50% do valor e os outros 50% pelo colaborador;
- Plano odontológico sendo pago pelo colaborador uma mensalidade por mês para cobrir alguns procedimentos. Caso o procedimento estiver fora do plano deve ser pago a parte;
- Convênio com alguns mercados da região para compras e desconto diretamente em folha;
- Convênio com posto de gasolina para desconto direto em folha;
- Vale farmácia – Utilizado na própria rede de farmácia Rodocentro, onde o colaborador recebe desconto nos produtos, tem direito a parcelamento e desconto diretamente em folha.

Portanto já existe um atrativo a mais na remuneração dos colaboradores, porém, diagnosticado através de algumas perguntas chaves em meio às entrevistas como “Benefícios são importantes? Quais você gostaria que tivesse?” E 65,2% das repostas sugeriam um Vale Alimentação. Procurou-se a informação de possibilidade para a implantação do cartão vale alimentação e aparentemente a possibilidade está em estudo. Evidente de que há uma intenção da implantação a proposta elaborada em cima destes dados se dá como uma alternativa para ajudar tanto financeiramente quanto intelectualmente.

6.3.2.2.1 Programa *Inbox*

Sem acesso a um orçamento das empresas que fazem a gestão de cartões de alimentação, viu-se a necessidade de ajudar a repensar como esse benefício pode ir além, como ferramenta da cultura, e uma maneira que funcione como além de um incentivo ao trabalho em si, uma maneira criativa e dinâmica de incentivar a implementação do vale alimentação. A interação e a sensação de pertencimento fazem com que o clima organizacional seja mais leve, os colaboradores se sintam ouvidos e assim a produtividade consequentemente tende a melhorar, além da rotatividade diminuir, uma interação para o aumento do saldo do cartão alimentação seria de grande eficiência e uma via de mão dupla onde tanto empregador quanto colaborador sairiam ganhando. O cartão alimentação é de longe um ótimo benefício e atrativo como parte da remuneração, o difícil fica a critério do quanto pode ser disponibilizado a cada colaborador de saldo. Em uma das entrevistas com os gestores é citado que o desenvolvimento do conhecimento individual dos colaboradores também é de interesse da organização, tendo isso em vista, elaboramos o Projeto *Inbox*, que funciona da seguinte forma:

1. Após a empresa terminar suas projeções e estudos sobre esse projeto, será fácil identificar um saldo que contemple a necessidade de todos. Uma padronização de valores é ideal para alavancar o projeto;
2. Definido o saldo que será disponibilizado. É colocada uma caixa de fibras de média densidade (MDF - *Medium Density Fiberboard*) com uma abertura de 210mm para entradas de papéis em seu topo e um cadeado na abertura da tampa para que apenas o gerente possa abrir para recolher os papéis inseridos na urna.

Os papéis inseridos na urna *Inbox* terão contidos neles informações relevantes para ajudar no crescimento da organização e no desenvolvimento intelectual pessoal dos colaboradores, e a bonificação por esses dados é um acréscimo no saldo do vale alimentação, só ganha à bonificação quem participa com as contribuições. A tabela a seguir exemplifica as informações do projeto.

Tabela 1 – Proposta do *Inbox*

Atividade	Quantidade	Valor por ação
Sugestão de produto	2x na semana	R\$ 5,00
Melhoria de processos	1x na semana	R\$ 5,00
Sugestões de conteúdo para o Telegram	1x na semana	R\$ 15,00
Melhoria de trabalho em equipe	1x no mês	R\$ 20,00
Resumo do livro	1x no mês	R\$ 30,00
Resumo audiovisual	1x no mês	R\$ 30,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

De acordo com a Tabela 1, cada ação tem um valor e quantas vezes podem ser feitas na semana ou no mês.

A ação denominada “Sugestão de produto” deve conter os dados de algum produto que foi pedido por algum cliente e não tinha na loja no momento. Esta ação pode ser feita duas vezes na semana, com o valor de cinco reais cada ação. Assim nos próximos pedidos ficará fácil de identificar produtos que podem estar agregando no leque de opções da farmácia pois estão sendo procurados pelos consumidores.

A ação denominada “Melhoria de processos” deve conter a descrição de alguma melhoria que pode ajudar na otimização de um processo, atendimento ou de alguma que foi executada naquela semana e deu um resultado positivo. Esta ação pode ser feita uma vez na semana no valor de cinco reais cada ação. Dessa forma o colaborador procura formas de otimizar suas tarefas, e colaborar para que o atendimento seja cada vez mais eficaz e personalizado.

A ação “Sugestões de conteúdo para o *Telegram*” deve conter ideias para conteúdo nas plataformas de comunicação, como conhecimentos que podem estar sendo repassados, entretenimento, dicas de livros, dicas de palestras que agreguem conhecimento ou traga interação nas plataformas. Esta ação pode ser feita uma vez na semana. No valor de quinze reais cada ação. Por meio disso os colaboradores contribuem com ideias para a manutenção dessas redes de comunicação trazendo às vezes por experiência um conteúdo rico em informações.

A ação “Melhoria de trabalho em equipe” deve conter descrição de ideias para sanar ruídos na comunicação das equipes, ou das lojas, ideias que sugiram dinâmicas, eventos, para melhor entrosamento das pessoas, ou até mesmo algo insatisfatório que possa estar prejudicando o desempenho da equipe logo após

sugerir a solução. A ação pode ser feita uma vez no mês no valor de vinte reais cada ação. Se torna interessante para estar desenvolvendo e promovendo a integração de todos os colaboradores de todas as lojas, ou da própria loja, e é interessante sempre que o colaborador tiver um erro a apontar ele já ter uma solução para indicar, isso faz com que as pessoas desenvolvam senso de ajuda e de raciocínio de como resolver problemas, promovendo o pertencimento e responsabilidade individual.

A ação “Resumo do livro” é muito interessante, pois ela tem uma ideia mais extensa, porém com propósitos bem interessantes. Nesta ação previamente o gestor deve escolher um livro com algum aprendizado ou conteúdo que ele queira que seus colaboradores adquiram intelectualmente para agregar em seus desenvolvimentos. Esse livro deve ser em forma de PDF (*Portable Document Format*), ou em *e-book* assim evitando gastos com materiais físicos, e assim a disponibilidade de acesso e a praticidade da leitura ficam mais dinâmicas. O livro é disponibilizado pelas plataformas de comunicação de todas as lojas, assim todos têm o objetivo de ler o mesmo livro. Todo mês será um livro diferente, e então durante todo o mês os colaboradores elaboram um resumo da leitura deste livro, sendo um resumo de no mínimo uma folha A4 frente e verso. Esta ação pode ser feita uma vez no mês no valor de trinta reais cada ação. O intuito dessa ação é diferente pois é feita para incentivar a leitura, o consumo de conteúdos relevantes para a vida pessoal e profissional, alinhado com as premissas do gestor e da organização, assim cria-se um modelo mental em todos os colaboradores eles começam a se desenvolver por meio da leitura e começam a pensar de formas parecidas em relação aos temas abordados nos livros, esse é o poder da leitura, dar conhecimento e implantar uma sementinha de comportamentos. De início recomenda-se um livro ao mês, pois o hábito da leitura demora a ser concretizado e se desenvolver um gosto por ela, e assim todos que participarem conseguem ter tempo suficiente para estar elaborando o resumo. Se caso o ritmo de leitura e comprometimento aumentar, sugere-se aumentar o número de livros para dois ao mês, conseqüentemente terá dois resumos e o benefício no vale aumenta, incentivando mais um pouco os colaboradores.

A ação “Resumo audiovisual” é parecida com a ação do livro, porém o resumo é feito através de um documentário, série, palestras, cursos online ou coisas audiovisuais que é previamente escolhido pelo gestor a alinhar com o conteúdo que

ele quer repassar através desses meios, e então disponibilizar via plataforma de comunicação de todas as lojas. Após o colaborador tem o prazo de um mês para estar assistindo e entregando o resumo com no mínimo uma folha A4 frente e verso sobre o assunto. Essa ação pode ser feita uma vez ao mês. O intuito é o mesmo dos livros, mas o audiovisual vai estimular o gosto por assistir coisas que agreguem, que ensinem, que colaborem com o desenvolvimento, fazendo que se crie um modelo mental em conjunto com os livros. Essa prática se torna mais interessante ainda quando aplicada para todos e assim eles compartilham do mesmo pensamento e assim conseguem dialogar sobre os determinados assuntos, e inconscientemente vivendo aquilo que aprenderam. Assim como os livros de início pode ser um conteúdo ao mês, mas conforme o desenvolvimento e interações, aumentar para dois conteúdos ao mês trará mais benefícios e também o incentivo aumenta para o dobro.

É importante que seja bem organizado e com algumas normas:

- As cédulas colocadas na caixa devem conter título para identificação de qual ação está sendo descrita;
- O nome do colaborador, pois através disso que será possível à identificação e contabilização para aumento do saldo no vale alimentação;
- Deve constar a data que foi inserida na urna;
- Todas as propostas apresentadas devem ser coerentes para estar contabilizando e serem validadas;
- Ninguém é obrigado a participar (as pessoas devem tomar a atitude de entender que isso é um programa da empresa e faz parte do seu trabalho, sendo uma oportunidade de renda extra e de desenvolvimento);
- Quem participa não é obrigado a gabaritar todas as ações, pode estar participando apenas das que se sente à vontade de elaborar;
- Todos podem estar participando independente de cargos operacionais, táticos ou administrativos.

Ao fim do mês o gerente responsável pela loja deve abrir a urna e fazer o recolhimento dos documentos, separa-los por grupos e de qual ação se trata e entregar ao gestor. O gestor por sua vez irá ler e validar para verificar se alguma ação não está sendo burlada por ideias sem sentido apenas para ganhar a bonificação. Após, o listar as informações que contribuem para melhorias, sugestões

entre outras, ver o que pode ser aplicado e ler as ideias que contribuem para a melhora do ambiente, processos, atendimento, da empresa em si. E por fim deve somar as ações de cada colaborador para contabilizar ao saldo do vale alimentação de cada um.

O Programa *Inbox* possui diversas vantagens, para os colaboradores um incentivo a estar se desenvolvendo, sendo ouvido, expor suas ideias, interagir com a organização. Para o gestor a captação de informações que estarão ajudando na construção e manutenção da organização, além de repassar conhecimento direcionado alinhado ao que precisa. Financeiramente diminui os custos de um saldo totalmente fixo do vale alimentação, tendo em vista que apenas uma porcentagem é disponibilizada de forma fixa, o resto se torna variável conforme o esforço individual. Sendo que se o colaborador fizer todas as atividades totaliza um saldo de cento e noventa reais por mês por colaborador, mais algum saldo fixo que pode estar complementando o rendimento do programa *Inbox*, ou contemplando quem não participa.

A importância desse Programa *Inbox* para como ferramenta da cultura, é criar uma forma de linguagem ou um modelo mental próprio da organização, onde todos pensam da mesma forma e podem estar com o intelecto sendo desenvolvido individualmente de forma coletiva, assim aprimorando algumas habilidades, além a sensação de pertencimento e de estar sendo notado e ouvido. Isso promove um clima organizacional com engajamento, participação, procura do conhecimento, um bom relacionamento pois melhora a comunicação entre empregados e empregador. Define também uma identidade interna da organização, que se torna um diferencial e atrativo para reter talentos, desenvolver talentos, e atrair novos, podendo até diminuir a rotatividade.

A cultura é formada pelos comportamentos de determinado grupo de pessoas, então, quando os conteúdos repassados para eles começam a influenciar em suas vidas e nos modos de agir, a cultura se modifica de acordo com o que é repassado que estrategicamente é alinhado com o pensamento que o gestor quer gerar na equipe. Torna-se uma cultura mais rica, mais fortalecida, culta e mais linear. Usa-se um benefício para incentivo, onde todos saem ganhando.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considera-se que a rede de farmácias Rodocentro não demonstra possuir os processos estratégicos voltados à gestão de pessoas e que a necessidade da implantação desses processos na mesma é evidente. Foi confirmado que a cultura organizacional na empresa não está definida e organizada. Esta conclusão foi fundamentada pelas informações que foram levantadas que são referentes aos processos existentes na área de gestão de recursos humanos encontrados na organização, suas características e os limitantes de crescimento identificados na mesma. Esses dados foram obtidos através de entrevista com gestor, gerentes e colaboradores, análise do ambiente organizacional e análise documental. Diagnosticou-se após a aplicação da análise SWOT que os fatores limitantes relacionados a cultura organizacional são diversos, porém o mais importante é que a empresa possui foco em excesso no financeiro, esquecendo da área de gestão de recursos humanos.

De modo geral, é por meio da cultura organizacional que podem ser identificadas todas as características tangíveis e intangíveis do universo organizacional e que é através dela que a estratégia organizacional pode ser potencializada. Diante disso foram propostas a organização estratégias para estruturar a gestão da cultura organizacional por meio de sua missão, visão e valores, socialização organizacional e endomarketing. Com as avaliações realizadas no estudo torna-se facilitada a identificação dos problemas na empresa, bem como a visualização de soluções para os mesmos. Ficou claro que medidas simples podem trazer soluções para problemas complexos. Porém é necessário que a empresa aplique todas as sugestões abordadas no trabalho. Ao findar deste estudo espera-se que a empresa utilize a administração de recursos humanos como alicerce para seu dia a dia organizacional, o que além de auxiliar a organizar os processos, estimulará o desenvolvimento da empresa e das pessoas fortalecendo a organização como um todo. Deixa-se de sugestão aos administradores da empresa que possuam uma pessoa que seja responsável somente pelos processos de recursos humanos e que realmente assim a organização foque no cuidado pelas pessoas, que são seu principal ativo. Que optem pela utilização das técnicas relacionadas a gestão de recursos humanos em todas as filiais, bem como na matriz, como forma de melhorar o rendimento pessoal e empresarial visando o crescimento sustentável da empresa.

Foi identificado no diagnóstico, que fazem parte do grupo dez empresas, porém, somente cinco são geridas pela gerência atuante na matriz localizada em Porto União. Coloca-se também como sugestão que todas as empresas sejam padronizadas e sua gestão unificada, ou que se as outras empresas que não estão ligadas a gestão da matriz não tiverem interesse em se integrar ao grupo que sejam remodeladas. No ambiente organizacional remete-se que empresas com o mesmo nome sejam padronizadas em qualquer local que estiverem, é para isso que a cultura organizacional existe. Todas as unidades devem ter exatamente a mesma essência, pois ter uma padronização é uma forma eficaz de garantir ao seu cliente que ele encontrará exatamente os elementos, produtos, serviços e valores da marca, independente da unidade em que ele estiver. Ter uma cultura forte, definida e alinhada com os objetivos organizacionais fará com que o gestor tenha a certeza que todas as unidades vão transmitir a mesma essência daquilo que ele almeja comunicar em sua empresa, priorizando a qualidade e as características importantes que ele espera que a sua marca transmita.

REFERÊNCIAS

- ANVISA. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. **Anuário estatístico do mercado farmacêutico 2018**. Brasília: Anvisa, 2019.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. 1.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- BIAGIO, Luiz Arnaldo. **Plano de negócios: Estratégias para micro e pequenas empresas**. 2. ed. Baruei, SP: Manole, 2012.
- BIAGIO, Luiz Arnaldo; BATOCCHIO, Antonio. **Plano de Negócios: Estratégia para micro e pequenas empresas**. 3. ed. Barueri: Manole, 2018.
- BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de Recursos Humanos**. 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- BOWDITCH, James L., BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thompson, 2002.
- BRASIL. Lei n. 5.991, de 17 de dezembro de 1973. **Dispõe sobre o controle sanitário do comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos, e dá outras providências**. Brasília: Presidência da República, 1973. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5991.htm. Acesso em: 16 set. 2021.
- BRUM. Analista de Medeiros. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. 1.ed. São Paulo: Integrare Editora, 2010.
- BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens **As Decisões de Investimentos: Com aplicações na HP12C e Excel**. São Paulo: Atlas, 2003.
- CAMERON, K.S.; QUINN, R. **Diagnosing and changing organizational culture**. Addilson-Wesley, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, processo e prática**. 4.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações, da intenção aos resultados**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 3. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2016.

CORREIA NETO, Jocildo Figueiredo; MOURA, Heber José & FORTE, Sergio Henrique Arruda Cavalcante. Modelo prático de previsão de fluxo de caixa operacional para empresas comerciais considerando os efeitos do risco, através do método de Monte Carlo. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 8, n. 3, 2002, pp. 32-45. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/19885>. Acesso em: 19. out. 2021.

DUARTE, Allan Coelho *et al.* **Análise da Indústria Farmacêutica: Perspectivas e Desafios: Textos para discussão 183**. Brasília: Núcleo de Estudos e Pesquisas – Senado Federal, 2015. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/publicacoes/estudos-legislativos/tipos-de-estudos/textos-para-discussao/td183>. Acesso em: 6 set. 2021.

FERREIRA, Ademir Antônio; REIS, Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas**. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

FLICK, U. **An Introduction to Qualitative Research**, 3. ed. London: Sage, 2006.

GALESNE, Alain; FENSTERSEIFER, Jaime; LAMB, Roberto. **Decisões de Investimentos da Empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.

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

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GÜNTHER, Hartmut. Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta é a Questão? **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 22, n. 2, p. 201-210, maio/ago. 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ptp/a/HMpC4d5cbXsdt6RqbrmZk3J/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 16 set. 2021.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de Administração Financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997. Disponível em: <https://www.worldcat.org/title/principios-de-administracao-financeira/oclc/58561015>. Acesso em: 19 out. 2021.

GUIMARÃES, Reinaldo: A indústria farmacêutica e seus desafios. **Caderno do Desenvolvimento**. Rio de Janeiro, v. 13, n. 23, p. 183-203, jul.-dez, 2018.

HANSON, Willian *et al.* Mixed methods research designs in counseling psychology, **Journal of Counseling Psychology**, 2005.

HOOLEY, Graham; PIERCY, Nigel F.; NICOULAUD, Brigitte. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

HUDSON, Mike. **Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receita**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Conta-satélite de saúde: Brasil 2010-2017 – Informativo**. Rio de Janeiro: IBGE, 2019a. (Contas Nacionais, n. 71). Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101690_informativo.pdf. Acesso em: 16 set. 2021.

JOHANN, Silvio Luiz *et al.* **Gestão da mudança e cultura organizacional**. 1. ed. São Paulo: FGV, 2015.

JOHNSON, R. Burke; ONWUEGBUZIE, Anthony J. Mixed methods research: a research paradigm whose time has come. **Educational Researcher**, v. 33, n. 7, p. 14-26, 2004.

KALLÁS, David; COUTINHO, André Ribeiro. **Gestão Estratégica: experiência e lições de empresas brasileiras**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: InterSaberes, 2012. *E-book*.

KOPS, Lúcia Maria; SILVA, Selma França da Costa e; ROMERO, Sonia Mara Thater. **Gestão de pessoas: conceitos e estratégias**. Curitiba: Intersaberes, 2013. *E-Book*.

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

MARRAS, Jean Pierre *et al.* **Gestão Estratégica de Pessoas: conceitos e tendências**. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

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

MAY, Tim. **Pesquisa social: questões, métodos e processos**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MEGLIORINI, Evandir; VALLIM, Marco Aurélio. **Administração Financeira: Uma Abordagem Brasileira**, São Paulo: Pearson, 2009.

MINAYO, Maria Cecília Souza. Técnicas de pesquisa: entrevista como técnica privilegiada de comunicação. *In: O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 12. ed. São Paulo: Hucitec, 2010.

MOTTA, Regis; CALÔBA, Guilherme. **Análise de Investimentos: Tomada de Decisão em Projetos Industriais**. São Paulo: Atlas, 2002.

PALMEIRA FILHO, Pedro Lins *et al.* O desafio do financiamento à inovação farmacêutica no Brasil: a experiência do BNDES Profarma. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, n. 37, p. 67-90, 2012.

QUEIROZ, José Antônio. **Aplicação do valor no risco (VAR), do modelo de precificação dos ativos de capitais e da teoria de precificação por arbitragem na avaliação econômica dos projetos de investimento em condições de risco.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção Mecânica) – Universidade de São Paulo, São Carlos, 2001. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-12042017-152118/pt-br.php>. Acesso em: 19 out. 2021.

REBELATTO, Daisy. **Projeto de Investimento.** 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade de São Paulo, São Carlos, 2004. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-31072017-115352/publico/Dissert_Barreiros_FlavioAM.pdf. Acesso em: 20 out. 2021.

REGO, Arménio *et al.* **Manual de gestão de pessoas e do capital humano.** 3. ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2015.

RODRIGUES, Cátia. **A influência da socialização organizacional na motivação, satisfação e intenção de saída dos colaboradores.** 2019. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Coimbra, 2019. Disponível em: https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/31091/1/C%c3%a1tia_Rodrigues.pdf. Acesso em: 27 set. 2021.

SCHAICOSKI, Jeann Carlos. **A utilização do ROI na análise de projetos de tecnologia da informação.** 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/84109>. Acesso em: 19 out. 2021.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Hillesheim Reginaldo. **Influência da cultura organizacional das empresas Orcali na sua longevidade: um estudo de caso.** 2004. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004. Disponível em: <https://docplayer.com.br/18352971-Influencia-da-cultura-organizacional-das-empresas-orcali-na-sua-longevidade-um-estudo-de-caso.html>. Acesso em: 14 out. 2021.

SOUZA, Alceu; CLEMENTE, Ademir. **Decisões financeiras e análise de investimentos.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SOUZA, Carla Patricia da Silva. **Cultura e clima organizacional: compreendendo a essência das organizações.** Curitiba: InterSaberes, 2014. *E-book*.

STADLER, Adriano; PAMPOLINI, Cláudia Patrícia Garcia. **Gestão de Pessoas: ferramentas estratégicas de competitividade**. Curitiba: Intersaberes. 2014. *E-book*.

TAMAYO, Alvaro. **Estresse e cultura organizacional**. São Paulo: All Books, 2008.
TEIXEIRA, Carlos Alberto; DANTAS, Giane Gomes Teixeira; BARRETO, Carla Alessandra. A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas. **Revista Eletrônica Científica da FAESB**, ano 2, São Paulo, v.1, n.1, abr. 2015. Disponível em: http://www.faesb.com.br/revista/wp-content/uploads/2015/05/artigo_giane_2015.pdf. Acesso em 21 out. 2021.

TENÓRIO, Fernando Guilherme *et al.* **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. Rio de Janeiro: Fundação GV, 2004.

VAN MAANEN, John; SCHEIN, Edgar H. Towards a theory of organizational socialization. In B. M. Staw (Ed.), **Research in Organizational Behavior**, vol. 1, p. 209-264. Greenwich, CT.: JAI Press, 1979. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/4379594.pdf>. Acesso em: 05 out. 2021.

VAN MAANEN, John. Breaking in: socialization to work. In R. Dubin (Ed.), **Handbook of work, organization, and society**, p. 67–130. Chicago: Rand McNally, 1976. Disponível em: <https://www.worldcat.org/title/handbook-of-work-organization-and-society/oclc/2058413>. Acesso em: 14 out. 2021.

WERNKE, Rodney. Aplicações do conceito de valor presente na contabilidade gerencial. **Revista Brasileira de Contabilidade**. Conselho Federal de Contabilidade, n. 126. Brasília: nov./dez. 2000.

WORTMEYER, Daniela Schmitz. **Desafios da internalização de valores no processo de socialização organizacional: um estudo da formação de oficiais do Exército**. 2007. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

ZANELLI, José Carlos. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. **Estudos de Psicologia**, v. 7, p. 79 - 88, 2002.

APÊNDICE A – Entrevista com gestores

Introdução:

Fazer a apresentação do grupo;

Apresentar ao Gestor as etapas da consultoria através do fluxograma, material gráfico; (APÊNDICE B)

Perguntas que faremos aos Gestores:

1. Poderia nos contar um pouco da história da sua empresa?
2. Breve resumo do seu negócio no dia a dia hoje:
3. O que te levou a abrir as portas da empresa para um trabalho acadêmico de RH?
4. A empresa possui missão, visão e valores? Os funcionários conhecem?
5. Como você vê o RH, Gestão de Pessoas na empresa? E o que você observa, percebe que poderia mudar?
6. Poderia contar qual é o diferencial da sua empresa?
7. A empresa possui um profissional de RH, ou quem faz a parte de DP? E qual a formação dela? Como chegaram até ela? De 0 a 10 quão satisfeito você está com o RH da empresa?
8. No que se refere a contratação, como funciona?
9. Como esse novo funcionário ingressa na empresa? Possui alguma forma de integração?
10. Você possui funcionários mais antigos ou são novos? Tem estagiários?
11. Como você vê a relação do funcionário com a empresa?
12. E o que percebe que retém o funcionário na empresa?
13. Como é teu dia de trabalho, o que mais gosta dele?
14. Quais são as suas maiores dores no dia a dia?
15. O que seria sua maior prioridade no momento atual?
16. O que você planeja para o futuro?

APÊNDICE B – Fluxograma do processo de consultoria



APÊNDICE C – Roteiro de observação físico e humano

ESTRUTURA FÍSICA:

Estacionamento;
Fachada;
Cores;
Acessibilidade;
Refeitório;
Iluminação;
Mobília;
Organização e Limpeza;
Banheiro;
Local para intervalo;
Circulação de funcionários;
Circulação de ar;
Sonorização;
Ergonomia;

HUMANAS:

Apresentação pessoal;
Recepção geral;
Linguagem corporal;
Relacionamento interpessoal;
Postura;
Tom de voz, gírias;
Iniciativa;
Forma de identificação (crachá);
Faixa etária;
Percepção do clima organizacional;

APÊNDICE D – Entrevista colaboradores

Perguntas

Em busca de saber qual a percepção dos colaboradores em relação a empresa Rodocentro - filial localizada no bairro são Cristóvão, questionou-se a seguir:

1. Faixa etária

Marcar apenas uma oval.

18 a 28 anos

29 a 39 anos

40 a 49 anos

50 a 60 anos

2. Sexo

Marcar apenas uma oval.

Feminino

Masculino

3. Escolaridade

Marque todas que se aplicam.

Ensino Fundamental

Ensino Médio

Graduação

Pós graduação

4. Cargos

Marcar apenas uma oval.

- Atendente
- Caixa
- Farmáutico
- Serviços Gerais

5. Tempo de casa:

Marcar apenas uma oval.

- 1 mês a 1 ano
- 2 anos a 5 anos
- 6 anos a 9 anos
- Acima de 10 anos

6. Você reconhece a hierarquia que existe?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

7. Como acontece o processo de comunicação entre você e o seu líder e sobre você e a matriz. Qual meio é utilizado?

Marque todas que se aplicam.

- Pessoalmente
- Whatsapp
- Email
- Ligação

8. Você tem conhecimento sobre visão, missão e valores?

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

9. O que te motiva a estar aqui? (Benefícios financeiros te motivam?)

Marcar apenas uma oval.

Ter emprego

Ambiente agradável e flexível

Área de trabalho desejada

10. Como foi o processo de recrutamento?

Marcar apenas uma oval.

Deixei currículo

Fui indicada

11. Como foi quando você iniciou a na empresa(Integração)? Se sentiu acolhido?
Qual foi sua maior dificuldade?

Marcar apenas uma oval.

Me senti bem; Fui ensinado corretamente.

Me senti bem; Já tinha experiência.

Não me senti bem; Não fui ensinado corretamente.

12. Você acha que a empresa dá importância para seus funcionários?

Marcar apenas uma oval.

- Sim, sempre estão dispostos a nos ajudar.
- Não, precisa ser melhorado.

13. Você tem possibilidade de crescimento, você vislumbra um futuro na empresa?

Marcar apenas uma oval.

- Tenho interesse no crescimento
- Tenho possibilidade de crescimento mas não quero
- Tenho interesse mas não oportunidade
- Não vejo possibilidade de crescimento
- A empresa oferece oportunidades

14. O que você sabe sobre a sua empresa?

Marcar apenas uma oval.

- Conheço a história
- Conheço tudo
- Não conheço
- Conheço pouco

15. Quais pontos você sugere melhorias?

Marcar apenas uma oval.

- Nada a declarar
- Vale alimentação

16. Como você descreve seu líder?

17. Vocês recebem feedback?

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

18. Você vê algum desafio que a empresa enfrenta atualmente?

Marque todas que se aplicam.

Sim

Não identifico

Outro: _____

19. O que te levaria a sair hoje da empresa?

Marcar apenas uma oval.

Salário / benefícios

Não desejo sair

Trabalhar na área que desejo

20. Benefícios são importantes? Quais você gostaria que tivesse?

Marcar apenas uma oval.

- Vale alimentação
- Comissão
- Estou satisfeito

21. Vocês têm um sistema de gestão? Acha fácil de trabalhar com ele?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

22. Como você vê o clima da empresa?

Marcar apenas uma oval.

- Muito bom
- Bom
- Regular
- Precisa ser melhorado

23. Faz hora extra?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não
- Raramente

24. Aquisição de férias esta em dia?

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não

25. Realiza exames ocupacionais?

Marcar apenas uma oval.

Somente admissional

Admissional e periódico

26. Você tem dificuldade em algum processo por depender da matriz?

Marque todas que se aplicam.

As situações são tranquilas de serem resolvidas

Algumas situações são complicadas de serem resolvidas

Não vejo dificuldades

Não nos reportamos a eles

27. Você já trabalhou em alguma empresa que tinha um RH ativo? O que mais sente falta?

APÊNDICE E – Missão, visão e valores**MISSÃO**

Contribuir para a qualidade de vida, saúde e beleza das pessoas do Vale do Iguaçu através de produtos e serviços personalizados no segmento farmacêutico objetivando um desenvolvimento sustentável.

VISÃO

Consolidar uma grande rede de farmácias que promova acolhimento através de inovação em produtos e serviços capaz de contribuir para o bem estar da população.

VALORES

Bem estar e cuidado para com as pessoas; Ética nas relações; Responsabilidade social; Credibilidade e segurança; Preservar sua essência familiar.