



Editora Poisson

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: DESENVOLVENDO PESSOAS E EMPRESAS

ORGANIZADORES

**YGOR GEANN DOS SANTOS LEITE
REJANE FLORES DA COSTA
JOSÉ ROBERTO LIRA PINTO JÚNIOR
SUELÂNIA CRISTINA GONZAGA DE FIGUEIREDO**



VOLUME

3

Ygor Geann dos Santos Leite
Rejane Flores da Costa
José Roberto Lira Pinto Júnior
Suelânia Cristina Gonzaga de Figueiredo
(Organizadores)

Gestão de Recursos Humanos:
Desenvolvendo Pessoas e Empresas
Volume 3

1ª Edição

Belo Horizonte
Poisson
2021

Editor Chefe: Dr. Darly Fernando Andrade

Conselho Editorial

Dr. Antônio Artur de Souza – Universidade Federal de Minas Gerais
Ms. Davilson Eduardo Andrade

Dra. Elizângela de Jesus Oliveira – Universidade Federal do Amazonas
Msc. Fabiane dos Santos

Dr. José Eduardo Ferreira Lopes – Universidade Federal de Uberlândia

Dr. Otaviano Francisco Neves – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

Dr. Luiz Cláudio de Lima – Universidade FUMEC

Dr. Nelson Ferreira Filho – Faculdades Kennedy

Ms. Valdiney Alves de Oliveira – Universidade Federal de Uberlândia

Corpo científico

M.Sc. Ygor Geann dos Santos Leite

M.Sc. Cinara da Silva Cardos

M.Sc. Gerson de Mendonça Nogueira

D.Sc. Suelânia Cristina Gonzaga de Figueiredo

M.Sc Ana Rosa Cecílio Lago

M.Sc Wanilce do Socorro Pimentel

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

G393

Gestão de Recursos Humanos: Desenvolvendo Pessoas e Empresas - Volume 3/ Organização: Ygor Geann dos Santos Leite, Rejane Flores da Costa, José Roberto Lira Pinto Júnior, Suelânia Cristina Gonzaga de Figueiredo - Belo Horizonte - MG: Poisson, 2022

Formato: PDF

ISBN: 978-65-5866-163-4

DOI: 10.36229/978-65-5866-163-4

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

1. Administração 2. Gestão. 3. Pessoas I. LEITE, Ygor Geann dos Santos II. COSTA, Rejane Flores da III. PINTO JUNIOR, José Roberto Lira IV. FIGUEIREDO, Suelânia Cristina Gonzaga de V. Título

CDD-658

Sônia Márcia Soares de Moura - CRB 6/1896



O conteúdo deste livro está licenciado sob a Licença de Atribuição Creative Commons 4.0.

Com ela é permitido compartilhar o livro, devendo ser dado o devido crédito, não podendo ser utilizado para fins comerciais e nem ser alterada.

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos seus respectivos autores.

www.poisson.com.br
contato@poisson.com.br

Comissão Organizadora

Prof. M.SC. Ygor Geann dos Santos Leite

Coordenador e Professor no Centro Universitário Fametro em Manaus-AM, exercendo nos cursos de gestão e administração. Doutorando em Biotecnologia (PPGBIOTEC), Mestre em Ciência e Engenharia de Materiais (PPGCEM) pela Universidade Federal do Amazonas - UFAM, pesquisador atuando no desenvolvimento de materiais zeólitos aplicados como catalisador na esterificação de ácido oleico para obtenção de oleato de metila (biodiesel) e adsorção de contaminantes em recursos hídricos. Tecnólogo em Gestão da Qualidade, com especialização em Engenharia da Qualidade e Seis Sigma.

Prof^a. Me Rejane Flores da Costa

Coordenadora dos Cursos de Gestão da Unidade Zona Leste - Fametro, Graduada em Administração, pós-graduada em Marketing empresarial pela UFAM, Mestre em Administração pela UFPE, com experiência na área de gestão de empresas e gestão Acadêmica de coordenação.

Prof. Me. José Roberto Lira Pinto Júnior

Graduação em Tecnologia em Sistemas Eletrônico pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (2011). Bacharel em Administração, Especialista em Engenharia da Produção pela Universidade Estácio de Sá (RJ), Especialista em Engenharia da Qualidade pela Universidade Estácio de Sá (RJ); Especialista em Gestão Industrial (PE), Especialista em Didática do Ensino Superior (AM); *Supply Chain* e Logística Empresarial; Mestrado em Engenharia Industrial pela Universidade do Minho (Portugal). Revalidado pela Universidade Federal do Rio de Janeiro. Doutorando em Ciências Empresariais e Sociais pela Universidade UCES. E atualmente professor de Graduação e Pós-Graduação das universidades do estado do Amazonas Atualmente Docente do Instituto Metropolitano de Ensino - IME; Consultor e Palestrante nas áreas de Gestão de Produção Industrial e Qualidade, Auditor Líder de Qualidade BUREAU VERITAS - IRCA. Realizou intercâmbio na escola *The Language Gallery*, Toronto, Canadá.



Prof^a. D.Sc Suelânia Cristina Gonzaga de Figueiredo

Possui graduação em Economia, mestrado em Desenvolvimento Regional e doutorado em Ciências da Educação. Atualmente é Coordenadora de Pesquisa e Extensão do Instituto Metropolitano de Ensino-IME, atuando principalmente nos seguintes temas: Sustentabilidade, Pesquisa, Iniciação Científica, Articulação entre Pesquisa, Ensino e Extensão. Autora do Projeto Produzir e Publicar.

Prefácio

Uma breve retrospectiva sobre a “gestão de recursos humanos” uma área burocrática, que estava ali apenas para resolver as famosas “papeladas” de contratações, salários e desligamentos. Hoje como é chamada a área Gestão de Recursos Humanos se transformou e passou a ser uma das áreas mais importantes e estratégicas de qualquer empresa, o crescimento da sua importância dentro das organizações, as responsabilidades que foram surgindo ao longo dos anos e como realizar essa gestão de pessoas de uma forma estratégica e humanizada.

A área de Recursos Humanos que se apresenta hoje, está em constante evolução, tendo como objetivo não apenas cuidar de questões burocráticas relacionadas aos funcionários, mais precisamente, no custo de cada um para a empresa. Questões como saúde mental, bem-estar, desenvolvimento e carreira foram tornando-se assuntos e especialidades do RH, afinal, um desenvolvimento de pessoas e estratégia de negócios, um combo de sucesso para qualquer marca.

Podemos citar as funções de desempenhas essa área da gestão de recursos humanos como vital para o sucesso de qualquer organização dentre elas destacamos:

- Recrutamento e seleção – Tem o objetivo formação de um time de alta performance. O processo de recrutamento e seleção pode ser através de consultorias especializadas ou na própria empresas dentro da área de RH.
- Departamento pessoal - É um setor mais administrativo do RH, essa área cuida da parte de folha de pagamento, férias, admissões e demissões, afastamentos, previdências e toda parte administrativa relacionada aos funcionários;
- Treinamento e desenvolvimento – É responsável para promover treinamentos que estejam alinhados com os objetivos da organização, formar novos líderes, ajudar no engajamento e motivação dos funcionários;
- Cargos e salários - A política de cargos e salários, são definidas quais as funções oferecidas, as características necessárias para o cargo, o escopo de trabalho e a remuneração oferecida para cada nível;

- *Business Partner* - O BP ou parceiro de negócios, tem como missão aproximar a gestão de pessoas com as estratégias de negócios;
- Saúde e segurança psicológica - Saúde e segurança psicológica dos funcionários têm sido pauta recorrente nas rodas de assunto de gestores, principalmente, em tempos difíceis;
- Diversidade e inclusão - Outro pilar que também surgiu nos últimos anos dentro da área de gestão foi o de diversidade e inclusão. As empresas precisam investir em diversidade e inclusão. Afinal, mentes diferentes, trazem experiências e visões diferentes de um mesmo produto, podendo contribuir para o sucesso do negócio.

A gestão de Recursos Humanos está intimamente ligada a pessoas e empresas ambas são inseparáveis, mas a questão é que não é tão simples fazer o gerenciamento de uma empresa, as pessoas é tarefa muito importante para o sucesso de ambas. É preciso entender de pessoas, entender de negócio, entender do mercado, das tendências, saber fazer gerenciamento de crise, gestão de mudanças dentre outros aspectos que envolvem a área de R.H. A área de Recursos Humanos vem evoluindo e se transformando, unindo negócios e pessoas em oportunidade de trabalho.

Daí a importância de acompanhar a evolução de R.H torna-se tão importante para ter sucesso nas organizações.

Finalizando aproveito a oportunidade para agradecer os acadêmicos do curso de Gestão de Recursos Humanos do Centro Universitário Fametro, Unidade Zona Leste, pela publicação de artigos científicos que consolidou o EBOOK de Gestão de Recursos Humanos: Desenvolvendo Pessoas e Empresas - Volume 2.

É motivo de orgulho ter como docente o professor Ygor Geann dos Santos Leite que apesar das adversidades que foram encontradas no ambiente acadêmico em decorrência a pandemia, desenvolveu pesquisa e ciência junto à turma do curso de Gestão de Recursos Humanos, gerando conhecimento que subsidiará novas pesquisas como base para construir trabalhos tão consistentes e relevantes quanto estes presentes nesta obra.

Destaca-se ainda o grande suporte da coordenação, diretoria e corpo de docentes desta academia que diretamente contribuíram para que os acadêmicos tivessem os conhecimentos e recursos necessários para obtenção dessa obra literária. É bom lembrar que as vitórias obtidas devem ser compartilhadas, como forma de evidenciar o trabalho sério desta instituição, com comprometimento com seus universitários e sociedade em geral. Por esse, temos orgulho em ser Fametro.

Professora Me. Rejane Flores da Costa

SUMÁRIO

Capítulo 1: Gestão de Recursos Humanos como estratégia de padronização de procedimentos e efetividade no clima organizacional: Estudo de caso em um consultório odontológico 10

Sarah dos Santos Gomes, Ygor Geann dos Santos Leite

DOI: 10.36229/978-65-5866-163-4.CAP.01

Capítulo 2: Avaliação imprecisa de colaboradores: Estudo de caso em uma empresa do polo industrial de Manaus 23

Jucimere Barbosa da Silva, Maria Edineide Marques Moreira, Ygor Geann dos Santos Leite

DOI: 10.36229/978-65-5866-163-4.CAP.02

Capítulo 3: Contribuições do clima organizacional a obtenção de resultados em um ambiente de processo produtivo: Estudo de caso em uma empresa fabricante de componentes eletrônicos 36

Antônia Daniela Jerônimo Silva, Lucimara Maria Souza da Silva, Ygor Geann dos Santos Leite

DOI: 10.36229/978-65-5866-163-4.CAP.03

Capítulo 4: Implementação estratégica do setor de recursos humanos, a importância das pessoas, lideranças e processos na organização: Estudo de caso na empresa Rei do churrasco 49

Kelry Ane Braz Cruz, Nádia Oliveira Mendonça, Ygor Geann dos Santos Leite

DOI: 10.36229/978-65-5866-163-4.CAP.04

Capítulo 5: Desenvolvimento de estratégias relacionadas ao recrutamento e seleção como recurso preventivo aos índices de *turnover*: Estudo de caso em uma empresa de consultoria contábil 62

Bruna Barreto de Lima, Ygor Geann dos Santos Leite

DOI: 10.36229/978-65-5866-163-4.CAP.05

Capítulo 6: Modelos estratégicos de liderança e o real comprometimento com os resultados organizacionais: Estudo de caso em uma empresa no ramo alimentício 75

Maura Thais da Silva Teixeira, Aleff Soares Moraes, Ygor Geann dos Santos Leite

DOI: 10.36229/978-65-5866-163-4.CAP.06

Capítulo 7: Recursos humanos como ferramenta estratégica na construção de uma comunicação efetiva: Estudo de caso de serviços digitais 88

Adriane Caroline Freire Paixão, Karoline Santos Rocha, Ygor Geann dos Santos Leite

DOI: 10.36229/978-65-5866-163-4.CAP.07

SUMÁRIO

Capítulo 8: Desenvolvimento de novos métodos de avaliação de desempenho: Estudo de caso em uma empresa do comércio varejista..... 101

Eloire Viana da Silva, Ygor Geann dos Santos Leite

DOI: 10.36229/978-65-5866-163-4.CAP.08

Capítulo 9: Gestão de Recursos Humanos e a construção de uma cultura organizacional propensa à comunicação interna: Estudo de caso em um órgão público da cidade de Manaus 113

Sátia Faia Garcia, Thayane Pereira da Silva, Ygor Geann dos Santos Leite

DOI: 10.36229/978-65-5866-163-4.CAP.09

Capítulo 10: Estratégia do Recursos Humanos como ferramenta de inclusão social: Estudo de caso de ex dententos na cidade de Manaus 125

Lucas Araújo, Ygor Geann dos Santos Leite

DOI: 10.36229/978-65-5866-163-4.CAP.10

Capítulo 11: O alto índice de doenças psicológicas nas empresas: Estudo de caso em uma loja de roupas 138

Shelda da Silva E Silva, Camila Victória Andrade Coelho, Ygor Geann dos Santos Leite

DOI: 10.36229/978-65-5866-163-4.CAP.11

Capítulo 12: Práticas dos recursos humanos com estratégia de satisfação e fidelização de clientes: Estudo de caso em uma rede de drogaria 150

Erica Karoline Gonçalves da Silva, Ygor Geann dos Santos Leite

DOI: 10.36229/978-65-5866-163-4.CAP.12

Capítulo 13: A implantação do setor de recursos humanos em uma empresa do segmento laboratorial 163

Sara Magno Guimarães, Samantha Beatriz Farias Da Silva, Ygor Geann dos Santos Leite

DOI: 10.36229/978-65-5866-163-4.CAP.13

Capítulo 14: Influência da segurança ocupacional no clima organizacional: Estudo de caso em uma empresa no polo industrial de Manaus 176

Jeovana Silva Gomes, Mayara Mafra Farias, Ygor Geann dos Santos Leite

DOI: 10.36229/978-65-5866-163-4.CAP.14

Capítulo 1

Gestão de Recursos Humanos como estratégia de padronização de procedimentos e efetividade no clima organizacional: Estudo de caso em um consultório odontológico

Sarah dos Santos Gomes

Ygor Geann dos Santos Leite

Resumo: A gestão de recursos humanos vai muito além de medidas voltadas somente para pessoas, trata-se de um modelo de gestão que quando aplicado de maneira correto, tem a condição prática de garantir o atendimento a requisitos que podem afetar a toda organização. Dessa maneira, o presente artigo tem como objetivo central analisar as inconsistências de gerenciamento que ocorrem em um consultório odontológico, de modo que as consequências diretas estão associadas a desmotivação crítica e pouca confiabilidade na execução dos procedimentos internos. Neste sentido, o desenvolvimento das estratégias será estruturado principalmente pelas ferramentas estratégicas com foco principal na análise efetiva, mensuração e por fim elaboração de um plano de ação, identificando a potencial causa raiz. Os resultados sugerem que os *stakeholders* responsáveis pela empresa não possuem condições técnicas suficientes para gerir o negócio, necessitando assim de conhecimento técnico externo para manter as condições indicadas como satisfatórias. É possível afirmar que uma vez que os gestores de determinada empresa não conseguem efetivamente entender sua posição, tendem a falhar nos seus objetivos, tanto em questões de faturamento como no clima organizacional.

Palavras-chave: Gestão. Colaboradores. Resultados. Práticas em recursos humanos.

1. INTRODUÇÃO

Entende-se por gestão de recursos humanos, administração de conhecimentos específicos que dentre outras compreensões técnicas abordam: gerenciamento de pessoas, padronização de processos e ainda controle efetivo de resultados. Assim, destaca-se que por meio deste modelo de acompanhamento, condições específicas são mantidas sob controle, sem o surgimento de maiores problemáticas que podem levar ao comprometimento do clima organizacional e falhas de execução nos processos.

Considerando essas informações e realizando um paralelo com a empresa pesquisada, destaca-se que é notório a falta de um modelo de gerenciamento que possa atender a todas as ações necessárias classificadas como ideal. Onde, manter um clima organizacional desagradável, parece ser uma ferramenta estratégica adotada por seus gestores que utilizando desse recurso para amedrontar e criar uma sequência de assédios moral, que além de constranger os colaboradores, levam esses a aderirem a postura pouco profissional.

Assim, evidencia-se a problemática do trabalho: como as estratégias organizacionais relacionadas a gestão de recursos humanos podem contribuir para implementações nos processos gerenciais e clima organizacional da empresa pesquisada?

Para atender a essas condições, o artigo tem como objetivo geral: desenvolver estratégias que garantam o funcionamento adequado da empresa, principalmente no que se refere ao tratamento e condições de trabalhos saudáveis aos colaboradores. E como específicos: identificar os padrões gerenciais que precisam de mudanças; desenvolver pesquisa com foco em medidas que levem a satisfação dos colaboradores, como foco direcionado a produtividade; e ainda construir um plano de ação que esteja dentro da realidade da empresa, oferecendo resultado satisfatórios.

A metodologia consiste principalmente da pesquisa do mista, onde por esse recurso é possível obter dados tanto quantitativos como qualitativos, e com isso, poder mensurar a realidade da empresa com foco nos objetivos propostas. Tendo ainda o caráter exploratório, com liberdade em analisar o ambiente organizacional como um todo, levantando informações mais precisas. Por fim, as ferramentas estratégias servirão como recursos de análise aos resultados obtidos, para então construção do plano de melhoria.

A fundamentação teórica é estruturada considerando três capítulos específicos, sendo esses: Gestão de recursos humanos, evidenciando as principais abordagens desse modelo de gerenciamento; Estratégias organizacionais, destacando as maneiras que podem ser aplicadas para contornar a problemática evidenciada; e ainda ferramentas estratégias, apresentando as ações padronizadas para analisar e compor uma proposta de melhoria eficiente, sempre buscando apresentar a causa raiz.

A construção desta obra se justifica considerando que as organizações não podem se concentrar somente nos resultados financeiros, onde manter um ambiente saudável passa a ser tão relevante quanto, pois, entende-se que uma vez que os colaboradores estão satisfeitos com suas posições, e com boa conectividade com a liderança, os resultados positivos surgem sem a necessidade de ameaças ou outras medidas que podem ser entendidas como assédio e imposições desnecessárias.

Por outro lado, sua relevância para empresa ocorre a partir do princípio de que a problemática ocorre com tanta frequência, levando a falsa impressão de normalidade,

quando na verdade afetam o psicológico quem enfrenta tais condições, sendo necessários que os gestores estejam cientes do quanto suas atitudes são prejudiciais. Por outro lado, espera-se contribuir sobremaneira para a comunidade acadêmica, construindo um trabalho que possa servir de referências para a área da gestão de recursos humanos.

2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa pesquisa atua no ramo da medicina odontológica, mais precisamente em clínicas consideradas populares, ou seja, oferece valores de consulta e demais procedimentos específicos com preços abaixo daqueles geralmente praticados pelas clínicas convencionais, e com isso, possui um público que transita entre as classes D e C ganhando entre dois e quatro salários mínimos. Com isso, pode-se afirmar que a empresa possui um número significativo de clientes nas suas proximidades.

Na cidade de Manaus possui dois endereços, onde ambos estão em operação na zona leste da capital amazonense. Para gerenciar o empreendimento, a empresa conta com um casal de *stakeholders*, onde um atua no contexto mais administrativo, gerenciando entre outras atividades o lado financeiro e fatores organizacionais no geral. Por outro lado, o seguinte gestor tem o desempenho mais voltado para o lado técnico, mais precisamente na coordenação dos procedimentos que necessitam de próteses, além da infraestrutura, bem como coordenação na manutenção predial necessária.

No ambiente organizacional, a empresa conta com 15 colaboradores divididos nas seguintes funções: recepção, serviços gerais, ASB, protético e dentistas. A empresa ainda atua com profissionais contratados por meio da condição *freelance*, sendo um ortodontista que atua semanalmente, além de divulgadores contratados diariamente. Onde para a divulgação geralmente contrata-se dois profissionais por dia.

Destaca-se que existem pelo menos outras cinco empresas que atuam de maneira semelhante, contudo, não tão próximas do público-alvo, levando a empresa pesquisada a ser uma das mais lembradas no seu ramo de atuação. Porém, apesar de dessas condições que seriam uma grande vantagem, internamente a empresa tem várias adversidades principalmente no que se refere ao clima organizacional, principalmente entre os colaboradores e a gestão, onde os primeiros entendem que não são valorizados como deveriam.

Mesmo levando em consideração a quantidade de concorrentes, bem como as constantes instabilidades mercadológicas, agravadas pela pandemia, as empresas mantem uma meta de faturamento mensal em média de R\$90.000,00, onde geralmente esses valores são atendimentos, mesmo frente aos fatores destacados anteriormente.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A gestão de recursos humanos representa um dos modelos mais complexos de gerenciamento existente, pois, é desenvolvido considerando o fator pessoas como o principal meio de atingir a objetivos pré-estabelecidos, onde neste sentido a principal dificuldade está em definir um modelo de liderança mais adequado a garantir que mesmo considerando as diferenças interpessoais que estão no ambiente, todos estejam devidamente envolvidos em atender aos resultados propostos pelos responsáveis do processo.

De acordo com Brito e Oliveira (2016), basicamente a gestão de recursos humanos consiste em sincronizar estratégias administrativas, garantindo que independente das atividades sendo executadas, os colaboradores se sintam satisfeitos em suas atribuições, mesmo que em condições específicas, seja necessário aumentar e/ou acelerar as tarefas rotineiras, sendo impulsionados principalmente por exigências mercadológicas que levam os gestores a exigir mais dos colaboradores.

Dessa maneira, é fundamental que a liderança consiga notar quais as características individuais dos colaboradores, pois, sem essa percepção são impossíveis construir estratégias que levem uma adesão genuína, sem oferecer maiores resistências no ambiente organizacional. Assim, pode-se evidenciar que mais eficientes forem as estratégias organizadas pelos gestores em relação a conduzir as pessoas envolvidas em determinado processo e atividade, menos serão as chances de ocorrer atritos no ambiente organizacional. De modo que este quando não é bem gerido, tende a prejudicar o clima, tanto entre colaboradores e liderança, como entre os próprios colaboradores.

Segundo Amorim et al. (2019), entende-se que manter um ambiente organizacional saudável, é uma das mais relevantes atribuições relacionadas a gestão de recursos humanos, onde as decisões estratégicas são evidenciadas conforme uma análise prévia das ocorrências, sempre com total imparcialidade, e sem tomar medidas que possam favorecer a determinados grupos, pois, conseqüentemente isso pode ser classificado como uma medida inconsistente entre os colaboradores, podendo prejudicar ainda mais a condição observada.

É importante evidenciar que em relação a gestão de recursos humanos, existem duas ramificações distintas, mas que de alguma forma se complementam, sendo essas: Recursos Humanos propriamente dito, onde neste sentido é analisado e construído metodologias que possam analisar as pessoas entendendo que essas são limitadas e que possuem fraquezas que possam incidir negativamente nos resultados da organização. Por outro lado, tem-se o departamento pessoal, onde neste sentido, é analisado o desempenho e resultados das pessoas, onde essas por sua vez são consideradas como dados nos indicadores.

Conforme descrevem Louzada et al. (2017), no departamento pessoal analisa-se basicamente as condições burocráticas relacionadas a gestão de pessoas, neste sentido, corresponde ao gerenciamento de folha de pagamento, férias e gestão de benefícios, em outras palavras, corresponde ao lado mais voltados a informações quantitativas entendendo os colaboradores como números. Por outro lado, os recursos humanos é o lado mais humanizado, onde percebe todas as condições interpessoais que interagem com os colaboradores.

3.2 ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS

As estratégias organizacionais representam as maneiras que os responsáveis por determinada empresa, irão conduzir suas atribuições, principalmente em meio a condições consideradas críticas é que efetivamente podem comprometer os resultados esperados. Geralmente essas condições adversas são protagonizadas por erros operacionais e falhas no projeto, geralmente indicando que novas condições devem ser estabelecidas, em um curto espaço de tempo, que não interfira no andamento das operações mercadológicas.

De acordo com Silva et al. (2016), além de saber planejar as estratégias organizacionais, os gestores devem desenvolver um plano de ação efetivo, que possam atender aos critérios na causa raiz da condição crítica. Desse modo, existem garantir de que uma vez que as ações forem executadas, conforme criteriosamente foram planejadas, os resultados obtidos poderão estar de acordo com resultados esperados, sem maiores implicações que representem a neutralização total da adversidade considerada agravante.

Ressalta-se que uma efetiva estratégia organizacional, devem envolver principalmente os seguintes fatores: Pessoas, estrutura, organização de procedimentos e resultados característicos com a realidade da organização. Em relação a pessoas, os profissionais de diversas áreas são os responsáveis em executar as atividades que foram organizadas e padronizadas, e dessa maneira, se faz necessário que esses estejam devidamente motivados a executar os trabalhos conforme ações indicadas.

Segundo Costa e Oliveira (2020), os gestores que organizam as estratégias sem considerar o fator como o item mais relevante neste processo, tendem a falhar em suas atribuições, principalmente no que se refere ao comprometimento dos colaboradores em executar suas atribuições atendendo aos requisitos e exigências mercadológicas. E como consequência, as funções passam a não ter o valor esperado, causando grandes incidências de desmotivação, afetando o clima organizacional.

Dessa maneira, para que uma estratégia possa estar precisamente organizada conforme a necessidade da empresa, criar um ambiente inovador passar a ser uma das principais ferramentas neste sentido, garantindo um real comprometimento dos colaboradores. Além disso, incentivar a autonomia do envolvidos pode ser um dos parâmetros contribuindo para criar um bom clima organizacional, principalmente no que se refere ao controle por parte da liderança responsável.

De acordo com Gallon e Antunes (2016), valorizar a competência das pessoas sempre pode contribuir para a execução das estratégias organizacionais, favorecendo dessa maneira que as habilidades correspondentes sejam desenvolvidas para o processo crítico de tomada de decisão, o que conseqüentemente representa maiores agilidades e otimizações no estabelecimento de novos critérios, correspondentes as estratégias sendo padronizadas e executadas.

3.3 FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS

Compreende-se como ferramentas estratégias as metodologias e recursos de análise de problemáticas desenvolvidas como forma de identificar os principais fatores que estão afetando determinados procedimentos e que precisam de ações imediatas para assim evitar maiores concentrações de adversidades que possam interferir no ambiente como um todo. É de grande relevância que suas aplicações envolvam uma quantidade significativa de pessoas e processos, pois, somente assim, é possível identificar precisamente as ações que melhor podem contribuir de maneira positiva. Assim, a pesquisa contará com as seguintes ferramentas: Análise SWOT, Matriz G.U.T, Gráfico de Pareto, 5 Porquês e 5W2H.

De acordo com Leite e Gasparotto (2018), a análise SWOT é uma metodologia gerencial desenvolvida para evidenciar o desempenho organizacional frente a alguns fatores que potencialmente são considerados críticos. Sua nomenclatura corresponde as seguintes informações traduzidas para o português: Forças, Fraquezas, Oportunidades e ameaças. Onde neste sentido as forças e fraquezas estão relacionadas com o ambiente interno, ao passo que oportunidades e ameaças indicam o ambiente externo.

Segundo Costa et al. (2017), a matriz G.U.T. consiste de uma ferramenta administrativa como foco principal na priorização de determinadas problemáticas. Neste sentido, seu padrão de análise é determinado por meio da Gravidade, Urgência e Tendência, onde os problemas são analisados em cada fator, por meio de notas que vão de 1 – 5, de modo que a maior nota relativa ao produto GxUxT, é indicado como a principal prioridade, assim sucessivamente até identificar problemática menos relevante. Ressalta-se que neste sentido, não pode haver produtos repetidos, evitando assim conflitos em relação a ordem de prioridade.

Conforme descreve Cavalcante (2016), o gráfico de Pareto também é uma ferramenta de priorização, contudo, elaboradores por meio de dados numéricos, organizados em ordem decrescente já indicando nesta condição, a ordem dos problemas a ser resolvido. Sua representação ocorre por meio de um gráfico de colunas organizando a quantidade dos itens, além das informações do percentual acumulado por meio de uma linha. Assim, destaca-se que pesquisas que necessitam de dados quantitativos, se faz necessário ao menos uma abordagem por meio do gráfico de Pareto.

Guimarães (2021) evidencia que os 5 porquês, consiste de uma estratégia aplicada para destacar a causa raiz de determinada análise por meio de cinco questionamentos gerenciais, onde em cada um desses se faz necessário ser extremamente crítico buscando levantar as reais causas que estimulem e favoreçam a presença da problemática evidenciada. Ao fim da etapa de perguntas, e/ou porquês, deve ser destacado uma ação que deve corresponder a uma resolução prática a todas as condições.

Para Santos e Silva (2021), para construir uma proposta de melhoria eficiente, se faz necessário indicar algumas etapas e acompanhamentos lógicos sobre cada ação definida. Neste sentido, destaca-se a aplicação da ferramenta 5W2H, que compreende a apresentação das seguintes informações: O que será feito, Porque, Quem, Onde, Quando, Como e Quanto custará. Destaque para a etapa de “Quem”, sendo necessário destacar a função do responsável e não o seu nome, além disso, em “Quanto”, não pode ser escrito informações como “sem custo”, pois, entende-se que em um ambiente organizacional, sempre existirá um custo específico para cada ação e procedimento que será desenvolvido.

4. METODOLOGIA

Conforme descrevem Silva et al. (2020), para que uma pesquisa apresente as características técnicas que possam ser interpretadas como informações de credibilidade consistente, se faz necessário combinar uma ou mais estratégias de investigação. Neste sentido, evidencia-se que a pesquisa classificada como mista, ou seja, apresenta tanto informações qualitativas como quantitativas. Além disso, geralmente é desenvolvida por condições exploratórias que facilitam a busca por melhores dados e informações.

Além do tipo de pesquisa evidenciada, o trabalho contará com a aplicação de ferramentas gerenciais específicas, sendo iniciadas por meio da Análise SWOT. Onde a mesma será desenvolvida da seguinte maneira: Em relação ao ambiente interno serão listadas informações correspondentes aos fatores Forças e Fraquezas, por outro lado, também serão apresentados dados relacionados com o ambiente externo, sendo esses Oportunidades e Ameaças. Com a conclusão da ferramenta, o foco central será em analisar as fraquezas.

Uma vez que as Fraquezas estão devidamente listadas, as ações se concentrarão em priorizar essas informações evidenciadas para assim direcionar as medidas que afetam diretamente a problemática. Para este fim será destacada a ferramenta Matriz G.U.T., onde cada item será examinado considerando a Gravidade, Urgência e Tendência com o auxílio de notas que irão variar entre 1 e 5, e assim o produto indicará as fraquezas que mais precisam de atenção imediata, concentrando esforço direcionado.

Considerando a necessidade de apresentação de informações quantitativas, o Gráfico de Pareto surge nesse contexto como modelo técnico de indicador de desempenho evidencia as ocorrências em determinados intervalos de tempo, para assim possibilitar uma análise dos motivos pelos quais levaram ao registro dos respectivos resultados. Os dados serão organizados em ordem decrescente, sendo também representado pelo percentual acumulado de todas as informações relativos a análise.

Em seguida, as ações se concentrarão em identificar as possíveis causas raiz das problemáticas destacadas, neste sentido, a ferramenta mais adequada é o 5 Porquês. Consistindo principalmente em desenvolver uma série de questionamentos até conseguir evidenciar o que realmente está provocando o desenvolvimento de uma problemática em evidência. Espera-se pelo menos conseguir preencher até terceiro “Porquê”, para que dessa forma, a contramedida a ser evidenciada, seja o mais próximo possível da realidade.

Por fim, a construção do plano de ação será estruturada por meio da ferramenta 5W2H, evidenciando principalmente o responsável por conduzir as ações, onde este precisamente será alguém do nível estratégica da hierarquia organizacional. No campo relativo à “Quando”, será inserido datas precisas de início e fim das ações a serem executadas, para que assim, não sobre dúvidas sobre o cronograma a ser seguido. Além disso, no campo “Quanto”, será apresentado informações de custo relativo as ações a serem executadas.

5. PROPOSTA DE MELHORIA

A proposta de melhoria a ser apresentada pelo artigo, ocorreu por meio de análise e acompanhamentos *in loco* a organização, afim de evidenciar precisamente as condições que mais afetam suas operações, bem como contribuem para aumento da problemática evidenciada. Assim, a estruturação de suas ações iniciou-se por meio da análise SWOT, e seus resultados são destacados pelo Quadro 01.

Quadro 01. Análise SWOT

Ambiente Interno	Forças	Fraquezas
	A facilidade de falar diretamente com o gestor	Colaboradores sem valorização adequada
	Estratégia de precificação consistente	Gestão inconstante
	Acessível a todas as classes sociais	Grande índice de insatisfação profissional
	Localizações estratégicas	Excesso de atribuições
Clientes com acesso à rede de internet	Liderança autocrática	
Ambiente externo	Oportunidades	Ameaças
	Investimento em <i>marketing</i>	Momento pandêmico
	Investimento em tecnologia operacional	Crise econômica
	Programa de capacitação interna	Crise política
	Busca por mais fornecedores locais	Aumentos de custos dos insumos
Participação em eventos associados a área odontológica	Problemas logísticos	

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

As fraquezas listadas estão totalmente associadas a problemática evidenciada pelo artigo, internamente a empresa busca garantir que seus serviços estejam de acordo com os requisitos dos seus consumidores, contudo, a mesma condição não é percebida em relação ao tratamento a seus colaboradores que a cada vez mais não sentem satisfação em exercer suas atribuições, sempre entendendo que a qualquer momento podem ser desligados sem um motivo consistente. Além disso, a estratégia que a empresa usa para recompensar é considerada pífia em relação à quantidade de trabalho a ser executada.

Assim, buscou-se ordenar dentre a lista de Fraquezas descritas, as prioridades, ou seja, a ordem da qual a mesmas serão padronizadas dentro do plano de ação. Para este fim, aplicou-se a Matriz G.U.T., conforme dados destacados pelo Quadro 02.

Quadro 02. Matriz G.U.T.

Lista de Fraquezas	G	U	T	Pontuação	Prioridade
Colaboradores sem valorização adequada	4	4	5	80	3°
Gestão inconstante	5	5	5	125	1°
Grande índice de insatisfação profissional	3	4	4	48	5°
Excesso de atribuições	4	4	4	64	4°
Liderança autocrática	4	5	5	100	2°

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

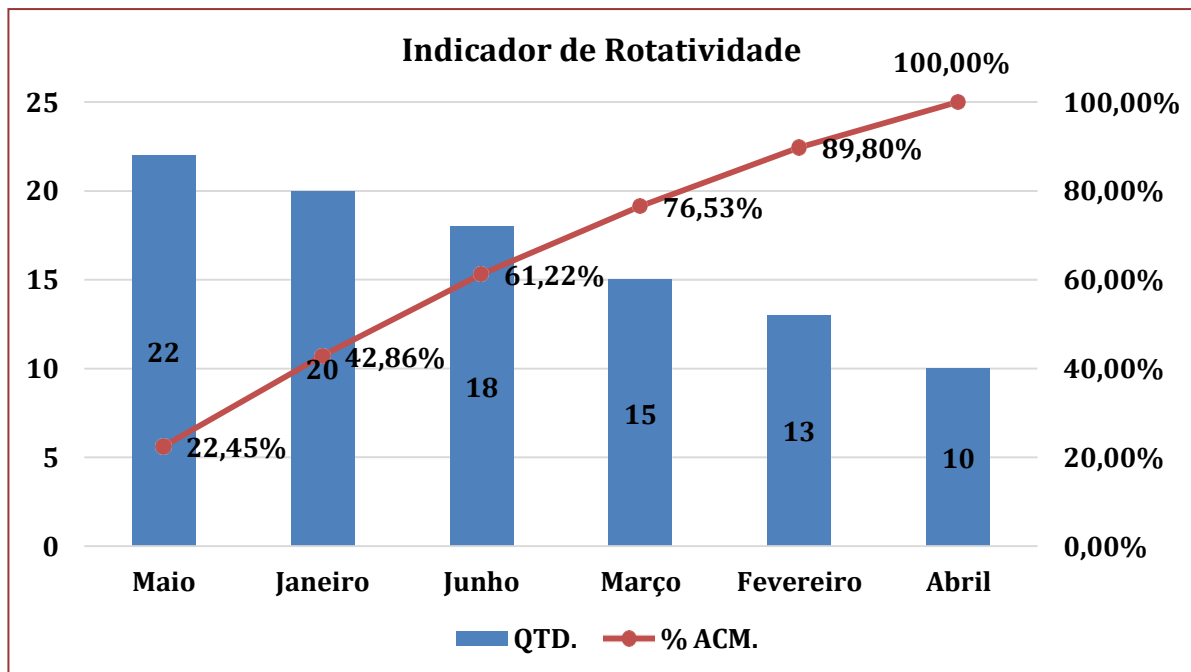
Assim, ficaram organizadas a sequência da qual os Fraquezas deverão ser resolvidas, onde a gestão inconsistente foi identificada com a maior nota, devido aos gestores responsáveis pela empresa não conhecerem de ações voltadas para o Recursos Humanos, muito menos conseguem padronizar estratégias que possam criar um real envolvimento de suas atribuições as exigências organizacionais. Entende-se que construir condições que levem os colaboradores a executar suas funções sem a necessidade punições e outras atitudes ríspidas, corresponde a essência de um modelo de gestão consistente, condição que não é observada na empresa.

Além disso um modelo de liderança autocrático se demonstra falho na empresa, pois, levando em consideração o alto nível de insatisfação dos colaboradores, mesmo uma liderança mais incisiva não é o suficiente para garantir a execução das suas atribuições internas. Condição que favorece a falta de valorização interna, prejudicando o clima organizacional em todos os aspectos, principalmente nas interações entre liderança e liderados.

Dessa maneira, destaca-se que o plano de ação se concentrará em apresenta uma contramedida a todas as fraquezas listadas, pois, com a organização desses fatores ficou evidente que são condições que se complementam de alguma forma, necessitando de ações que envolvam a todos os critérios.

O Gráfico de Pareto a seguir foi construído com base em informações e dados quantitativos, apontando o índice de *turnover* em relação aos primeiros seis meses do ano de 2021. Esse indicador complementa precisamente e dá ênfase a problemática evidenciada pelo artigo, devido a estar associados as condições de insatisfação que são aparentes no ambiente organizacional. Os resultados apresentados conforme Figura 01 a seguir.

Figura 01. Gráfico de Pareto



Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Conforme dados evidenciados pela Figura 01, maio foi o mês com maior taxa de rotatividade de pessoas com 22 registros, onde abril obteve a menor com 10. Essa condição pode ser explicada da seguinte maneira: O processo de contratação da empresa é baseado em testes de adaptação por 3 meses, onde neste período, os candidatos são inseridos a conhecer o ambiente organizacional, caso não haja efetivas adaptações, são logo desligados e processo de contratação se reinicia. Em outras palavras, a empresa não busca criar identidade, se baseia simplesmente em observar quem são os candidatos que melhor irão aceitar os critérios.

Buscando identificar a causa raiz das prioridades listadas na Matriz G.U.T., desenvolveu-se a ferramenta 5 Porquês, sendo apresentada por meio do Quadro 03, já na sequência de prioridade destacada.

Considerando as devidas análises e demais informações apresentadas anteriormente, destaca-se que para efetivamente construir um plano de ação consistente, se faz necessário identificar as possíveis causas raiz. Assim, as buscas por esses critérios serão padronizadas por com auxílio da ferramenta 5 Porquês, onde as informações são precisamente descritas por meio do Quadro 03 a seguir.

Quadro 03. 5 Porquês

O QUE?	1º POR QUÊ	2º POR QUÊ	3º POR QUÊ	4º POR QUÊ	5º POR QUÊ	CONTRAMEDIDA
Gestão inconstante	Gestores não se preocupam em manter comunicação aberta e alinhada com os colaboradores	Desconhecem estratégias administrativas relacionadas ao Recursos Humanos	Gestores atuam com foco exclusivo nos lucros da empresa			Desenvolver medidas de capacitação técnicas aos gestores buscando inserir estratégias de RH no ambiente organizacional
Liderança autocrática	Gestores não incluem demais colaboradores na tomada de decisões	Gestores entendem que o conhecimento operacional não contribui aos objetivos organizacionais	Sem ações que possam levar a descentralização de atribuições estratégicas			Organizar os níveis hierárquicos da empresa evidenciando atribuições descentralizadas
Colaboradores sem valorização adequada	Colaboradores não são recompensados adequadamente	Sem programa de benefícios aos colaboradores	Gestores entendem que o emprego já é um benefício			Criar programa de benefícios, incluindo pagamentos de horas extras e cestas básicas
Excesso de atribuições	Não existe padronização das funções organizacionais	Empresa não possui instruções específicas de trabalho para cada função	Não existem ações voltadas para a gestão de processos			Reorganizar os procedimentos internos buscando desmembrar atribuições que estejam foram das funções
Grande índice de insatisfação profissional	Colaboradores sem identidade com empresa	Gestores não praticam ações de valorização do capital humano	Empresa sem programas de plano de carreira			Criar programa de plano de carreira e capacitação técnicas que pode ser aproveita na própria empresa

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Considerando que os problemas listados se complementam de alguma forma, as contramedidas apresentadas visam precisamente identificar fatores que podem correlacionar, dois maiores fatores críticas encontrados na empresa, que são: Gestão totalmente inconstante e total descaso com o fator humano envolvido nas operações organizacionais. Dessa maneira, é necessário realizar uma verdadeira mudança de cultura na empresa, iniciando especialmente pelos gestores responsáveis, que buscam se concentrar somente nos lucros.

6. PLANEJAMENTO DA PROPOSTA

Uma vez que as respectivas contramedidas foram apresentadas, é fundamental apresentar os critérios relativos a organização do plano de ação. Onde essas informações serão apresentadas seguindo os padrões de controle da ferramenta 5W2H, conforme Quadro 04 a seguir.

Quadro 04. 5W2H

O que?	Porque?	Quem?	Quando?	Onde?	Como?	Quanto?
Gestão inconstante	Gestores mantem uma postura clara de se preocupar somente com os lucros, não se atentando a comunicação interna e envolvimento com os colaboradores	Gestor admirativo	Início: 14/01/22 Fim: 14/02/22	Na empresa	Desenvolver medidas de capacitação técnicas aos gestores buscando inserir estratégias de RH no ambiente Organizacional	Sem valor financeiro relativo
Liderança autocrática	Gestores atuam bloqueando o nível operacional por entender que esses são podem contribuir para as estratégias	Gestor administrativo	Início: 14/01/22 Fim: 14/02/22	Na empresa	Organizar os níveis hierárquicos da empresa evidenciando atribuições descentralizadas	Sem valor financeiro relativo
Colaboradores sem valorização adequada	Gestores entendem que o emprego já é um benefício	Gestor administrativo	Início: 14/01/22 Fim: 14/02/22	Na empresa	Criar programa de benefícios, incluindo pagamentos de horas extras e cestas básicas	Investimento mensal médio R\$12.000,00, considerando percentuais de horas extras e cestas básicas
Excesso de atribuições	Não existem ações voltadas para a gestão de processos, e com isso, os procedimentos e atribuições dos colaboradores ficam descentralizados	Gestor administrativo	Início: 14/01/22 Fim: 14/02/22	Na empresa	Reorganizar os procedimentos internos buscando desmembrar atribuições que estejam foram das funções	Sem valor financeiro relativo
Grande índice de insatisfação profissional	Devido as condições gerenciais que desfavorecem o capital humano, os colaboradores não têm identificação real com a empresa, nem mesmo existem perspectivas a médio e longo prazo	Gestor administrativo	Início: 14/01/22 Fim: 14/02/22	Na empresa	Criar programa de plano de carreira e capacitação técnicas que pode ser aproveitada na própria empresa	R\$ 2.000,00 cursos específicos na área odontológica

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

7. RESULTADOS ESPERADOS

Destaca-se que as ações evidenciadas no plano de ação, foram descritas como proposta de melhoria, e sendo assim, depende especificamente da aprovação dos gestores para que as mesmas sejam colocadas em práticas e conseqüentemente identificar se as medidas realmente resultarão nos impactos positivos suficientes para oferecer as mudanças no ambiente organizacional. Onde atualmente, é de fácil percepção a criticidade no ambiente, principalmente no que se refere a falta de valorização do capital humano.

Contudo, é importante destacar que a falta de uma gestão que realmente esteja preocupada com as pessoas é a condição mais agravante, e para mudar essa realidade, se faz necessário um verdadeiro choque de gerenciamento bem como identificação de melhores tratativas que possam favorecer aos colaboradores, e como consequência direta, esses ficam mais motivados a atender aos objetivos organizacionais, sem maiores resistências. Além disso, é suma importância colocar em prática as medidas que levem os mesmos a desenvolver identificação com a empresa e seus propósitos.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desenvolver o estudo de caso mencionado proporcionou significativos benefícios acadêmicos, principalmente em relação a poder colocar em prática diversos conhecimentos adquiridos ao longo dos quatro semestres de formação. Destaca-se que os principais desafios identificados foram exatamente na análise organizacional, onde ficou bastante perceptível certas resistências dos gestores em apresentar algumas informações, pois, consideraram que essas podiam se tratar de segredos institucional.

Contudo, percebeu-se significativo interesse dos demais colaboradores em buscar ações que pudessem melhorar os seus respectivos ambientes de trabalho, garantindo assim condições melhores, que pudessem lhe favorecer em algum momento. Por conta dessa situação, todas as informações e análise apresentadas são situações reais, e que constantemente causam potenciais desgastados na rotina como um todo, resultando em desmotivações em massa independente do tipo de função.

Assim, é possível afirmar que os objetivos propostos pelo presente trabalho foram atendidos, onde as principais estratégias de melhor funcionamento da empresa pesquisada, corresponde a melhores investimentos no fator humano, bem como incluir os mesmos no processo de tomada de decisão. Além disso, os padrões gerenciais que precisam de mudanças urgentes, está totalmente associado com a gestão inconstante.

REFERÊNCIAS

- [1] AMORIM, W.A.; COMINI, G.M.; FISCHER, A. L. Ensino e pesquisa em gestão de pessoas/gestão de recursos humanos no brasil: convergência ou divergência. Revista de administração de empresas, v.59, n.3, p. 1-15, 2019.
- [2] BRITO, R.P.; OLIVEIRA, L.B. A Relação entre Gestão de Recursos Humanos e Desempenho Organizacional. Brazilian Business Review, v.13, n.3, p. 94-115, 2016.
- [3] CAVALCANTE, R.C. Melhoria contínua dos processos organizacionais: um estudo de caso no setor público. Revista de administração e contabilidade, v.3, n.5, p. 45-60, 2016.

- [4] COSTA, A.R.; SANTOS, T.C.; KOZMHINSKY, M.; ALENCAR, S.K.; VALLE, G. Aplicação da matriz G.U.T na gestão integrada de resíduos sólidos da cidade do Recife-PE. Revista AIDIS, v.10, n.2, p.60-72, 2017.
- [5] COSTA, E.; OLIVEIRA, T. S. Comunicação organizacional: uma ferramenta estratégica de compatibilização de interesses. Revista Alter Jor, v. 22, n.2, p. 37-51, 2020.
- [6] GALLON, S.; ANTUNES, E.D. O processo de expatriação na estratégia organizacional. V.7, n.1, p. 21-39, 2016.
- [7] GUIMARÃES, G.O. Análise no processo de manutenção de navios aplicando DMAIC e ferramentas de qualidade. Revista Brasileira de Administração Científica, v.12, n.3, p. 37-59, 2021.
- [8] LEITE, M.S.; GASPAROTTO, A.M. Análise SWOT e suas funcionalidades o autoconhecimento da empresa e sua importância. Revista interface tecnológica, v.15, n.2, p. 83-94, 2018.
- [9] LOUZADA, F.; LEÃO, G.S.; OLIVEIRA, S.M. Gestão de recursos humanos: um olhar para o futuro. Revista Desenvolvimento Social, v.20, n1, p. 23-43, 2017.
- [10] SANTOS, J.A.; FERREIRA, L.V. Psicologia e meio ambiente: plano de ação 5W2H com enfoque no comportamento pró ambiental. Revista Multidisciplinar de Educação e Meio Ambiente: v. 2 n. 3, p. 21-32, 2021.
- [11] SILVA, C.C.; LEITE, N.R.; RODRIGUES, L.C. Gestão estratégica de pessoas e comprometimento organizacional em organizações hospitalares. Revista de administração da UFSM, v. 9, n.1, p. 192-209, 2016.
- [12] SILVA, N. C., VIEIRA, K. C.; LAUXEN, S.; PERANZONI, C. V. A prática da série de caso como método analítico na abordagem mista. Revista Dialogus, v.9, n.3, p. 7-19, 2020.

Capítulo 2

Avaliação imprecisa de colaboradores: Estudo de caso em uma empresa do polo industrial de Manaus

Jucimere Barbosa da Silva

Maria Edineide Marques Moreira

Ygor Geann dos Santos Leite

Resumo: No estudo de caso a seguir será desenvolvido pesquisa prática com foco específico nas falhas relativas à avaliação dos colaboradores em um ambiente fabril, bem como sua influência no clima organizacional afetando diretamente a motivação. Assim, este trabalho tem como objetivo desenvolver um sistema de avaliação de desempenho dos funcionários que possa aumentar a motivação, bem como melhorar o clima organizacional. Este estudo de caso se retrata no meio da organização do polo industrial de Manaus usando as ferramentas estratégicas com a finalidade de aprimorar a política e a prática para um excelente desempenho dos colaboradores. Estabelecendo novos métodos de avaliação e resultados motivadores à organização e aos funcionários, identificou-se que a liderança era o principal fator prejudicial à problemática. Como método de desenvolvimento, será apresentado informações técnicas obtidas por meio das ferramentas estratégicas, destacando sua relevância na análise, mensuração e propostas de melhoria. O novo sistema de avaliação indicou um clima organizacional melhor e colaboradores mais satisfeitos, assim, é possível evidenciar os impactos no clima organizacional e os modelos de liderança.

Palavras-chave: Avaliação. Estratégia. Motivação. Resultados.

1. INTRODUÇÃO

O sistema de avaliação de desempenho e o método em que os gestores, junto com os recursos humanos tem para avaliar seus colaboradores, no seu caminho na empresa, lhes dando direcionamento com relação ao seu crescimento profissional, é na avaliação de desempenho que a empresa diz o que ela espera de você como profissional e o que tem que aprender e fazer para esse crescimento, é lá também que ela te dá o retorno das suas atitudes, se o que está fazendo corresponde ao que esperam de você.

A partir do acompanhamento dos gestores frente aos seus liderados podem analisar diversos pontos, tanto negativos quanto positivos, onde pode ser melhorado cada vez mais na organização, através da avaliação de desempenho podemos verificar a melhor maneira de mensurar o andamento de todos os cargos, onde irá ajudar a se adaptar em sua área de atuação. Só assim os gestores podem realmente demonstrar interesse em seus liderados, conhecendo seu lado técnico intelectual e o valorizando. Esse tipo de profissionais por valorizar sua equipe motivando só assim terá bons resultados no processo.

Este estudo de desenvolvido em uma empresa do polo industrial de Manaus, onde os procedimentos de avaliação de desempenho ocorrem por meio de informações parciais, ou seja, existe a prática do “favoritismo”, seja amigo do gestor e tenha uma boa avaliação, assim evidencia o descontentamento por parte dos colaboradores com suas avaliações.

Dessa maneira, destaca-se a problemática: Quais são as consequências de falta de padronização técnicas das avaliações de desempenho ao clima organizacional?

O objetivo geral: Desenvolver métodos de avaliação imparcial, garantindo satisfação aos colaboradores. E como objetivos específicos, pretende: realizar levantamento interno que melhor possa descrever os maiores índices de insatisfações; desenvolver padrões de análise interno que possam corresponder aos níveis de satisfação dos colaboradores e liderança; elaborar plano de ação que possa neutralizar a problemática destacada, principalmente com a construções de medidas atuando na causa raiz.

O presente estudo é caracterizado por meio de pesquisa mista com o propósito de generalizar os resultados obtidos e aprofundar os seguintes resultados. O método utilizado neste pesquisar foi de caráter exploratório, que permite obter as informações, mas desejadas, a fim de compreender melhor os problemas e é através das ferramentas gerenciais que poderemos analisar e mensurar por fim no problema e proporciona um plano de ação para a solução do problema.

A fundamentação teórica será organizada por meio de três capítulos com temas específicos, sendo esses: Gestão de pessoas, onde estende-se que este é um dos assuntos de maior relevância no ambiente organizacional, devido ao tempo em que os colaboradores ficam em convivência; Avaliação de desempenho, visando padronizar as estratégias relacionadas as formas de avaliação individuais e coletivas; e Ferramentas estratégias, apresentando recursos necessários para avaliar, mensurar e propor solução.

O trabalho se justifica para a contribuição na melhoria do desempenho de cada colaborador, onde será oferecida melhores condições de vida e bom clima no trabalho, onde incrementara na produtividade, aumentando a motivação, e satisfação de todos na empresa inserida. Através dessas melhorias a organização terá bons relacionamentos com seus colaboradores e todos terá orgulho em fazer parte da empresa por serem reconhecidos e valorizados, isso fará com que os objetivos e metas seja alcançado com

boa qualidade.

Sua relevância tem como base no apoio de desenvolvimento e planejamento dessas ações, com sua principal estratégia, onde tem a finalidade de bom clima no trabalho pois lá o lugar onde todos passam o maior tempo de suas vidas, por esse motivo a equipe dará bons resultados por serem reconhecidos e motivados pela empresa inserida. Onde terá, mas união na equipe que resultará o bom produto que aumentará a satisfação de seus clientes. Este trabalho servirá como base para os futuros acadêmicos.

2. CARACTERÍSTICA DA EMPRESA

Fundada em 1886 nos Estados Unidos, fabricante mundial de produtos de limpeza domésticos e profissionais, controles de pragas, purificadores de ar, armazenamento, tratamento de calçado, repelentes etc. Está no polo industrial de Manaus desde 2007 com uma instalação pequena, cerca de 390 colaboradores e terceiros, veio pra Manaus por conta dos benefícios como todas que aqui estão, mesmo seu centro distribuidor ainda encontrando-se no estado de São Paulo, os benefícios ainda são vantajosos.

Historicamente desde os primeiros passos, quando fez seu primeiro produto, até hoje pertence à mesma família só passando sua direção a cada geração, já são mais de 100 anos de sucesso, enfrentando várias crises mundiais e se consolidando como uma gigante em seu ramo de atuação, com várias filiais ao redor do mundo, e com uma grande preocupação com seus colaboradores e com o meio onde está inserida, e isso está presente não só papel.

A fábrica de Manaus já foi escolhida como uma das melhores para se trabalhar na região norte, um grande orgulho pra todos, e uma grande responsabilidade também, pois as opiniões dos seus colaboradores são vistas de forma global, e se um resultado que já foi tão, de repente começa a não ser, e os funcionários começam a reclamar e já não estão felizes com o lugar onde estão, um lugar que diz que ver todos com igualdade por vezes não avalia seus colaboradores com transparência, clima comprometido e muitos burburinhos pela produção, uma boa avaliação equivale a uma salário melhor, uma promoção quem sabe, ou até um bônus no final do mês.

Dessa maneira, é de suma importância construir medidas que possam favorecer um diagnóstico no ambiente organizacional, pois, a condição referente ao clima organizacional atingiu níveis alarmantes, de modo que caso não existam novas percepções e melhorias técnicas, tendem-se a afetar inclusive a satisfação do público-alvo da empresa, e com isso, a curto prazo o faturamento pode ser afetado. Logo, as análises devem buscar associar principalmente a posição dos colaboradores em relação a empresa, e assim, associar com as ações a serem construídas.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas consiste de um modelo de gerenciamento que visa apresentar controle e resultados dos colaboradores presentes em um ambiente organizacional. Para obter condições positivas em relação a esse propósito, os gestores responsáveis devem efetivamente aplicar conhecimentos técnicos, além de recursos administrativos que possam favorecer aos resultados da empresa, sempre evidenciando o fator humano como o mais relevante, onde estes possuem o dever de colocar em prática os propósitos pré-estabelecidos.

De acordo com Demo et al. (2017), a gestão de recursos humanos corresponde principalmente a uma estratégia de grande eficácia, pois, suas medidas aplicadas, quando aplicadas de maneira correta e íntegra, tendem a administrar o capital humano oferecendo significativos resultados tanto internos, representando que externamente a empresa passará a ser referência no seu ramo de atuação, mesmo quando considera-se um significativo número de concorrentes existentes.

Contudo, é de suma importância que exista uma liderança ativa, que conheça as mais variadas condições de interferência interna que podem prejudicar as operações bem como o relacionamento interpessoal. Neste sentido, destaca-se que quanto mais próximo os gestores estiverem das pessoas, mais informações de melhorias poderão ser absorvidas, e com isso, podendo favorecer condições adversas que eventualmente poderão surgir no ambiente da empresa.

Segundo Castro et al. (2017), um bom gestor de recursos humanos não é percebido somente pelos seus resultados, o mesmo deve ser responsável por criar um ambiente de valorização pessoal, onde os colaboradores efetivamente sintam-se reconhecidos por suas atribuições, bem como por suas constantes buscas por implementações no respectivo ambiente de trabalho. Em outras palavras, é de grande importância garantir o envolvimento de todos principalmente na tomada de decisão.

Geralmente esse envolvimento é coordenado por meio de uma liderança considera democrática, ou seja, a liderança tem o perfil de identificar entre todos os envolvidos no processo ações que realmente poderão favorecer o ambiente no contexto geral, não apenas em pontos específicos. Com isso, cria-se um clima organizacional positivo, que precisamente vai interagir entre os seguintes fatores: Líderes, liderados e resultados organizacionais, e sendo assim, por mais complexa que sejam as atividades, as mesmas terão resultados consistentes no final.

Keller e Aguiar (2020) descrevem que o clima organizacional é classificado com um dos indicadores de maior expressividade em uma empresa, possuindo a função tática de criar condições propensas a cooperação entre os colaboradores, afim de que esses busquem sempre bons resultados em suas atribuições. Para isso é importante criar condições adequadas de trabalho e ações estratégicas para o crescimento e desenvolvimento de pessoas, demonstrando uma relação ganho mútuo.

3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Gerencialmente a avaliação de desempenho representa um recurso administrativo desenvolvido para mensurar a performance dos colaboradores em um ambiente organizacional, comparando seus resultados com padrões pré-estabelecidos, com isso, é possível desenvolver medidas que possam levar a todos estarem no mesmo nível de desempenho, sempre mantendo o objetivo técnico de atingir a máxima eficácia de todos os envolvidos, independente do respectivo tipo de função.

Conforme descrevem Vesco et al. (2016), com a utilização adequada dessa ferramenta atrelada aos recursos humanos, é possível observar precisamente o desempenho dos colaboradores, direcionando suas capacidades técnicas a cultura da empresa. Contudo, é importante que as condições e procedimentos metodológicos a serem aplicados sejam bem esclarecidos aos colaboradores, de modo que esses possam fazer parte integral do plano estratégico, colocando em evidência os pontos fortes e fracos da empresa.

Destaca-se que mesmo mediante aos pontos fortes, se faz necessário identificar medidas de implementações, atendendo assim aos requisitos identificados como melhoria contínua, nesta condição, aponta-se que mesmo em resultados considerados positivos, é os gestores responsáveis pelos processos devem criar condições que possam ainda mais favorecer aos resultados da empresa, a partir do princípio de que sempre existem melhores a serem aplicadas.

Segundo Valmorbidia et al. (2018), alguns objetivos são diretamente atrelados a avaliação de desempenho, sendo esses: Melhoria da comunicação, ofertando um maior diálogo entre os níveis hierárquicos, melhorando assim as compreensões. E ainda construir um histórico de resultados organizacionais, onde por meio desse registro, o departamento de recursos humanos consegue construir os perfis técnicos necessários para a captação de novos colaboradores em funções específicas.

Contudo, destaca-se que a implementação de dessas estratégias não é de responsabilidade somente dos gestores do departamento de recursos humanos, precisa de um envolvimento dos responsáveis das outras áreas, pois, estes são os reais responsáveis por determinar quais serão os critérios que serão atribuídos aos padrões de cada função técnica, e sendo assim, os mesmos devem garantir que as medidas estipuladas sejam executadas da maneira mais transparente possível.

Para Brito e Oliveira (2016), definir as reais competências antes propor um projeto de avaliação desempenho, assim, considera-se que essa condição só pode ser verdadeiramente alcançada por meio do Conhecimento, Habilidade e Atitude individual. Uma vez que essas condições são organizadas, as construções de metas passam a ser o próximo passo, assim, além de esclarecer quais serão as principais metas a serem atingidas, possibilita um aumento expressivo do engajamento dos colaboradores.

3.3 FERRAMENTAS GERENCIAIS

As ferramentas gerenciais são apresentadas como recursos específicos que buscam sempre a melhoria contínua nas organizações. Sendo gerencialmente desenvolvidas frente a problemáticas que estão favorecendo ao surgimento de riscos diretos ao ambiente organizacional, de modo que os responsáveis buscam evitar que essas condições críticas cheguem até os índices de satisfação dos consumidores finais, representando que os mesmos poderiam buscar outras empresas para atender aos seus requisitos, afetando assim, os faturamentos programados. Assim o presente trabalho utilizará as seguintes ferramentas respectivamente: Análise SWOT, Matriz G.U.T., Gráfico de Pareto, 5 Porquês, e 5W2H.

Segundo Soares et al. (2021), a abreviação SWOT que em uma breve tradução para o português, significa: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças). Sendo classificada como uma metodologia do planejamento estratégico atuando especificamente em análise de ambientes organizacionais, visando evidenciar os principais fatores que destacam uma empresa no seu ramo de atuação, ou ainda condições internas que precisam ser implementadas afim de aumentar suas potencialidades frente a concorrência.

De acordo com Pestana et al. (2017), a ferramenta matriz G.U.T. é considerada um dos recursos gerenciais, onde seus resultados apresentam precisamente as prioridades e/ou sequência em que as problemáticas devem ser resolvidas. As listagens dos problemas são organizadas por meio de dados qualitativos, onde são convertidos em valores, e em seguida considerado o produto correspondente à Gravidade x Urgência x Tendência. Assim, o valor mínimo passa a ser 1 e o máximo 5, com isso, obtém-se precisamente as informações de prioridades necessárias.

Conforme descrevem Abraão e Cardoso (2020), quando existe a necessidade priorizar por meio de informações quantitativas, esses dados devem ser tabulados seguindo os critérios estatísticos e representados por um gráfico denominado de Gráfico de Pareto. Primeiramente organiza-se as informações em ordem decrescente em relação a análise geral, e com a soma desses, pode-se apresentar um valor percentual de cada item pelo total. Em sua representação, se faz necessário apresentar um gráfico de colunas apresentando as quantidades ordenadas, bem como o percentual acumulado dos mesmos.

Para Santos et al. (2019), para identificação da causa raiz, quando trata-se de problemáticas relativas a situações administrativas, o 5 Porquês surge nesse cenário como a mais adequada. Sua construção é feita por meio de cinco questionamentos estratégicos, como forma de encontrar a real origem do problema em evidência. Ao fim desta primeira etapa, deve ser apontada uma contramedida, sendo esta interpretada como uma ação direta a adversidade em evidência.

Segundo Leal et al. (2016), a construção efetiva do plano de ação, deve ser padronizada por meio das etapas organizadas pela ferramenta 5W2H. As etapas correspondem a: *What?* (O que?); *Why?* (Por que?); *Who?* (Quem?); *Where?* (Onde?); *When?* (Quando?); *How?* (Como?); e *How much?* (Qual o custo?). Assim, com todas essas informações devidamente organizadas, os gestores responsáveis poderão concluir as ações no tempo pré-estabelecido, seguindo precisamente os métodos característicos as ações.

4. METODOLOGIA

Conforme descreve Proetti (2017), as pesquisas mistas configuram principalmente da combinação de estratégias de investigação que consiste da aplicação de fatores qualitativos e quantitativos, ou seja, buscam aderir a condições de informações pertinentes a determinados ambientes, bem como construção de dados que possibilitam apresentar indicadores de desempenho como forma de mensurar os padrões comparativos e assim, possibilitar confirmar a eficácia de determinadas medidas.

Destaca-se ainda a aplicação de ferramentas estratégicas como recursos práticos ao atendimento das características da pesquisa mista. Neste sentido, o presente artigo inicialmente contará com a aplicação da Análise SWOT, visando desenvolver análise ambiental em relação a empresa pesquisada, concentrando esforços nos quatro fatores, sendo esses: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. Considerando condição trabalho, que se refere a um estudo de caso, a lista de Fraquezas será o principal fator de análise.

Com base na lista de Fraquezas apresentadas pelo SWOT, será necessário identificar as prioridades para então se concentrar nos principais padrões, assim, será apresentado os resultados da Matriz G.U.T., sendo obtidos por meio da análise do produto de Gravidade x Urgência x Tendência, onde para cada critério será aplicado notas que variam de 1 a 5, onde essas serão aplicadas de acordo com análise crítica dos autores. E com isso, quanto maior for o resultado, a problemática será evidenciada como prioridade.

Em seguida, será apresentado um gráfico contendo informações qualitativas sobre a organização, e para este fim, será desenvolvido o Gráfico de Pareto como ferramenta padrão para apresentação de indicadores de desempenho. Sendo construída por meio de dados estatísticos a partir de um levantamento de dados presentes no ambiente organizacional. Com isso, o artigo contará com informações consistentes que melhor representem as condições estratégicas correlatas a problemática.

Por outro lado, será necessário identificar precisamente a causa raiz da análise sendo executada, como a proposta do artigo refere-se a condições administrativas, será aplicado a ferramenta 5 Porquês, com foco específico em questionar o máximo possível para encontrar a possível origem do problema. De maneira estrutural, pretende-se atingir ao menos três dos cinco Porquês padrão existentes na ferramenta, para assim na medida em que obter a contramedida necessária obtenho condições necessárias para neutralizar o problema.

Por fim, a construção efetiva do plano de ação ocorrerá a partir da ferramenta 5W2H, estruturada por meio de sete perguntas chaves. Neste sentido, destaca-se na etapa Quem, será destacado funções que estejam no nível Tático, considerando que esses possuem responsabilidade adequada para conduzir as ações pré-estabelecidas. Além disso, na etapa Quanto, será apresentado um valor consistente e mais próximo da realidade das medidas necessárias, e que estejam de acordo com as condições financeiras da empresa pesquisada.

5. PROPOSTA DE MELHORIA

Considerando a proposta básica do artigo, no que se refere a construção de um estudo de caso, é de suma importância avaliar inicialmente as características organizacionais da empresa pesquisada, para que assim, fique evidente as potencialidades e demais fragilidades. Essas informações são apresentadas pelo Análise SWOT, conforme Quadro 01 a seguir:

Evidencia-se que o trabalho concentrará em analisar as Fraquezas, considerando que esses itens oferecem significativos prejuízos as operações da empresa, principalmente quando fica evidente que todo os itens destacados, são correspondentes aos modelos práticos que visam gerenciar melhor o fator humano. Apesar de um dos pontos forte da empresa ser justamente a gestão de benefícios, as ações voltadas as avaliações individuais deixam a desejar causando significativos índices de insatisfação. Condição que a médio prazo está afetando os níveis de produtividades.

Quadro 01. Análise SWOT

Ambiente Interno	Forças	Fraquezas
	Líder no seu ramo de atuação	Insatisfação dos colaboradores
	Preocupação com o meio ambiente	Prática do favoritismo interno
	Preocupação com a segurança ocupacional	Transparência nos meios de avaliação e promoção interna
	Excelente gestão de benefícios	Falta de identificação das etapas de crescimento organizacional
	Qualidade reconhecida dos produtos	Liderança tende a ser liberal
Ambiente externo	Oportunidades	Ameaças
	Explorar produtos de caráter biológicos	Pandemia
	Desenvolver produtos mais direcionados as classes	Irregularidades na economia
	Aumentar as participações regionais	Potencial crise política
	Buscar desenvolver produtos utilizando os recursos amazônicos	Redução do poder de compra dos consumidores
		Problemas logísticos

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Como forma de evidenciar as condições que diretamente está favorecendo a problemática evidenciada, buscou-se priorizar quais os itens apresentam condições mais críticas, levando a um constante sentimento de desvalorização profissional, claramente percebido na empresa. Onde as análises e resultados são apresentados pela Matriz G.U.T., conforme Quadro 02 a seguir.

Quadro 02. Matriz G.U.T.

Lista de Fraquezas	G	U	T	Pontuação	Prioridade
Insatisfação dos colaboradores	4	4	5	80	3°
Prática do favoritismo interno	5	5	5	125	1°
Transparência nos meios de avaliação e promoção interna	4	5	5	100	2°
Falta de identificação das etapas de crescimento organizacional	4	4	4	64	4°
Liderança tende a ser liberal	3	4	4	48	5°

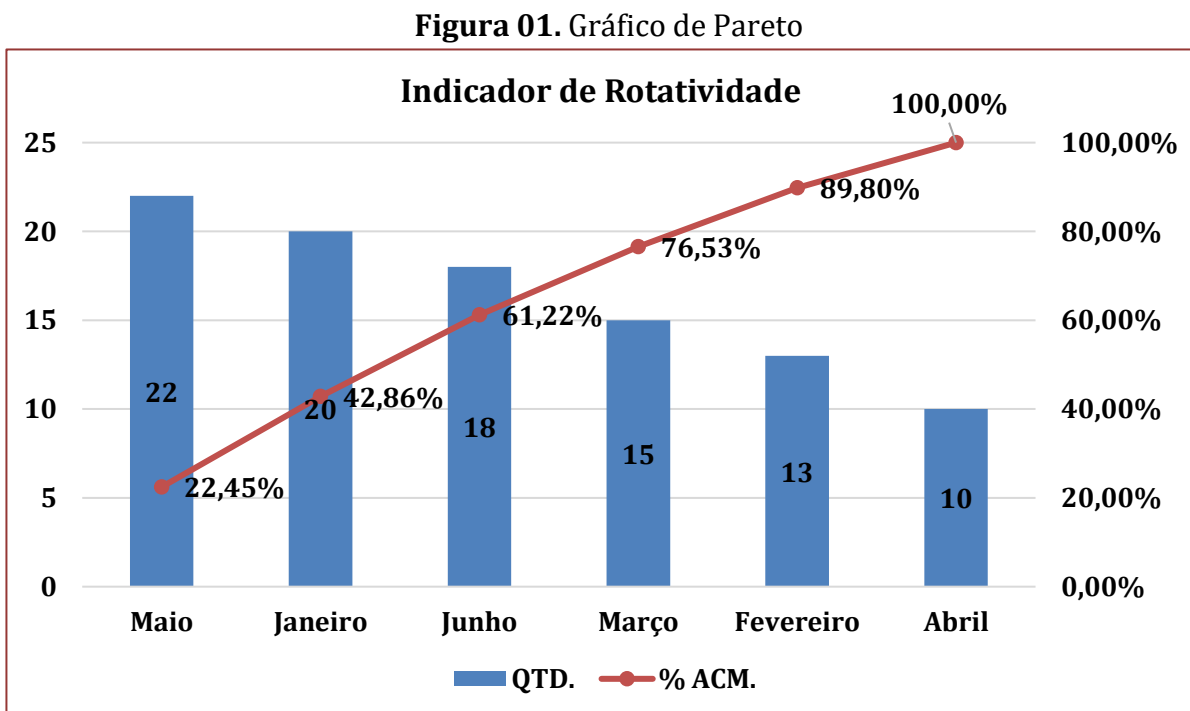
Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Considerando a problemática: Quais são as consequências de falta de padronização técnicas das avaliações de desempenho ao clima organizacional? É de suma importância apontar quais são os principais fatores que levam a aumentar a condição evidenciada, assim, as Fraquezas estão precisamente relacionadas a essa condição, destacando os meios que mais são perceptíveis e que levam a uma certa insatisfação geral dos colaboradores, principalmente em relação a liderança.

Assim, a Fraqueza: prática do favoritismo interno, é a prioridade principal neste contexto, pois, refere-se a uma série de situações que trazem uma sensação de desagrado entre os colaboradores, pois, fica evidente que existe um certo favorecimento a algumas pessoas principalmente nas dinâmicas de avaliação. E com isso, entende-se que por mais esforços que sejam aplicados nos seus afazeres, o reconhecimento pode não vir na mesma proporção.

Como condição direta, se faz necessário construir medidas de transparência nos meios de avaliação, indicando principalmente como devem ocorrer as etapas de crescimento organizacional. Dessa maneira, ressalta-se que a pesquisa irá desenvolver plano de ação para todas as fraquezas listadas no SWOT, seguindo a ordem de prioridade indicada pela Matriz G.U.T.

Buscando apresentar dados que reforcem a condição crítica em relação a problemática evidenciada, buscou-se construir o Gráfico de Pareto a seguir, destacando o quantitativo de produtividade nos últimos seis meses do ano de 2020. Para esse estudo concentrou em um produto específico, onde sua meta mensal corresponde a 1200 itens, de acordo com os objetivos organizacionais. As informações foram padronizadas por meio de condições estatísticas e organização em ordem decrescente para uma melhor percepção. Os resultados são apresentados pela Figura 01 a seguir.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Destacou-se esse produto em específico devido a linha de produção responsável por garantir esses resultados, ser considerada a mais afetada no que se refere a prática do favoritismo interno, sendo ainda este considerado um dos carros chefes da empresa. O mesmo de junho foi o que mais próximo conseguiu chegar a produção total estipulada, condição que pode ser explicada devido a geralmente nesse mês ocorrer as avaliações e análise de possíveis promoções, logo, os colaboradores estão motivados na expectativa de conseguir algo pretendido.

Contudo, evidencia-se que no mês seguinte, julho, a produção caiu para menos da metade, situação que pode ser explicada considerando ser o mês seguinte posterior as avaliações, e devido aos seus respectivos resultados, gerou-se insatisfação nos colaboradores e a consequência diretamente é refletida na produção, bem como em demais condições que estão atreladas as suas funções. Nota-se ainda uma evolução no aumento de produtividade, conforme o passar dos meses.

Dessa maneira, é de suma importância identificar as possíveis causas raiz, para posterior desenvolvimento de contramedidas que possam efetivamente garantir a neutralização das fraquezas evidenciadas pelo SWOT e organizadas por padrões de priorização utilizando a Matriz G.U.T. Para este fim foi desenvolvida a ferramenta 5 Porquês, sendo representada por meio do Quadro 03 a seguir.

Quadro 03. 5 Porquês

O QUE?	1º POR QUÊ	2º POR QUÊ	3º POR QUÊ	4º POR QUÊ	5º POR QUÊ	CONTRAMEDIDA
Prática do favoritismo interno	Líderes e supervisores buscam melhores posições para os colaboradores dos quais existe uma maior afinidade	Preferem identificar padrões sociais a resultados profissionais em suas avaliações	Não existem indicadores gerais de análise dos colaboradores, deixando o resultado final a cargo do gestor direto			Desenvolver indicadores gerais sendo controlados por comissão responsável, tendo o profissionalismo como medida de análise
Transparência nos meios de avaliação e promoção interna	A abordagem de avaliação aparenta ser centralizada em indivíduos específicos	Liderança não debate com os liderados a forma como as avaliações serão executadas	Atualmente não existem procedimentos específicos indicando como os resultados individuais serão mensurados			Estabelecer padrões técnicos de avaliação e expor esses critérios a todos os colaboradores da empresa
Insatisfação dos colaboradores	Não sentem valorizados o suficiente em suas respectivas atribuições	Liderança com foco específico nos resultados, desconsiderando o fator humanos envolvido	Colaboradores não são consultados para o processo de tomada de decisão			Criar programa de participação efetiva por meio da tomada de decisões em conjunto
Falta de identificação das etapas de crescimento organizacional	Apesar de existir um programa de avaliação, é evidente uma falta de informação concreta sobre os meios de crescimento na empresa	Colaboradores não sabem precisamente que tipo de capacitação e/ou resultados devem apresentar para obter crescimento	Critérios de promoção interna inacessível a parte significativa dos colaboradores			Estruturar e divulgar os critérios pré-estabelecidos que favorecem o crescimento horizontal e vertical
Liderança tende a ser liberal	Em alguns casos liderança perdeu controle sobre suas atribuições e cobranças	Alguns liderados se sentem na condição de líderes, exigindo situações de colaboradores do mesmo nível	Líder perdeu a autonomia para exigir ordem, bem como a atender aos objetivos organizacionais			Desenvolver programas de capacitação interna que visem converter um modelo de liderança liberal em democrático

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

As contramedidas informadas no Quadro 03, foram obtidas seguindo um rígido entendimento técnico e prático relacionado ao ambiente organizacional, bem como sobre os principais fatores que mais afetam a problemática evidenciada.

6. PLANEJAMENTO DA PROPOSTA

A construção do plano de melhoria direcionado as prioridades destacadas anteriormente, será organizada por meio da ferramenta estratégica 5W2H, conforme Quadro 04 a seguir.

Quadro 04. 5W2H

O QUE?	PORQUE?	QUEM?	QUANDO?	ONDE?	COMO?	QUANTO?
Prática do favoritismo interno	Levando em consideração a falta de indicadores gerais sobre a atuação dos colaboradores, as lideranças aplicam a afinidade como medida de análise	Gestor de RH	Início: 30/01/21 Fim: 30/07/21	Na própria empresa	Desenvolver indicadores gerais sendo controlados por comissão responsável, tendo o profissionalismo como medida de análise	R\$ 8.500,00 Valor considerado para a contratação de uma empresa de consultoria externa, ficando responsável por implementar medidas referentes a avaliação dos colaboradores
Transparência nos meios de avaliação e promoção interna	Etapas e demais informações utilizadas na avaliação é desconhecida por parte significativa dos colaboradores	Gestor de RH	Início: 30/01/20 Fim: 30/07/20	Na própria empresa	Estabelecer padrões técnicos de avaliação e expor esses critérios a todos os colaboradores da empresa	Sem valor financeiro diretamente agregado
Insatisfação dos colaboradores	Lideranças focando mais direcionada aos resultados organizacionais, esquecendo o fator humano	Gestor de RH	Início: 30/11/21 Fim: 30/12/21	Na própria empresa	Criar programa de participação efetiva por meio da tomada de decisões em conjunto	Sem valor financeiro diretamente agregado
Falta de identificação das etapas de crescimento organizacional	Crítérios de promoção interna inacessível a parte significativa dos colaboradores	Gestor de RH	Início: 30/11/21 Fim: 30/12/21	Na própria empresa	Estruturar e divulgar os critérios pré-estabelecidos que favorecem o crescimento horizontal e vertical	Sem valor financeiro diretamente agregado
Liderança tende a ser liberal	Líder perdeu a autonomia para exigir ordem, bem como a atender aos objetivos organizacionais	Gestor de RH	Início: 30/11/21 Fim: 30/12/21	Na própria empresa	Desenvolver programas de capacitação interna que visem converter um modelo de liderança liberal em democrático	R\$ 1.500,00 SEBRAE responsável por desenvolver a capacitação

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

7. RESULTADOS OBTIDOS

A previa dos estudos apresentados neste artigo tiveram início ao final do ano de 2020, onde já começo de 2021 iniciaram as buscas por potenciais causas raiz que mais estavam afetando o clima organizacional. Assim, identificando que as avaliações imprecisas dos colaboradores, eram o ponto mais críticos e mais discutido entre os mesmos, causando inclusive conflitos internos e demais rugas, principalmente com a liderança que vezes demonstrava ser totalmente imparcial em suas avaliações.

Dessa maneira, a empresa contratou uma consultoria especializada nestes casos, que dentre suas medidas práticas criaram por parâmetros a auto avaliação como análise inicial, e em seguida, um comitê formado por outros gestores responsáveis por áreas distintas, analisam a auto avaliação e em seguida, informam seu parecer, bem como indicações se o colaborador está ou não em condições de promoção. Assim, foi eliminado a prática do favoritismo, bem como existe uma transparência significativa nas avaliações.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ser totalmente imparcial em suas atribuições colocações gerais, é uma das mais efetivas características que devem acompanhar os gestores de recursos humanos, principalmente devido a esses serem um dos principais responsáveis em garantir um clima organizacional ideal, onde os colaboradores, independente do nível hierárquicos sintam-se confortáveis em executar seus afazeres, sempre com foco em atender aos objetivos e critérios estabelecidos na empresa.

Dessa maneira, construir a presente obra proporcionou significativa oportunidade de identificar padrões inconsistentes que apesar de ser uma prática comum nas grandes empresas, representam graves consequências capital humano, principalmente quando esses se sentem injustiçados. Exatamente esse era o perfil da empresa pesquisada, destacando que as ações voltadas ao favoritismo causam justificadas inquietações, entre aqueles que buscam executar suas atribuições da maneira mais eficaz possível, e não são reconhecidos como deveriam.

Com essas informações devidamente organizadas, evidencia-se que os objetivos propostos pelo artigo foram atendidos, principalmente no que se refere a identificação de estratégias de avaliação que pudessem ser consideradas transparentes, precisas e de fácil entendimento por todos, além disso, conseguiu-se apresentar os principais fatores que levaram as incidências de insatisfação. E, conforme sua meticulosa análise, é possível afirmar que os procedimentos de avaliação atuais são suficientes para evitar potenciais reincidências.

REFERÊNCIAS

- [1] ABRAÃO, O.J.; CARDOSO, A.A. Utilização do controle estatístico de processo atrelado às ferramentas da qualidade no monitoramento do peso das embalagens do produto final: Um estudo de caso em uma indústria química. *Brazilian Journal of Development*, v.6, n.9, p. 32-48, 2020.
- [2] BRITO, R.P.; OLIVEIRA, R.B. A Relação entre Gestão de Recursos Humanos e Desempenho Organizacional. *Brazilian Business Review*, v. 13, n. 3, p. 94 - 115, 2016.
- [3] CASTRO, A.B.C.; BRITO, L.M.P.; VARELA, J.H. A resignificação da área de gestão de pessoas e os novos papéis das pessoas e das organizações. *Revista Holos*, v. 4, n.33, p. 408-423, 2017.
- [4] DEMO, G.; FERNANDES, T.; FOGAÇA, N. A influência dos valores organizacionais na percepção de políticas e práticas de gestão de pessoas. *Revista eletrônica de administração (Porto Alegre)*, v. 23, n.1, p. 149-167, 2017.

- [5] KELLER, E.; AGUIAR, M. A. Análise crítica teórica da evolução do conceito de clima organizacional. *Revista Terra & Cultura: Cadernos de Ensino e Pesquisa*, v. 20, n. 39, p. 91-113, 2020.
- [6] LEAL A. A.; VAL P. J. S. F.; SILVA M. O.; VASQUEZ R. R. Utilização do procedimento “5W2H” em saúde animal: planejamento de ações do pess para operacionalização do pleito de zona livre de psc pela oie. *Revista de Educação Continuada em Medicina Veterinária e Zootecnia do CRMV-SP*, v. 14, n. 2, p. 70-71, 2016.
- [7] PESTANA, M.D.; VERAS, G.P.; FERREIRA, M.T.; SILVA, A.M. Aplicação integrada da matriz G.U.T e da matriz da qualidade em uma empresa de consultoria ambiental. Um estudo de caso para elaboração de propostas de melhorias. *Gestão de Serviços Artigos Brasileiros*, v.2, n.1, p. 6-15, 2017.
- [8] PROETTY, S. As pesquisas qualitativa e quantitativa como métodos de investigação científica: um estudo comparativo e objetivo. *Revista Lumen*, v.2, n.4, p. 89-123, 2017.
- [9] SANTOS, A.F.; REINALDO, C.Y.; DAMASCENO, S.S.; SANTOS, T.N.; JUNGERS, M.B.; ANASTÁCIO, L.A.; GERIBELLO, R.S.; AMARANTE, M.S. Redução de falhas em acoplamentos utilizando lean manufacturing. *Revista Pesquisa e Ação*, v.5, n.4, p.67-98, 2019.
- [10] SOARES, S.C.; BONATO, D.C.; FONTOLAN, M.V.; ZANINI, E.O.; ZONIN, W.J. Solidarity cooperativism: a case study of the Cores da Terra Cooperative from the perspective of SWOT analysis. *Research, society and development*, v.10, n.10, p. 45-60, 2021.
- [11] VALMORBIDA, S.M.; ENSLINN, S.R.; ENSLINN, E. Avaliação de Desempenho e Contabilidade Gerencial: Revisão Integrativa da Literatura para Superar as Dificuldades de Aplicação Prática da Avaliação de Desempenho na Gestão Organizacional. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, v. 21, n. 3, p.339-360, 2018.
- [12] VESCO, D.G.; POPIK, F. Percepção de justiça na avaliação de desempenho e satisfação do trabalho. *Enfoque: Reflexão Contábil*, v. 35, n.3, p. 121-138, 2016.

Capítulo 3

Contribuições do clima organizacional a obtenção de resultados em um ambiente de processo produtivo: Estudo de caso em uma empresa fabricante de componentes eletrônicos

Antônia Daniela Jerônimo Silva

Lucimara Maria Souza da Silva

Ygor Geann dos Santos Leite

Resumo: O clima organizacional é compreendido como uma ferramenta de mensuração da interatividade e relações interpessoais em um ambiente organizacional, onde espera-se que seus resultados sempre sejam satisfatórios representando que as metas e objetivos sejam alcançados de maneira mais simples. Dessa maneira, o presente artigo visa apresentar um estudo de caso desenvolvido em um ambiente organizacional onde claramente o clima entre os colaboradores está totalmente comprometido, afetando as operações estabelecidas. Assim, o método proposto seguirá por meio de uma pesquisa mista, ou seja, informações qualitativas e quantitativas além o desenvolvimento de ferramentas estratégicas visando analisar melhor a problemática e assim construir um plano de ação consistente. Os resultados indicam que para manter um clima organizacional efetivo, é necessário que a liderança esteja trabalhando a todo momento para obter esse fim, do contrário, quando age de maneira isolada e com indícios claros de favorecimento, os índices de desmotivações serão alarmantes, prejudicando a interação entre os envolvidos. Com isso, é de grande relevância que os gestores estejam atentos as mudanças do comportamento interpessoal, podendo afetar inclusive seus resultados no gerenciamento.

Palavras-chave: Liderança. Cultura organizacional. Comportamento. Padronização.

1. INTRODUÇÃO

Entende-se por clima organizacional uma série de indicadores que apontam o grau de satisfação dos colaboradores em relação as suas atribuições diárias, principalmente analisando o relacionamento entre os envolvidos em determinados departamentos e/ou processos. Sua principal função é destacar a correlação existente entre a produtividade e envolvimento pessoal, visando sempre destacar medidas que possam implementar os resultados alcançados, bem como identificar medidas que possam melhorar condições críticas.

Neste sentido, evidencia-se que na empresa pesquisada existe um clima organizacional consideravelmente estável, em outras palavras, os indicadores de desempenho sempre registram significativas oscilações nessa análise. De modo que percebeu-se que nos últimos seis meses, a produtividade sofreu uma queda exponencial, mesmo com medidas contingenciais como horas extras e prêmios, não foram suficientes para implementação de ações que pudessem contornar a realidade apresentada.

Assim, evidencia-se a problemática: quais ações são necessárias para alterar a realidade da empresa quanto ao clima organizacional, construindo medidas que possam também melhorar a produtividade?

Dessa maneira, o objetivo geral do artigo é construir medidas que possam aumentar a eficácia do clima organizacional, com foco concentrado em manter os índices de produtividade pré-estabelecidos. E como objetivos específicos, pretende: Descrever os fatores de maior interferência no clima organizacional; identificar padrões de produtividade que possam atender a realidade da empresa pesquisada; e construir um plano de ação que possa neutralizar a causa raiz da problemática.

A metodologia é estruturada a partir de uma pesquisa mista, ou seja, com informações e dados que atendem a critérios qualitativos e quantitativos, onde neste caso, terá um caráter exploratório. Além disso, serão desenvolvidas ferramentas gerenciais que melhor possam analisar, mensurar e então propor um plano de ação a problemática. Essas informações foram destacadas levando em consideração os objetivos propostos pelo trabalho, bem como suas consistentes implicações no ambiente organizacional.

A fundamentação teórica será desenvolvida por meio de três capítulos, sendo esses respectivamente: Gestão de Recursos Humanos, destacando precisamente a importância desse modelo de gestão para um ambiente corporativo; Clima organizacional, visando identificar como esse indicador é relevante para os gestores e empresa no geral; e por fim; Ferramentas estratégicas, sendo essas à base administrativa para a construção do plano de ação efetivo.

A construção da pesquisa se justifica a partir da ideia de que quanto melhor e favorável for o clima organizacional, melhor serão os resultados da empresa, sempre focando especificamente em atender a critérios pré-estabelecidos, onde por consequência, esses irão indicar como a empresa está quanto ao retorno do seu investimento, visando que os lucros possam favorecer aos *stakeholders*. Dessa maneira, destaca-se que um clima organizacional bem trabalho pode oferecer significativos resultados para toda empresa.

Da mesma forma, sua relevância para a empresa visa garantir que sua participação mercadológica possa sempre atender as satisfações e exigências dos seus potenciais consumidores, sempre mantendo condições efetivas consistentes e aplicáveis. Por outro lado, também apresenta sua importância para a comunidade acadêmica, esperando que ao final de suas estruturas, o artigo possa servir de parâmetros para pesquisas que sigam propostas de contingenciais semelhantes.

2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa pesquisada opera no polo industrial de Manaus, mais precisamente no setor eletrônico, com a produção de componentes eletrônicos, onde seus artigos são comercializados como insumos para atender a um número significativo de outras empresas que atuam no mesmo ramo, principalmente em itens tecnológicos como notebooks, computadores e celulares. A mesma se orgulha em deter a marca de aproximadamente 100 clientes comerciais a pelo menos 15 anos.

Sua história iniciou-se ainda da década de 1950 na China, já com grande investimento em tecnologias que pudessem atender aos critérios mercadológicos da época que já se concentravam em sua grande parte construir recursos e métodos de automação, visando atender as mais variadas inovações industriais. Seu reconhecimento foi tão significativo que expandiu sua estrutura organizacional a outros países, saindo do continente asiático chegando até a América do Norte, se instalando em Boston.

No Brasil além da planta em Manaus, as empresas também mantêm operações ativas nas cidades de Campinas-SP, em um ambiente fabril considerado grande, e com potencial para produzir cerca de 150.000 componentes eletrônicos diários. Servindo assim de suporte para aumento de sua participação no mercadológica, com máxima precisão e velocidade necessária para atender a produção dos seus clientes, sendo esta condição um dos seus principais diferenciais em relação aos seus concorrentes.

Especificamente a fábrica em Manaus, possui aproximadamente 500 colaboradores diretos, divididos em três turnos, a empresa busca investir pesado em capacitação técnica que possa garantir que a produção estipulada com controle e segurança suficiente para garantir que não ocorram falhas operacionais durante a execução de suas atribuições, e com isso, não os itens produzidos são enviados aos seus clientes com a máxima eficácia, conforme as suas respectivas exigências.

Contudo, apesar de todas as condições apresentadas que a partir de uma análise ambiental podem ser consideradas vantagens em relação a concorrência, internamente existem condições consideradas críticas no que se refere ao clima organizacional, que vezes resulta em intrigas e dificuldades no relacionamento entre os colaboradores, principalmente com a liderança direta. E como consequência direta, é perceptivo a queda na qualidade e quantidade dos produtos.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A gestão de recursos humanos indica um dos modelos de gerenciamento mais complexos no campo da administração, pois, consiste principalmente em garantir que a mão de obra disponível consiga executar suas funções sem maiores adversidades, e principalmente com harmonia entre todos os envolvidos e liderança. A principal complexidade consiste na identificação de diferentes tipos comportamentais que podem ser identificados em um ambiente organizacional.

De acordo com Machado et al. (2019), gerenciar pessoas corresponde principalmente a padronizar estratégia que possam ter grande eficácia, de modo que suas medidas quando aplicadas, de maneira correta e imparcial, tendem a controlar o capital humano, dispondo de significativos resultados nas atribuições internas, condição que indica que externamente suas operações passarão a ser referência no seu respectivo ramo de atuação, servindo inclusive de base para os novos entrantes.

Porém, uma liderança ativa exerce alta relevância nesse sentido, pois, se faz necessário o mesmo conheça as mais variadas condições que podem interferir internamente, prejudicando as operações a curto e médio prazo, bem como o relacionamento interpessoal. Assim, evidencia-se que quanto mais próximo os gestores estiverem das do capital humano, mais condições de melhorias contínuas poderão ser absolvidas, e com isso, podendo favorecer condições adversas que eventualmente poderão surgir no ambiente da empresa.

Segundo Nascimento et al. (2021), considera-se que um gestor de recursos humanos consistente, não é percebido somente pelos seus resultados, mas sendo principalmente responsável por criar um ambiente de valorização pessoal, de modo que a mão de obra efetivamente sinta-se reconhecidos por seus resultados, bem como por suas constantes investidas em implementações no respectivo ambiente de trabalho. Assim, é possível afirmar a importância em garantir o envolvimento de todos na tomada de decisão.

Destaca-se que o envolvimento deve ser coordenado por uma liderança democrática, ou seja, a liderança com o perfil capaz de identificar entre todos os envolvidos no processo ações que realmente poderão favorecer o ambiente no contexto geral. Assim, cria-se um clima organizacional positivo, que precisamente visa interagir os seguintes fatores: Líderes, liderados e resultados organizacionais, e sendo assim, por mais complexa que sejam as atividades, as mesmas terão resultados consistentes no final.

Amorim (2019) descreve que o clima organizacional é um dos indicadores de maior expressividade em uma organização, representando a função tática de desenvolver condições que levem a cooperação entre os envolvidos, afim de que esses busquem sempre os resultados esperados em suas atribuições. Para isso é importante criar condições adequadas de trabalho e ações estratégicas para o crescimento e desenvolvimento de pessoas, demonstrando uma relação ganho mútuo.

3.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional apresenta um indicador de desempenho atuando principalmente na mensuração dos índices de satisfação dos colaboradores, indicando uma real preocupação da organização em identificar os principais fatores que possam prejudicar o andamento das atribuições internas, pois, entende-se que na medida em que existe as interações sociais são consideradas positivas, os resultados esperados passam a atender precisando aos objetivos organizacionais.

De acordo com Chaves e Guimarães (2016), conduzir uma equipe indica um complexo processo de dirigir e organizar pessoas, onde considera-se que essas devem estar motivadas o suficiente para desenvolver suas atribuições de maneira natural. Na maioria dos casos uma liderança é percebida como um indivíduo em condição de responsabilidade em determinado ambiente. Porém, a forma mais adequada de perceber líder indica o poder de influenciar por meio do carisma, e não necessariamente está em uma posição de autoridade.

Assim, pode-se destacar que existem indivíduos com características de liderança natural, em outras palavras, são pessoas que possuem a habilidade de influenciar outras pessoas pelos meios naturais. Contudo, a grande maioria das pessoas que estão em posição de liderança, são desenvolvidos por meio de aperfeiçoamentos, adquirindo assim as habilidades necessárias. Sendo assim, destaca-se que é de grande relevância saber desenvolver estratégias para manter e/ou obter os resultados satisfatórios.

Segundo Rodrigues et al. (2018), as interações positivas entre os líderes e liderados estão totalmente relacionadas com a forma como conseguem se envolver com as pessoas que estão sobre seus controles. Evidencia-se que por mais capacitado que determinado líder possa ser, existe uma certa imprecisão em apontar que suas estratégias terão o efeito necessário, pois, se efetivamente não houver relacionamento entre ambas as partes, os resultados podem não ser conforme o esperado.

A psicologia organizacional evidencia as lideranças podem ser classificadas como: Autocrática, democrática e liberal. Indicando respectivamente: Nenhum envolvimento dos liderados no processo de tomada de decisão. Já o líder democrático, busca tomar decisões em conjunto, visando assim criar um bom clima organizacional entre todos. Por outro lado, o líder liberal, atua de maneira a deixar toda a responsabilidade para os liderados, ou seja, possui basicamente uma liderança simbólica.

Conforme descrevem Neto et al. (2019), entende-se que neste cenário, um modelo de liderança democrática passa a ser o mais indicado nas organizações contemporâneas, pois, é muito importante que existam garantias de participação no processo de tomada de decisões, de modo que exista um clima de responsabilidade compartilhada, mesmo com o acompanhamento total da liderança. Sendo esta, uma das mais viáveis estratégias de motivação e busca pela melhoria contínua no ambiente organizacional.

3.3 FERRAMENTAS GERENCIAIS

As ferramentas gerenciais são classificadas como um dos mais significativos recursos aplicados em modelos administrativos, com foco principal na: análise, mensuração e construção de propostas de melhorias em relação. Assim, destaca-se que condições consideradas críticas em meio ao ambiente organizacional, é de sua importância que os gestores se dediquem a saber precisamente como conduzir as ferramentas. No presente artigo serão desenvolvidos respectivamente: Análise SWOT, Matriz G.U.T, Gráfico de Pareto, 5 Porquês e 5W2H.

Segundo Raupp et al. (2018), a análise SWOT destaca os principais fatores que interagem em uma organização, sendo organizados precisamente por dois ambientes em diferentes posições: Interno com os critérios Força e Fraquezas; e o Externo com os critérios Ameaças e Oportunidades. Uma lista deve ser construída para cada critério, informando as principais condições e perspectivas. Contudo, destaque maior nas fraquezas, onde essas devem ser eliminadas a curto prazo, evitando maiores prejuízos a empresa.

De acordo com Pestana et al. (2017), a matriz G.U.T. é um dos recursos gerenciais, onde seus resultados indicam precisamente as prioridades em que as problemáticas devem ser neutralizadas. Os dados são organizados por meio de informações qualitativas, sendo estes convertidos em números por dos resultados do produto em relação à Gravidade x Urgência x Tendência. Considerando que o valor mínimo seja 1 e o máximo 5, com isso, obtém-se precisamente as informações de prioridades necessárias.

Para Silva et al. (2019), o gráfico de Pareto também é uma ferramenta é uma ferramenta utilizada também como indicador de desempenho, onde seus resultados são representados por meio de um gráfico de colunas ordenados em ordem decrescente, além dos percentuais acumulados, indicados por meio de uma curva interligando as colunas. Dessa maneira, é possível apontar frequências com a qual se desenvolveram as ocorrências em determinado intervalo de tempo.

Conforme descrevem Assis et al. (2019), a ferramenta 5 porquês se referem um dos meios mais eficientes de identificação das potenciais causas raiz de uma problemática. Consiste em se questionar por até 5 vezes até identificar a condição mais desenvolve a problemática. Importante evidenciar que ao fim das etapas de identificação dos porquês, seja apresentado uma possível contramedida, onde esta deve propor uma solução efetiva construída de acordo com a análise crítica.

Segundo Correa e Oliveira (2017), a construção gerencial de um plano de ação, deve ser padronização seguindo as informações destacadas no 5W2H. Onde as etapas indicam: *What?* (O que?); *Why?* (Por que?); *Who?* (Quem?); *Where?* (Onde?); *When?* (Quando?); *How?* (Como?); e *How much?* (Custo?). Com as informações devidamente preenchidas, existe uma confirmação que procedimentos serão bem executado e acompanhados por gestores responsáveis por todo o processo correspondente, sem que assim ocorram situações das quais os resultados poderiam sair do controle efetivo.

4. METODOLOGIA

Segundo Schneider et al. (2017), a pesquisa mista indica a combinação de dois outros métodos de pesquisas: qualitativa e quantitativa. Com o foco principal em obter uma quantidade significativa de resultados e demais informações, que possam ser atender a alguns critérios específicos dos pesquisadores e empresa pesquisada. Essas condições podem ser ajustadas conforme o avanço em que em as padronizações são organizadas de acordo com os objetivos propostos pelo trabalho e suas conjunturas.

A aplicação efetiva das ferramentas gerenciais, serão iniciadas por meio análise SWOT. Nesta etapa, ocorrerá uma análise ambiental na empresa visando evidenciar os seguintes critérios: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. Onde neste sentido, serão principalmente evidenciadas as Fraquezas, pois, entende-se que neste critério serão apresentados demais informações complementares para entender a problemática. As listas serão construídas de acordo com percepções *in loco* a organização.

Uma vez que as fraquezas foram devidamente evidenciadas, os esforços se concentrarão em priorizar essas informações, para destacar o item que realmente é mais crítico. Dessa maneira, será desenvolvido a ferramenta Matriz G.U.T., cada item listado recebendo uma nota que pode variar entre 1 e 5, será realizado o produto: GxUxT, com isso respectivamente as maiores notas serão consideradas prioridades, organizando dessa maneira uma ordem lógica para desenvolver um plano de ação concentrado na causa raiz.

Em seguida, o Gráfico de Pareto será construído na condição de indicador de desempenho, elaborado por meio de informações quantitativas que melhor contribuem para entender alguns critérios que descrevem o comportamento da empresa em determinado intervalo de tempo. A representação gráfica será padronizada utilizando técnicas estatísticas, organizando as frequências em ordem decrescente, oferecendo assim um melhor entendimento sobre a situação problema.

A ferramenta utilizada para identificar a causa raiz será o 5 Porquês, onde os questionamentos buscarão apresentar a causa central das problemáticas e fraquezas priorizadas e evidenciadas pela Matriz G.U.T. Assim, a contramedida será apresentada após a representação de pelo menos três porquês, entendendo assim que ação estará precisamente associada a causa mais crítica, concentrando dessa maneira esforços direcionados, sem maiores perdas de foco.

Por fim, o plano de melhoria será apresentado utilizando a ferramenta estratégica 5W2H, onde dos sete fatores, pode-se destacar que em Quem, será apresentado um colaborador de nível tático, evidenciando precisamente sua responsabilidade em garantir o controle de aplicação da contramedida, bem como a mensuração dos seus resultados. Além desse item, no campo referente a Quanto, serão inseridas informações de custos reais obtidos por meio de pesquisa de mercado.

5. PROPOSTA DE MELHORIA

A busca por ações de melhorias que possam desenvolver um plano de ação consistente, e que possa agir precisamente as condições mais críticas, que efetivamente estão atuando na problemática central do presente artigo. Para que essa condição seja atendida precisamente, é importante desenvolver uma análise ambiental, com o objetivo de entender melhor as condições internas. Sendo assim, desenvolveu-se a análise SWOT, conforme observado no Quadro 01.

Quadro 01. Análise SWOT

	Forças	Fraquezas
Ambiente Interno	Potencial tecnológico	Colaboradores desmotivados
	Produtos diversificados	Liderança autocrática
	Estrutura organizacional	Oscilação dos índices de produtividade
	Alta capacidade produtiva	Gestão pouco participativa
	Mão de obra capacitada	Falta de padronização em processos
	Oportunidades	Ameaças
Ambiente externo	Parceiras com universidades locais	Aumento de preço das matérias-primas
	Busca por fornecedores locais	Custos operacionais com transporte
	Investimento em ações ambientais	Pandemia
	Participação em eventos tecnológicos	Novos entrantes
	Práticas inovadoras	Poucos fornecedores

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Em relação a análise ambiental, ficou evidente que apesar da empresa pesquisada ter um investimento significativo na capacitação dos colaboradores, e investimentos em potenciais tecnológicos, foi possível observar índices de insatisfações internas, onde colaboradores encontram-se desmotivados com suas atribuições. Essa investigação indica um consistente contraste organizacional, pois, espera-se que quanto mais investimentos forem notados na empresa, mais traços de motivação deveriam ser evidentes, contudo, essa condição aparentemente não tem sido o suficiente para mudar o quadro.

Uma vez em que as fraquezas, ou pontos fracos da empresa foram evidenciados, se faz necessário ordenar essas informações em uma ordem de prioridade, para que dessa maneira as ações de melhorias sigam uma sequência lógica, se concentrando em medidas direcionadas aos propósitos do estudo de caso. Assim, essa ordenação ocorrerá com o suporte da Matriz G.U.T., conforme Quadro 02 a seguir.

Quadro 02. Matriz G.U.T.

Lista de Fraquezas	G	U	T	Pontuação	Prioridade
Colaboradores desmotivados	4	5	5	100	2°
Liderança autocrática	5	5	5	125	1°
Oscilação dos índices de produtividade	4	4	4	64	4°
Gestão pouco participativa	4	4	5	80	3°
Falta de padronização em processos	3	4	4	48	5°

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

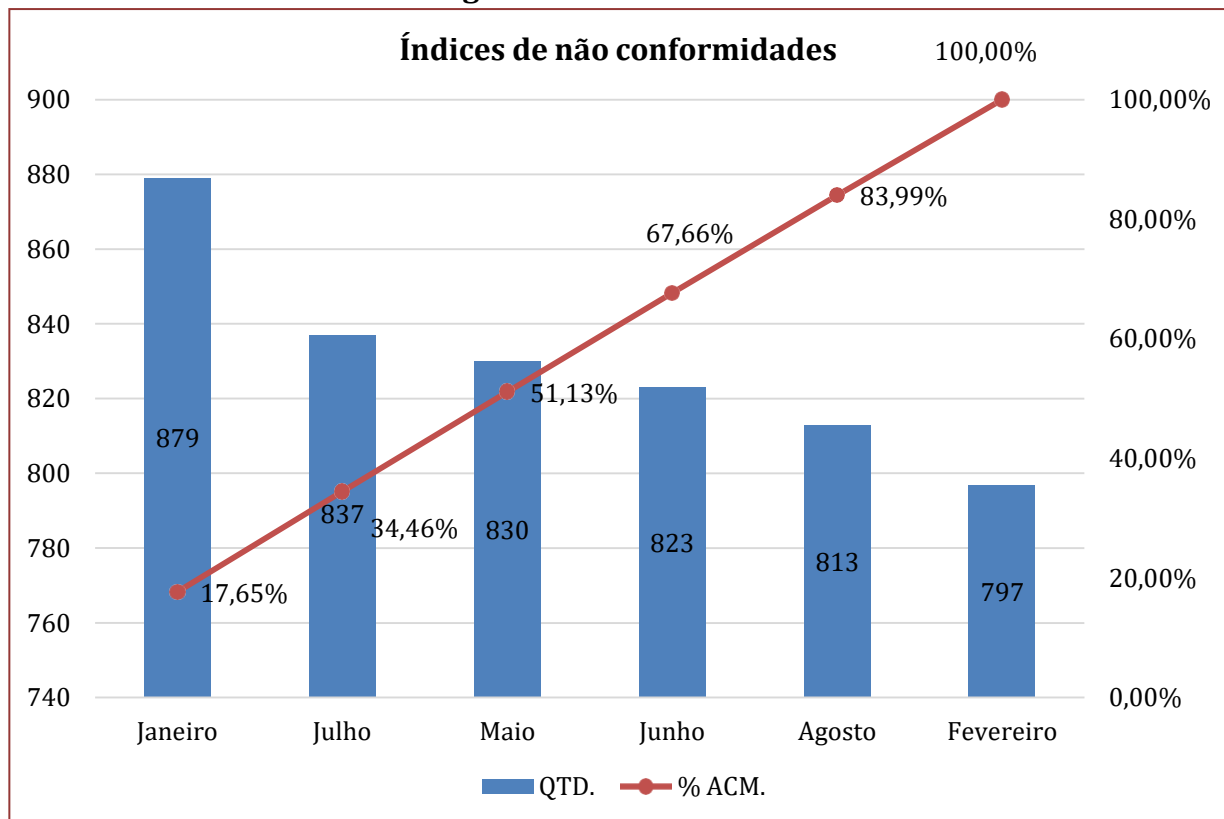
As análises de prioridade, seguiram os procedimentos técnicos exigidos pela ferramenta Matriz G.U.T., considerando as condições necessárias para atender aos critérios característicos da pesquisa. Dessa maneira, os resultados e condições de ordenações das principais fraquezas estão correspondendo precisamente a realidade observada, e sendo assim, poderão agir de maneira específica na causa raiz, sem maiores direcionamentos inadequados de recursos.

Nestas condições, considerou-se a liderança autocrática como o principal fator crítico que levar a prejudicar o clima organizacional no ambiente de trabalho. Condição que pode ser explicada quando se leva em consideração que esse modelo de liderança tende a evitar as interações humanas, e principalmente não envolvem os demais colaboradores no processo de tomada de decisões. O que conseqüente terá um reflexo na motivação dos liderados, afetando a produtividade.

Além dos visíveis traços de desmotivação, atrelados aos constantes aumentos da produtividade, a quantidade produtiva passa a ter constantes oscilações, e neste caso a consequência passa a ser nos consumidores.

Considerando a efetividade das fraquezas listadas, que além de afetar o clima organizacional, estão resultando em perdas exponenciais de produtividade, aumentando de maneira significativa o quantitativo de não conformidades identificadas no processo produtivo. Essas informações quantitativas são organizadas e demonstradas com o auxílio do Gráfico de Pareto, organizando as ocorrências em ordem decrescente para uma melhor percepção. Os resultados apresentados pela Figura 01.

Figura 01. Gráfico de Pareto



Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Pelos resultados apresentados, é possível acompanhar que índices de não conformidades são altos, além dos desperdícios de insumos e matérias-primas, esses fatores resultam em falta de atendimento aos consumidores e clientes, oferecendo potenciais riscos as operações da empresa, principalmente por conta das insatisfações que podem ser transmitidas ao mercado. Contudo, vale ressaltar que por conta dessa crítica realidade, os custos de produtividades estão considerados altos.

Considerando que o produto analisado se trata de um dos mais requisitados entre os seus clientes. Assim, a taxa de não conformidade aceitáveis deve ficar em torno de 0,5%, em números reais, não podendo ultrapassar 80 itens considerados descartados.

Logo, evidencia-se que de maneira aplicada as fraquezas estão correlacionadas, sendo assim, necessário desenvolver medidas de contenção para cada um dos itens listados. Contudo, é relevante identificar uma ordem de prioridade, para que dessa maneira possa ser desenvolvido critérios de buscas por operações que resolvendo os problemas de uma forma lógica e consistente. Para atender a essa condição gerencial, a busca pela causa raiz dos problemas foi organizado por meio da ferramenta 5 Porquês, conforme Quadro 03 a seguir.

Quadro 03. 5 Porquês

O QUE?	1º POR QUÊ	2º POR QUÊ	3º POR QUÊ	4º POR QUÊ	5º POR QUÊ	CONTRAMEDIDA
Liderança autocrática	Liderança rígida não permitindo que os demais colaboradores consigam uma maior participação organizacional	Liderança entende que para obter resultados significativos, não precisa do envolvimento dos colaboradores	Cultura organizacional indica que a liderança deve controlar efetivamente seus colaboradores			Desenvolver medidas de mudanças da cultura organizacional e ainda construir medidas que levem a uma liderança democrática
Colaboradores desmotivados	Colaboradores apresentam traços de agressividade no processo de inter-relacionamento	Não se sentem confortáveis em suas atribuições, muitos menos atendendo ao comando da liderança	Não existem ações na empresa que levem a interação humana			Desenvolver ações que levem a uma maior interatividade, sendo essa ação conduzida pela liderança
Gestão pouco participativa	Nível Tático não busca ações de envolvimento e demais percepções sobre as condições de Trabalho do nível operacional	Cultura organizacional não busca interatividade entre os níveis hierárquicos	Nível estratégico entende que existe perda de tempo em ações que levem a interatividade			Criar programas de interação entre os níveis hierárquicos, como reuniões gerais e eventos sociais
Oscilação dos índices de produtividade	Empesa não estipula limites de produção mensal	Entendem que não podem deixar de atender a requisição mercadológica	Gestores mantem padrão de alta demanda, mesmo com pouco capital humano envolvido			Estipular limites de produtividade considerando principalmente os fatores humano e matéria-prima como medida
Falta de padronização em processos	Alguns processos não possuem etapas sincronizadas de trabalho	Desorganização nas linhas de produção	Desconhecimento do gestor de produção quanto a técnicas de padronização de processos			Padronizar as etapas de trabalho considerando condições voltadas ao <i>Lean manufacturing</i>

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

As contramedidas apresentadas foram identificadas conforme análise criteriosa do ambiente organizacional, atrelando essas condições ao conhecimento técnico disponível na empresa pesquisada.

6. PLANEJAMENTO DA PROPOSTA

Levando em consideração a efetiva identificação das ações que podem neutralizar as fraquezas listadas, as ações do artigo se concentram em estruturar um plano de ação efetivo. Sendo assim, essa estipulação ocorrerá como auxílio da ferramenta estratégica 5W2H, onde os resultados podem ser observados por meio do Quadro 04.

Quadro 04. 5W2H

O QUE?	PORQUE?	QUEM?	QUANDO?	ONDE?	COMO?	QUANTO?
Liderança autocrática	Cultura organizacional indica que a liderança deve controlar efetivamente seus colaboradores	Gestor de RH	Início: 30/11/2021 Fim: 14/12/2021	Na empresa	Desenvolver medidas de mudanças da cultura organizacional e ainda construir medidas que levem a uma liderança democrática	Sem valor financeiro relativo
Colaboradores desmotivados	Não existem ações na empresa que levem a interação humana	Gestor de RH	Início: 30/11/2021 Fim: 14/12/2021	Na empresa	Desenvolver ações que levem a uma maior interatividade, sendo essa ação conduzida pela liderança	Sem valor financeiro relativo
Gestão pouco participativa	Nível estratégico entende que existe perda de tempo em ações que levem a interatividade	Gestor de RH	Início: 30/11/2021 Fim: 14/12/2021	Na empresa	Criar programas de interação entre os níveis hierárquicos, como reuniões gerais e eventos sociais	Sem valor financeiro relativo
Oscilação dos índices de produtividade	Gestores mantem padrão de alta demanda, mesmo com pouco capital humano envolvido	Gestor de RH	Início: 30/11/2021 Fim: 14/12/2021	Na empresa	Estipular limites de produtividade considerando principalmente os fatores humano e matéria-prima como medida	Sem valor financeiro relativo
Falta de padronização em processos	Desconhecimento do gestor de produção quanto a técnicas de padronização de processos	Gestor de operações de produção	Início: 30/11/2021 Fim: 14/12/2021	Especificamente no processo produtivo	Padronizar as etapas de trabalho considerando condições voltadas ao <i>Lean manufacturing</i>	Sem valor financeiro relativo

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Destaca-se que para aplicar todas as ações listadas não será necessário à disposição de valores financeiros diretos, onde o próprio Know-how interno possui capacidade para realizar as contramedidas apresentadas.

7. RESULTADOS ESPERADOS

Considerando que a cultura organizacional é bastante fechada em relação mudanças que desenvolvam um impacto consistente, as ações de resolução apresentadas foram efetivadas como uma proposta de melhoria, ou seja, ações que necessitam de aprovação prévia dos gestores para então serem colocadas em prática.

Assim, as tratativas de aplicação foram iniciadas, restando as devidas aprovações relativas aos responsáveis tanto aos processos, como na liderança no geral.

Uma vez que as ações forem realizadas, espera-se que existam significativas alterações dos modelos de liderança, devendo estar mais próximo de uma Gestão democrática, estando assim mais próximo dos liderados, além disso, como consequência deve ocorrer as mudanças dos comportamentos dos colaboradores, onde esses tendem a ficar mais assertivos. Dessa maneira, os colaboradores estarão mais motivados e mais propensos a executar suas atribuições, principalmente considerando a posterior padronização dos processos.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Garantir um efetivo clima organizacional, que possa atender a todos os critérios de uma empresa, deve fazer parte consistente das atribuições dos gestores de recursos humanos, uma vez que esses devem ser os principais responsáveis por manter um clima sadio em todos os ambientes. Sempre levando os colaboradores a estarem envolvidos precisamente em suas atribuições, sendo conduzidos pela liderança direta, onde por sua vez essa deve garantir o envolvimento dos demais no processo de tomada de decisão.

Ao longo das análises realizadas, foi bastante perceptível uma forte cultura organizacional que não permite uma interação direta entre as hierarquias, condição que a quando fica evidente, tende a resultar em condições significativamente críticas, principalmente quanto a formação do comportamento agressivo entre os colaboradores, criando assim uma barreira potencialmente crítica, que por vez pode resultar na perda de foco que o surgimento de ações não programadas, como notou-se pelo índice de não conformidade.

Dessa maneira, pode-se afirmar que o artigo atingiu aos seus objetivos propostos, onde em relação ao objetivo geral, as mudanças relativas a liderança, comportamentos e uma maior interação entre os níveis hierárquicos, mantendo assim o clima organizacional sempre positivo. Além disso, os padrões relativos ao aumento de produtividade estão associados precisamente com a padronização das etapas de trabalho, além das estipulações de limites voltados para a quantidade de pedidos recebidos.

REFERÊNCIAS

- [1] AMORIM, A.R. Práticas Sustentáveis nas Instituições Bancárias? Análise do Subsistema Higiene e Segurança no Trabalho da Gestão com Pessoas. Revista Caravana, v. 4, n.1, p. 1-13, 2019.
- [2] ASSIS, L.E.; LIMA, M.H.; AZEVEDO, A.A.; AQUINO, V. Aplicação do método desdobramento da função qualidade “QFD” para melhoria da prestação de serviços em uma transportadora. Revista científica on-line Tecnologia, Gestão e Humanismo, v.9, n.1, p. 31-42, 2019.
- [3] CHAVES, J.A.; GUIMARÃES, M.G. Análise do clima organizacional em centro cirúrgico de um Hospital Universitário da cidade de Manaus. Revista Farol, v.1, n.1, p.1-21, 2016.

- [4] CORREA, P.F.; OLIVEIRA, L.B. Aplicação das ferramentas da qualidade na solução de problemas de contaminação em uma fábrica de chocolate. *Revista de Engenharia e Pesquisa Aplicada*, v.2, n.2, p. 12-25, 2017.
- [5] MACHADO, J.B.; VITORINO, S.M.; OLEGÁRIO, R.L. Brasil. O subsistema de recursos humanos em uma universidade particular: potencialidades e desafios sob a luz da gestão de pessoas. *Dialnet*, v. 8, n. 2, p. 13-20, 2019.
- [6] NASCIMENTO, B.F.; GUIMARÃES, I.R.; LEAL, J.S.; NETO, J.B. A percepção dos resultados da gestão de pessoas e os seus subsistemas em uma construtora na cidade de João Pessoa – PB. *Administração de Empresas em Revista*, v. 1, n.23, p. 17-29, 2021.
- [7] NETO, M. B.; TEXEIRA, F. B.; SILVA, F. G. A.; PEREIRA, V.; GRANGEIRO, R. Um estudo de clima organizacional e suas aplicações. *Revista Visão: Gestão Organizacional*, v. 8, n. 1, p. 73-98, 2019.
- [8] PESTANA, M.D.; VERAS, G.P.; FERREIRA, M.T.; SILVA, A.M. Aplicação integrada da matriz G.U.T e da matriz da qualidade em uma empresa de consultoria ambiental. Um estudo de caso para elaboração de propostas de melhorias. *Gestão de Serviços Artigos Brasileiros*, v.2, n.1, p. 6-15, 2017.
- [9] RAUPP, E.B.; CARVALHO, C.M.; ARAÚJO, R.K.; ROCHA, N.J. Gestão de resíduos e a análise SWOT: Estudo de caso em uma organização de maquinaria agrícola. *Scientia cum Industria*, v.6, n.3, p. 3-17, 2018.
- [10] RODRIGUEZ, I.A.; MUNIZ, J.; MUNYON, T. A relação entre clima organizacional e gestão do conhecimento: uma revisão da literatura. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, v.18, n.1, p. 37-68, 2018.
- [11] SCHNEIDER, E.N.; FUJI, R.A.; CORAZZA, M.J. Pesquisas quali-quantitativas: contribuições para a pesquisa em ensino de ciências. *Revista Pesquisa Qualitativa*, v. 5 n. 9, p. 47-66, 2017.
- [12] SILVA, R.C.; GARCIA, E.L.; PIERRE, F.C. Utilização das ferramentas da qualidade no processo produtivo de uma padaria localizada em Botucatu, São Paulo. VIII JORNACITEC - Jornada Científica e Tecnológica, v.1, n.1, p. 1-12, 2019.

Capítulo 4

Implementação estratégica do setor de recursos humanos, a importância das pessoas, lideranças e processos na organização: Estudo de caso na empresa Rei do churrasco

Kelry Ane Braz Cruz

Nádia Oliveira Mendonça

Ygor Geann dos Santos Leite

Resumo: O Recursos Humanos é parte fundamental nas organizações para realização dos seus objetivos estratégicos e crescimento com foco específico no gerenciamento de pessoas e lideranças. O presente artigo visa abordar a importância de estratégias de recursos humanos nas organizações. Assim, elaborou-se um estudo de caso demonstrando como a falta de processos, indicadores e procedimentos podem afetar em um ambiente. Para isso, foi realizado como metodologia uma pesquisa mista de caráter exploratório, com suporte direcionado das ferramentas administrativas. Os resultados indicam que as opiniões e ideias de cada colaborador contribuem para o desenvolvimento e sucesso da organização, bem como do Recursos Humanos, da mesma forma contribuindo para o acompanhamento e evolução do mercado levando a empresa a se tornar competitiva entre os concorrentes. Com esse levantamento podemos indicar a implantação de um setor de Recursos Humanos na empresa para a efetivação das técnicas que se fazem necessárias para o bom desenvolvimento dos colaboradores e também da organização.

Palavras-chave: Gestão. Pessoas. Implementação. Processos.

1. INTRODUÇÃO

A Gestão de Recursos Humanos é o meio administrativo que a empresa possui para gerir e liderar os colaboradores, seus talentos e habilidades de forma que venham atingir os objetivos organizacionais contribuindo para o crescimento da mesma, o desenvolvimento desse patrimônio é fundamental, pois se não forem bem monitorados, acompanhados e concebidos podem ser tanto eficazes quanto ineficazes. Dessa forma devem ser tratados pela organização como seu maior recurso interno, aquele que eleva o fator competitivo da empresa no mercado.

Por várias décadas o setor de Recursos Humanos das empresas era visto somente como um setor da parte financeira, burocratizado, conhecido como Departamento de Pessoal, com foco na contratação pessoas, folha de pagamento e o cumprimento das legislações que eram obrigatórias, com o intuito maior de controlar custos, para o aumento da produtividade e o lucro. No entanto essa visão foi mudando, hoje as empresas percebem que o principal recurso que elas possuem são seus colaboradores, pois o que adianta ter uma grande empresa se não tiver funcionários treinados, motivados, prontos e preparados para desenvolver o negócio.

Visto isso fez-se necessário organizar, planejar, controlar e liderar estrategicamente esse capital, chamado hoje de capital intelectual, verificando a parte humana de cada um, as necessidades e os desejos das pessoas envolvidas, assim surge a Gestão de Pessoas, onde estes são agora parceiros da organização, tendo seus os objetivos alinhados com os da empresa.

Nesse contexto, a empresa estudada apresenta alguns problemas por não possui um setor de Recurso Humanos estruturado e organizado, os colaboradores contam somente com a parte administrativa, contábil e um Departamento Pessoal efetivo, possui um RH somente para fazer reuniões do dia, aplicar advertências, suspensões, receber solicitações imediatista dos gestores e colaboradores, não é um setor apropriado, porém a empresa percebe a necessidade real de fazer a Gestão de Pessoas, entende que a relação das pessoas e lideranças é fundamental para o êxito de seus objetivos, e nesse sentido iniciou, timidamente , um planejamento estratégico para implementação legítima do seu RH.

Dessa forma, apresenta-se a problemática: Como implementar um setor de Recursos Humanos real tornando as ações dos colaboradores compatíveis com o alcance dos objetivos da empresa?

Diante desse fator, o objetivo geral deste trabalho é demonstrar a importância da implementação estratégica do Recurso Humanos na empresa pesquisa, bem como destacar seus resultados em determinado período de tempo. E como objetivos específicos, pretende: analisar como acontece as atividades do RH dentro de uma empresa, visando destacar o diferencial destas para a organização; definir parâmetros para atender ao clima organizacional; e demonstrar como as ferramentas gerenciais podem fazer partes desta implementação, complementando o planejamento estratégico que já está em desenvolvimento na empresa.

A metodologia geral deste artigo é uma pesquisa mista, ou seja, qualitativa e quantitativa, que nos permiti uma visão mais ampla a acerca da problemática evidenciada na pesquisa. Com caráter exploratório, para melhores percepções do objeto da pesquisa, visando entender a importância do Recursos Humanos nas empresas e como essa ferramenta administrativa está sendo implementada. Para tanto uma análise pelo método SWOT será feita, bem como será aplicada uma pesquisa de Clima

Organizacional.

A fundamentação teórica será dividida mediante os seguintes capítulos: O Recursos Humanos, demonstrando sua importância como ferramenta administrativa na gestão e no desenvolvimento das pessoas para o sucesso das organizações; O clima organizacional na empresa e sua influência no ambiente de trabalho; e ainda Ferramentas estratégicas para melhor propor um plano de melhoria.

O artigo se justifica a partir da ideia voltada para o público interno da organização, buscando melhoria e estruturação assertiva com a implementação real dos Recursos Humanos na empresa, pois este é ferramenta administrativa fundamental para o crescimento, desenvolvimento e o alcance dos objetivos estratégicos de qualquer organização.

Assim como, pode-se confirmar sua relevância para empresa pesquisada, pois, sem a construção deste e da exposição da necessidade da implementação efetiva de um RH e todos seus subsistemas, a empresa poderá permanecer burocratizando o setor e o diminuindo a ações imediatista, e como consequência direta, afetando o desenvolvimento da empresa. Além, pretende-se ao fim deste artigo obter um trabalho estruturado que sirva de modelo para a construção de outros trabalhos que sigam proposta semelhante a este.

2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Trata-se de uma empresa do ramo do comércio alimentício de Manaus, esta foi fundada em 03 de agosto 1989, e que desde de 30 de novembro de 2011 está sob nova direção. Denominada de REI DO CHURRASCO, o seu fundador idealizou um novo processo para servir churrasco aos clientes – o churrasco servido em chapas individuais que são levados à mesa, mais conhecidos como churrasco na “pedra”.

Ao longo da sua existência, a empresa passou por diversas mudanças buscando atender de forma qualitativa as necessidades do mercado da alimentação e os desejos dos seus clientes. A demanda, com o tempo, foi aumentando e o novo proprietário percebeu a necessidade de abrir uma nova unidade, em 01 de junho de 2017. Assim, hoje existem duas unidades do restaurante, a saber: a unidade matriz localizada na Av. Castelo Branco, no bairro Cachoeirinha; e unidade filial localizada na AV. Noel Nutels, no bairro Cidade Nova, e com perspectiva da abertura de uma terceira unidade em 2022 na Zona Leste da cidade.

Ambas são do mesmo proprietário e mantém a tradição no servir o churrasco na “pedra”, porém, obedecendo, melhorando, acompanhando e suprimindo os gostos dos clientes atuais, desenvolvendo novos padrões de qualidade, novos produtos a cada semestre, incluindo não só o preparo de carne vermelha, mas de peixes, carne de porco, hambúrgueres e outros, com o objetivo de proporcionar uma experiência gastronômica única aos seus clientes.

Assim, por trata-se de uma empresa que já tem nome no competitivo mercado da alimentação, o REI DO CHURRASCO procurar estar em constante evolução, trazendo uma visão renovada da tradição e da arte de fazer churrasco, gerando empregos na cidade de Manaus, pois hoje, mesmo com crise no comércio que vivemos desde 2020 com a pandemia do Covid- 19, esta conseguiu manter 84 pessoas no seu quadro de colaboradores e suas unidades operando plenamente.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 OS RECURSOS HUMANOS E SUA IMPORTÂNCIA NA GESTÃO DAS EMPRESAS

A gestão de recursos humanos, tem como objetivo coordenar os colaboradores de uma organização, fazendo com que os mesmos se integrem aos objetivos da mesma. Busca coordenar, planejar, organizar, motivar e acompanhar o desenvolvimento dos mesmos, de forma que o desempenho venha agregar valores e sejam eficientes, com o objetivo de alcançar os resultados pretendidos pelas organizações, e também aumentando seu patrimônio tanto econômico quanto intelectual.

Segundo Ribeiro (2017) A gestão de pessoas é um modelo de planejamento com finalidade de acompanhar a evolução do mercado e organizar para que seus funcionários se adequem a mesma, de forma que melhorem seus desempenhos para agregar valor à empresa, tornando-os mais qualificados e contribuindo para o crescimento da organização, e para seu crescimento intelectual, tornando a empresa com mais valor no mercado, mais competitiva, pois as mudanças e aprimoramentos são constantes no mercado externo.

Ainda hoje temos empresas que mantêm o padrão do antigo Departamento pessoal, onde somente as práticas burocráticas são desenvolvidas, tipicamente operacional. No entanto esta visão foi evoluindo e se desenvolvendo para um modelo onde a organização não se considera mais uma máquina de lucro, está voltado agora para os talentos que possui, o “funcionário” hoje é visto como “pessoa” que precisa de qualidade de vida, motivação, recompensas, assim a empresa traz esse colaborador para mais próximo dela.

Conforme Meireles (2017) A evolução do Rh acontece em 3 fases distintas, caracterizando os meios de administrar as pessoas, e como um setor apropriado de Recursos humanos é importante para planejar o seu crescimento: Industrialização Clássica; A industrialização Neoclássica e a Era da informação, onde observa-se a evolução do conceito de Departamento pessoal para Departamento de Recursos Humanos e a evolução para Gestão de Pessoas.

Sendo esse último e atual, o período considerado a Era da Informação, que teve seu início a partir do ano de 1990, onde as mudanças foram ainda mais rápidas, as inovações e inúmeras tecnologias foram surgindo no mercado, é necessário acompanhar essa mudança e se adaptar a ela, e conseqüentemente o colaborador precisa também se adaptar ao novo conceito. O potencial agora é o conhecimento, de forma que precisa ser acompanhado e organizado para ser aplicado estrategicamente em benefício da organização.

Segundo Marras (2017), essa mais nova fase faz com que as empresas acompanhem o crescimento e inovações do mercado, pois estão em constante mudanças, criando novas estratégias para implantar na empresa, o perfil dos colaboradores agora é visto de outra maneira, seu lado “humano” exerce papel principal. Os funcionários agora são vistos como parceiros da organização responsáveis pelo seu crescimento, as “pessoas” agora estão em evidência, os trabalhos operacionais passam também a ser terceirizados.

O conhecimento agora é o recurso mais importante em uma empresa, o colaborador é essencial para a organização, são vistos agora como donos de conhecimentos valiosos que contribuem para o desenvolvimento das atividades, e que precisam ser organizados e filtrados para ser usado de forma estratégica na organização.

Os três períodos são importantes para entender a evolução do conceito de como tratar os recursos intelectuais dentro de uma empresa e de como a Gestão de pessoas tempapel importante nesse sentido.

3.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional de uma empresa pode influenciar diretamente no desempenho e motivação do colaborador, representando sua satisfação no trabalho, e influenciando diretamente no desenvolvimento de suas atividades dentro da mesma. Portanto o ambiente interno das organizações deverá ser o mais agradável possível, promovendo ao colaborador a sensação de bem-estar, tornando-os mais comprometidos e satisfeitos, para que desenvolvam suas atividades com entusiasmo.

De acordo com Lemes (2017) dentro de uma organização é necessário que o colaborador tenha um ambiente favorável e agradável para que possa se sentir bem e assim desenvolver suas atividades. Uma organização com um ambiente negativo irá influenciar na motivação de seus colaboradores e as demais equipes, tornando o ambiente pesado e cansativo, criando situações desfavoráveis como estresse, desentendimentos, faltas, várias situações que podem afetar negativamente a produção.

As pessoas de uma organização formam o clima organizacional favorável ou não, por isso a necessidade do acompanhamento das questões internas com seus colaboradores, agora o papel do setor de RH tem grande importância nesse quesito, pois uma pesquisa de clima organizacional é a ferramenta necessária para o levantamento dessas opiniões. Visando conhecer a fundo o andamento da empresa, e que somente os funcionários de cada setor da empresa podem responder quais os pontos bons e ruins dentro da empresa.

De acordo com Galinare e Sampaio (2020) apud Araújo (2006), as pesquisas de clima organizacional devem ser feitas periodicamente na forma de questionários, verificando a satisfação do colaborador com a empresa, pontuando sobre o que realmente está acontecendo dentro do ambiente interno, e depois conforme resultado criar estratégias organizacionais para ajustar as melhorias necessárias, propiciando assim um clima favorável ao colaborador.

Portanto a observação dessa satisfação quanto ao ambiente em que o funcionário desempenha suas atividades deve ser monitorada constantemente, para verificar suas opiniões e sugestões de melhoria nas condições de trabalho, salário, de benefícios, afim de tornar o ambiente agradável ao mesmo, e ajustar possíveis pontos negativos que desfavorecem o bom desempenho de suas atividades. Essa investigação se dará na forma de aplicação de questionários para todos os colaboradores.

Segundo Nacife (2019) a empresa deve elaborar o questionário e aplicar aos colaboradores, deve ser padronizado, não é necessário o colaborador se identificar, não poderá conter excesso de respostas para não gerar confusão, devendo ser bem objetivo. Os questionários devem diferenciar e identificar o setor qual vai ser aplicado em seguida elaborar as perguntas que mais se adequem ao setor, elaborar as perguntas que verifiquem a satisfação com diversas questões organizacionais, e pôr fim a filtragem dos dados para sanar possíveis questões.

3.3 FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS

As ferramentas estratégicas surgem como parte da Gestão Estratégica aplicada pelas empresas nos dias de hoje, em busca de maior racionalidade e uma tomada de decisão mais assertiva, almejando resultados concretos e a sua manutenção no mercado competitivo atual. Estas ferramentas são um conjunto de técnicas, conceitos e abordagens que estruturam uma informação simples em resposta a uma situação complexa, com o intuito de auxiliar na prática os gestores nas suas decisões frente aos desafios encontrados na empresa, e podemos citar cinco ferramentas: SWOT; Matriz G.U.T; Gráfico de Pareto; 5 porquês e 5W2H.

Conforme Berteli (2019), a análise de SWOT possui uma estrutura simples, objetiva, é ferramenta essencial na tomada e legitimação das decisões dos gestores, pois mapeia quais os fatores externos e internos poderão ser obstáculos no resultado almejado, visto que esta permite a identificação dos pontos fortes e fracos, das oportunidades e ameaças que permeiam a organização, bem como é possível a prevenção de situações, ao se reconhecer as competências e os recursos ideais para suprir as necessidades identificadas, facilitando a solução dos problemas encontrados ao longo do processo de desenvolvimento e melhoria da empresa.

De acordo com Osmar (2021), a Matriz G.U.T trata-se de uma ferramenta para a priorização dos problemas, ou seja, ela identifica e prioriza os problemas principais para poder solucioná-los, dando importância para gravidade, urgência e tendência (G.U.T) de cada problema. Gravidade, no sentido de saber o impacto do problema sobre todos os aspectos; Urgência diz respeito ao tempo disponível ou necessário para solucionar o problema; e a Tendência indica se o problema pode crescer, reduzir ou desaparecer. Esta analisa os fatores externos e internos que podem influenciar nas ações e resultados da empresa, quantificando as informações e pontuando os itens conforme grau de prioridade.

Para Silva et al (2019), a ferramenta Diagrama de Pareto ou Gráfico de Pareto classifica a importância dos problemas na organização, e com esta classificação a correção acontece em ordem de prioridade, pois as causas mais frequentes são identificadas e assim é possível eliminar os maiores problemas primeiro, fazendo com que soluções assertivas e de maior qualidade sejam observadas, estruturadas e aplicadas nas empresas, possibilitando o crescimento e desenvolvimento desta de forma estratégica.

Segundo Costa e Mendes (2018), o Método dos 5 porquês, é uma ferramenta estratégica simples de identificação e resolução dos problemas, esta pretende ao descobrir a causa raiz de um problema obter solução válida que impeça impactos negativos que tais problemas possam vir a gerar no desenvolvimento da empresa. Para tanto, para descobrir a causa real do problema, segundo o método, faz-se necessário perguntar 5 vezes o motivo que leva ao problema, o “porquê”, porém a quantidade de “porquês” a ser perguntado vai depender do problema a ser resolvido, não sendo possível menos de 3 “porquês” para uma boa análise da causa principal.

Conforme Jesus et al (2020) apud Senhoras (org) o Método 5W2H ou plano de ação, é uma ferramenta simples e prática utilizada sobretudo em gestão de qualidade e processos para demonstrar as atividades mais importantes nestes, é plano de ação para tarefas pré-estabelecidas. E para isso, é fundamental a utilização de 7 palavras em inglês: sendo 5 W do fazer - *What* (o que?), *Why* (por que?), *Who* (quem?), *Where* (onde?) e *When* (quando ?) ; e 2 H , um do fazer - *How* (como?) e um do custo - *How much*

(Quanto?). Este método ajuda na tomada de decisão dos gestores, podendo ser feito unicamente ou em conjunto com as demais ferramentas estratégicas.

4. METODOLOGIA

Segundo Proetti (2017), a principal vantagem de uma pesquisa mista, ou seja, quantitativa e qualitativa, é que esta contribui para a compreensão e quantificação dos fatores estudados, pois permitem racionalidade no entendimento destes, com o planejamento e reflexões pela perceptiva lógica, entendendo, desvendando, qualificando e quantificando os dados relevantes da pesquisa. Bem como, será adotado o caráter exploratório nesta, visto que este permite uma visão mais ampla do contexto e da realidade do ambiente organizacional.

Para a pesquisa ser desenvolvida ferramentas estratégicas serão aplicadas, inicialmente será usado a análise de SWOT, para se identificar os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças na empresa, e como as influencias internas e externas permeiam esses pontos e podem contribuir para uma decisão equivocada dos gestores. Nesse sentido, as fraquezas serão destacadas, visto que relacionar esta ao que se pretende solucionar na problemática da pesquisa será de maior relevância e impacto para a empresa.

Vinculado aos itens de fraquezas exposto pelo SWOT, é fundamental priorizar qual o problema tem maior destaque negativamente, ou seja, o que é mais crítico e que dificulta o desenvolvimento da empresa. E desta maneira, os dados qualitativos poderão ser tabulados e a ferramenta que melhor traz percepção do que desejamos, nesse sentido, será a Matriz G.U.T, que diz respeito a análise pelas condições de gravidade, urgência e tendência na priorização de tais fraquezas, organizadas do maior problema ao menor, através de uma escala de notas de 1 ao 5.

E para organizar os dados quantificáveis observados na pesquisa será usado o Diagrama de Pareto, nesta a função da ferramenta se dará exclusivamente como indicador de desempenho em busca da melhor forma de demonstrar as evidências nos dados coletados, e conseqüentemente proporcionar uma compreensão adequada dos objetivos apresentados na pesquisa. O diagrama será construído com a forma padrão estabelecido pela ferramenta, ou seja, os dados serão organizados de maneira decrescente.

Com as análises e processamento das já citadas ferramentas, faz-se necessário determinar a causa raiz dos problemas centrais que a pesquisa pretender analisar, e para isto a ferramenta utilizada será o Método dos 5 porquês, sobretudo pela característica administrativa desta. Este método, através de cinco questionamento pertinente a pesquisa, será primordial para o reconhecimento verdadeiro da sua causa raiz, bem como para resolução da problemática apresentada no artigo.

Por fim, será utilizada a ferramenta 5W2H, para que um plano de ação seja elaborado em prol das melhorias adequadas aos problemas que foram quantificados e qualificados no decorrer da pesquisa. E para tanto destaca-se as seguintes etapas: etapa *Who* – Quem, onde será indicado um colaborador como responsável pela ação oferecida, este deverá ser um representante do nível tático; etapa *How* – Como, utilizando as mesmas análises encontradas na ferramenta do Método dos 5 porquês; e na etapa *How Much*- Quanto, para se estabelecer os custos reais com as ações determinadas na solução dos problemas.

5. PROPOSTA DE MELHORIA

Com o objetivo de iniciar o planejamento das melhorias para empresa, foi feita pesquisa do seu ambiente interno e externo, verificando as forças e fraquezas que podem afetar o seu desenvolvimento. A pesquisa foi feita visando identificar onde é necessário fazer ajustes, organizados na análise de SWOT, conforme dados no Quadro 01, abaixo descrito:

Quadro 01. Análise SWOT

Ambiente Interno	Forças	Fraquezas
	Produtos e serviços de alta qualidades	Sem programa de capacitação técnica
	Promoções e descontos	Sem indicador de desempenho
	Boa localização	Sem padronização dos processos de RH
	Estratégia de marketing voltada para o segmento	Sem divisão hierárquica
	Sistemas operacionais digitais	Gestão de benefícios
Ambiente externo	Oportunidades	Ameaças
	Presença nas redes sociais em expansão	Pandemia Covid-19
	Workshop para os colaboradores	Impostos
	Fidelização de clientes	Alto custo da energia
	Aumento do delivery	Preços elevados dos insumos
	Lançamento de novos produtos	Aumento da modalidade delivery na concorrência

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

De acordo com o quadro acima, verificou-se que as fraquezas podem ser ponto negativo para o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores da empresa, visto que percebemos a falta de organização e processos na Gestão de Pessoas no local.

Identificando tais fraquezas, fez-se necessário a análise sobre quais pontos são mais críticos, e com o intuito de verificar como sanar tais problemas as informações foram organizadas pontuando sobre o índice de Gravidade, Urgência e Tendência, atribuindo notas de 1 a 5, descrevendo quais situações merecem mais atenção, os dados foram organizados no Quadro 02 - Matriz G.U.T.:

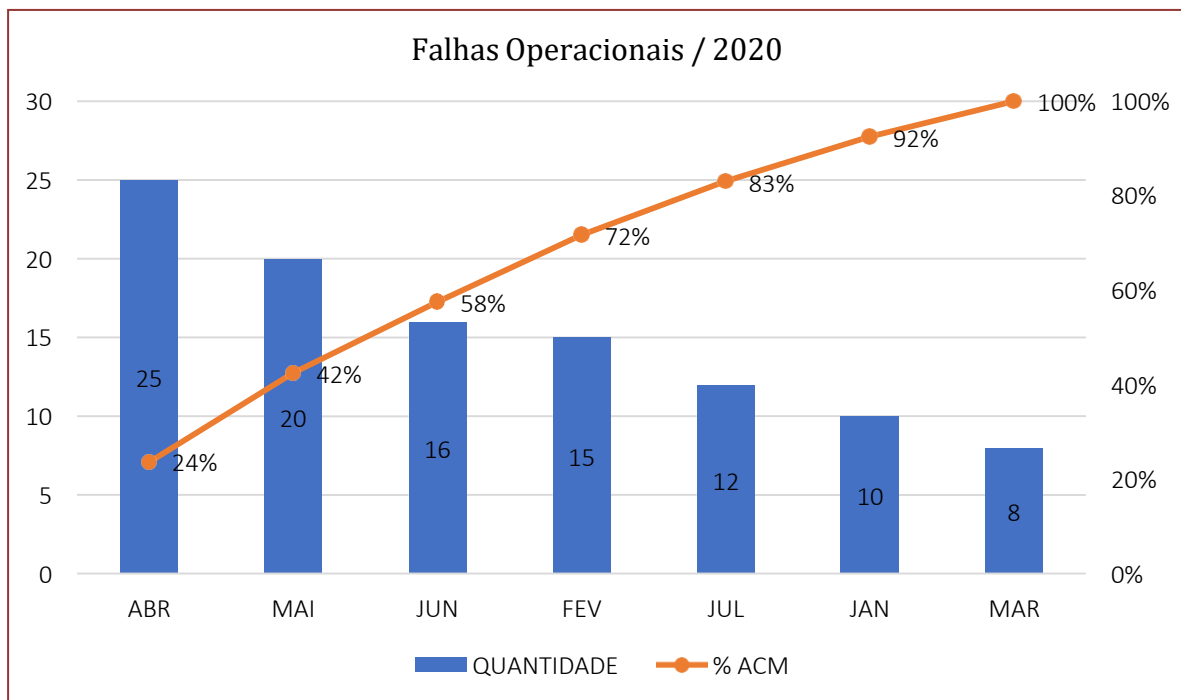
Quadro 02. Matriz G.U.T

Problemas	G	U	T	Pontuação	Prioridades
Sem programa de capacitação técnica	3	3	2	18	4º
Sem indicador de desempenho	4	3	5	60	2º
Sem padronização dos processos de RH	5	4	4	100	1º
Sem divisão hierárquica	5	3	3	45	3º
Gestão de benefícios	2	3	2	12	5º

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

A análise dos dados coletados na empresa que tiveram maior nota segundo a pesquisa da Matriz G.U. T., serviram de base para a organização e observação onde mereciam maior atenção. Com o objetivo de ter uma média onde o problema raiz afetou o desempenho da empresa, foi feita uma pesquisa junto aos funcionários, nos meses de janeiro/2020 a julho/2020, sobre as Falhas Operacionais, resultado da implementação inadequada de um Recursos Humanos na organização, com isso constatamos que a maior incidência dessas falhas ocorre entre os meses de abril e maio de 2020, conforme demonstra os resultados no Figura 01- Gráfico de Pareto, a seguir:

Figura 01. Gráfico de Pareto



Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Conforme os dados obtidos na pesquisa, foi verificado quais os problemas de maior percentual afetaram os resultados positivos da organização, foram então propostas as contramedidas necessárias visando solucionar as falhas que estes podem causar, bem como onde podem afetar o crescimento da empresa e também dos colaboradores, tentando solucionar a causa raiz do problema e seus efeitos, os dados estão apresentados pelo Método dos 5 porquês.

Neste identificou-se que a falta de processos bem desenhados, de indicadores de desempenho para futuras avaliações, de um organograma definido e um programa de qualificação técnica interna na empresa, geram o entrave no crescimento, organização e desenvolvimento de um Recursos Humanos condizente com as demandas reais da empresa, para suprir as necessidades dos colaboradores e alcance dos objetivos organizacionais, e com isso as contramedidas em prol de solucionar a problemática apresentada, estão descritas no Quadro 03 - Os 5 porquês:

Quadro 03. Os 5 porquês

O quê?	1º	2º	3º	4º	5º	Contramedida
Sem padronização de processos de RH	RH atual não possui precedentes técnicos	Cultura da organização não exige pessoas especialidades	Não existe gestor responsável pelo setor			Contratar um especialista para elaborar o planejamento dos processos que fazem parte do RH
Sem indicador de desempenho	A empresa não tem estrutura adequada de RH	Sem especificações adequadas para acompanhamento pessoal	Sem mão de obra técnica a análise do indicador			Contratar um especialista para elaborar e analisar os indicadores de desempenho ideais a empresa
Divisão hierárquica	Colaborador não consegue identificar a cadeia de comando da empresa	Nível hierárquico não é definido	Não existe um organograma desenhado			Determinar a descrição de cargos para construção do organograma com níveis hierárquicos definidos
Sem programa de capacitação técnica	Cultura organizacional fechada a novos conhecimentos	Entendimento que a capacitação técnica representa um custo e não investimento	Modelo de gestão ultrapassada em relação ao desenvolvimento pessoal			Desenvolver programa de capacitação técnica como: liderança; atendimento ao cliente; boas práticas na produção; 5S e sustentabilidade no trabalho
Gestão de benefícios	Causa desmotivação	Desenvolve suas atividades descontentes	Prejudicando o crescimento da organização			Organizar um programa de benefícios com: plano de saúde; plano odontológico; vale alimentação; convenio com a farmácia

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Assim, para elaboração das contramedidas também foram analisadas as questões que influenciam diretamente no desenvolvimento da organização e na produtividade das tarefas, proposto então como prioridade as ações que podem organizar a princípio a questão de estrutura e desenvolvimento das pessoas, o setor de Gestão de RH, para em seguida serem aplicadas as ações dos demais problemas conforme as propostas já definidas no planejamento acima.

6. PLANEJAMENTO DA PROPOSTA

A proposta de melhoria será apresentada conforme Quadro 04 - 5W2H:

Quadro 04. 5W2H

O que?	Por quê?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?	Quanto?
Sem padronização de processos de RH	Para melhoria do desempenho dos colaboradores e desenvolvimento da empresa	Os gestores da empresa juntamente com um supervisor	Na sede matriz	Início: 10/01/2022 Fim: 15/04/2022	Contratar um especialista para elaborar o planejamento dos processos que fazem parte do RH	R\$ 2.000,00 considerando valor de consultoria externa
Sem indicador de desempenho	Para melhoria dos processos realizados e na tomada de decisão dos gestores	Os gestores da empresa juntamente com um supervisor	Na sede matriz	Início: 10/01/2022 Fim: 15/04/2022	Contratar um especialista para elaborar e analisar os indicadores de desempenho ideais a empresa	R\$ 2.000,00 considerando valor de consultoria externa
Divisão hierárquica	Para visão clara dos colaboradores sobre a autoridade na empresa, quem são os líderes e quem são os liderados	Os gestores da empresa	Na sede matriz	Início: 10/01/2022 Fim: 15/04/2022	Determinar a descrição de cargos para construção do organograma com níveis hierárquicos definidos	R\$ 2.000,00 considerando valor de consultoria externa
Sem programa de capacitação técnica	Para melhoria das competências, habilidades técnicas e pessoais dos colaboradores	Liderança estratégica da empresa	Na sede matriz	Início: 10/01/2022 Fim: 15/04/2022	Desenvolver programas de capacitação: liderança; atendimento ao cliente; boas práticas na produção; 5S e sustentabilidade no trabalho	R\$ 5.000,00 considerando a necessidade de 5 cursos imediatos para o desenvolvimento dos colaboradores
Gestão de benefícios	Para a motivação e satisfação dos colaboradores, além de ser um diferencial entre concorrência e atração de talentos	Os gestores da empresa	Na sede matriz	Início: 10/01/2022 Fim: 15/04/2022	Organizar um programa de benefícios: plano de saúde; plano odontológico; vale alimentação; convenio com a farmácia	R\$ 2.000,00 considerando valor de consultoria externa

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Após analisados os dados, e verificado o problema que está afetando o bom desempenho da empresa em questão, foi definido o plano de ações para cada situação a serem implantadas e aplicadas, essas propostas foram definidas e organizadas na ferramenta 5W2H, contidas no quadro 05, acima. Através desse plano de ação a empresa vai buscar solução para os problemas, acompanhando posteriormente se os resultados

foram positivos ou negativos, seguindo todos os critérios conforme especificado no planejamento.

7. RESULTADO ESPERADOS

Com a presente pesquisa espera-se que os problemas encontrados na referida empresa durante a análise e filtragem dos dados sejam resolvidos, conforme as ações propostas no planejamento. Que as ações venham a colaborar para a estruturação do setor de Recursos Humanos da empresa, bem como a boa aplicação de todos os processos que fazem parte deste, para o bom desempenho da equipe e da organização.

A implantação será no mês de janeiro/2022, logo no primeiro semestre estão previstos os processos de treinamento, seleção, e desenvolvimento das pessoas como prioridades que devem ajudar no processo de mudança de clima organizacional, melhorando o desempenho das atividades, crescimento pessoal dos funcionários e da organização. E as demais ações de melhoria que deverão está sendo monitorada constantemente para verificação da eficácia das mesmas por Gestores qualificados e profissionalmente capazes de averiguar se o resultado esperado e planejado nas propostas de ações está saindo de forma correta.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a realização dessa pesquisa foi possível verificar que o setor de Recursos humanos tem grande importância para uma empresa, visto que todos os processos que fazem parte deste trabalham com o maior patrimônio das organizações que são as pessoas, e que todos seus desenvolvimentos pessoais refletem justamente no crescimento e valorização da organização para que ela permaneça no mercado. Após as pesquisas verificou-se realmente a necessidade de melhoria e desenvolvimento deste setor, sendo observado também junto aos funcionários a opinião sobre essa implementação, sendo todos favoráveis a ideia.

Com as pesquisas bibliográficas pode-se fazer a ligação com a real necessidade de desenvolver este setor, organizando aos poucos cada processo, verificou-se também a necessidade de ter um bom Gestor para aplicar e desenvolver cada fase junto aos colaboradores, observando suas necessidades de treinamentos, recrutamento e seleção, dentre outros, todos ligados a parte intelectual de cada um, visando conhecer e desenvolver ao máximo o potencial deles, descobrindo talentos que podem vir a se destacar dentro da empresa.

Com esse resultado, a pesquisa nos mostra que esse setor em especial tende a fazer a diferença nas organizações, pois neste encontram-se pessoas com talentos e capacidades que tornam a empresa competitiva no mercado, que aproximam o funcionário da empresa e melhoram a cultura organizacional. Portanto a necessidade fica evidenciada que em geral as organizações precisam dar a real importância a este setor juntamente com todos seus processos, visando o pleno desenvolvimento das pessoas, motivando-as e agregando valor a organização.

Após analisados os dados, e verificado o problema que está afetando o bom desempenho da empresa em questão, foi definido o plano de ações para cada situação a serem implantadas e aplicadas, essas propostas foram definidas e organizadas na ferramenta 5W2H, contidas no quadro 05. Através desse plano de ação a empresa vai buscar solução para os problemas, acompanhando posteriormente se os resultados foram positivos ou negativos, seguindo todos os critérios conforme especificado no planejamento.

REFERÊNCIAS

- [1] BERTELI, R. N. O uso da análise de SWOT como ferramenta do planejamento estratégico organizacional, 37 f. Trabalho de Conclusão de Curso, Graduação em administração, Faculdades Doctum de Serra, Serra - ES, 2019.
- [2] COSTA, T. B. S.; MENDES, M. A. Análise da causa raiz: Utilização do diagrama de Ishikawa e Método dos 5 Porquês para identificação das causas da baixa produtividade em uma cacauicultura, 11 f. Anais do X Simpósio de Engenharia de Produção de Sergipe, Sergipe, 2018. Disponível em: <https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/10450/2/AnáliseCausaRaiz.pdf>. Acessado em: 15 set. 2021.
- [3] GALINARI, L. H. T.A.; SAMPAIO, L. M. Pesquisa de Clima Organizacional como melhoria da qualidade devida dos colaboradores e diferencial competitivo das empresas. 20 f. v.20. São Paulo, 2020.
- [4] JESUS, B. A.; SILVA, E. M.; OLIVEIRA, A. G.; SENHORAS, E. M. (org). Gestão, trabalho e desenvolvimento organizacional, 1. ed. Paraná: Editora Atena, 2020.
- [5] LEMES, G. B. Gestão de pessoas. São Paulo: Clube de autores, 2017.
- [6] MARRAS, J. P. Administração de recursos humanos, 15 ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2017.
- [7] MATTAR, J., RAMOS, D. K. Metodologia da pesquisa em educação: abordagens qualitativa, quantitativa e mista, 1 ed. São Paulo: Edições 70, 2021.
- [8] MEIRELES, R. B. Gestão de pessoas: princípios para o desenvolvimento humano. São Paulo: Senai, 2017.
- [9] NACIFE, J. M. A pesquisa de Clima Organizacional na prática: passo a passo para sua elaboração, aplicação e análise. São Paulo: Simplíssimo, 2019.
- [10] PROETTI, S. As pesquisas qualitativa e quantitativa como métodos de investigação científica: um estudo comparativo e objetivo. Revista Lumen, v. 2, n. 4, p. 24 – 44, 2017.
- [11] PROF. OSMAR. Ferramentas da qualidade, 1 ed. Santa Catarina: Editora Clubes dos Autores, 2021.
- [12] RIBEIRO, A. L. Gestão de pessoas. São Paulo: Saraiva Educação, 2017.
- [13] SILVA, B. S.; ARAUJO, P. V. G.; SANTOS, P. F. T.; BARRETO, L. C. C.; CARNEIRO NETO, J. A. Diagrama de Pareto: verificação da ferramenta de qualidade por patentes, 10 f. Anais do XI Simpósio de Engenharia de Produção de Sergipe, Sergipe, 2019. Disponível em: <https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/12564/2/DiagramaParetoVerificacao.pdf>. Acesso em: 15 set. 2021.

Capítulo 5

Desenvolvimento de estratégias relacionadas ao recrutamento e seleção como recurso preventivo aos índices de turnover: Estudo de caso em uma empresa de consultoria contábil

Bruna Barreto de Lima

Ygor Geann dos Santos Leite

Resumo: O estudo foi desenvolvido com o objetivo de relatar a importância da utilização dos processos de Recrutamento e Seleção para a redução de Turnover nas organizações. Tendo como objetivo aplicar as técnicas associadas aos procedimentos de recrutamento e seleção, ressaltando o perfil, as habilidades e competências do profissional de mercado, trazendo um menor índice de rotatividade nas organizações. Para isso, foi realizado o estudo de caso em uma empresa do ramo de consultoria contábil na cidade de Manaus. Foram colocados em práticas as ferramentas administrativas para fins de análise de dados para compreender os resultados. Os resultados obtidos demonstram que a implantação das técnicas apresentadas o processo será realizado de forma assertiva, reduzindo as despesas que a rotatividade ocasiona a empresa. Com isso, identificamos a importância da utilização dos processos de recrutamento e seleção e também do alinhamento do clima organizacional para não só encontrar o profissional correto para determinada vaga e sim mantê-lo na organização.

Palavras-chave: Rotatividade. Recrutamento. Seleção. Estratégias.

1. INTRODUÇÃO

O Recursos Humanos vem passando por diversas mudanças atemporais, e uma delas vem de forma significativa, que foram os desenvolvimentos de estratégias de recrutamento e seleção, visando identificar o perfil profissional ideal ressaltando suas competências técnicas e comportamentais. Tendo como objetivo central atrair e selecionar o melhor profissional para o cargo em aberto, visando o desenvolvimento das atividades propostas de forma assertiva e estratégica para o crescimento e sucesso da organização.

O estudo de caso foi desenvolvido em uma empresa do ramo de consultoria contábil, que vem se destacando no cenário estadual por sua especialização em indústrias e na Zona Franca de Manaus. Contudo, notou-se o elevado índice de rotatividade de pessoal na empresa, trazendo altos custos com despesas de pessoal. Além disso, foi observado que o excessivo fluxo de entrada e saída de pessoal causaram impactos no atendimento e prestação dos serviços oferecidos aos clientes.

Este artigo se coloca a responder a seguinte problemática: Quais são os fatores que impedem a inclusão de estratégias de recrutamento e seleção na empresa pesquisada?

O presente artigo teve como objetivo geral: Desenvolver estratégias de recrutamento e seleção para que o processo seja mais assertivo, trazendo a delimitação gradativa do índice de rotatividade. Como objetivo específico, propôs-se: realizar pesquisa quali-quantitativa sobre as possíveis causas do alto índice de rotatividade na empresa; pontuar dados informativos referentes aos desenvolvimentos das estratégias propostas; e elaborar um plano de ação para solucionar as problemáticas apresentadas.

A metodologia da pesquisa compreende na elaboração de pesquisa mista de caráter exploratório, sendo expostas de informações qualitativas e quantificas como meio de apontar a exatidão nas informações da problemática apresentada, oferecendo informações e percepções sobre a empresa e procedimentos realizados. Outrossim, destaca-se a utilização das ferramentas administrativas para fins de análise, avaliação e da estruturação de um plano de ação estratégico e assertivo na empresa.

Como referencial teórico, o presente artigo foi estruturado em três etapas, sendo elas: Recrutamento e Seleção objetivando a utilização as estratégias para o desenvolvimento do processo de contratação assertivo; Rotatividade de Pessoal evidenciando as causas e efeitos negativos que o elevado índice ocasionou na empresa apresentada; e por fim as Ferramentas Administrativas destacando os recursos utilizados na elaboração da pesquisa e do plano de ação desenvolvido.

O artigo tem como justificativa a apresentação e desenvolvimento de estratégias nos processos de recrutamento e seleção afim de torna-lo eficaz e garantir a diminuição gradativa dos índices de rotatividade de pessoal. Assegurando a qualidade nos serviços prestados aos clientes pela equipe e a diminuição dos gastos não programados com pessoal.

Contudo, pode-se afirmar como relevância para a empresa pesquisada, que sem a implantação das estratégias apresentadas no decorrer do artigo, a empresa tende a continuar com o processo de recrutamento e seleção falho, permanecendo com os custos e efeitos negativos que a rotatividade ocasiona. Além disso, pretende-se que o presente artigo convenha de modelo para a elaboração de outros trabalhos que sigam a mesma proposta apresentada.

2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa apresentada na pesquisa, é do ramo de consultoria e assessoria contábil, fundada no ano de 2011 na cidade de Manaus-AM. Devido ao crescimento empresarial, houve a decisão estratégica de abrir três unidades distribuídas na capital, para que dessa forma possa ter unidades de atendimentos próximos aos diversos clientes que possui, visando sempre a comodidade e satisfação dos mesmos.

A consultoria é especializada em indústrias e na Zona Franca de Manaus, esse diferencial nos serviços oferecidos trouxe destaque e credibilidade para a mesma, tornando-se a pioneira no ramo de consultoria empresarial no estado. A mesma possui diversos segmentos empresariais em sua carteira de clientes, como: *startups*, empresas privadas, familiares, empresas de capital aberto, organizações públicas nacionais e organizações sem fins lucrativos, não se limitando apenas a empresas localizadas no estado do Amazonas, mas também presta serviços a empresas no cenário nacional.

Atualmente, a empresa visa o atendimento das necessidades dos clientes buscando cumprir as legislações vigentes, sempre oferecendo estratégias de negócios e mercado. Outro ponto de destaque é a agilidade com a prestação de serviço para que os clientes possam estar sempre um passo à frente nas tomadas de decisões dos seus empreendimentos.

A empresa possui em seu quadro de funcionários 50 colaboradores, sendo distribuídos nas dependências da empresa e também é realizada disponibilização de colaboradores para alguns clientes. Atualmente, a empresa possui a problemática nos processos de recrutamento e seleção, fazendo com que a empresa possua uma alta rotatividade no quadro de funcionários, afetando diretamente nos negócios da empresa.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

É um processo administrativo muito importante, tem como objetivo a atração e escolha de candidatos qualificados para a vaga em aberto nas empresas, buscando avaliar e eliminar as incertezas entre empresa e candidato. Um processo de recrutamento e seleção falho pode gerar custos e despesas não programadas, trazendo prejuízos ao negócio e impactos diretos nos resultados da organização. Por mais desafiador que seja executar o processo de recrutamento e seleção de forma assertiva, existem métodos e ferramentas que auxiliam na tomada de decisão dos recursos humanos.

Para Chiavenato (2020), o Recrutamento é a primeira etapa para a contratação, sendo a fase estimulante e envolvente dos candidatos, tendo como objetivo principal fazer com o que os candidatos possuam uma boa experiência para que não desistam da vaga mesmo que sejam aprovados. A segunda etapa é a Seleção, que tem como objetivo escolher entre os recrutados o candidato que esteja apto a exercer as atividades do cargo oferecido. Não se limitando apenas a fase burocrática, o processo de seleção contemporâneo busca comparar seus candidatos por competências individuais e comportamentais, para que desta forma as organizações possuam um enriquecido capital intelectual.

Para que o processo de recrutamento e seleção seja positivo desde a fase inicial, é necessário que haja reciprocidade e transparência entre os indivíduos e a organização, sendo necessário a definição com clareza dos objetivos organizacionais da empresa e dos individuais do candidato. Seguindo esse modelo, a empresa adquire um processo mais assertivo, fazendo com que os novos colaboradores estejam alinhados com a organização e estratégias de negócios, desta forma, a empresa contrata e mantém seus colaboradores, fazendo com que a produtividade e qualidade da equipe estejam sempre em melhoria contínua.

Segundo Camilo et al. (2018), as empresas dependem das pessoas para atingir seus objetivos organizacionais, assim como as pessoas necessitam das empresas para atingir seus objetivos individuais. Tornando-as dependentes uma da outra para que juntas possam alcançar seus objetivos. Essa relação vem do processo de escolha mútua, sendo estabelecidos critérios e requisitos por ambos, como: capacidades técnicas e comportamentais; remuneração; benefícios oferecidos e entre outros.

Com aos avanços tecnológicos, a utilização das mídias digitais tornou-se imprescindível nas organizações, fazendo com que os processos fossem mais ágeis e trazendo reduções de custos. O recrutamento e seleção vem adotando novas tendências e tecnologias para que o processo seja assertivo e eficaz, buscando o menor tempo de trabalho, o uso de recursos e ferramentas inovadoras, maior alcance na divulgação da vaga e da empresa, captação de dados, redução de erros, e entre outros. O modelo contemporâneo busca eliminar as informações subjetivas, extinguindo o método de escolha do candidato pela intuição do recrutador.

Segundo Banov (2020), com a Revolução Industrial 4.0, surgiram tecnologias que impactaram diretamente o processo de recrutamento e seleção. Exemplos dessas tecnologias, são: a Inteligência Artificial (IA), que são tecnologias que podem entender e interpretar dados sem a interferência humana; O *Deep Learning* por meio de *softwares* com triagem automatizada que analisam o reconhecimento da voz do candidato através de redes neurais; O *Chatbot* é um *software* onde uma assistente virtual pode conversar de forma natural, podendo ser utilizada para dar o feedback sobre os processos para os candidatos, e entre outros.

É evidente que os modelos de recrutamento e seleção operacional estão ultrapassados, sendo necessário a aplicação do modelo contemporâneo, que ressalta a utilização da tecnologia. A implantação desses novos modelos estratégicos, possibilitam que a empresa armazene dados, filtre as informações necessárias de forma mais rápida, eficácia e eficiência para encontrar o público alvo. Fazendo com que o processo seja automatizado, e esteja alinhado diretamente com os objetivos organizacionais e estratégias de negócios.

3.2 ROTATIVIDADE - *TURNOVER*

A Rotatividade de pessoal, ou *Turnover*, são utilizados para denominar o fluxo de pessoal nas organizações. É definido pelo quantitativo da entrada (admissões) e saída (desligamentos) de pessoas nas empresas, sendo demonstrado através de índices em termos percentuais no período determinado pela empresa. O *Turnover* tem como objetivo avaliar a qualidade do processo de recrutamento e seleção, através da verificação do índice de rotatividade é possível identificar lacunas nos processos de contratação e na cultura organizacional da empresa.

De acordo com Reis (2021) apud Almeida (2009), a mensuração do índice de rotatividade de pessoal de uma organização tem como objetivo revelar obstáculos a serem ultrapassados, buscando identificar os fatores que resultaram no aumento do índice. A alta rotatividade identifica fatores, como: a perda do capital intelectual, contraposição dos colaboradores com a cultura e políticas organizacionais, deformações nos desempenhos da produção e serviços oferecidos aos clientes, insatisfações dos colaboradores, perda de experiências profissionais e de conhecimento técnico dos processos e entre outros.

Existem dois tipos de Rotatividade, a primeira é a rotatividade causada pelas pessoas, que ocorre quando os funcionários pedem demissão. Esse tipo pode ocorrer por motivos, como: falta de um plano de desenvolvimento de carreiras, baixa oportunidade de crescimento profissional, remuneração inferior ao mercado de trabalho, benefícios, condições de trabalho, sobrecarga, entre outros. A segunda é a rotatividade causada pela empresa, que ocorre quando as organizações decidem demitir os funcionários, com o intuito de melhorar o capital intelectual, buscando substituir os colaboradores para que assim possam melhorar o desempenho intelectual na organização.

De acordo com Chiavenato (2020), não existe um índice de rotatividade de pessoal que seja igual a zero, na realidade não é oportuno, pois mostraria estatisticamente que a empresa está totalmente antiquada e rígida quanto aos seus processos e também no seu quadro de funcionários, fazendo com que a mesma não explorasse o conhecimento disponível no mercado. Por outro lado, deve existir um equilíbrio nesse índice, para que a empresa possa reter talentos e disseminar todo o conhecimento disponível nos recursos humanos de forma estratégica.

Os altos índices de Rotatividade podem trazer consequências e efeitos negativos que afetem diretamente os negócios da empresa, como: custos e despesas com pessoal e processos não programados; atendimento, produção e prestação de serviços comprometidos; perdas de contratos e clientes; reflexos no comportamento dos colaboradores. Desse modo, é necessário analisar estatisticamente até que nível do índice de rotatividade pode ser saudável para as organizações.

Segundo Turino (2020), devidos aos efeitos que a alta rotatividade pode trazer, faz com que as organizações busquem metodologias e soluções estratégicas para identificar as principais causas da problemática e também para a implantação de planos de ações efetivos para a prevenção do aumento do índice de rotatividade. Tais medidas são adotadas a fim de preservar o capital intelectual da empresa, preservação da imagem institucional para o público externo e interno.

3.3 FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS

A ferramenta Análise de SWOT foi criada na década de 1960, por Albert Humphrey, com o propósito de criar uma ferramenta que desenvolvesse um planejamento empresarial a longo prazo, visto que, na época não existia métodos de planejamentos estratégicos. A análise demonstra forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) dentro dos ambientes interno e externo de uma organização. A ferramenta auxilia na toma de decisões, na criação de medidas preventivas contra interferências externas, e permite que a empresa tenha uma visão clara do ambiente que está inserida.

De acordo com Matsuoka et al. (2018), a análise de SWOT possibilita a redução de lacunas no planejamento estratégico das organizações. Fazendo com que a empresa tenha conhecimento dos ambientes internos e externos, resultando em uma visão ampla do negócio empresarial. Desta forma, as organizações são capazes de prever situações futuras, assim como desenvolver medidas preventivas ou de melhoria a serem realizadas. É uma ferramenta que possui facilidade na execução e pode ser utilizada por todos os portes de empresas.

A ferramenta Matriz de G.U.T foi criada no ano de 1981, por Charles H. Kepner e Benjamin B. Tregoe, com o objetivo de conduzir as prioridades a frente de um determinado problema, por meio de informações qualitativas tendo a prática como relevância, em seguida são atribuídas notas de um a cinco, para que assim possam ter dados quantitativos e definir qual problema será solucionado primeiro de forma estratégica e racional. O significado das siglas G.U.T são é Gravidade, Urgência e Tendência.

De acordo com Araújo (2018) apud Meireles (2001), com as informações obtidas através da Matriz de G.U.T a empresa pode mensurar e ordenar de modo a identificar quais problemas serão priorizados para a resolução. A ferramenta apresentada traz o diferencial na obtenção de resultados quantitativos, sendo mais precisa que outros métodos disponíveis, outro ponto, é a facilidade na execução da ferramenta, pois possui estrutura objetiva, clara e prática.

O diagrama de Pareto é utilizado para compreender, mensurar e destacar quais problemas, erros aconteceram com mais frequência. É muito utilizado, pois é possível identificar quais problemas ocorrem com mais frequência e a gravidade dos mesmos, mostrando estatisticamente e de forma clara a localização das causas raiz de determinados problemas. A devida aplicação da ferramenta permite que as organizações utilizem seus recursos para a resolução dos problemas de forma adequada priorizando a qualidade.

Conforme Leitão et al. (2019), é uma ferramenta administrativa eficaz, pois permite a identificação dos fatores que trazem maior prejuízo em uma determinada problemática. O gráfico de Pareto é estruturado em colunas com dados acumulativos representados por percentuais, possui ordem decrescente e pode ser utilizada para mensurar dados qualitativos e quantitativos. Aplicando a ferramenta de forma correta, pode-se obter dados que tornam a priorização e tomada de decisão assertiva.

O método dos 5 Porquês foi desenvolvido pela Taiichi Ono, fundador do sistema de produção Toyota no Japão, que possui o objetivo de identificar a causa raiz de um determinado problema apresentado. É uma ferramenta de fácil aplicação, podendo ser aplicada em diversas situações nas organizações. São apresentadas a pergunta “por quê” cinco vezes para que assim possa ser encontrada a causa do problema, caso seja necessário pode-se repetir a perguntas quantas vezes for necessário.

De acordo com Balabuch (2017), a ferramenta consiste na elaboração de cinco perguntas fazendo a utilização da palavra “porquê”, sempre utilizando a ordem de sequência sobre a resposta anterior até que assim seja identificada a causa raiz do problema apresentado. A utilização da ferramenta tem como objetivo a definição do problema raiz, para que assim possa solucioná-lo e manter a qualidade.

A ferramenta administrativa 5W2H foi criada no Japão, nas indústrias automobilísticas com o objetivo de otimizar tempo e processos, mantendo sempre a qualidade. As siglas 5W2H vem do inglês, que significam: *what* (o que), *why* (por que), *where* (onde), *when* (quando), *who* (quem), *how* (como) e *how much* (quanto custa). O método pode ser utilizado também como ferramenta para padronização de procedimentos e processos.

Segundo Oliveira (2017) apud Grosbelli (2014), a ferramenta 5W2H tem o foco no planejamento, pois elabora métodos e planos de ações simples e assertivos a serem utilizados na tomada de decisões. A autora ressalta também a utilização da ferramenta como orientação para que todas as atividades previstas sejam executadas no local determinado, pela pessoa responsável de forma e eficaz.

4. METODOLOGIA

De acordo com Proetti (2017), para conceituar determinado assunto, faz-se necessário a utilização das pesquisas mistas. Sendo utilizados os métodos de pesquisa qualitativa e quantitativa como meio de demonstrar exatidão nas informações apresentadas pelos pesquisadores. Com isso, a utilização da pesquisa mista pode-se identificar as necessidades e objetivos das organizações, desta forma, possibilitado a construção de planos de ações eficazes para a resolução da problemática apresentada.

Foram utilizados no presente artigo além do tipo de pesquisa mista com caráter exploratório, fez-se a utilização das ferramentas administrativas. Inicialmente será utilizada a Análise de SWOT, com o objetivo de realizar uma análise ambiental, explorando as forças e fraquezas no ambiente interno e oportunidades e ameaças no ambiente externo da empresa apresentada. A análise terá como objetivo central destacar as fraquezas, pois o presente artigo propõe-se a resolver a problemática exposta.

Em seguida, será utilizado a ferramenta Matriz de G.U.T, sendo utilizada como método de priorização das fraquezas mais críticas que foram evidenciadas através da análise de SWOT. Seguindo a aplicação da ferramenta serão atribuídas notas de um a cinco a cada fator analisado, sendo eles: Gravidade, Urgência e Tendência, onde os resultados obtidos indicarão que as maiores notas são quais fraquezas deverão ser priorizadas na elaboração de soluções para a problemática.

Como método de mensurar as fraquezas priorizadas através das ferramentas anteriores, nesta pesquisa será utilizado o Gráfico de Pareto como indicador de desempenho das mesmas. A ferramenta terá como objetivo indicar dados específicos que serão obtidos através de cálculos estatísticos apresentados em forma de gráfico. A aplicação da ferramenta permitirá evidenciar as fraquezas a modo que possamos destacar o percentual do progresso de cada uma.

O presente artigo refere-se a uma problemática do setor de recursos humanos, diante disso, será utilizada a ferramenta dos 5 porquês para identificar a causa raiz das principais fraquezas priorizadas nas ferramentas anteriores. Para isso, serão realizados os questionamentos “por quê” cinco vezes em sequência sobre a resposta anterior, até que se encontre a causa raiz da problemática.

Com a finalidade de apresentar planejamento da proposta, será utilizado a ferramenta 5W2H, como meio de estruturação do plano de melhorias e planejamento estratégico de ações a serem executadas para a resolução da problemática evidenciada. A ferramenta permitirá também identificar fatores e quais planos de ação serão colocados em prática; a quem será designado a atividade a ser executada; onde, quando e como será executada e por fim quanto custará a aplicação do plano de ação.

5. PLANEJAMENTO DA PROPOSTA

O planejamento da proposta de melhoria iniciou-se através da análise de SWOT tendo como objetivo analisar o ambiente interno e externo da empresa apresentada, dando ênfase na identificação das fraquezas empresarias, conforme apresentado no Quadro 01 a seguir.

Quadro 01: Análise SWOT

	Forças	Fraquezas
Ambiente Interno	Conhecimento do segmento empresarial	Falta de Benefícios
	Tecnologias aplicadas nos serviços prestados	Altos índices de <i>turnover</i>
	Treinamento e Capacitação de toda a equipe	Falta de processos de Recrutamento e Seleção na contratação de novos colaboradores
	Empresa certificada com o a ISO 9001:2015	Atendimento e prestação de serviços comprometidos
	Disponibilização de colaboradores para prestação de serviço nos clientes	Custos e despesas não programados
	Oportunidades	Ameaças
Ambiente Externo	Concorrência pouco qualificada	Crise econômica
	Novas estratégias de Marketing para o mercado de atuação	Crise Política
	Lançamento de novos serviços	Chegada de novos concorrentes qualificados no mercado
		Aumentos dos impostos

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Com base nos dados obtidos através da análise acima, podemos identificar que as fraquezas apresentadas estão prejudicando o negócio da empresa, afetando diretamente o quadro de colaboradores, fazendo com que a empresa tenha um alto índice de rotatividade de pessoal, trazendo interferências na prestação de serviços aos clientes.

Diante do exposto, faz-se necessário priorizar quais fraquezas evidenciadas são mais críticas. Para isso, foi utilizada a ferramenta Matriz de G.U.T, onde foram atribuídas notas de um a cinco de acordo com cada fator: Gravidade, Urgência e Tendência, conforme apresentado no Quadro 02 a seguir.

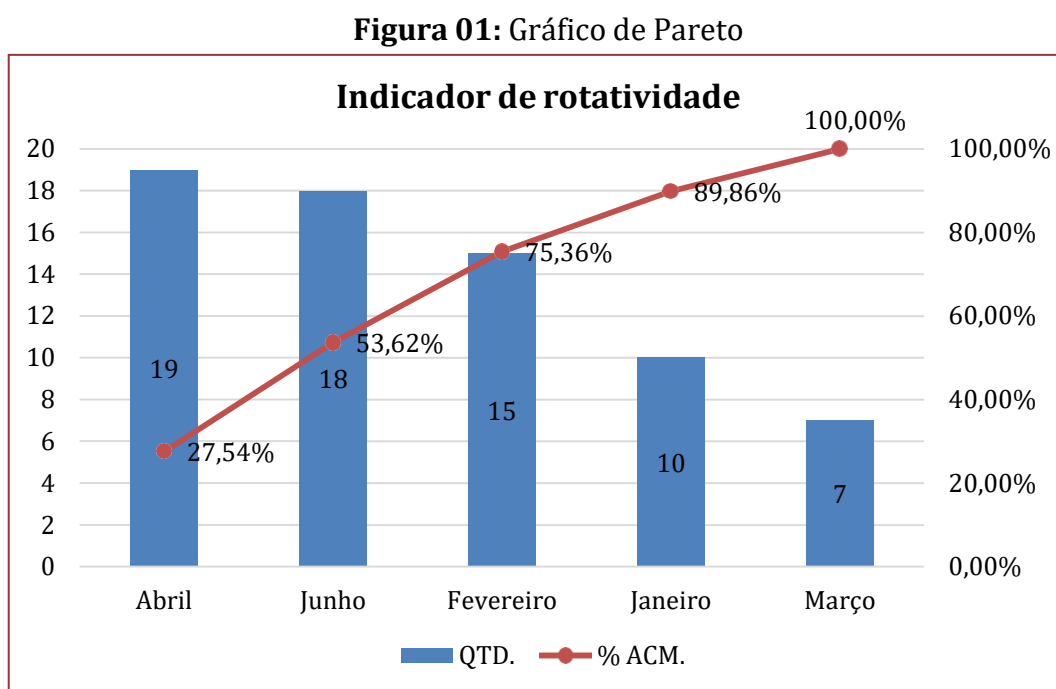
Quadro 02: Matriz de G.U.T

Problemas	G	U	T	Pontuação	Prioridade
Falta de Benefícios	4	3	3	36	5º
Altos índices de <i>turnover</i>	5	4	4	80	2º
Falta de processos de Recrutamento e Seleção na contratação de novos colaboradores.	4	5	5	100	1º
Atendimento e prestação de serviços comprometidos	4	3	5	60	3º
Custos e despesas não programados	3	4	4	48	4º

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Através da Matriz de G.U.T foi possível priorizar e identificar as três principais fraquezas, seguindo a seguinte ordem: 1ª Falta de processos de Recrutamento e Seleção na contratação de novos colaboradores; 2ª Altos índices de *turnover* e por último a 3ª Atendimento e prestação de serviços comprometidos. Considerando a análise, podemos observar que as fraquezas estão correlacionadas, devendo seguir a ordem de priorização para a resolução de ambas.

Em seguida, apresenta-se o Gráfico de Pareto como indicador de desempenho, que foi elaborado com as informações dos desligamentos que ocorreram na empresa no período de seis meses (janeiro a junho/2021). O objetivo do gráfico é indicar quais foram os meses que mais ocorreram demissões, para que assim sejam encontradas suas causas, conforme o Figura 01.



Com base nas informações acima, podemos observar que os meses de abril a junho de 2021 foram os meses com mais desligamentos de pessoal dentro do período. Podemos citar a pandemia como fator de influência externa, diante do cenário nacional, porém não foi o único fator a ser levado em conta. Foram constadas as seguintes informações através das entrevistas de desligamentos entre gestores e colaboradores desligados:

- Colaboradores não estavam aptos a exercerem as atividades designadas aos cargos ocupados;
- Insatisfação com os salários oferecidos e com a falta de benefícios;
- Sobrecarga de atividades;

Considerando as informações apresentadas nas ferramentas anteriores, foi utilizada os 5 Porquês como método de identificar a causa raiz da problemática exposta. Foram consideradas as três principais fraquezas priorizadas através da Matriz de G.U.T, para a elaboração do Quadro 04 seguir.

Quadro 04: 5 Porquês

Causas	Por quê?	Por quê?	Por quê?	Por quê?	Por quê?	Contramedida
Falta de processos de Recrutamento e Seleção na contratação de novos colaboradores	A empresa não investe em ferramentas e tecnologias nos processos de Recrutamento e Seleção	Existe um custo envolvido na implantação dos processos	Atualmente não faz parte das estratégias da empresa			Atualizar dos Processos de Recrutamento e Seleção, implantando métodos que utilizam as tecnologias, com o objetivo de ressaltar as competências técnicas e comportamentais do profissional
Altos índices de <i>turnover</i>	Colaboradores sem motivação	Colaboradores insatisfeitos com o salário oferecido e a falta de benefícios	A empresa não possui plano de cargos e salários, e nem políticas de benefícios			Implantar do Plano de Cargos e Salários, e Benefícios aos colaboradores, como o objetivo de motivá-los
Atendimento e prestação de serviços comprometidos	Clientes insatisfeitos com a prestação de serviços dos novos colaboradores	A rotatividade de pessoal afeta diretamente a prestação dos serviços	Não foi realizado um processo de recrutamento e seleção assertivo	Os novos colaboradores não estão aptos a realizarem as atividades designadas aos cargos ocupados		Implantar de procedimentos especificando a rotina e atividades a serem realizadas de acordo com as particularidades de cada cliente.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Conforme as informações obtidas através do quadro acima, podemos identificar as causas raízes das fraquezas expostas, sendo aplicada uma contramedida para solucionar a problemática. Com isso, é possível elaborar um plano de ação através de questionamentos como uma proposta de melhoria.

6. PROPOSTA DE MELHORIA

Para a elaboração da proposta de melhoria, utilizamos a ferramenta 5W2H que nos permitiu detalhar o passo a passo do plano de ação a ser colocado em prática com a finalidade da resolução das fraquezas, conforme o Quadro 05:

Diante do exposto, nota-se que é necessário modernizar e atualizar os processos de recrutamento e seleção, implantar políticas de cargos e salários e oferecer benefícios aos colaboradores. Também faz-se necessário a criação de procedimentos que detalhem as rotinas a atividades de cada cliente, para que os novos colaboradores possam dar continuidade aos serviços prestados pelos colaboradores que ocuparam o cargo anteriormente.

Quadro 05: 5W2H

O que?	Por quê?	Quem?	Quando?	Onde?	Como?	Quanto?
Falta de processos de Recrutamento e Seleção na contratação de novos colaboradores	Atualmente a implantação de Tecnologias e novos processos de Recrutamento e Seleção não fazem parte das estratégias da empresa	Coordenadores do RH	Início: 02/12/2021 a 31/01/2022	No setor de Recursos Humanos	Atualizar dos Processos de Recrutamento e Seleção, implantando métodos que utilizam as tecnologias, com o objetivo de ressaltar as competências técnicas e comportamentais do profissional	Sem valor financeiro agregado
Altos índices de <i>turnover</i>	A empresa não possui plano de cargos e salários, e nem políticas de benefícios	Coordenadores do RH	Início: 02/12/2021 a 31/01/2022	No setor de Recursos Humanos	Implantar do Plano de Cargos e Salários, e Benefícios aos colaboradores, como o objetivo de motiva-los	Sem valor financeiro agregado
Atendimento e prestação de serviços comprometidos	Os novos colaboradores não estão aptos a realizarem as atividades designadas aos cargos ocupados	Coordenadores do RH	Início: 02/12/2021 a 31/01/2022	No setor de Recursos Humanos	Implantar de procedimentos especificando a rotina e atividades a serem realizadas de acordo com as particularidades de cada cliente	Sem valor financeiro agregado

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

7. RESULTADOS ESPERADOS

O plano de ação apresentado é uma proposta de melhoria, que foi elaborado através das análises de dados e utilização das ferramentas administrativas para identificação, priorização, demonstração de dados diante das fraquezas expostas, até encontrar a causa raiz de cada uma. Ressaltando que o plano de ação é uma proposta para ações futuras na organização que dependem da aprovação dos gestores e diretores. O presente artigo, tem como objetivo demonstrar ações que possam solucionar as fraquezas e manter a melhoria contínua na empresa.

Contudo, espera-se que as medidas apresentadas no plano de ação sejam aprovadas e colocadas em práticas diante do cenário atual do ambiente interno da organização. Para que assim, a empresa consiga minimizar o percentual de rotatividade de pessoal fazendo a utilização das novas ferramentas de recrutamento e seleção para selecionar o candidato apto para o cargo a ser ocupado. Tendo como objetivo selecionar e manter os melhores talentos e conhecimentos na organização, para que desta forma forneça uma ótima prestação de serviços aos clientes.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das pesquisas apresentadas no artigo, é notório que as empresas de médio porte ainda possuem o tabu quanto à implantação de estratégias voltadas ao setor de Recursos Humanos, fazendo com que seus processos sejam realizados de formas ultrapassadas e impossibilitando de atingir seus objetivos organizacionais. Os processos de Recrutamento e Seleção são os que possuem mais desafios a serem identificados e solucionados no cenário da empresa exposta.

Desta forma, é perceptível que após os expostos através do artigo, houve interesse da empresa em solucionar as problemáticas apresentadas. Considerando que as propostas de melhorias sejam colocadas em prática, a empresa terá colaboradores mais motivados a permanecerem nos cargos ocupados, o índice de rotatividade diminuirá e a prestação de serviços aos clientes será de excelência.

Contudo, finaliza-se o presente estudo da empresa do ramo de consultoria contábil, com os objetivos e propostas de melhorias bem expostos, para que desta forma seja possível realizar e implantar as melhores estratégias para a melhoria organizacional da empresa. Pois, a implantação de processos de Recrutamento e Seleção assertivos irá atrair e manter os melhores talentos e conhecimentos dentro do seu quadro de pessoal, ficando sempre à frente da concorrência das empresas do mesmo ramo.

REFERÊNCIAS

- [1] CHIAVENATO, I; Recursos Humanos: o capital humano das organizações. 11. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2020.
- [2] BANOVA, M.R: Recrutamento e Seleção com foco na transformação digital. 5. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2020.
- [3] CAMILO, J: Gestão de Pessoas: práticas de recrutamento e seleção por competências. 1. Ed. Editora Senac, 2018.
- [4] REIS, L.F.V. Rotatividade de pessoal e seus efeitos nas organizações: um estudo bibliométrico. 40 f. Monografia, Graduação em administração, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo, Guarapari – ES, 2021.
- [5] CHIAVENATO, I; Recursos Humanos: o capital humano das organizações. 11. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2020.
- [6] TURINO, A.L., GOULART, J.E., CARMARGO, M.L. Rotatividade organizacional e seu diagnóstico a partir de entrevistas de desligamento: o estudo do fenômeno em uma instituição hospitalar privada. Revista Labor, v. 1, n. 25, p. 342, 2020.
- [7] MATSUOKA, E.A., SOUZA, L.A.L. A análise de SWOT e seu desenvolvimento na equipe multidisciplinar do programa patronato de Campo Mourão. Anais do IV Seminário dos Cursos de Ciências Sociais Aplicadas do Campus de Campo Mourão. Universidade Estadual do Paraná, 2018.

Capítulo 6

Modelos estratégicos de liderança e o real comprometimento com os resultados organizacionais: Estudo de caso em uma empresa no ramo alimentício

Maura Thais da Silva Teixeira

Aleff Soares Moraes

Ygor Geann dos Santos Leite

Resumo: O assunto tem como objetivo mostrar a importância e a necessidade de uma efetiva liderança democrática na organização como um todo. Sendo assim, entende-se que um líder deve priorizar os resultados utilizando a motivação como ferramentas de desenvolvimento, oferecendo recursos para que o ocorra em uma organização do ramo alimentício. Fazendo assim, que compreendam uma nova visão sobre a liderança democrática e os seus benefícios tanto para a empresa como para os funcionários. O estudo de caso se desempenha no meio corporativo do comércio na cidade de Manaus, usando métodos que capacitam o perfil do líder perante a sua instituição. Dessa maneira, os resultados indicam que são relevantes consistentes relações profissionais entre os líderes e os liderados, ou seja, os gestores devem transmitir confiança aos seus subordinados, respeitar suas ideias, ouvir o que eles têm a dizer para obter o melhor resultado em equipe. A pesquisa busca padrões dentro das empresas que requerem pessoas capacitadas para ocupar a posição de liderança, para fazer com que os colaboradores cresçam juntos com as organizações, lembrando que, o trabalho em equipe traz bons resultados para a empresa.

Palavras-chave: Liderança. Pessoas. Resultados.

1. INTRODUÇÃO

A Liderança é um grande processo de conduzir pessoas em equipes. É uma maneira de encorajar e influenciar os liderados para que auxiliem da melhor forma com os propósitos da equipe ou instituição. A liderança bem aplicada é fundamental para o desenvolvimento humano em todas as empresas e áreas correlatas. O gestor que tem o conhecimento da palavra motivação sabe orientar, tem a capacidade de liderar, fazendo assim o seu crescimento e o da empresa. O líder tem como objetivo orientar sua equipe, incentivando os colaboradores a dar opinião, participando das decisões, sendo assim, fazendo com que os colaboradores se sintam motivados e valorizados no ambiente de trabalho.

Apesar disso, pessoas que compõem esse quadro da empresa, ainda encontram dificuldades para acompanhar esse crescimento. A falta de comunicação, de motivação, de conhecimento etc. são os principais fatores que fazem com que isso ocorra, por isso, que a primeira fase desse grande ciclo evolutivo é a chave do sucesso e a formação de líderes capacitados e competentes. As melhores habilidades estão na liderança democrática que são usadas para encontrar a solução de vários problemas.

Dessa forma, a pesquisa está relacionada a uma empresa do ramo alimentício de grande importância no mercado nacional, que tem um grande índice de aceitação do seu menu, pelos seus consumidores e na sua capacidade de *marketing*, com o comprometimento nos seus resultados, e com um bom índice de organização. Porém, internamente existe nítido conflito entre o líder e os liderados devido à má liderança.

Conseqüentemente, ressalta a problemática: Qual atitude a empresa precisa tomar em relação à liderança que está sendo exercida pelo o líder?

Este artigo tem como principal objetivo mostrar o quanto é importante a necessidade da qualificação em relação a modelos de liderança, e colaboradores do nível tático. Mostrando a eles o quanto será importante os métodos evolutivos da organização. E como específicos, pretende: desenvolver planejamento por meio de pesquisa qualitativa e quantitativa sobre diversas formas de liderar uma organização e fatores práticos; avaliando todas as informações levantada e vivenciada, levando em consideração toda a problemática declarada e elaborando alguns planos de ação que possa contribuir com a solução da problemática.

A metodologia do artigo constitui numa pesquisa mista, isto é, estipulada por meio de conhecimento qualitativo e quantitativo, de caráter exploratório, assim oferecendo formas e recursos que possam ajudar com os resultados, fornecendo uma grande visão sobre a problemática vivenciada, fazendo com que as ferramentas sejam exploradas de modo efetivo em relação ao ambiente organizacional, lembrando que, a aplicação de ferramentas estratégicas é para um melhor resultado, determinações e criações de planos.

A fundamentação teórica será dividida através dos seguintes capítulos, são eles: Liderança de Recursos Humanos, visando planejar e evidenciar as estratégias essenciais que possa manter a motivação entre a organização e os colaboradores; Modelos estratégicos de liderança, esclarecendo da melhor maneira para que todos possam entender a proporção de uma consequência que uma má ou boa gestão pode causar numa organização: Inserindo as ferramentas gerenciais onde serão apontadas como as principais formas de condições estruturais organizacional.

A elaboração da pesquisa se justifica considerando o assunto abordado que vem sendo um problema para diversas empresas mostra a importância da liderança na organização, que um líder pode sim influenciar e dar motivação aos seus liderados de forma que venham a ter um bom desenvolvimento nos resultados. Uma liderança bem aplicada tem um maior índice de produtividade. Diante do que foi apresentado o artigo tem como ponto de vista as estratégias que tem como propósito resolver a problemática dando uma nova visão para a liderança.

Desta forma, é possível afirmar a relevância da empresa pesquisada, visto que, são necessários os planos efetivos para lidar com os problemas de liderança. Torne-se um plano de ação eficaz e necessário relacionado à empresa x. Espero que este trabalho possa servir como possíveis guias de pesquisa e recomendações seguindo a mesmas ideias de raciocínio, Ação social do curso de gestão de recursos humanos, desenvolvido em quatro semestres.

2. CARACTERÍSTICA DA EMPRESA

A empresa a ser analisada é uma franquia do ramo alimentício, a empresa atuava no segmento: *fast-food*. Que foi inaugurada em Manaus no ano de 2005 com 22 colaboradores, na folha de pagamento somando com seus 2 turnos, a turma da manhã contava com pouco colaboradores, com 2 operadoras no caixa e 4 pessoas no atendimento e um gerente, já pela à noite dobrava o número de funcionário por conta do movimento que era grande, a sua principal renda econômica era restaurante.

Essa estratégia sempre foi combinada com a trindade de baixo preço, variedade e desempenho de alta qualidade. Para atingir a meta de oferecer preços baixos de alta qualidade aos seus clientes, é fundamental focar na gestão de custos da organização. A empresa escolheu um caminho muito peculiar para atingir seus objetivos. O dono da empresa sempre estava renovando a estrutura do espaço e buscando lançar novos produtos para surpreender seus públicos.

Em relação a distribuição de gênero, parte significativa dos cargos estratégicos são realizados por pessoas do sexo masculino, os demais cargos a ser ocupado, para os demais, percebe-se uma mescla de masculino e feminino, cada um tinha uma personalidade diferente mais todos trabalhavam pelo o mesmo objetivo, cumprir as metas que eram estipuladas para cada turno, sempre tentado lidar com o público, oferecendo o melhor atendimento e tentado manter o clima organizacional controlado em meio de uma má liderança.

Além da rapidez no atendimento, a franquia tem como alimento principal esfirras. A cordialidade, higiene e qualidade são uns dos aspectos mais importantes e valorizados pela empresa além do preço acessível que faz todo um diferencial para o cliente, além disso, a empresa conta com o atendimento por mesa, ficha e *delivery* onde o pedido é feito via telefone ou via aplicativo para a sua melhor comodidade. A localização de suas lojas são atributos fortes, assim como seus produtos, o seu maior sucesso surgiu em decorrência de uma campanha a custo “zero”, onde a empresa está sempre focada no preço como o seu principal argumento de venda.

A franquia tinha todos os recursos e mão de obra para se manter no mercado de trabalho, mesmo enfrentando a crise econômica, a empresa tinha tudo para ser inovadora, colocar planos de ações para alavancar suas vendas e bater suas metas, para continua na competitividade no mercado, porém, por conta de uma má liderança ocasionou o fechamento da franquia, fazendo assim que todos os funcionários ficassem desempregados. Empresa precisa ser inovadora, se o mercado mudar, será difícil sobreviver.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Gestão de Recursos Humanos surgiu no início do século XX, trazendo os melhores resultados dos processos dentro de uma organização, desde então foi evoluindo com novas propostas de melhoria para as empresas, sendo um conjunto de ações estratégicas de uma empresa que almeja alcançar todos os objetivos e metas. Estabelecendo toda uma forma de gerenciar uma organização de modo estratégico que ajuda a empresa atingir todos os seus objetivos e continuar no ranking competitivo.

De acordo com Brandão (2018) Gestão de Recursos Humanos é um conjunto estratégico para a organização, tendo como objetivo o desenvolvimento humano, para que estejam capacitados para sua atividade, com grandes desafios na gestão de liderança, relacionando o planejamento estratégico em toda a administração, com o intuito de obter resultados através da visão, missão e valores da empresa, que são os princípios mais importante de uma organização.

Os Recursos Humanos são considerados a parte mais importante dentro de uma empresa, capacitando pessoas para ter oportunidades de crescimento, tanto interno como externo, disponibilizando um ambiente agradável e mais colaborativo para melhor execução das estratégias de desenvolvimento, focando em atividades que trarão melhorias tanto para a empresa como para os funcionários.

Segundo Neves (2017) o corpo principal constitui a organização, por isso precisam ser valorizados no ambiente organizacional. Isto é, quando os funcionários são valorizados, respeitados e sentidos, o entusiasmo e a produtividade aumentam por participarem do processo de tomada de decisão sentem que fazem parte da organização. Quanto aos gerentes, devem estar comprometidos em valorizar os funcionários e enfatizar que eles fazem parte do crescimento e do sucesso da organização. Portanto, com base no desempenho e nas habilidades de cada indivíduo, a organização obterá resultados mais eficientes e inovadores.

A área de recursos humanos não é mais apenas um departamento de pessoal, um profissional de RH tem como objetivo atrair talentos para dentro da organização, reter e desenvolver os profissionais da organização. Nos dias de hoje a empresa precisa de um profissional que esteja capacitado para atuar de modo que alcance as expectativas da organização. Sendo assim, o RH busca formar pessoas dentro da organização, não só profissionalmente, mas também humanas.

Para Lacombe (2017) As pessoas era a parte fundamental da organização, o gestor de Recursos Humanos era responsável em capacitar cada colaborador e pelos os resultados da empresa, para obter o melhor resultado, assim ganhando força na competitividade por meio dos colaboradores, e simultaneamente corresponder as necessidades das pessoas, oferecendo um produto com qualidade, em menos tempo e com um preço que seus clientes possam pagar, assim ganhando suas clientelas.

3.2 MODELOS DE LIDERANÇAS

A liderança é um dos fatores dentro de uma empresa que contribui diretamente com a produtividade da organização, liderança é uma maneira de orientar, conduzir e influenciar. É uma forma de uma pessoa instruir o comportamento de outra pessoa, o foco principal é que a organização em geral alcança seus objetivos e seus colaboradores também, com a nova era da tecnologia e globalização vem chegando novas transformações tendo como o ponto principal manter a empresa sempre atualizada na competição do mercado.

Segundo Gonçalves (2021) apud Jacob e Jaques (1990) A liderança é sobre influenciar sua vida particular e a de outra pessoa, a liderança é um processo de tornar realidades seus objetivos, e influenciar seus colaboradores em direção metas e objetivos que seja uma líder que inspira seus colaboradores que influenciam eles a seguir e realizar as atividades, um bom líder tem que saber a hora de tomar uma iniciativa, fazer com que ganha seguidores para seguir nos seus objetivos e metas, resolvendo os conflitos com críticas construtivas para que não haja conflitos.

A liderança organizacional é uma série de ações realizadas para aproximar um grupo de pessoas de um objetivo comum relacionado aos interesses comerciais. Nesse processo, uma variedade de técnicas e comportamentos podem ser utilizados, também necessitamos entender como a liderança influencia na cultura da organização, ela serve para prevenir e resolver os conflitos existentes na companhia, auxiliando tanto a empresa como o colaborador a entender seus valores.

De acordo com Sena (2017) apud Fiorelli (2004), a liderança tem um papel fundamental em influenciar seus liderados em diferentes tarefas, ajuda a preparar a organização para uma nova mudança, a comunicação é uma palavra essencial para lidar com sua equipe, para resolver alguns conflitos a melhor maneira uma boa conversa sempre é uma boa opção, de forma que será possível obter bons resultados através da energia entre líder e liderados.

Uma boa liderança no ambiente organizacional é uma parte muito importante para auxiliar o sucesso da equipe, proporcionando excelentes resultados e atingindo os objetivos da empresa. Um bom líder tem que ter respeito, empatia e acima de tudo vontade de ensinar e aprender com sua equipe, vale ressaltar que liderança é algo que precisa ser trabalhada e melhorada a cada dia que passa, e para isso tem vários cursos voltado para a liderança que podem ajudar nessa caminhada.

Segundo Kouzes e Posner (2020), os líderes de equipe precisam ser capazes de sentir e compreender as opiniões de todos ao seu redor. Empatia é a palavra-chave para reter talentos. Líderes sempre precisam de empatia para cultivar e reter funcionários de destaque. Quando eles saírem, leve-os para ganhar na empresa. Conhecimento. O desafio da liderança é fazer com que as pessoas se inspirem a obter um grande impacto nas organizações, e sempre resolver a prática do líder de transformar valores em ações, visão em realidade e obstáculos em inovação.

3.3 FERRAMENTAS GERENCIAIS

No ambiente corporativo para um bom desempenho no planejamento e controles internos, existem as chamadas ferramentas gerenciais, que permitem um acompanhamento detalhado de todo o processo em execução, evitando assim, falhas. Quando bem administradas, traz benefícios significativos para a organização, bem como: resolução de problemas em tempo hábil, redução de despesas, aumento da receita, inovação e melhoria no planejamento estratégico.

Segundo Bianchia (2020), a análise SWOT conhecida também como FOFA visa identificar as forças, oportunidades, fraquezas e ameaças existentes ou que possam vir a surgir, por isso é muito importante saber identificar cada uma corretamente, pois ajudará no planejamento estratégico de análise de cenários para tomada de decisões. De modo que a empresa consiga recolher dados suficientes e possa ter um controle do ambiente interno e uma visão do ambiente externo, para um bom posicionamento estratégico.

De acordo com Araújo (2018) A ferramenta gerencial, matriz G.U.T tem a finalidade de ajudar em resoluções de problemas, onde devem ser enquadrados em três critérios: gravidade, urgência e tendência (podendo se modificar para algo mais sério). Tendo ciência sobre o assunto, será fácil definir qual problema resolver primeiro, de forma que podemos julgar a ferramenta como a famosa "apagar incêndios", mas é importante saber que ela também pode ser considerada como uma ferramenta de apoio à tomada de decisões estratégicas, que visa a redução de problemas graves apresentados na organização.

Segundo Coelho, Silva et al (2016) Apud Vergueiro (2002) O gráfico de Pareto é um gráfico de barras que classifica a frequência Incidentes do maior ao menor, permitindo que os problemas sejam priorizados. Serve para determinar a causa ou problema mais importante. O Gráfico de Pareto tem o objetivo demonstrar com que frequência um problema ou defeito ocorre, de forma que, fica mais fácil decidir quais ações prioritárias de melhorias precisam ser tomadas. Onde 80% das consequências decorrem de 20% das causas, sua utilização ajuda a selecionar os pontos mais críticos de uma empresa, organização de dados, suporte na tomada de decisão, resolução de problemas de forma eficiente e organizada, melhor aproveitamento dos recursos e etc.

De acordo com Essinger (2017), os 5 Porquês é uma ferramenta que utilizamos quando acontece algum problema na empresa, para que possamos descobrir o real problema utilizamos os 5 porquês que consistem em perguntar 5 vezes qual foi o problema ocorrido ou o que levou a causa do problema, para que possamos eliminar o problema, às vezes não é necessário perguntar às 5 vezes e em outras situações é necessário questionar para que possamos identificar e entender o real motivo do problema.

Segundo Fávero (2021) apud Grosbelli (2014) 5W2H é uma das principais ferramentas da empresa, que tem como objetivo criar e acompanhar planos de ação que consistem na definição de tarefas eficazes. Onde 5W representa *WHAT*, *WHY*, *WHO*, *WHERE* e *WHEN*, e 2H *HOW* e *HOW MUCH*. Em que, *WHAT* - o que deve ser feito? *WHY* - por que precisa ser realizado? *WHO* - quem deve fazer? *WHERE* - onde/local será implementado? *WHEN* - quando será realizado (data)? *HOW* - como será conduzido? e *HOW MUCH* - quanto custará o projeto? Após as respostas para essas perguntas, será fácil de implementar, acompanhar e realizar determinada atividade ou projeto.

4. METODOLOGIA

Em concordância com Gil (2019), a pesquisa mista disponibiliza consideráveis conhecimentos relacionados às estabelecidas problemáticas, encontram-se elementos e pontos de vista que contribuem para acrescentar profundo destaque aos pesquisadores.

Em que se trata de análise dos dados qualitativos e quantitativos simultaneamente e através desses panoramas, pode-se arquitetar uma proposta de ação equilibrada, se concretizando diretamente no fator principal e se livrando da centralização de empenhos em providências que estejam pouco aprimoradas. Diante disso, é de essencial notoriedade que os encarregados pelo estudo, possuam autonomia para explorar outros indicadores do negócio.

Além da pesquisa, o vigente artigo vai prever com o aprimoramento de ferramentas gerenciais, dado do seguinte modo: Primeiramente será fundamental desempenhar uma investigação no ecossistema da organização analisada, onde esse ato acontece por processo da análise SWOT, onde encontra-se separada em dois ambientes característicos, constituindo-se em: Internos, salientando as Forças e Fraquezas, e por seguinte o Externo expondo as Ameaças e Oportunidades. Nesse contexto, o estudo se centraliza em verificar as fraquezas, para deste modo conter as possíveis vulnerabilidades.

Levando em conta as fraquezas comprovadas, é possível evidenciar a peculiaridade, e com intuito deste significado, usaremos a ferramenta Matriz G.U.T., no qual cada ponto será explorado empregando os consecutivos parâmetros: Gravidade, Urgência e Tendência. Consistindo assim, o parecer por notas que irão revezar entre 1 a 5, dessa forma o produto G.U.T vai apontar os efeitos das notas de maior e menor prevalência. Ressalta que neste momento a maior nota como resultado será destacada de maior prevalência.

De outra forma, as descrições de dados quantitativos serão estruturadas pelo processo da ferramenta do Gráfico de Pareto, estando então na pesquisa. Seu exercício vai ficar relacionado como indicativo de performance, em conhecimentos próprios mais adequados, podendo comprovar certos indícios, de maneira a favorecer a compreensão acerca dos objetivos centrais indicados ao longo do estudo. A ordenação vai ser determinada no estilo padrão da instrução da ferramenta, que pretende se sistematizar de modo declinante.

Depois dessa elucidação, as intervenções se intensificam no reconhecimento do motivo raiz dos principais problemas a serem examinados. A corrente tese menciona um quesito administrativo, a ferramenta escolhida para esta finalidade foram os 5 Porquês. Em que se espera que através dos cinco principais problemas, consiga ser apontado a efetiva causa raiz, além de uma saída bem-sucedida para a sua desenvoltura. Neste âmbito, a finalidade é que o eminente empecilho do artigo passe a ser cessado.

Finalmente, a elaboração da proposta de melhoria será elaborada pelo método da ferramenta 5W2H, dessa forma, destacam-se as determinadas especificidades: no item “Quem”, será apontado o funcionário do nível tático que será o encarregado pelas intervenções a serem manifestadas; no item “Como”, será reproduzida a mesma providência determinada pela Ferramenta 5 Porquês, sem modificações na publicação. Assim como, no item “Quanto”, será adicionado os efetivos valores para toda execução referente, ou ainda informações de que a providência será cumprida sem despesas diretas.

5. PROPOSTA DE MELHORIA

Durante a análise da matriz SWOT, foram evidenciadas as forças e fraquezas existentes, com base em pesquisa interna da empresa, levando em consideração as informações levantadas de toda a equipe de colaboradores que estão diariamente presentes e inseridos no contexto organizacional. As oportunidades e ameaças foram observadas com base em pesquisa externa, através de informações diretas de clientes e parceiros da empresa, também foi levado em consideração, questões que fogem ao controle da organização, como mudanças sociopolíticas e econômicas.

Quadro 01. Análise SWOT

Forças	Fraquezas
Ótimas ações em <i>Marketing</i>	Liderança autocrática
Boa instalações e ambiente de trabalho salubre	Alta demanda de trabalho para poucos colaboradores
Produtos diferenciados	Processos Obsoletos
Prioridade entre os fornecedores	Cultura organizacional rígida
Equipe experiente e qualificada	Falta de comunicação interna eficiente
Oportunidades	Ameaças
Posição relevante no mercado	Instabilidade da economia
Capacidade de investimento	Aumento da concorrência
Expansão para lugares com demanda e pouco explorados	Mudanças de comportamento dos consumidores
Acordo com novos potenciais parceiros	Modificações regulatórias
Engajamento em ações sociais	Mudanças demográficas na população

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Após a análise, ficou perceptível nas fraquezas, as condições centrais que comprometem o ambiente organizacional da empresa como um todo, e que também a desfavorecem em relação à sua concorrência. Então, a partir disso buscou-se elaborar as próximas estratégias que pudessem ser aprofundadas nos pontos levantados e trabalhar sobre eles de maneira mais assertiva, principalmente em busca de soluções adequadas.

Por intermédio da Análise de SWOT e a fim de agir nos pontos principais que impactam de maneira negativa a empresa, a ferramenta matriz G.U.T foi escolhida a mais apropriada para o contexto em vigor, tendo em vista que a organização apresenta alguns indicativos de emergência. Foi utilizada sobretudo para a identificação dos pontos que precisam ser trabalhados de forma mais ágil e os seus resultados foram enumerados em níveis de prioridade de 1º a 5º.

Quadro 03: Matriz G.U.T

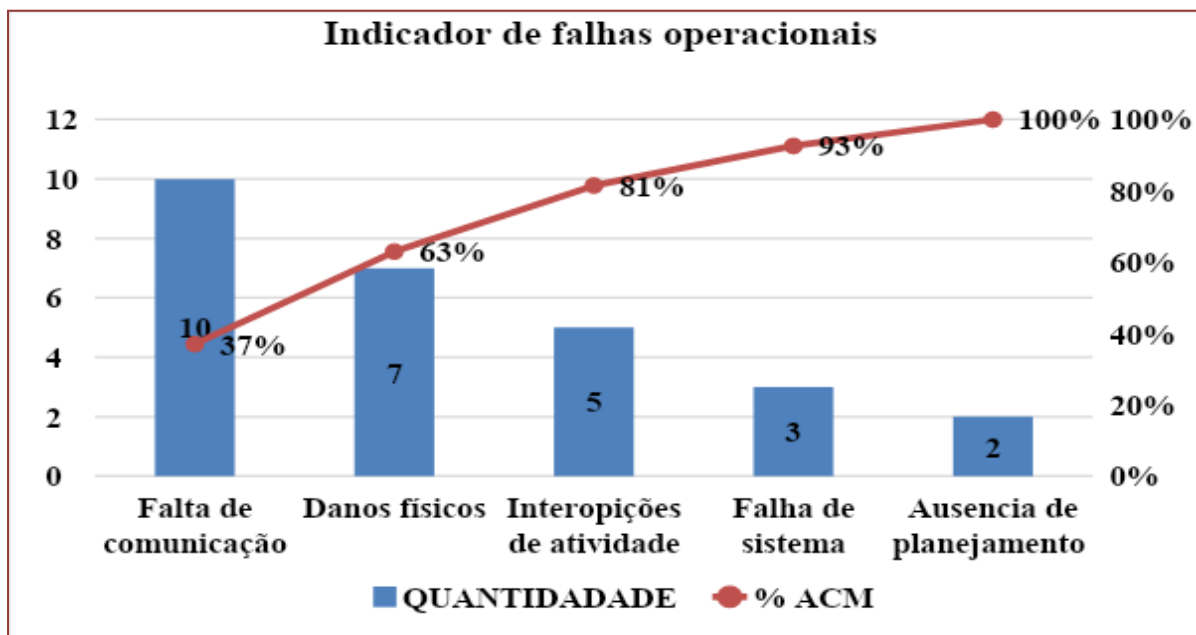
Valor	Gravidade	Urgência	Tendência	Total	Prioridade
Liderança autocrática	5	5	5	125	1º
Alta demanda de trabalho para poucos colaboradores	5	5	4	100	2º
Investimento lento em tecnologia	3	4	3	36	4º
Cultura organizacional rígida	4	4	4	64	3º
Falta de comunicação interna eficiente	2	2	3	12	5º

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Então, devidamente elencados, priorizou-se 3 tópicos de urgência a serem executados e solucionados para os próximos tópicos da estratégia, em que por fim se constituíram em: 1º - Liderança Autocrática, 2º - Alta demanda de trabalho para poucos colaboradores e pôr fim 3º - Cultura Organizacional rígida existente na organização.

Em seguida, para se ter mais controle sobre as informações assimiladas bem como ordenação das etapas seguintes, o Gráfico de Pareto foi a escolha dos autores para exemplificar os dados de forma didática, nele é possível observar cuidadosamente as falhas e a quantidade de vezes que os problemas aconteceram em apenas um dia da semana de forma decrescente, da mesma forma se nota através dos indicadores, a porcentagem de zero a cem por cento a performance de cada um dos acontecimentos descritos.

Quadro 03: Gráfico de Pareto



Fonte: Elaboração dos autores 2021

As principais falhas apresentadas foram: Falta de comunicação, ocasionada 10 vezes ao longo do dia, seguido de 7 danos físicos, 5 interrupções, 3 falhas no sistema e 2 ausências de planejamento.

Com a finalidade de descobrir a causa raiz dos problemas existentes, a ferramenta 5 porquês foi introduzida na pesquisa, conseqüentemente auxiliando na contribuição para a montagem do planejamento da proposta de solução. Todos os passos do método foram efetuados de maneira minuciosa para que tivessem a maior clareza sobre as suas respostas. Depois de analisados os resultados, foi preparado uma contramedida eficaz para cada uma das causas reais obtidas, com o propósito de suspender as falhas de cada problemática e evitar que voltem a acontecer.

Quadro 04: Cinco Porquês

Causas	Por quê?	Por quê?	Por quê?	Por quê?	Por quê?	Contramedida
Liderança autocrática	Impõe sua visão, sem ouvir a equipe	Acredita que dessa maneira consegue obter resultados são melhores	Sem conhecimento técnico em relação as técnicas de recursos humanos	Empresa não investe em programas de capacitação para a liderança		Desenvolver programas de capacitação, buscando converter liderança autocrática em democrática
Alta demanda de trabalho para poucos colaboradores	Faltam profissionais para compor o time	A liderança acredita que o time desempenha bem como está	Conseguem entregar o que é pedido no tempo certo	São impostos gestão inflexível da liderança		Demandar ao setor de financeiro e de RH, a contratação de novos funcionários
Cultura organizacional rígida	Modelo de gestão rígido afetando o clima organizacional	Seguem muitas regras e comportamentos obsoletos	Não tem visão estratégica sobre o mercado e concorrência então não buscam melhorar processos internos	Impede a inovação e adequação competitiva da empresa		Buscar consultorias especializadas em gestão de cultura organizacional

Fonte: Elaboração dos autores 2021

As 3 causas principais identificadas, estão diretamente ligadas aos problemas priorizados durante a execução das etapas anteriores, ficou evidente que a empresa não investe na capacitação das lideranças e isso se reflete na gestão da equipe, também foi possível identificar que os colaboradores trabalham sob pressão para entregar resultados, conjuntamente esses problemas estão diretamente relacionados a cultura da empresa que não busca se atualizar de práticas contemporâneas.

6. PLANEJAMENTO DA PROPOSTA

Por fim, se utilizou a ferramenta 5W2H para a montagem de um plano de ação com o foco na melhoria dos processos internos da empresa, integrando os objetivos, as pessoas envolvidas no processo, as datas das ações a serem realizadas e os valores acertados. Para o primeiro tópico, ficou a cargo do gestor de Recursos Humanos, desenvolver programas de capacitação para a liderança se atualizar sobre novas e boas práticas de gestão, para o segundo tópico, foi demandado ao setor financeiro e de recursos humanos a contratação de novos colaboradores para a empresa e no último tópico, buscou-se contratar consultoria especialista em cultura organizacional para a mudança de paradigmas da empresa.

Quadro 5: 5W2H

WHAT	WHY	WHERE	WHEN	WHO	HOW	HOW MUCH
Liderança autocrática	Transformar o clima organizacional comprometido	Na Empresa	Início: 1/12/2021 Fim: 7/01/2022	Gestor de RH	Desenvolver programas de capacitação, buscando converter liderança autocrática em democrática	R\$ 3.500,00
Alta demanda de trabalho para poucos colaboradores	São impostos gestão inflexível da liderança, onde os colaboradores atuam sobrecarregados	Na Empresa	Início: 1/12/2021 Fim: 7/01/2022	Gestor administrativo	Demandar ao setor de financeiro e de RH, a contratação de novos funcionários	R\$ 8.000,00
Cultura organizacional rígida	Torná-la adaptável a mudanças e mais inovadora	Na Empresa	Início: 1/12/2021 e contínuo	Gestor de RH	Contratar consultoria especializada em gestão de cultura organizacional	R\$ 5.000,00

Fonte: Elaboração dos autores 2021

7. RESULTADOS ESPERADOS

Com base em pesquisas, análises e os resultados reais que foram alcançados, o uso de ferramentas proponha que, se aplicado corretamente, ajuda a encontrar a causa raiz e buscar uma solução com base nos problemas encontrados na organização, diante disso, recomenda-se operar cursos que aprimora o conhecimento dos líderes, A médio e longo prazo, os resultados serão alcançados. Desse modo, fica claro que além de melhorar o clima interno, um sistema de liderança traz muitos benefícios para qualquer organização. Melhorando o ambiente de trabalho, com as ferramentas básicas de trabalho, os administradores podem desenvolver a consciência humana e o conhecimento em um processo organização.

Dessa maneira, ficou visível que o sistema de liderança impõe muitos benefícios para qualquer organização, além de melhorar o clima no ambiente de trabalho, atuando com as ferramentas fundamentais para que o administrador possa desenvolver o senso humano e de conhecimento em uma determinada organização. Com base na comunicação de feedback produtivo, melhorando o desempenho da equipe implementando métodos de comunicação confiáveis. Através da participação para produzir resultados mais consistentes, através da melhor resolução de conflitos entre outros.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização desse estudo de caso, promoveu a execução de vários fundamentos que foram discutidos no decurso de quatro semestres de graduação e possibilitou uma leva de ganhos acadêmicos acerca do tema em estudo. Embora o presente estudo tenha tido êxito em seu objetivo, foram observados alguns desafios, sobressaindo especialmente a falta de entendimento durante a execução da primeira ferramenta da qualidade, em que houve muitas divergências a respeito das fraquezas que a empresa possuía.

Superado isto, foi possível esquematizar um programa que se empenhou em analisar principalmente o grave problema da liderança na organização, que resultava em profunda insatisfação dos colaboradores e conseqüentemente contribuindo para a desmotivação dos mesmos. Deste modo, os objetivos propostos pelo estudo foram alcançados através do envolvimento na busca pela otimização do trabalho e na superação de padrões obsoletos no contexto atual do modelo de gestão de pessoas e também do ponto de vista mercadológico.

REFERÊNCIAS

- [1] ARAÚJO, A, T, O.; Estudo das alvenarias de edificações históricas - arquitetura religiosa - do período colonial, no Rio Grande do Norte, com ênfase no sistema construtivo, manifestações patológicas e aplicação da matriz G.U.T. 2018. 195f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) - Centro de Tecnologia, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2018.
- [2] BIANCHI, M.; Diagnóstico estratégico: um estudo de caso utilizando a matriz SWOT. 80f. Monografia, Bacharelado e Administração, Universidade Estadual do Rio Grande do Sul unidade Universitária em Sananduva, Sananduva-RG, 2020.
- [3] BRANDÃO, J, B.; Gestão estratégica de recursos humanos. 1 ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2013.
- [4] COELHO, F, P, S. SILVA, A, M. MANIÇOBA, R, F. Aplicação das ferramentas da qualidade. 15F. Artigo, Faculdade do Litoral Sul paulista, São Paulo, 2016.
- [5] ESSINGER, L, A. Implantação da ferramenta KANBAN como indutora da melhora do fluxo dos pacientes em um hospital de emergência, 67 f. Monografia, Pós-Graduação em
- [6] FÁVERO, a. Reestruturação de uma empresa de transportes de chapecó Para a implantação de um sistema de gestão de frotas. 67 f. Monografia, Bacharel em Administração. Universidade Federal da Fronteira Sul. Chapecó- SC, 2021
- [7] GIL, A, C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 7 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2019.
- [8] GONÇALVES, R. A Influência da Liderança Estratégica. 1 ed. Editora Dialética. São Paulo. Ano de 2021
- [9] KOUZES, J, M, POSNER. B. Z O; Desafio da Liderança: Como Fazer Acontecer em sua Empresa. 6 ed. Editora Alta Books. Rio de janeiro, Ano de 2018.

- [10] LACOMBE F, J, M.; Recursos Humanos. 2 ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2011.
- [11] Medicina, Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, 2017.
- [12] NEVES, S, C. Cultura e estilos de funcionamento organizacional. 118 f. Monografia, Pós-Graduação em Administração, Centro Universitário Alves Faria – UNIALFA, Goiânia, 2017.
- [13] SENA, E, K. QUEIROS, P; FAGUNDES, S. Liderança como ordenamento das interações e relações interpessoais. 23 f. Artigo, faculdade DOCTUM de administração da Serra- ES 2016.

Capítulo 7

Recursos humanos como ferramenta estratégica na construção de uma comunicação efetiva: Estudo de caso de serviços digitais

Adriane Caroline Freire Paixão

Karoline Santos Rocha

Ygor Geann dos Santos Leite

Resumo: O presente trabalho tem como intuito reparar as falhas de comunicação que afetam negativamente a produtividade e os resultados no ambiente organizacional dentro da empresa, tendo forte impacto na integração da equipe. Sendo assim, na tentativa de sempre melhorar coesão do grupo, a comunicação pode influenciar e motivar as pessoas. O estudo de caso se trata no ambiente organizacional de um escritório de serviços digitais, a gestão de RH da empresa irá implantar um novo método, onde será usado um sistema programado para sanar as falhas na comunicação, nesse sistema os funcionários poderão tirar suas dúvidas e expor suas ideias, terá o feedback de forma rápida e objetiva. No mesmo terá um controle de metas, que precisa ser cumprido, a empresa concedera uma gratificação em forma de motivá-los. Desenvolvendo uma comunicação, onde todos da organização possam transmitir a mensagem sem ocorrer ruídos. O preparo de forma assertiva faz com que os funcionários possam aprender. Nesse sentido, o âmbito da empresa será mais harmônico, terá um clima organizacional mais convidativo para os funcionários e desempenhando bons resultados.

Palavras-chave: Comunicação interna. Ferramentas estratégicas. Resultados.

1. INTRODUÇÃO

Tendo em vista que a comunicação é um conjunto de ações que precisam ser bem esclarecidas, para que haja entendimento da mensagem que está sendo transmitida e podendo minimizar crises futuras, assim tornando um ambiente mais produtivo e eficiente com a troca de conhecimento entre eles. tendo como funcionalidade o uso de ferramentas como: mural de recados traz uma maneira mais simples e tradicional, ainda é vista com bastante eficácia, logo se encontra localizada em lugares estratégicos; Aplicativos de conversa que possam comunicar reuniões, manter os funcionários alinhados com tudo que está acontecendo na empresa e transmitindo um acesso rápido sem ruídos na mensagem; Reunião é o meio mais assertivo de estabelecer ordens e resolver problemas, dando sempre oportunidades para os colaboradores expor suas ideias.

A análise será desenvolvida em uma empresa de pequeno porte do ramo de mídias digitais, com ênfase em distribuição de *internet* para indústrias na cidade de Manaus. Diante disso, a má comunicação no ambiente interno da organização, está afetando o desempenho e levando os funcionários a ter divergências de ideias, com isso gerando um clima organizacional desagradável, no entanto, as ferramentas da comunicação vieram a se aperfeiçoar durante os anos, podendo trazer melhorias na nossa corporação.

Portanto, o presente artigo pretende apresenta-se a seguinte problemática: Quais são as consequências em uma empresa que não utiliza as ferramentas de comunicação interna?

O seguinte trabalho tem como objetivo geral, identificar os fatores problemáticos da falta de comunicação dentro das organizações, com intenção de melhoria contínua, de forma direta e eficaz, para que a tomada de decisão seja de maneira transparente e agradável, e assim diminuir o retrabalho que gera uma comunicação ruim. E como objetivos específicos, pretende: Tendo em vista, como as informações divergentes pode gerar um clima organizacional decante e cheio de conflitos, uma forma de melhoria, seria implementar ferramentas de acesso, como o intuito de corrigir a falta de motivação dos funcionários, a queda da produtividade, e o índice de rotatividade elevado.

O artigo corresponde a uma estrutura de pesquisa mista, por isso, foi definido com informações quantitativa e qualitativa, desenvolvendo recursos que possam trazer estabilidade para meio interno, assim sanando problemáticas que se ressaltam. A pesquisa tem como característica explorar as percepções fundamentais do meio corporativo, deste modo, será implementado ferramentas estratégicas para o crescimento assertivo e por consequência esquematizar um plano de ação.

Como referência teórica, o presente artigo foi dotado com uma estrutura de três capítulos, sendo estes: Recursos humanos como ferramenta estratégica, que visa desenvolver táticas que possam encorajar os colaboradores; A comunicação interna, como meio estratégico motivar colaboradores e tornar uma linguagem mais fácil para todos; e as Ferramentas de gerenciamento serão de suma importância para analisar os erros e acertos da organização, com o intuito de criar uma perspectiva de melhoria.

Pode-se citar a comunicação interna como um todo dentro de uma organização, nela se reflete o clima organizacional e explana diretamente a sua cultura. A elaboração da pesquisa acadêmica esclarece a maneira que a comunicação interna deve ser introduzida no meio corporativo. Persistindo pela sua evolução, tendo em vista, que as

ferramentas implantadas devem ser constantes e não apenas momentâneas, os subsistemas existentes trabalhados de maneira geral, por apenas um comendo.

No meio corporativo, a comunicação estabelece elos que fortificam a fluência da linguagem empresarial, visto que, a máquina necessita de que as engrenagens funcionem com eficiência. Ao longo deste trabalho, tais medidas serão apresentadas, para a relevância da situada empresa, uma vez que, os problemas citados não sejam sanados, o clima organizacional não irá melhorar e os problemas internos irão persistir, também cabe lembrar que o foco principal de melhoria é o meio organizacional como um todo.

2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa de pequeno porte do ramo de mídias digitais, foi fundada no ano de 2013 no estado do Amazonas e localizada na cidade de Manaus, realizou-se a consolidação da empresa por dois empresários: Francisco Freire e Leonardo Barros, os mesmos realizaram uma pesquisa de campo com o intuito de oferecer um serviço prático, que seja de fácil acesso para as localidades e de baixo custo para o consumidor.

No início da nossa jornada, começamos com apenas 10 funcionários nos seus respectivos setores que são: Gerencia, administrativo, almoxarifado, manutenção, adesão, setor cop. e serviço gerais. A organização tem como função fornecer serviços como televisão por assinatura, cabo digital sobre fibra ótica e internet banda larga. A ideia é alcançar um determinado público para alavancar os negócios de maneira prática e assertiva. E para isso contamos com uma equipe de gestão capacitada e comprometida com as necessidades e metas da organização. Embora uma empresa precise de determinados elos para levar os objetivos organizacionais adiante, os funcionários que nela habitam, precisam ser moldados, é momento que nosso time de liderança entra em ação, uma organização não se faz sozinha, tem que ser pensada como um todo, a situada empresa fornece atividades como competências para avaliar e até mesmo cultivar seus colaboradores, prezando sempre pelo seu clima organizacional, colocando em prática a sua cultura, explanando sua ética, seu ambiente agradável para se trabalhar, transformando algo pequeno em obra grande. Sua missão é capacitar pessoas, seus próprios funcionários no geral, construindo de dentro para fora, almejando uma empresa de sucesso com um corpo de líderes e funcionários motivados e satisfeitos com o que fazem, com o passar dos anos a organização cresceu bastante com as redes de cabeamento passando a ser instalada por toda Manaus, dando usabilidade para os clientes que moram em áreas de difícil acesso assim ganhando a confiança de todos.

A política da empresa atua de forma que os funcionários se sintam respeitados e motivados a trabalhar. Por ser uma empresa pequena, a comunicação sempre foi primordial, era bem estabelecida através de murais em lugares estratégicos, intervalos para o café que reúnem todas as hierarquias, desta forma, podendo transmitir seu conhecimento e reuniões onde seus funcionários possam dar ideias que vão ajudar alavancar a cooperação.

Missão: oferecendo serviços de internet e que aproximam pessoas especiais de todos os lugares. Visão: se tornar a maior organização de Mídias digitais do Brasil, e ser conhecida pelos seus consumidores como uma empresa inovadora. Valores: excelente profissional é aquele que busca obter conhecimento e coordenar todos recursos obtidos, para assim fazer uma boa execução do trabalho.

Embora a falta da comunicação e informação sejam motivos de atrasos por diversos fatores, não podemos esquecer de mencionar como as informações divergentes impactam de uma forma negativa e ineficaz dentro um grupo de pessoas. Processos não dão vazão, queda de produtividade, desmotivação, clima organizacional totalmente escasso.

Não podemos citar metas alcançadas sem olhar para o conjunto que a levou a tal conquista, ou seja a equipe, o líder e seus liderados, é a peça chave para uma equipe de sucesso, o processo de preparação precisa ser contínuo, não se deve formar líderes sem antes prepará-lo, molda-lo para ficar à frente de outras pessoas como figura de autoridade e também admiração, motivação, tudo gira em volta de seus resultados, sejam eles bom ou ineficiente.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

3.1 RECURSOS HUMANOS COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA

Gestão de recursos humanos é essencial para uma organização ser bem estruturada, de maneira que possa alinhar objetivos da corporação com a motivação dos colaboradores, sendo responsável por criar uma relação satisfatória entre os colaboradores interno e os clientes externos. O RH tem como objetivo desenvolver colaboradores para o seu crescimento profissional, trabalhando juntos para um único propósito e visando sempre o bem-estar de todos. De modo, que o RH tem como ênfase ser o mediador entre as empresas e os trabalhadores assim atingindo os interesses de ambos.

De acordo com o Gomes (2017), o Recursos humanos incentiva internamente e externamente nas organizações, com o passar dos anos houve uma evolução, desta forma começou a prezar o bem-estar e motivação dos funcionários. Nos anos retroativos a função era enxergada como custo e os colaboradores eram vistos como mera mão-de-obra, com o avanço da gestão os empregados deixaram de ser mecanismo da corporação e passaram ser o meio encorajador e o pilar da organização.

A notoriedade deu início conforme os avanços foram chegando, a atualidade visa a competir com organizações mais desenvolvidas no mercado, principalmente ao falar em gestão interna. Com a era de ferramentas ricas e eficaz, os funcionários agregam seu conhecimento junto a liderança da empresa como forma de cultivar seu espaço, conforme a pirâmide de Maslow onde os seres humanos vivem para satisfazer suas necessidades, com o objetivo de conquistar a plena auto realização.

Segundo Rua e Carvalho (2017), apud Drucker (2000) ao escrever "uma era da descontinuidade " já previa os grandes avanços da tecnologia, empregados agora passaram a se chamar "colaboradores ", e estão presentes para acrescentar, agregar conhecimentos, incluir ideias para colher rendimentos futuros. Competência, conhecimento, habilidade e atitude, são os pilares de uma organização inteligente, moderna, que dá autonomia para seus colaboradores incluir tudo aquilo que sabem para que juntos venham usufruir dos objetivos alcançados e dos ganhos da empresa.

O RH tem como estratégia reajustar os processos internos que são causadores de problemas na comunicação, o gestor tem como intuito achar pontos falhos e reparar ruídos, criar uma linguagem adequada e investir em ferramentas que ajude na melhoria da empresa. O ruído é algo recorrente no meio corporativo visto que contribui para disseminações de informações erradas, assim, afetando os processos da organização.

Uma boa estratégia será desenvolver diálogos claros e simples e é uma tática que estabelece uma eficaz interligação entre os outros setores, e usando o auxílio do levantamento de necessidades de treinamento e mapeamento de competência para uma distribuição dos funcionários de forma eficaz.

Em conformidade com a Kunsch (2016) apud Milkovich e Boudreau (2000), a comunicação tem o objetivo de distribuir informações cada vez mais aceleradas. A abordagem propõe-se a ressaltar pontos fortes em cada indivíduo, assim podendo reconhecer qual função o colaborador se desatacará mais. A gestão estratégica explora conhecimentos que a corporação passa para seus colaboradores, desse modo visando táticas que foquem no desenvolvimento da empresa a médio e a longo prazo.

3.2 COMUNICAÇÃO INTERNA

A Comunicação surgiu para o ser humano suprir a necessidade de passar informações uns aos outros, visando inovar, transformar e moldar tudo aquilo que já existe. A relação entre empresa e empregado tornou-se cada vez mais desafiadora, pois é preciso que todas as ilhas da organização estejam alinhadas e sincronizadas. O intuito de uma boa informação seguida de comunicação contínua é disparar a frente concorrência com resultados e metas alcançados, tendo como diferencial, uma empresa regida de boas gerencias e lideranças.

Segundo Medeiros (2019), apud Cahen (2005) comunicação deve ser sistêmica e estratégica, tendo como objetivo os mais altos níveis da organização, reverter para o positivo tudo aquilo que está negativo, criando novos métodos ainda não usados ou aprimorando a organização atual.

O ser humano não se relaciona sozinho, a comunicação é regida através de informação, cabe lembrar que as pessoas se comunicam ao andar, ao se expressar e não apenas ao falar, conjunto entre dado, informação e comunicação tornam-se as ilhas mais eficiente. É nessa etapa do processo que precisamos entender a finalidade de uma boa comunicação, dado registra um determinado evento, ocorrência ou pessoa, juntando dados, números, letras, temos uma informação. Já uma informação é um conjunto de dados, e temos a comunicação que é a junção de dados e informação, e para que a comunicação seja eficaz é preciso que o destinatário receba e a compreenda.

Em concordância com Medeiros (2019), apud Minicucci (1995), comunicação envolve conciliação entre os indivíduos, tendo como processo de passar informação e conhecimento de uma pessoa para outra, visando como principal objetivo um bom sistema de comunicação eficiente, de várias formas sendo ela oral, de sinais, expressão corporal. Minicucci (1995) ressalta também que para uma organização chegar ao seu ponto de melhoria é preciso implantar um sistema de informação eficiente, e assim evitando os enganos e as distorções futuras. É através dela que trabalhamos as maiores dificuldades internas, e seu pontos a serem consertados, é pela comunicação que passamos clareza, o objetivo da empresa e o que se esperar de cada funcionário.

Precisamos analisar a comunicação não somente por meio organizacional, estratégico ou voltado apenas para negócios. É preciso ser aplicado em tudo, em cada etapa de nossas vidas. A importância dela concilia diversos fatores, e muito mais ao comportamental, o indivíduo precisa ser cauteloso ao passar a informação ao seu interlocutor, preocupando-se sempre com a eficiência do seu processo e no que pode gerar, se aquele ruído prejudicaria ou acrescentaria em algo com a visão de fortalecer os elos entre pessoas.

De acordo com Cheavenato (2016), a pude Schuler (2004), a comunicação se faz presente em todas as formas já vista na natureza, e compreende-se que para ter organização é necessário saber se comunicar, é um papel relevante e de grande valor, cabe lembrar que a comunicação é um processo de mão, uma vez que ninguém se comunica sozinho, é com cumplicidade e conciliação que a empresa tem como base, onde ela quer chegar, e o que ela precisa fazer para cumprir sua meta a curto ou longo prazo, se dedicando sempre a preservar o bom clima organizacional para não quebrar laços entre empresa e funcionários.

3.3 FERRAMENTAS GERENCIAIS

Análise SWOT ou como é mais conhecida no Brasil (FOFA), a ferramenta foi criada pelo consultor americano Albert S. Humphrey e sua sigla significa: *strengths, weaknesses, opportunities and threats* e sua tradução para o português: Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. A ferramenta de planejamento estratégico tem como intuito analisar o cenário e fundamentar tomadas de decisão, a análise observa a situação da empresa e no ambiente externo, a força é o ponto positivo da empresa, as fraquezas representam pontos negativos que precisam ser melhorados ou mudados, oportunidades são situações externas que traz vantagens para organização e ameaças está no controle externo que é causador das desvantagens competitivas.

De acordo com Matsuoka e Souza (2018), *apud* Wright, et al (2000), as organizações são capazes de tirar proveito das oportunidades que vão aparecendo no ambiente interno e externo da organização, com o propósito de diminuir as ameaças, ressaltando os pontos fortes e contendo os resultados que geram pontos fracos e possibilitando oportunidades para o presente e futuro da empresa. Possibilitando reduzir erros divergentes na parte estratégica da organização e prevenindo os possíveis problemas.

A matriz de G.U.T foi criada pelo Charles H. Kepner e Benjamin B. Trago e desenvolveram uma ferramenta que ajuda nas resoluções de impasses, serve para identificar problemas que os líderes julgam por meio de três processos: Gravidade, urgência e tendência. A importância do G.U.T, a gravidade é um fator que abrange um grande impacto que acontece dependendo dos objetivos da organização, urgência é quanto tempo uma determinada situação vai ser solucionada e tendência é a evolução do acontecimento e indica se o problema vai se manter estável ou se vai piorar.

Segundo Araújo (2018) *apud* Faveri (2016), Sotille (2014) e Meireles (2001), a ferramenta de gestão foi desenvolvida para a necessidade de resolver problemas complexos na organização, essa ferramenta é muito utilizada para ações dentro do meio corporativo que leva em consideração gravidade, urgente e tendência. Priorizando as ações identificando quais divergências podem ser solucionados primeiro, simplificação do método e trazendo a possibilidade de numerar valores para cada incidente de concreto.

O gráfico de Pareto foi criado por um dos pioneiros Joseph Juran, que foi anunciar uma lei da distribuição de rendimentos, o nome do trabalho é Vilfredo Pareto que se deu origem em (1848-1923), o gráfico organiza as ocorrências das mais graves até as mais leves, como diz o princípio de Pareto (80% dos problemas ocorridos ocasiona de 20% das causas). Sua utilização é transmitir uma fácil observação e destacando problemas graves, dando a possibilidade de concentrar sobre o mesmo.

De acordo com Leitão et al. (2019), apud Clauset (2009), Bertsimas (2011) e Pandey (2013), O diagrama de Pareto faz se explicito de forma que quem veja entenda seus seguimentos e compreenda o projeto de forma fácil. O gráfico pode identificar falhas e ele é representado por colunas de ordem decrescente, essa ferramenta especifica que os 80% dos ocorridos são causados por 20% dos fatores resultantes da organização e também traz medidas que possam apresentar melhor desempenho.

5 Porquês foi uma criação Sakichi Toyoda que é o fundador da empresa Toyota, a ferramenta da qualidade abrange em perguntar 5 vezes porquê de um problema afim de descobrir o seu real impasse, mas não é necessário perguntar 5 vezes “porquê”, e sim realizar questionamentos para poder encontrar a causa raiz. A causa do problema pode ser encontrada e corrigida dependendo da área ou setor através de treinamento se esse for necessário, assim, estabelecendo um plano de ação para sua correção.

Em concordância com Barchi (2018), os 5 porquês têm o objetivo de fazer perguntas que possa descobrir causas reais dos problemas, o porquê inicial traz uma reflexão que possa analisar a causa, identificar o problema e as perguntas que os gestores irão fazer será consequência das respostas da primeira pergunta. O problema quando for encontrado será corrigido de acordo com sua deficiência através de treinamentos e direcionamento conforme o gestor estipular.

Assim, o 5W2H é uma ferramenta de gestão estratégica é fácil de ser manuseada e tem o objetivo nas tomadas de decisão, o plano de ação tem como dever melhorar o meio corporativo através das diretrizes, o método faz referência com as iniciais em inglês: *What* (o quê?), *why* (por quê?), *When* (quando?), *Where* (onde?), *who* (por quem), *how* (como?) *and how much* (quanto?). E é capaz de direcionar diretrizes que são tarefas a ser executadas; por qual motivo ela deve ser executada; quem realiza a atividade; onde é o local que será executado a tarefa e quanto custará. Essas são algumas das perguntas que serão feitas para um bom planejamento.

Conforme com Oliveira (2017) apud Grosbelli e Pasello (2014), 5W2H é uma ferramenta de elaboração para práticas de ação objetivas, simples e tem o intuito de orientar ações para serem tomadas, a ferramenta tem o objetivo de permitir que todas as tarefas planejadas possam ser argumentadas, procedendo de forma pratica e eficaz. É manuseada por líderes e gestores para projetar ações em uma corporação, é de simples praticabilidade e fácil compreensão de todos.

4. METODOLOGIA

A pesquisa mista proporciona informações relevantes a muitos problemas dentro de uma organização, através dos dados coletados que surgem ideias de melhoria, com o intuito de mexer nas engrenagens de maneira assertiva dentro de uma organização. Dando atenção aos seguintes ruídos, é possível desenvolver um plano de ação, até chegar ao foco do problema e assim, fornece um plano de ação para reparar danos futuros.

O artigo contará com ferramenta, além da pesquisa, seria está ferramenta de desenvolvimento gerencias na deveria na deveria ordem a princípio será necessário realizar uma avaliação na empresa pesquisada, ação está ocorrida por meio de análise SWOT a ferramenta de planejamento estratégico tem como intuito analisar o cenário e fundamentos tomadas de decisão, e no ambiente externo, a força é o ponto positivo da empresa, as fraquezas representam pontos negativos que precisam ser melhorados ou mudados, oportunidades são situações externos que traz vantagens para organização e ameaças está no controle externo que é causador das desvantagens competitivas.

Levando em conta as fraquezas evidenciadas, se faz indispensável ressaltar a potencial propriedade, e para esta perspectiva, será usado a matriz de G.U.T que serve para identificar problemas que os líderes julgam por meio de três processos Gravidade, urgência e tendência. A importância do G.U.T, a gravidade é um fator que abrange um grande impacto que acontece dependendo dos objetivos da organização, urgência é quanto tempo uma determinada situação vai ser solucionada a tendência é a evolução acontecimento e indica se o problema vai se manter estável ou se vai piorar.

No entanto, a relação de informações quantitativas serão ordenadas, por meio de ferramenta gráfico de Pareto, que organiza as ocorrências das mais graves, dando a possibilidade de concentrar sobre o mesmo.

Em seguida, essa concepção as ações se concentrarão em distinguir a causa raiz dos notáveis problemas a serem notalizados, a ferramenta desenvolvida será os 5 porquês, a ferramenta da qualidade abrange em perguntas 5 vezes porquê de um problema a fim de descobrir o seu real impasse, mas não é necessário perguntas 5 vezes, e assim realizar o questionamento para poder encontrar a causa raiz. A causa do problema pode ser encontrada e corrigido dependendo da área ou setor através de treinamento se esse for necessário, assim, estabelecendo um plano de ação para sua correção.

Em suma, a organização do plano de melhoria será desenvolvida por meio da ferramenta 5w2h, é uma ferramenta de gestão estratégica é fácil de ser manuseada e tem como dever melhorar o meio corporativo através das diretrizes, o método faz referência com as iniciais em inglês: *What* (o quê?), *why* (por quê?), *When* (quando?), *Where* (onde?), *who* (por quem), *how* (como?) *and how much* (quanto?).

5. PROPOSTA DE MELHORIA

Com base nas informações, análise SWOT tem objetivo de medir o desempenho geral na organização e do público externo através das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Observando onde precisa de reparos para poder planejar estratégias que gerem resultados a médio e a longo prazo para corporação, conforme o quadro 01.

Quadro 01. Análise SWOT

Ambiente Interno	Forças	Fraquezas
	Oferece um preço justo ao mercado;	Falta de transparência entre a gerencia e os funcionários;
	Investimento em profissionais técnicos;	Falta de atividades com intuito de interação;
	Vende para todo tipo de público;	Sem plano de carreira;
Atendimento eficiente.	Sem canal para dúvidas e reclamações.	
Ambiente externo	Oportunidades	Ameaças
	Serviços com preços variados e de baixo custo;	O aumento da ocorrência das operadoras;
	Resolução de problemas técnicos rápidos;	Aumento de despesas, por conta da pandemia;
Crescimento de mercado e demanda.	Chegada de novos concorrentes no mercado.	

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

De acordo com o quadro demonstrado acima, podemos detectar 4 fraquezas que foram expostas e que causam impactos adversos na comunicação da empresa, as fraquezas afetam a produtividade dos funcionários e atinge o lucro da empresa. Através da análise SWOT foi ressaltada as fraquezas que iremos expor na matriz de G.U.T, esta ferramenta se faz necessário para resoluções de problemas. Com base no quadro 02 a baixo.

Quadro 02. Matriz G.U.T

Lista de Fraquezas	G	U	T	Pontuação	Prioridade
Falta de transparência entre a gerencia e os funcionários	5	5	4	100	1º
Falta de atividades com intuito de interação	2	3	4	24	4º
Sem plano de carreira	3	4	4	48	3º
Sem canal para dúvidas e reclamações.	3	5	5	75	2º

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Conforme a matriz acima, é perceptível que cada problema tenha o seu grau de priorização, assim podendo analisar as ocorrências de acordo com o grau de prioridade:

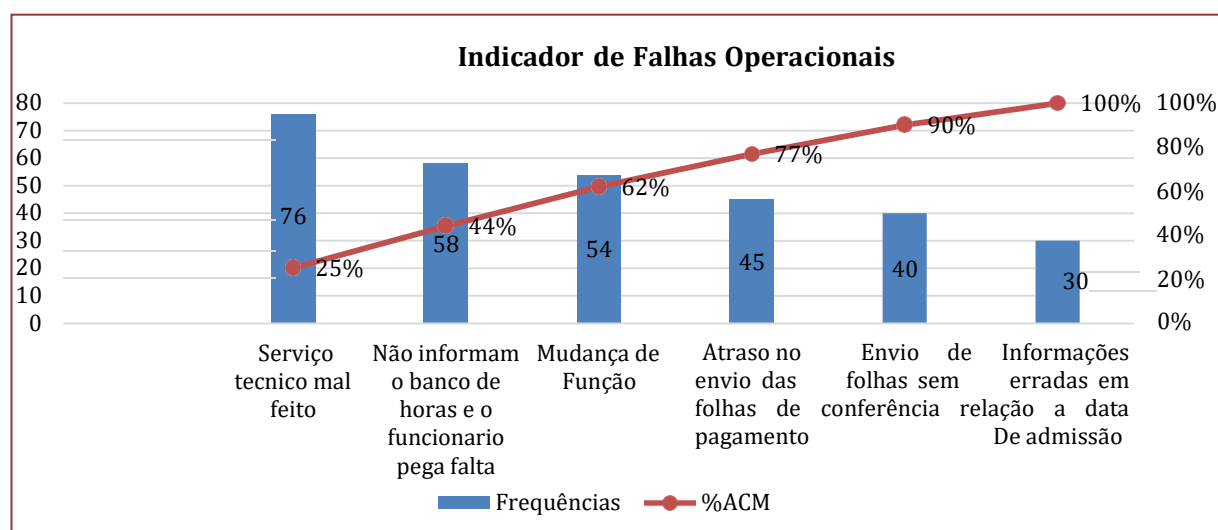
1º- Falta de transparência entre a gerencia e os funcionários; 2º-Sem canal para dúvidas e reclamações 3º- Sem plano de carreira e 4º-Falta de atividade com intuito de interação.

Com a falta de transparência entre a gerencia e os funcionários, acarreta falta de confiança nos colaboradores pois eles não recebem os comandos de maneira correta e clara, e sem o feedback eles executam as tarefas de qualquer jeito, assim, gerando uma má comunicação e cometendo retrabalhos e atrasos na organização. Conforme a pesquisa que foi feita, a Falta de um canal para tirar dúvidas e reclamações afeta a comunicação interna, pois sem essas ferramentas não tem como saber se os colaboradores têm alguma dúvida ou ideia a ser apresentada e com isso a empresa faz suas obrigações no automático por consequência acaba prejudicando processos e lucros, que deveriam ser sanados com a ajuda de um canal de dúvidas e *feedback*.

Na presente pesquisa, o gráfico se estrutura como indicador de desempenho, onde apontam as ocorrências mais recorrentes, os 80% dos problemas encontrados na organização provem das falhas operacionais que são as causadoras dos 20%. De acordo com o quadro 03.

Observa-se que no quadro 03 pode ser exposto as falhas operacionais que acontece com recorrência na organização todos os meses, com a falta da comunicação os erros acontecem com bastante facilidade e se torna algo normal na empresa. O serviço técnico mal feito gera muitas reclamações dos clientes e isso causa retrabalho e gastos, informações esquecidas ou erradas são causadoras de divergências na organização e afetam um todo. A ferramenta tem intuito de detectar problemas para que sejam resolvidos e melhorando a comunicação interna e o clima organizacional.

Quadro 03. Gráfico de Pareto



Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Quadro 04. 5 Porquês

O que?	1º Por Quê	2º POR QUÊ	3º Por Quê	4º Por Quê	5º Por Quê	Contramedida
Falta de transparência entre a gerencia e os funcionários	Informações divergentes e falta de clareza	Má gestão	Uma liderança despreparada	Falta de investimento em treinamentos voltados a liderança		Aplicar treinamentos de liderança para a gestão da empresa.
Falta de atividades com intuito de interação	A corporação se mantem fechada a novas mudanças	A cultura enraizada, a liderança autocrática	a cultura retrógada vem resistindo as mudanças e inovação	Por que a inovação precisa de investimento e isso será mais um gasto		Adotar táticas de interação com funcionários como: Hora do café, ginastica laboral e dinâmicas para os colaboradores interagirem entre si
Sem plano de carreira	A corporação não dar oportunidade para o desenvolvimento	Não investe nos colaboradores	Por que será um gasto a mais			Investir em planos de carreira para desenvolver funcionários e resultará em motivação e lucros para a organização
Sem canal para dúvidas e reclamações	A empresa não tem um meio de comunicação acessível nos setores das coordenações	Por falta de interesse da gerencia	Não quer ter mais uma obrigação			Implantar um método, onde será usado um sistema programado para tirar dúvidas e expor suas ideias.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

6. PLANEJAMENTO DA PROPOSTA

A ferramenta tem o intuito de agrupar informações que corresponde a cada setor responsável, determinado como será feito, quanto será gasto e a data de início e fim. A 5w2h é de fácil manuseio e tem o objetivo de trabalhar nas tomadas de decisão. Conforme o quadro a baixo 05

Quadro 05. 5W2H

O QUE?	PORQUE?	QUEM?	QUANDO?	ONDE?	COMO?	QUANTO?
Falta de transparência entre a gerencia e os funcionários	Uma liderança despreparada, onde transmite informações divergente e causa problemas tanto no ambiente interno e externo	Gerencia do RH	Início 10/01/2022 Fim 11/02/2022	No setor de gerencia	Aplicar treinamentos de liderança para a gestão da empresa.	Mão de obra: R\$1.800,00 Considerando consultoria externa
Falta de atividades com intuito de interação	A cultura organizacional é bastante retrógrada e autocrática, os funcionários não tem onde interagir um com os outros	Gerencia do RH	Início 07/03/2022 Fim 20/06/2022	No setor administrativo /operacional	Adotar táticas de interação com funcionários como: Hora do café, ginastica laboral e dinâmicas para os colaboradores interagirem entre si	Mão de obra: R\$1.000,00 Investimentos no <i>coffee break</i>
Sem plano de carreira	Não investe no futuro da organização e nem dos seus colaboradores, achando que o lado humanizado é sempre um gasto	Gerencia do RH	Início 04/04/2022 Fim 22/04/2022	No setor operacional	Investir em planos de carreira para desenvolver funcionários e resultará em motivação e lucros para a organização	Mão de obra: R\$5.000,00 Considerando que o curso será aplicado pelo SENAI
Sem canal para dúvidas e reclamações	A falta de interesse, pois com um canal de duvidas vai precisar de um cuidado especial e levará tempo	Gerencia do RH	Início 06/06/2022 Fim 05/09/2022	No setor de TI	Implantar um método, onde será usado um sistema programado para tirar dúvidas e expor suas ideias.	Em processo de consulta mercadológica

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

A ferramenta estratégica tem como objetivo sanar problemas e encontrar soluções que trarão resultados a longo prazo para organização. O plano de ação vai trazer benefícios tanto para os funcionários que irão se sentir motivados e qualificados com o plano de carreira e a lucros que será vantajoso para corporação. Adotar táticas de interação que deixem os funcionários mais tranquilos e dispostos a trabalhar, aplicar treinamentos para a liderança trará vantagens para organização, assim, melhorando o clima organizacional e por consequência o comportamento dos líderes serão espelhos e irá melhorar a motivação e o desempenho.

7. RESULTADOS ESPERADOS

Tendo em vista que comunicação e organização são fatores importantes para fazer com que a empresa dê seu ponto de partida inicial para novas mudanças, com intuito de obter resultados favoráveis para toda a empresa.

É de se esperar desafios e obstáculos ao longo da jornada, até porque mexer nas peças irá refletir em toda equipe, em toda liderança, para chegar nos objetivos esperados.

Com base nas pesquisas apontadas foi detectado os seguintes problemas, a empresa não possui plano de carreira, fator esse que gera desmotivação aos colaboradores, uma vez que trabalham com intuito de crescer profissionalmente ao decorrer do tempo, também consta a falta de transparência da gerência para os seus funcionários, a falta de clareza gera um clima organizacional ruim.

Baseando-se nos resultados das seguintes ferramentas, foi possível detectar a causa raiz do problema, a falta da comunicação interna implica de modo geral em todos os setores da organização.

Com foco nesta decadência a intenção é buscar os melhores resultados possíveis, diante disto propõe-se que entre curto, a médio e longo prazo os resultados obtidos sejam positivos.

Em médio prazo, terá um investimento em treinamento para a liderança, contando logo em seguida com um plano de carreira eficaz, o incentivo de carreiras abrirá a competitividade dos funcionários em busca de conquistar seu espaço e reconhecimento na situada empresa.

Em longo prazo, a expectativa é que a organização aplique tudo aquilo que ela elaborou como metas futuras para a empresa de forma contínua, e se tornando um exemplo a ser seguido, os resultados que foram apontados tem como intenção formar gestores preparados para lidar com seus funcionários, transmitir confiança, saber delegar tarefas e preservar um clima organizacional agradável, corrigir as fraquezas presentes e oferecer a motivação que é essencial para unir uma equipe de sucesso.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Perante a pesquisa feita ao decorrer do artigo, em relação a comunicação interna, conseguiu-se enunciar os fatores que implicam para os impactos geradores de ruídos na situada empresa, as informações divergentes pode gerar um clima organizacional decadente e cheio de conflitos, e com isso foi constatado que ferramentas de acesso implantadas, seria uma grande forma de melhoria para corrigir a falta de motivação gerada por má informação recebida, tendo como consequência reduzir a queda da produtividade e o índice de rotatividade elevado.

Resultados significativos começam a ser notados quando os funcionários estão treinados de forma eficaz com total comprometimento na sua função, recebendo suporte da empresa com atividades de interação, que faça cada colaborador sentir confiança no seu processo de aprendizado. Cabe lembrar também que a medida de transparência das informações implantadas será a peça chave para colocar tudo no seu devido lugar, gerando assim uma nova era de comunicação e transparência, unindo funcionário e empresa, setores e gerencia, líderes e liderados e organização como um todo. E claro não podemos deixar de mencionar que ao longo do surgimento dos resultados espera-se

também o crescimento nos setores, colaboradores treinados e cada vez mais motivados a chegar na sua auto realização.

REFERÊNCIA

- [1] ARAUJO, A.T.O. Estudo das alvenarias de edificações históricas – arquitetura religiosa – do período colonial, no Rio Grande do Norte, com ênfase no sistema construtivo, manifestações patológicas e aplicação da Matriz G.U.T. 196 f. Dissertação mestrado. Pós-Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal – RN 2018.
- [2] BARCHI, F.F. ANÁLISE DE CAUSA RAIZ EM ALTERNADOR VEICULAR. 31 f. Monografia, Graduação Engenharia da Confiabilidade, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba – PR, 2018.
- [3] GOMES, T.D.G. A influência da gestão de recursos humanos na motivação dos Colaboradores. 69 f. Dissertação de Mestrado, Mestrado em Auditoria, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto Instituto politécnico do Porto, Portugal, 2017.
- [4] KUNSCH, M.M.K, comunicação organizacional estratégica. 1ed. São Paulo: summus editorial, 2016
- [5] LEITÃO, J.I.R, SILVA, F.J.A., CORREIA, V.M.S., ALMEIDA, J.R.F., ARAUJO, A.L.C. Diagrama de Pareto e risco Fuzzy na avaliação de efluente de lagoas de estabilização. REVISTA AIDIS de Ingeniería y Ciencias Ambientales, v. 12, n. 2, p. 66–279, 2019.
- [6] MATSUOKA, E.A., SOUZA, L.A.L. A análise de SWOT e seu desenvolvimento na equipe multidisciplinar do programa patronato de Campo Mourão. Anais do IV Seminário dos Cursos de Ciências Sociais Aplicadas do Campus de Campo Mourão. Universidade Estadual do Paraná, 2018.
- [7] OLIVEIRA, M.L. A utilização do 5w2h e pdca como diferencial competitivo: aplicação destas ferramentas em uma instituição bancária do setor privado. 51 f. Monografia, Graduação em administração, Universidade Federal de Pernambuco, Caruaru – PE, 2017.
- [8] TOMASI, C., MEDEIROS, J.B. Comunicação empresarial 5 ed. São Paulo- Atlas 2019.
- [9] CARVALHO, A., RUA, O. L. Gestão de Recursos humanos. 1 ed. Porto - Portugal - Vida econômica 2017.
- [10] CHIAVENATO, I. Administração de recursos humanos fundamentos básicos. 8 ed. São Paulo – Editora Manole – 2016.
- [11] TOMASI, C., MEDEIROS, J.B. Comunicação empresarial 5 ed. São Paulo- Atlas 2019.

Capítulo 8

Desenvolvimento de novos métodos de avaliação de desempenho: Estudo de caso em uma empresa do comércio varejista

Eloire Viana da Silva

Ygor Geann dos Santos Leite

Resumo: O artigo irá tratar de um assunto que hoje é pouco debatido nas organizações, porém, gradativamente apresenta sua relevância no mercado. Dessa maneira, será apresentado a importância da avaliação de desempenho profissional, visando desenvolver uma nova metodologia para a avaliação de desempenho nas organizações, e um sistema de divulgação desses dados para os envolvidos, que a utilização seja prática e eficiente para a empresa, como também para colaborador, para que assim os mesmos possam ficar cientes de seus números dentro do mercado. O estudo do caso se decorre em meio ao comércio varejista, aplicando a pesquisa mista de caráter exploratório como ferramenta principal, para que se possa obter um novo método de avaliação, assim, será vivenciado uma nova forma de avaliar os resultados da empresa, e de cada indivíduo dentro dela. Ressalta-se a implementação de um novo método a ser desenvolvido para que se possa avaliar o desempenho profissional de sua empresa e colaboradores, e que os mesmos tenham acesso fácil a essa informação.

Palavras-chave: Avaliação. Desempenho. Informação. Motivação.

1. INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho é uma ferramenta muito importante para o a organização e seus colaboradores. É ela que vai mostrar a produtividade e o desempenho de cada colaborador e da própria empresa, contribuindo para o desenvolvimento da organização. Essa ferramenta é primordial para qualquer empresa, ela vai refletir o resultado de todo trabalho que a empresa vem desenvolvendo, sendo assim a organização fica informada sobre seu processo de crescimento e seus colaboradores sobre seus resultados dentro da organização.

A empresa que aqui irá ser mencionada, é uma organização do ramo de comercio varejista, com duas grandes lojas no estado de Manaus, e uma grande filial que hoje soma um total de 27 lojas espalhada pela região norte. Contudo a empresa mostra um método de avaliação de desempenho ultrapassado, fazendo com que seus funcionários não tenham uma avaliação eficiente, prejudicando não somente os colaboradores como também a própria organização no seu processo de crescimento, pois a mesma acaba desmotivando seus funcionários, fazendo com que seus resultados diminuam.

Dessa maneira destaca-se a problemática: O que será necessário para mudar a forma de avaliação dessa empresa?

Dessa maneira o trabalho terá como objetivo geral: Desenvolver um novo método de avaliação de desempenho, que seja eficiente, rápido e prático. E como objetivo específico: Pretende-se criar um sistema para que não somente a empresa, como também o colaborador fique informado sobre seu desempenho na organização, pois é primordial que o colaborador tenha acesso aos seus resultados conquistados dentro da empresa que o mesmo contribui. E assim então estar resolvendo a problemática destacada nesse artigo.

Irá ser feito algumas pesquisas de forma mista, com informações qualitativas e quantitativas. Para que assim possamos visualizar a problemática, e encontrar soluções para a mesma. Para isso será feito uma pesquisa com antigos e também com atuais funcionários da empresa, não será necessário revelar a identidade dos mesmos, pois aqui estamos buscando apenas números, para se ter uma base sobre a real realidade que a empresa se encontra, assim analisar os dados que serão colhidos para exemplificar que a situação que a organização tem passado.

Como referencial teórico, o artigo será estruturado por três capítulos, sendo esses: Gestão de Pessoas, destacando-se o desenvolvimento pessoal de cada colaborador, que deve ser o assunto primordial para qualquer organização; avaliação de desempenho, visando a criação de novos métodos de avaliação, com um sistema de divulgação para que tanto empresa quanto colaborador possam ser informados sobre seus dados; para ferramentas gerenciais será utilizado métodos para avaliar as fraquezas, prioriza-las e assim encontrar um plano de ação.

A pesquisa se justifica, quando passa ser notório que os métodos de avaliação utilizados hoje pela empresa estão com algumas falhas, e isso prejudica não somente a empresa como principalmente o colaborador, que muitas das vezes pagam por erros cometidos pelo sistema da organização, fazendo com que o colaborador fique desmotivado e diminua sua produtividade, e assim também a organização perca, então não somente o colaborador se prejudica como também a organização.

Pode-se confirmar que a empresa pesquisada precisa de ajustes nos seus métodos de avaliação, pois se a mesma continuar com esses processos, perderá grandes

profissionais e prejudicará seu processo de evolução no mercado. No fim deste artigo pretende-se ter um novo método de avaliação de desempenho, e conseqüentemente uma nova forma de divulgação dessas informações, fazendo com que a empresa e seus colaboradores tenham em mãos seus resultados.

2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa que é filial de uma grande rede do comércio varejista, foi inaugurada no ano de 2015 na cidade de Manaus, o objetivo da empresa é ser um supermercado diferenciado dos demais já existentes, objetivo que a mesma conseguiu alcançar, oferecendo aos seus clientes um conforto na hora das compras e uma extensa variedade de produtos nacionais e internacionais, sendo então procurada por uma extensa variedade de clientes, sendo estes de todas classes, ramos e nacionalidades.

No ramo do comércio varejista, a empresa se destaca como umas das melhores e mais populares da Manaus, principalmente por ser uma loja voltada para o público de classe média alta. Atualmente conta com duas grandes lojas localizadas na capital amazonense, hoje a empresa conta com mais de dez setores de serviços, entre eles, uma padaria, um açougue, um setor de FLV, uma mercearia, uma adega com uma variedade extensa de vinhos, um setor de frios, uma pizzaria e lanchonete, rotisserie e um restaurante.

Por ser uma empresa que tem produção própria de vários produtos, tanto na área de confeitaria, como na área de alimentação, gera uma concorrência muito grande para outras empresas como por exemplo padarias, restaurantes e até lanchonetes, pois a organização oferece para seus clientes um espaço confortável, onde se pode encontrar tudo o que se procura em um só ambiente, eliminando assim a concorrência de qualquer outra organização do mesmo ramo.

Contudo, é nítido que internamente os gestores não apresentam uma condição organizada em relação a avaliação de desempenho, de modo que alguns colaboradores se sentem prejudicados com os seus resultados, gerando assim, significativos índices de insatisfação, prejudicando a relação entre empresa e funcionário, assim como também a produtividade dos colaboradores para com a organização. Criando um clima tenso internamente na organização, que prejudica o resultado de seus colaboradores, e conseqüentemente os resultados da organização.

A empresa precisa trabalhar para desenvolver novos métodos de avaliação de desempenho, e com isso, também precisa ser criado um sistema de divulgação desses resultados, para que assim os funcionários avaliados tenham informações sobre seus resultados na organização, tendo em vista o que pode melhorar, e o que deve continuar sendo executado. Assim será criado um clima organizacional, onde o funcionário e a empresa estejam com pensamentos, metas e objetivos compatíveis, e possam andar lado a lado para conquista cada um desses.

Dessa forma a empresa irá desenvolver uma relação com seus funcionários, e os funcionários saberão onde precisam melhorar, antes mesmo que um superior chame sua atenção, ou que o mesmo sofra conseqüências por falta de informação e comunicação da própria empresa, evitando assim a desmotivação do funcionário, e conseqüentemente prevenindo quedas na produção da empresa. Pois um funcionário motivado produz mais, e levanta a competitividade da empresa.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas vem se destacando, nas organizações. Trabalhar a motivação dos funcionários tem sido um dos principais interesses, pois sabe-se que um colaborador motivado produz mais. Então hoje às empresas estão valorizando cada dia mais os seus funcionários, contribuindo para que os mesmos possam encontrar sua motivação e que essa motivação esteja interligada com a organização, fazendo com que seu desempenho possa progredir cada dia mais, e assim contribuir para que a empresa cresça.

Segundo Ribeiro (2017), nos últimos anos a área de gestão de pessoas vem sofrendo transformações, e os profissionais de RH precisam se adaptar a essas mudanças, para que assim os mesmos possam selecionar pessoas de acordo com o perfil da empresa. Isso ocorre, pois, as empresas precisam de um funcionário com o perfil que esteja de acordo com as exigências da empresa, para que o funcionário e a organização possam trilhar caminhos iguais, buscando o mesmo objetivo, ajudando um ao outro simultaneamente.

A organização necessita que seus funcionários estejam cada dia mais motivados, para que assim eles possam dar resultados positivos para empresa. Trabalhar essa motivação nos colaboradores é muito importante, e é por isso que a gestão de pessoas existe, para que sejam trabalhados os desejos, as metas, os objetivos das pessoas, e em troca a produção será eficiente e de maneira satisfatória, tanto para a empresa, quanto para o colaborador, tendo em vista alcançar os objetivos dos dois.

Segundo Zonatto, et al. (2018), a motivação é responsável pela produtividade de cada indivíduo na organização, a mesma pode determinar o comportamento do colaborador. Essa motivação será alcançada através da realização de seus desejos e necessidades. Portanto a motivação vem gerando interesses no meio acadêmico e empresarial, e as empresas procuram investir nesse processo, para que o colaborador sinta-se motivado, e assim uma força, com a organização para que os envolvidos alcancem seus determinados objetivos.

É notório que um funcionário motivado contribui mais com a empresa do que um funcionário sem motivação nenhuma, os números de avaliação provam essa tese. Logo as empresas sentem a necessidade de investir nesse conceito, utilizam recursos necessários para chegar a um resultado satisfatório, pois a organização sabe que irá ser recompensada. Então a organização desenvolve vários tipos de processos para ajudar seus colaboradores a encontrar uma motivação que o relacione com a organização, para que assim o funcionário se torne motivado e produza cada vez mais.

Segundo Santos (2020), a motivação é importante, pois o empregado deve se sentir motivado, envolvido e focado juntamente com o objetivo da organização, pois assim o indivíduo trabalhará motivado e satisfeito. Quando a empresa trabalha essa motivação no colaborador ela dá importância para o mesmo, o colaborador por sua vez cria um sentimento de responsabilidade, e faz com que o objetivo de todos os envolvidos seja alcançado. É necessário um líder que desperte esse interesse no colaborador, para que as metas e objetivos da organização sejam alcançados.

3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Como já dito anteriormente, a avaliação de desempenho vem mostrando a sua extrema importância nas organizações. Contribuindo para vários aspectos dentro da empresa, como por exemplo, a motivação de funcionários. Porém a metodologia que se escolhe para avaliar o desempenho dos colaboradores deve ser muito bem estudada, pois uma falha na mesma pode trazer sérios problemas para a organização, fazendo com que todo trabalho motivacional de seus colaboradores se perca.

Segundo Alves (2016), a avaliação de desempenho tem como objetivo ajudar a melhorar o desenvolvimento de cada colaborador dentro da organização, para que assim o colaborador cresça, e a organização com a ajuda de seus funcionários alcance suas metas. Esse processo precisa ser contínuo, pois ao menor sinal de sua paralização, a organização corre grandes riscos. Então não se deve jamais deixar esse assunto em segundo plano, pois ele é de extrema importância para o desenvolvimento da organização.

Não somente para medir as conquistas da organização, a avaliação de desempenho é uma ferramenta necessária para que os colaboradores possam ter uma relação saudável com sua empresa, e assim a organização e seus funcionários criam um vínculo, onde encontrarão uma necessidade de andar sempre lado a lado, fazendo com que os objetivos pessoais de cada indivíduo estejam ligados diretamente com a organização, e assim as necessidades das duas partes estará sempre suprindo uma à outra.

Segundo Russo (2017), a avaliação de desempenho cria uma comunicação direta com o avaliado e o avaliador, ajuda na criação de um plano de carreira e no desenvolvimento profissional do colaborador. A avaliação de desempenho cria uma relação entre a organização e a formação de carreira de seu funcionário, fazendo com que o colaborador necessite dos bons resultados da empresa para conquistar suas metas. E isso faz com que o funcionário veja o sucesso da organização como um dos seus objetivos.

Para que essa ferramenta funcione é necessário que a empresa desenvolva metodologias eficientes para medir o desempenho de seu colaborador, e também é de extrema importância que a organização tenha um sistema de divulgação desses dados todos os envolvidos, para que assim não somente a empresa como também o colaborador esteja informado sobre seu desempenho dentro da organização, visando motivar a competitividade do colaborador em busca de melhores resultados sempre.

Segundo Raposo (2020), é fundamental medir o desempenho de uma organização, pois assim a mesma pode analisar o caminho que está percorrendo, e então pode analisar o que falta, o que deve continuar, e o que precisa ser concertado. Para conseguir esses dados à organização precisa primeiramente saber o que quer medir, pois se a avaliação não for feita corretamente, acaba tornando o trabalho cansativo e sem resultado algum, fazendo com que em longo prazo a empresa perca toda sua visibilidade e acabe desaparecendo do mercado.

3.3 FERRAMENTAS GERENCIAIS

Serão utilizadas ferramentas de planejamentos estratégicos, que auxiliam as pessoas e também as organizações. Ferramentas que ajudam a empresa a visualizar seus pontos fortes, e seus pontos fracos, que trabalham para mostrar a organização o

tamanho de sua força. Auxiliando na resolução de problemas, essas ferramentas irão classificar problemas com mais e menos urgência, será feita análise das dificuldades da organização, e por fim um planejamento e um plano de ação que ira se proposto para a resolução da problemática.

Segundo Hofrichter (2021), SWOT, uma sigla da língua inglesa, que quer dizer “pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças”, é onde se pontua os dois primeiros, para que se tenha uma auto avaliação, e assim a pessoa ou organização saberá onde se encaixa. Essa ferramenta gera informações que serão úteis para igualar as metas de uma organização, tendo em vista o que se pode melhorar, o que se configura como ameaça, e o que pode ser uma oportunidade futura para a pessoa ou organização.

Segundo Pestana et al. (2017), a matriz G.U.T é utilizada para solucionar problemas que uma organização vem enfrentando, mas também é utilizada para questões de estratégia, tomadas de decisões, e até desenvolvimentos de projetos. A sigla G.U.T resume-se em gravidade, urgência e tendência. Com a grande demanda de problemas dentro de uma organização acaba deixando seus gestores confusos na hora de analisar as tais dificuldades, então é necessário que os problemas sejam separados de acordo com seu grau de dificuldade, e é nessa separação que entra a então ferramenta denominada matriz G.U.T.

Segundo Oliveira (2020), o gráfico de Pareto, vem para ajudar na visualização das causas mais frequentes de um determinado problema, fazendo com que seja possível priorizar os problemas de acordo com sua urgência, essa ferramenta mostra qual a frequência que cada problema é vivenciado dentro da organização. Assim faz com que o problema possa ser resolvido de acordo com o maior índice de dificuldade. Quanto maior a frequência do problema, mais dificultoso será de resolvê-lo, assim quanto menor a frequência do mesmo, a resolução será de forma mais rápida.

Segundo Costa et al. (2018), os 5 porquês têm como objetivo principal identificar a raiz do problema em questão. Uma ferramenta simples que consiste em formular a pergunta “por quê? ”, cinco vezes, para que possa entender o que realmente estar acontecendo. Pode-se então determinar o que aconteceu, o porquê de ter acontecido, e o que fazer para que não volte a se repetir o mesmo problema, e assim encontra-se a raiz do problema, podendo ser possível a criação de um plano de ação para determinada causa.

Segundo Gomes et al. (2019), a 5W2H pode ser usada de forma pratica e a qualquer momento, permitindo a identificação dos dados e das rotinas importantes dentro de uma organização, definindo assim, quem será responsável por determinada tarefa. Elabora planos de ação, e identifica pontos possíveis de melhorias. Aqui é onde será elaborado o plano de ação para os problemas que foram identificados, e priorizados nas ferramentas anteriores, tendo em vista a resolução de tais dificuldades da organização.

4. METODOLOGIA

Segundo Galvão (2017), pesquisas que combinam métodos qualitativos com quantitativos são denominadas pesquisas mistas, essas pesquisas têm como objetivo gerenciar os resultados qualitativos, ou investigar a fundo os resultados encontrados no método quantitativo. Métodos qualitativos trazem descrições devidamente detalhadas e não são generalizadas, contrário do método qualitativo que foca em variáveis generalizadas, por meio de estatísticas, faz-se análise de agrades amostras.

Além da pesquisa mista, também será utilizado ferramentas gerenciais da seguinte maneira: iniciará utilizando a ferramenta SWOT, onde a mesma mostrara as forças e fraquezas da empresa pesquisada, para que assim possamos analisar onde devemos nos concentrar primeiro logo depois será destacado também as possíveis ameaças, assim como oportunidades. Portanto a pesquisa terá uma concentração maior nas fraquezas da empresa reduzindo assim os possíveis erros na organização e assim diminuindo as fragilidades da mesma.

Com as fraquezas da empresa expostas, será necessário destacar as prioridades, para isso estará sendo utilizada a ferramenta G.U. T, que tem com o objetivo priorizar as fraquezas da organização seguindo critérios de Gravidade, Urgência, e Tendência para cada item analisado, sendo assim avaliados com notas de 1 a 5, para que no final seja priorizado o item com a maior nota, apontado pela ferramenta G.U.T, portanto a maior nota indica qual das fraquezas será priorizada por primeiro, segundo, terceiro, e assim sucessivamente.

Os dados levantados por meio de pesquisas quantitativas serão organizados por meio da ferramenta Gráficos de Pareto, nessa pesquisa essa ferramenta servira apenas para mostrar a frequência de insatisfação dos colaboradores com o método de avaliação desempenho, e com o sistema de divulgação desses dados. Sendo assim os dados serão organizados de forma decrescente, visando facilitar o entendimento sobre os objetivos propostos por esse trabalho. Assim a ferramenta ajudara a priorizar as dificuldades que a organização tem enfrentado.

Com os problemas levantados, e priorizados, o passo a ser dado agora é para descobrir a raiz da dificuldade da organização. Para isso será utilizada a ferramenta gerencial denominada "5 porquês", essa ferramenta vai ajudar a achar a causa raiz do problema que a organização vem enfrentando, além de ajudar a criar uma saída para solucionar essa dificuldade. Assim a intenção é que a principal dificuldade da organização seja paralisada, para que se possa trabalhar na mesma, e encontrar um plano de ação que solucione a problemática.

E então será elaborado um plano de melhoria para tais dificuldades que a organização vem passando. Para isso irá ser utilizada a ferramenta 5W2H, que tem como objetivo criar um plano de ação para solucionar o problema da organização. Assim então a ferramenta será aplicada de acordo com as dificuldades da organização, para que no desfecho desse artigo possa ser encontrada uma solução para a problemática.

5. PROPOSTA DE MELHORIA

O quadro a seguir mostra a análise SWOT com dados de uma pesquisa realizada na empresa da qual esse artigo se refere, foi destacado suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, a fim de priorizar suas fraquezas para então dar-se início a um possível plano de ação, para determinados problemas então encontrados, assim então foi aplicada a ferramenta análise SWOT, como mostra o Quadro 01 a seguir.

Quadro01. Análise SWOT

Ambiente Interno	Forças	Fraquezas
	Produção própria de produtos	Clima organizacional, e comunicação entre organização e colaborador.
	Servi com qualidade e excelência.	Avaliação voltada apenas para a produtividade.
	Serviços on-line e presencial.	Não trabalha o ambiente interno da organização.
	Produtos únicos e importados.	Jugo desigual entre organização e colaborador.
	Variedades de produtos em um único lugar.	Não investe em seu público interno.
Ambiente externo	Oportunidades	Ameaças
	Trabalhar a comunicação interna.	Insatisfação de funcionários.
	Oferecer recursos para auto avaliação de seus colaboradores.	Perca de bons colaboradores por falta de comunicação
	Oferecer produtos com preços mais acessíveis.	Produtos com os preços elevados.
	Novas tecnologias para seus clientes avaliarem seu serviço.	Crise econômica.
Ser um supermercado terapia.	Falta de visão para com seus colaboradores.	

Fonte: Elaborados pelos autores, 2021

Conforme mostrado anteriormente no Quadro 01 a empresa dedica-se principalmente a conquistar seu público externo, porém acaba deixando a desejar quando se trata do seu público interno. Foi destacada entre suas fraquezas a forma ultrapassada que a organização avalia o desempenho de seus colaboradores, e isso acabou prejudicando os envolvidos, faz com que se tenha mais colaboradores desmotivados, e acabam desunindo empregado e empregador. Foram destacadas quatro fraquezas para serem analisadas por meio da ferramenta matriz G.U.T como é mostrado no Quadro 02 a seguir.

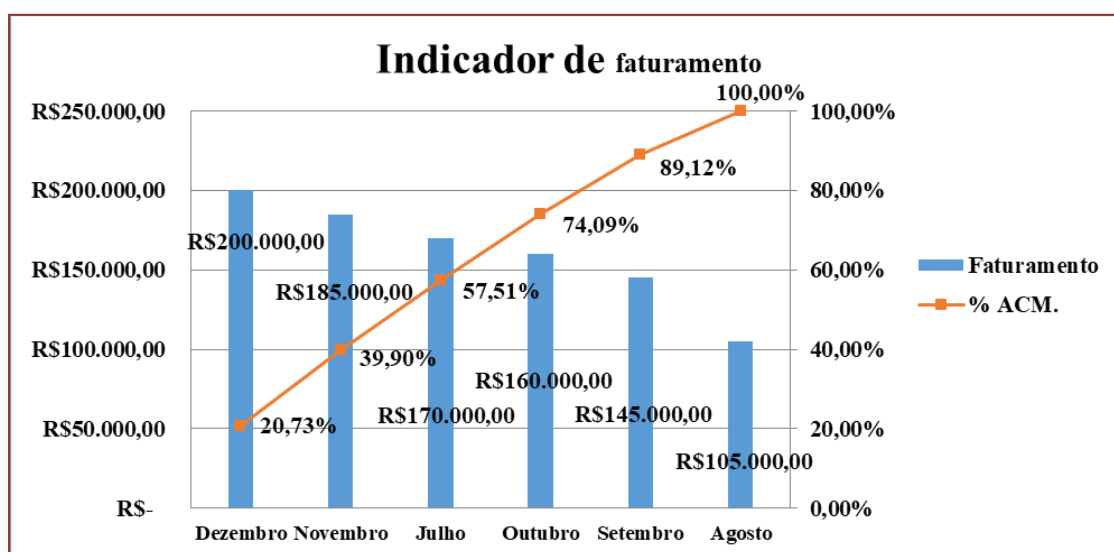
Quadro02. Matriz G.U.T

Lista de Fraquezas	G	U	T	Pontuação	Prioridade
Clima organizacional, e comunicação entre organização e colaborador.	4	3	4	48	3°
Avaliação voltada apenas para a produtividade	5	4	4	80	1°
Não trabalha o ambiente interno da organização.	3	5	2	30	4°
Jugo desigual entre organização e colaborador.	5	3	4	60	2°
Não investe em seu público interno.	3	3	1	6	5°

Fonte: Elaborados pelos autores, 2021

Feita a análise por meio da ferramenta matriz G.U.T, como mostrado no quadro acima, destacamos os problemas que a organização vem enfrentando, priorizando-os de acordo com seu grau da gravidade, urgência e tendência. Assim será facilitada a resolução dos problemas que já foram priorizados e analisados. Agora será analisado um gráfico de indicador de faturamento, por meio da ferramenta gráfico de Pareto, a seguir na figura 01.

Figura 01. Gráfico de Pareto



Fonte: Elaborados pelos autores, 2021

Foi analisado por meio da ferramenta gráfico de Pareto o faturamento da organização em 5 meses consecutivos, sendo que essa análise de dados é o principal indicador de desempenhos da organização, pois a base da avaliação de desempenho da organização é feita principalmente analisando dados de produtividade de seus colaboradores, método já ultrapassado. Contudo esse gráfico é apenas para ilustrar o faturamento da empresa nos 5 últimos meses de um ano.

Quadro03. 5 Porquês

O que?	1º Por Quê	2º Por Quê	3º Por Quê	4º Por Quê	5º Por Quê	Construtiva
Avaliação voltada apenas para a produtividade	Desmotivação de pessoal.	Avaliação feita apenas através de números.	Pouco conhecimento de seus colaboradores	Método de avaliar desempenho ultrapassado	Prejuízo, baixa na produtividade.	Desenvolver métodos mais eficientes de avaliação, o qual não avalie apenas por números.
Jugo desigual entre organização e colaborador.	Organização caminha em direção oposta de seu colaborador.	Falta de alinhamento de metas e objetivos.	Não motiva os colaboradores a seguirem um caminho conjunto da empresa.	Acaba fazendo seus funcionários seguirem caminho diferente do seu.		Promover reuniões onde a organização consiga identificar o objetivo de seus colaboradores, para que assim os envolvidos possam alinhar seus objetivos com a organização.
Clima organizacional, e comunicação entre organização e colaborador.	Clima organizacional abalado por falta de comunicação.	Pouca interação entre empregado e empregador.	Falhas na comunicação interna	Falta de atividades e treinamentos interativos entre a equipe.		Promover reuniões, confraternizações, onde empregado e empregador interajam.
Não trabalha o ambiente interno da organização.	Ambiente organizacional desmotivador	Foco somente no público externo.	Cobrança elevada para com tudo que o colaborador faz, dentro e fora da empresa.	Não investe em seus colaboradores		Investir em colaboradores, propor cursos complementares.

Fontes: Elaborados pelos autores, 2021

A análise do quadro acima foi feita com o objetivo de encontrar a causa raiz do problema, para então ser encontrada uma resolução para o mesmo. Pode se observar que mediante a todos os problemas citados no quadro03 foi proposto uma contrapartida, onde o que se espera é que os problemas que foram citados sejam solucionados mediante a solução proposta. Tendo em vista que organização necessita de tais melhorias, e que o foco da problemática também será resolvido com tais contramedidas.

6. PLANEJAMENTO DA PROPOSTA

Já destacado as fraquezas da organização, analisadas de acordo com sua urgência, e encontrado a raiz do problema agora será apresentado a proposta de melhoria, para isso será utilizada a ferramenta 5W2H, que tem como objetivo apresentar uma ação para solucionar tais problemas já apresentados aqui. Nessa ferramenta será apresentado o problema, direcionado a quem irá resolve-lo, o período dessa resolução onde e quanto custara para que seja solucionado.

Quadro04. 5W2H

O que?	Porque?	Quem?	Quando?	Onde?	Como?	Quanto?
Avaliação voltada apenas para a produtividade	Método de avaliar desempenho ultrapassado	Encarregado responsável por cada setor.	Início: 01/01/2022 Fim: 31/12/2023	Na própria organização.	Desenvolver métodos mais eficientes de avaliação, o qual não avalie apenas por números.	Sem custo relativo.
Jugo desigual entre organização e colaborador.	Acaba fazendo seus funcionários seguirem caminho diferente do seu.	Gestão da organização.	Início: 01/12/2021 Fim: 31/12/2022	Na própria organização.	Tentar unir a equipe para caminhar em direção a um único objetivo	Sem custo relativo.
Clima organizacional, e comunicação entre organização e colaborador.	Falta de atividades e treinamentos interativos entre a equipe.	Grupo de gestores.	Início: 01/12/2021 Fim: 31/12/2022	Na própria organização.	Promover reuniões, confraternizações, onde empregado e empregador interajam.	Sem custo relativo.
Não trabalha o ambiente interno da organização.	Não investe em seus colaboradores.	Grupo de gestores.	Início: 01/01/2022 Fim: 01/01/2023	Na própria organização, ou/ e empresas de treinamentos.	Investir em colaboradores, propor cursos complementares para o desenvolvimento da organização.	Sem custo relativo.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

7. RESULTADOS ESPERADOS

Conforme apresentado anteriormente no quadro 04, a empresa tem algumas dificuldades com seus colaboradores, um dos seus maiores problemas e a forma que a mesma avalia o desempenho de seus funcionários. Com a ajuda da ferramenta 5W2H foi possível elaborar um plano de ação para solucionar essa problemática, e solucionando então essa dificuldade da empresa, outros problemas que a mesma tem serão eliminados.

Já finalizando este artigo que teve como objetivo encontrar uma solução para os problemas de avaliação de desempenho dentro da empresa estudada, encontrou-se então a solução para a problemática então apresentada aqui. Onde foram levantados dados referentes as fraquezas da empresa que mostram que realmente precisa ser melhorada a forma de avaliação de desempenho dos colaboradores, para que então a organização alinhe seu foco com o de seus colaboradores, e assim um ajudará o outro simultaneamente.

8. CONSIDERAÇÕES

Esse artigo deu-se início para solucionar um problema que a empresa do estudo vem enfrentando, foi então desenvolvida uma solução para tal problemática, essa solução originou-se através da ajuda de ferramentas gerencias que aqui já foram apresentadas e desenvolvidas, com o propósito de solucionar as dificuldades que organização vem enfrentando. Então o objetivo da organização agora é buscar um meio de avaliação de desempenho que seja amplo e eficiente, onde não somente números sejam avaliados, mas que possam também ser avaliados outros critérios.

Sugeriu-se que a organização adote a ferramenta então denominada GAPS, que tem como objetivo separar por colunas as competências de cada indivíduo avaliado, assim então poderá ser feita uma avaliação de desempenho ampla onde cada competência do avaliado será exposta, fazendo com que o avaliador tenha mais conhecimento sobre o indivíduo em questão. Assim a empresa pode comparar as competências que o colaborador tem com aquelas que a mesma necessita, e também poderá incluir no GAPS a produtividade do colaborador.

A organização pode compartilhar essa informação com seus funcionários através de meios de comunicação como o *whatsapp* por exemplo, ou até mesmo fazer com que o interessado procure a sua gestão para saber sobre o seu desempenho dentro da organização, assim a empresa mantém o colaborador informado, e acaba com as falhas na comunicação, fazendo com que o empregado tenha uma relação com o empregador, pois os mesmos estarão construindo uma ligação.

REFERÊNCIA

- [1] ALVES M.P.G.L. Avaliação de desempenho. Universidade Fernando Pessoa, p. 03, 2016.
- [2] COSTA T.B. S; MENDES M.A. Análise da causa raiz; Utilização do diagrama de Ishikawa e método dos 5 porquês para identificação das causas da baixa produtividade em uma cacauicultura. Universidade federal de Sergipe, p. 1-6, 2018.
- [3] GALVÃO M.C.B; PLUYE P; RICARTE I.L.M. Métodos de pesquisa misto e revisão da literatura mista: conceitos, construção e critérios de avaliação. Revista da ciência da informação e documentação, v.8, n.02, p. 08, 2017.
- [4] GOMES J. C.C; BARCELOS F.B. Proposta de melhoria no layout de um almoxarifado utilizando a ferramenta 5W2H. Rede DOCTUM de ensino, p.2, 2019.
- [5] HOFRICHTER M. Análise SWOT: quando usar e como fazer. 1Ed. Porto alegre: Simplíssimo livro Ltda, 2021
- [6] OLIVEIRA U. R. Gráfico de Pareto: aprenda rápido e fácil. 1Ed. São Paulo: Academia.edu, 2020.
- [7] PESTANA M. D; VERAS G.P; FERREIRA M.T.M; SILVA A.R. Gestão de serviços, artigos brasileiros. 1Ed. Belo Horizonte: editora Poisson, v. 2, 2017.
- [8] RAPOSO S. como melhor avaliar o desempenho de empresas que geram resultados a partir da locação de seus ativos permanentes. Revista Trevisan, v. 18, n.173, p. 02-03, 2020.
- [9] RIBEIRO A.L. Gestão de pessoas. 1 Ed. Rio Janeiro: Editora Saraiva, 2017.
- [10] RUSSO C.I.R.R. avaliação de desempenho: estude de caso no setor do papel e dos produtos florestais. Instituto Politécnico de Setúbal, p. 03, 2017.
- [11] SANTOS L. M. A importância da liderança no processo motivacional no serviço de saúde do exército brasileiro na atualidade. Escola de saúde do exército, p.02, 2020.
- [12] ZONATTO, V.C.S; SILVA A; GONÇALVES M. Influência da motivação para o trabalho no comprometimento organizacional. Revista de Administração IMED, v. 8, n.1, p. 03-04, 2018.

Capítulo 9

Gestão de Recursos Humanos e a construção de uma cultura organizacional propensa à comunicação interna: Estudo de caso em um órgão público da cidade de Manaus

Sátia Faia Garcia

Thayane Pereira da Silva

Ygor Geann dos Santos Leite

Resumo: Os órgãos tradicionalmente apresentam falhas iminentes em relação a comunicação interna, considerado entre os gestores uma condição totalmente associada à cultura organizacional proposta, acarretando falhas operacionais entre os servidores. Neste sentido, o artigo tem como proposta desenvolver dados e demais informações que possam analisar o contexto organizacional, visando identificar os principais fatores que influenciam na cultura e clima corporativo, e seus impactos na comunicação interna, com isso podemos trabalhar para que não venham acontecer, evitando divergência entre os servidores, causando um clima organizacional com os mesmos. Os resultados destacados, indicam que é de suma importância, que os gestores dos recursos humanos, estejam atentos às condições que influenciam diretamente no comportamento dos envolvidos. Assim, é possível afirmar que existe relação direta entre a cultura e o clima organizacional, e demais condições não programadas que podem surgir. O estudo do caso foi feito em diferentes setores de um Órgão Público do Poder Executivo Estadual.

Palavras-chave: Clima Organizacional, Administração Pública, Comunicação Interna.

1. INTRODUÇÃO

Na antropologia entende que cultura é um conjunto de situações que representam um sentido para uma sociedade. Quando se fala no âmbito corporativo não é diferente, já que a cultura organizacional, por meio dos valores, crenças e atitudes, é a criadora de uma identidade para a organização. Visto isso, o clima organizacional está diretamente ligado com tal, pois eles tendem a se complementar para atuar na forma em que a equipe trabalha, sendo eles que irão definir o comportamento dos colaboradores, afetando diretamente a produtividade e os resultados.

Nesse sentido, a pesquisa se desenvolveu em um órgão integrante da Administração Direta do Poder Executivo, onde diariamente está lidando com o público dependente do serviço. Apesar disso, é notável que ainda há falhas no atendimento e também nos setores internos, como consequência de uma falta de comunicação entre os servidores devido a fraca cultura que há. Onde análises foram feitas a partir de feedbacks externos e internos, que exploram melhor e faz com que isso fique mais visível.

Assim, destaca-se a problemática: como uma cultura organizacional fraca afeta diretamente a comunicação e produtividade da equipe?

Dessa maneira o trabalho terá como objetivo geral: desenvolver recursos práticos de fortalecer a cultura interna do Órgão, assim resolvendo as falhas relativas. E como objetivos específicos, o artigo pretende: realizar uma pesquisa de natureza mista, quantitativa e qualitativa; identificar os demais fatores que causam as divergências na execução dos valores institucionais; e elaborar um plano de ação que possa ser aplicado na causa raiz, para que enfim torne o clima propenso para aquilo que foi designado desde o início.

A metodologia foi estruturada a partir de uma pesquisa de natureza mista, que utilizando as duas formas, qualitativa e quantitativa, conseguiu coletar dados de caráter exploratório, para que possam gerar informações sobre uma visão mais ampla do tema abordado, com isso, gerou percepções maiores sobre tal. Vale destacar a aplicação das ferramentas estratégicas para guiar melhor sobre as análises, em determinar os valores e, por fim, ajudar na construção de um plano de ação que seja efetivo.

O artigo foi estruturado em três capítulos: Gestão do conhecimento, visando destacar em como a informação distribuída de forma certa melhora os resultados da organização, além de trazer um diferencial no mercado; Clima, Cultura e Comportamento Organizacional, em que seu foco está no entendimento da cultura e como ela é relacionada diretamente a comunicação, o que pode afetar o clima e comportamento; e Ferramentas Gerenciais, para destacar os recursos utilizados para as análises feitas.

A pesquisa se justifica quando se percebe que a cultura de uma organização afeta diretamente na forma que a empresa trabalha, e quando os padrões estabelecidos estão executados corretamente pode evitar possíveis transtornos entre colaboradores, assim, também, para que possa impedir problemas maiores que possam afetar mais setores. Destacando o papel que a cultura exerce no sucesso alcançado.

Desta forma, pode concluir a relevância para o órgão e também para outras organizações que possam está enfrentando os mesmos desafios, pois os métodos abordados nesse artigo são de total importância para guiar a construção de medidas de melhoria. Além disso, vale destacar que sem a intervenção necessária abordada, as falhas continuarão, de forma a poder se intensificar se não resolvida. Ao fim do artigo,

pretende-se mostrar as ações necessárias para que sirva de base para futuros trabalhos acadêmicos com propostas parecidas.

2. CARACTERIZAÇÃO DO ÓRGÃO

A pesquisa foi desenvolvida em um órgão integrante da administração direta do poder executivo, fundado em 09 de março de 2015 no Estado do Amazonas através de um projeto de lei. Com o intuito de coordenar e executar a política de Direitos Humanos, desenvolvendo, no âmbito estadual e nacional, serviços, programas e projetos referentes a garantia dos Direitos Humanos.

Nos últimos seis anos o órgão vem desenvolvendo ações em diversas áreas que abrangem os direitos, além de também ter outras estruturas com propostas parecidas vinculadas a si. É considerado uma das pastas mais importantes por todos os serviços e estruturas que prestam a população, sendo aquela que trabalha com o mais variado público para satisfazer todas as necessidades que vem enfrentando.

A Secretaria é coordenada por uma Secretária de Estado, Secretários Executivos, Secretários Adjuntos e Chefes de Departamento, Gerente e Assessores. Trabalha com os Secretaria dos Direitos Humanos, Secretários Do Idoso, da Criança e do Adolescente, Secretária da Cidadania, Secretaria da Mulher contra violência, Secretaria da Pessoa com Deficiência.

O seu interior é composto em média por 240 servidores e 150 estagiários que fazem parte do órgão, a Estrutura tendo a capacidade de abrigar todos aqueles que precisam de tal ajuda, sempre fazendo mutirões para beneficiar a quem precisa, com alimentação, doações de roupas, entre outras formas de amparar os necessitados, executando seu trabalho da melhor forma possível. Recentemente, devido ao seu número de serviços prestados serem ampliados para atender mais áreas e buscar a satisfação da população, o órgão teve uma alteração em seu antigo nome, acrescentado mais uma letra para representar aquilo com que agora também trabalha.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO

3.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Em conceito mais simples, Gestão do Conhecimento é um recurso estratégico que ajuda as organizações aproveitarem melhor os dados e informações que circulam dentro delas, indo de um banco de dados já existentes até as experiências dos próprios colaboradores, agregando e disseminando mais conhecimento, assim preservando a memória da empresa. Com isso, ela acaba se tornando uma ferramenta que melhora a comunicação interna e o compartilhamento de informações, a fim de otimizar os processos e evitar possíveis falhas nas tomadas de decisão.

Para Pizzaia et al. (2018), faz-se necessário compartilhar os conhecimentos individuais a fim de criar uma memória corporativa, pois caso os mesmos fiquem estagnados em apenas uma pessoa, é provável que a informação acabe sendo perdida, pois cada colaborador que cria seu próprio conhecimento sobre determinadas situações de acordo com suas experiências, podendo ser bem aproveitados coletivamente para o bem da Organização, pessoas mais desenvolvidas geram melhores resultados.

No espaço organizacional é imprescindível que o conhecimento de um colaborador precise ser propagado. Disseminação de conhecimento pode promover fatores que implicam diretamente no sucesso com o público a fora, como também pode influenciar diretamente no clima e comportamento da equipe na organização. Investir no conhecimento se torna um fator diferencial dos seus concorrentes, além de ter uma equipe bem preparada para possíveis frustrações que podem ocorrer e atrapalhar nos resultados finais.

De acordo com Esteves (2017) apud Fresneda et al. (2009) pensar em construir um plano de para a GC, pode promover diversos conhecimentos que venham a ser aproveitados melhor para estratégias organizacionais, assim para que desenvolva um projeto que possa ser utilizado para atingir os objetivos da organização, traçando um caminho mais certo para tais metas. A capacidade intelectual é um fator indispensável, sendo bem trabalhada se torna um fator econômico e de desenvolvimento.

A era da informação se mostra cada vez mais exigente, o que torna essencial e indispensável conhecimentos que possam ter um aproveitamento estratégico. Uma empresa que desenvolve e compartilha seus conhecimentos com os colaboradores está sempre um passo à frente dos seus concorrentes, pois com ideias que dão resultados positivos as encaminham-se para se tornar um diferencial para o público a fora, podendo até servir de fonte de inspiração pelas empresas que lidam com essa falta de compartilhamento de informações.

Silva et al. (2018) apud Andrade et al. (2011), realçam que a aquisição de conhecimento é a base para a transformação do mesmo dentro da organização, onde a informação irá passar por todo um processo de melhora, atualização e aplicação, processos que são de extrema importância para a integração dos dados diante os colaboradores da empresa.

3.2 CULTURA, CLIMA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Cultura Organizacional está ligada diretamente em como são executadas as tarefas em uma organização. É ela que define o comportamento da mesma diante o mercado, na forma que os funcionários se relacionam internamente e em como elas lidam com seus clientes. Sendo usada como um recurso estratégico indispensável e de tamanha importância, pois é ela que tem o papel de guiar e alinhar caminho para o sucesso no mundo competitivo, fazendo com que tenha uma identidade própria que se diferencie das outras.

De acordo com Varjão e Estender (2019) apud Reinaldo (2009), a cultura organizacional atualmente é utilizada como uma ferramenta que conduz as mudanças que ocorrem no ambiente, ou até mesmo problemas resultantes delas. Assim, tendo influência no comportamento dos colaboradores no dia a dia, fazendo o papel de orientar suas ações para o alcance de suas metas e promovam resultados positivos, podendo trazer mais eficácia nas ações executadas pelos mesmos.

A Comunicação e Cultura estão interligadas no âmbito corporativo, tendo como base a grande influência que uma exerce sobre a outra. É através da primeira que se ocorre a troca de ideias e transmissões de valores, sendo a principal fonte para uma boa disseminação de ideias internamente, criando um clima agradável para que suas tarefas possam ser executadas em harmonia. Quando a comunicação interna entre colaboradores está indo mal, é esperado que isso afete negativamente no

comportamento dos mesmos e também naquilo que a empresa tende a apresentar para o público.

Para Maciel (2016), a falta de comunicação acaba sendo um ponto negativo nas organizações, pois ela é essencial para que possa se construir um ambiente mais eficiente e que tenha eficácia em qualquer projeto que possa ser desenvolvido. A comunicação é um dos pilares que sustentam desenvolvimentos e mudanças, sendo imprescindível para que a Organização alcance sucesso e destaque no mercado. Uma boa comunicação é um ponto chave na preservação de um bom clima entre os colaboradores, preservando assim a imagem da empresa diante seu público externo.

É inegável que o Clima e o Comportamento Organizacional estão interligados, sendo que o primeiro contribui diretamente em como os colaboradores irão se comportar no ambiente de trabalho. Se o clima está ruim o comportamento dos afetados será de acordo com ele, o que pode acabar prejudicando o ambiente todo e causar problemas maiores.

3.3 FERRAMENTAS GERENCIAIS

As ferramentas gerenciais, tem a condição básica de propor avaliações no cenário organizacional, visando identificar fatores que comprometem os resultados. Onde essas servem para: analisar, mensurar e propor uma solução. Dentre esses recursos, será aplicado no trabalho as seguintes: SWOT, Matriz G.U.T, Gráfico de Pareto, 5 porquês e 5W2H.

Conhecida no Brasil como FOFA, a ferramenta SWOT, criada entre a década de 1960 e 1970, é bastante utilizada nas áreas administrativas das organizações, sendo uma das mais trabalhadas pelo seu resultado assertivo, que utilizando as informações retiradas de si, buscam benefícios. A sua análise é ambiental com base no planejamento estratégico, tornando seu uso imprescindível para se obter resultados agradáveis. Essa técnica consiste em fazer uma análise de cenários, aplicando então a Força, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças.

Para Leite (2018) apud Araújo et al. (2015), sendo parte de uma equipe com múltiplas ferramentas estratégicas, a análise SWOT destaca-se na integração dos aspectos internos e externos da organização, aperfeiçoando os planos de ação que foram desenvolvidos pela alta administração. A ferramenta, quando implementada, tende a mostrar os pontos com maior potencial na empresa, e também, é necessário que mostre os pontos que estão abaixo da expectativa.

Sendo de considerável notoriedade para o planejamento estratégico, a Matriz G.U.T. é utilizada para apontar uma priorização baseada em três critérios: Gravidade, Urgência e Tendência, onde tendem a guiar para uma tomada de decisão mais complexa, em que cada um recebe uma pontuação de 1 a 5, indicando os impactos que causam aos processos, a disponibilidade de tempo que faz-se necessário para encontrar soluções e tendência, onde analisa os padrões do problema, acabando ser de redução ou eliminação total.

Da mesma forma, para Alves et al. (2017) apud Carvalho (2015), apontou-se que a Matriz G.U.T é uma ferramenta de grande importância para o planejamento estratégico, levando em consideração seus resultados que permitem fornecer suporte para o desenvolvimento de estratégias, sendo utilizada como um complemento de ferramenta SWOT. Ela avalia os problemas a serem solucionados, mostrando aquilo que deve ser priorizado para traçar uma estratégia que possa ser executada.

Também conhecido como “Diagrama de Pareto”, o Gráfico de Pareto é usado como um indicador de desempenho no processo, sendo de enorme utilidade para identificar os motivos que causam problemas frequentemente. Para isso, os dados obtidos são transformados em dados estatísticos, para que futuramente possam ser usados para uma melhor percepção. Diferente de outro método parecido, o gráfico de Pareto mostra os índices em forma decrescente, utilizando barras e usando uma linha para representar o total acumulado.

Lima e Barros (2021) apud Oliveira e Hu (2018), diz que o Gráfico de Pareto, sendo um gráfico especial para estabelecer uma barreira preferencial, ajuda os gestores a direcionar uma atenção maior para problemas que realmente sejam relevantes, podendo trabalhar duro para resolver os mesmos.

O método dos 5 porquês, criado nos meados da década de 1970 no Japão, é uma das ferramentas usadas para identificar um problema, trabalhando, especificamente, para encontrar sua causa raiz. Ela utiliza de algumas etapas a fim de identificar o ponto em que o problema começa. Essa técnica consiste em fazer cinco perguntas com o intuito de compreender o que aconteceu para que resulte tais pontos negativos. Mesmo com seu nome, nada impede que possam fazer mais ou menos de cinco perguntas.

Conforme descreve Vargas (2018) apud Weiss (2011), embora a análise receba o nome de 5 porquês, não se faz necessário fazer apenas 5 perguntas, podendo variar para mais ou para menos, isso depende de como faz-se necessário para desvendar a causa raiz. Weiss também reforça que, para que a utilização do método não perca o sentido, é necessário a disciplina lógica do gestor e da equipe, respeitando assim, na construção da análise, as relações de causa e efeito, pois o método, embora pareça ser simples, pode se tornar algo extremamente difícil se não utilizado corretamente.

Sendo formada por 7 perguntas, que se fazem essenciais para qualquer planejamento estratégico, a ferramenta 5W2H trata-se de uma lista de verificação de atividades, em que consistem definir o que fazer, indo até a questão de quanto custará. Esse método é bastante flexível, sendo de utilidade nas mais variáveis situações. O método, após apontar e esclarecer possíveis questionamentos, auxilia o gestor no planejamento de ações que possam ser tomadas diante esses resultados.

Para Ávila et al. (2016) apud Nakagawa (2014), vale ressaltar que essa ferramenta não só pode ser usada sozinha para colocar em prática decisões simples de negócios do dia a dia, mas também se torna útil quando combinada com outras ferramentas de análises ou planos que requeiram ação quando se tratam de implementar diversas decisões. Para um bom desenvolvimento das ações que serão executadas, é necessário ter um conhecimento amplo das respostas das perguntas básicas que foram feitas, organizando-se melhor diante as necessidades enfrentadas.

4. METODOLOGIA

Cruz (2020), destacou a importância que se faz utilizar uma pesquisa de caráter misto, onde ela, utilizando os dois métodos para avaliar quantitativamente e qualitativamente, traz uma maior vantagem e precisão na avaliação dos dados coletados, tornando-os mais completos e eficazes para a criação de um estudo e um plano de ação mais consistente. Seu uso é imprescindível para que possam se explorar melhor os dados e, por fim, ter uma pesquisa enriquecida e que possa ser bem trabalhada.

Inicialmente será necessário a utilização da análise SWOT que, sendo uma ferramenta de análise ambiental, irá mostrar pontos negativos e positivos nos fatores internos e externos, sendo eles: Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças. Assim, onde terá um destaque especial nas fraquezas, sendo elas o fator com maior impacto, pois como já mostrado na problemática do presente artigo, é o critério para ser desenvolvido e solucionado ao fim desse trabalho.

Ainda ligado na parte prática, depois de destacar a lista de fraquezas apontadas pela ferramenta anterior, temos a utilização da Matriz G.U.T destacando, pelos critérios de gravidade, urgência e tendência, os fatores que realmente se mostram os mais críticos e que representam uma ameaça para a execução do trabalho na empresa, para poder tomar decisões inteligentes diante desses fatores que possam se agravar cada vez mais caso não se deem a atenção necessária.

Ao resultado dos primeiros diagnósticos, faz-se necessário a utilização do Gráfico de Pareto, que tem como objetivo priorizar e destacar problemas básicos e pequenos, que na maioria das vezes são ignorados, onde futuramente possam se tornar algo grande e que gere consequências gigantes, deste modo também para ter uma visão ampla dos problemas mais importantes mostrados. Esse indicador será obtido por meio de cálculos estatísticos, onde será possível observar mais atentamente as sequências dos acontecimentos destacados anteriormente.

Com a conclusão dos três primeiros métodos, faz-se necessário o uso dos 5 porquês a fim de levantar questionamentos que irão guiar para resolução dos problemas encontrados. O objetivo principal dessa ferramenta é, através de alguns questionamentos, encontrar a causa raiz que desencadeia as fraquezas identificadas ao longo de todo o processo trabalhado. Identificar o problema principal é o melhor caminho para solucionar as objeções encontradas ao decorrer do trabalho.

Por fim, será utilizado a ferramenta 5W2H para a criação de um plano de ação que seja efetivo para o desenvolvimento das práticas necessárias. O método é indispensável, pois ele verifica as oportunidades que possam ser melhoradas atrelado em como irá ser melhorado, tornando assim um plano mais assertivo nas resoluções de desafios enfrentados por trabalhar com clareza, garantindo segurança e uma direção certa para que possa ser executada as ações do projeto de melhoria esperado.

5. PROPOSTA DE MELHORIA

Após feito vários recolhimentos de informações no órgão, foram identificadas suas falhas e com o objetivo de melhoria para a organização, a primeira ferramenta a ser utilizada foi a análise de SWOT um mostra suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Quadro 01. Análise SWOT

AMBIENTE INTERNO	
FORÇAS	FRAQUEZAS
Ações em diversas áreas	Clima
Passe livre PCD'S	Comportamento organizacional
Emissões de RG	Líder
Projeto para os idosos de empreendedorismo	Resultados ruins
Tem o apoio a mulher	Administração desorganizada
AMBIENTE EXTERNO	
OPORTUNIDADE	AMEAÇAS
Manter a administração organizada	Crises Política
Um clima organizacional melhor	Informação descentralizada
Liderança democrática	Momento Pandêmico
Estreitar laços com a sociedade	Fatos distorcidos pela mídia
Ações de motivação para os servidores	Falta de verba pública

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

De acordo com análise feita foram identificadas as fraquezas e organizadas no quadro acima, essas fraquezas foram pontuadas de 1 a 5 para que assim pudessem ser identificados as prioridades que se tornam graves para a organização, os três aspectos que foram pontuados gravidade, urgência e tendência.

Quadro 02. Matriz G.U.T.

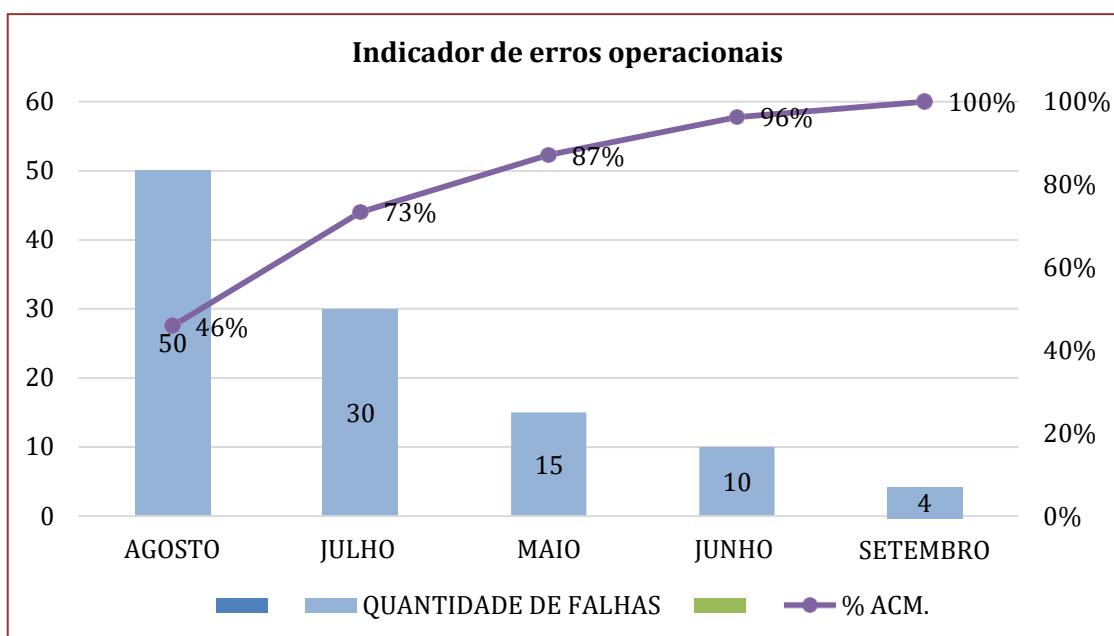
Lista de problemas	G	U	T	Pontuação	Prioridade
Clima	4	5	5	100	2°
Comportamento organizacional	4	4	5	80	3°
Liderança	5	5	5	125	1°
Resultados não satisfatórios	3	3	3	27	5°
Administração desorganizada	5	4	3	60	4°

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Como se pode notar, cada situação tem uma pontuação diferente, e fica evidente que a liderança foi o primeiro item com tendência prejudicial ao órgão, em segundo o clima, terceiro comportamento organizacional, quarto a administração desorganizada e em quinto não menos importante fica resultados não satisfatórios. Por meio dessa classificação podemos ver as prioridades, e podem ser totalmente resolvidas de acordo como foi organizada no quadro acima.

É notável que a liderança foi o fator mais contribuinte, que por se tratar de um órgão público, tem uma liderança autocrática onde o clima organizacional acaba sendo afetado, para uma melhor organização deve abranger uma liderança democrática. Onde seus servidores se sintam motivados e possam ter um comportamento organizacional melhor.

Temos o gráfico de Pareto indicando as falhas cometidas em maio, junho, julho, agosto e setembro de 2021, falhas cometidas de entre setores, torna-se notável que o mês agosto foi onde houve mais falhas a serem cometidas, processos de diárias e passagens, crachás. Julho foi o mês em que as demandas começaram a crescer.

Figura 01. Gráfico de Pareto

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Em média são em torno de 3 a 5 falhas por dia, documentos transmitidos com erros, e sem informações necessárias, para que os processos possam prosseguir com o andamento esperado, assim, tendo um atraso que acaba sendo prejudicial aos demais setores.

Quadro 03. 5 Porquês

O QUE?	1º POR QUÊ	2º POR QUÊ	3º POR QUÊ	4º POR QUÊ	5º POR QUÊ	CONTRAMEDIDA
Administração desorganizada	Gestão administrativa sem procedimentos técnicos relativos as atribuições	Sem procedimentos cada servidor desenvolve suas atribuições sem seguir uma sequência lógica	Não existem instruções de trabalho para as funções internas, destacando precisamente as etapas a serem seguidas			Desenvolver instruções de trabalhos e demais documentos que indiquem a execução das funções internas
Liderança Autocrática	Liderança tende não envolver servidores em tomada de decisão	A liderança deve se mostrar mais presente nos serviços que estão sendo executados	Só focar nos serviços prestados a servidores específicos			Desenvolver condutas para uma liderança democrática, trazendo a melhoria para o órgão
Comportamento organizacional	A falta de motivações dos servidores	Fazer ações onde envolva a todos	Promover ações de atividade			Desenvolver ações para motivar seus servidores, (eventos, reuniões para aproximar os servidores).

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Depois da análise ser feita foi possível ser encontrada a causa raiz dos problemas citados ao quadro encontrando a cauda principal que gerou a não conformidade, pode se notar que para cada problema foi feita uma contramedida para solucionar o problema, de uma forma que os recursos citados sejam usados conforme almejado nas causas raiz.

6. PLANEJAMENTO DA PROPOSTA

O planejamento da proposta será apresentado pela ferramenta 5W2H, que tem o propósito de melhoria das suas atividades executadas. Assim, a ferramenta irá demonstrar o plano de ação conforme almejado, usando os recursos e facilitando a melhoria com eficácia.

Quadro 04. 5W2H

O que?	Porque?	Quem?	Quando?	Onde?	Como?	Quanto?
Administração desorganizada	Não existem instruções de trabalho para as funções internas, destacando precisamente as etapas a serem seguidas.	Secretaria	Início: 02/12/21 Fim: 02/02/22	Órgão Público	Desenvolver instruções de trabalhos e demais documentos que indiquem a execução das funções internas	Sem valor financeiro diretamente agregado
Liderança Autocrática	Só focar nos serviços prestados a servidores específicos	Secretaria	Início 15/12/21 Fim: 15/02/22	Órgão Público	Desenvolver condutas para uma liderança democrática, trazendo a melhoria para o órgão	Sem valor financeiro
Comportamento organizacional	Promover ações de atividade	Secretaria	Início: 02/12/21 Fim: 02/02/22	Órgão Público	Desenvolver ações para motivar seus servidores, (eventos, reuniões para aproximar os servidores).	R\$ 1,000,00 Por mês

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

De acordo com a análise feita, como apresentada na ferramenta 5W2H, vimos que a organização vem sofrendo com a falta de uma liderança democrática, onde os colaboradores sentem esse impacto na satisfação, o que pode acabar afetando a administração da secretaria com as faltas informações a organização, pois a liderança não se encontra presente na sua administração. A liderança autocrática, como analisado na organização, causa uma insatisfação, servidores buscam procurar soluções e adaptação para que assim consigam acompanhar essa gestão. O líder também influencia bastante nas atitudes de seus servidores, tem como a capacidade incentivar e motivar seus colaboradores.

O comportamento organizacional é bastante afetado, e, para que uma organização tenha um bom clima organizacional, deve-se manter seus servidores sempre presentes, motivados e unidos. Uma organização deve sempre manter a comunicação entre o demais membro de toda a equipe, podendo melhorar a comunicação com eventos,

reuniões que envolva a todos. Uma boa solução para isso, além da política de Gestão do conhecimento, é o desenvolvimento do *Endomarketing*, onde a empresa irá buscar estabelecer uma relação saudável com seus colaboradores, promovendo as ações que os façam sentir-se mais ligados com a empresa.

7. RESULTADOS ESPERADOS

Após a conclusão das análises feitas, o esperado é que sigam com as linhas de raciocínio citadas, para que assim, consigam acompanhar e serem executadas com eficiência. Compartilhar informações com os demais membros da equipe, sendo comunicativos e, com a aplicação de uma liderança que ouça mais seus servidores, possa criar um clima organizacional favorável no órgão.

A falta de comunicação, informações perdidas constantemente ao decorrer da semana, que acabam afetando as atividades a serem executadas, serão resolvidas para a melhoria da administração. Com os servidores sendo comunicativos, o andamento de processos é feito com excelência e as atividades executadas com eficácia, promovendo um clima organizacional melhor. A implantação de uma gestão de conhecimento tem o objetivo diretamente focado nisso, pois com informações bem distribuídas é notável que os erros diminuirão e ocorrerá um aumento na qualidade dos processos.

As muitas reclamações que ocorriam nos setores internos e, até mesmo, de uma parte considerável de quem recebia os serviços, serão minimizados com o tempo. É esperado que a produtividade dos atendentes aumente, promovendo uma satisfação interna e externa, com serviços bem feitos e de qualidade.

Por fim, vale destacar que, se as ideias propostas no presente artigo sejam executadas devidamente, é esperado que a curto prazo já consigam enxergar grandes mudanças no clima e no comportamento dos funcionários diante a organização. Pois, com colaboradores mais satisfeitos e com a comunicação fluindo bem para a execução das tarefas, os resultados dos trabalhos dos mesmos irão ser melhores e a cultura proposta finalmente possa se tornar mais forte e presente.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desenvolver o assunto abordado proporcionou significativos benefícios acadêmicos, visto que foi possível colocar os conhecimentos adquiridos ao decorrer do curso para ajudar gestores que lidam com assuntos parecidos. Conseguiu-se destacar problemas que o Órgão Público trabalhado enfrenta, podendo promover propostas que amenizem e possam, por fim, resolver as falhas que a cultura interna promovia.

Ao decorrer do trabalho, percebeu-se que os servidores não se agradavam com a falta de comprometimento de seus superiores, e também se mostram interessados em atitudes que promovam um ambiente de trabalho melhor, onde seus gestores finalmente consigam compartilhar a cultura e uma boa comunicação diante toda organização, com intuito de um melhor clima entre os setores. Por conta das situações mostradas, as informações e análises adquiridas vieram de situações reais que acontecem com bastante frequência e provocam um impacto negativo entre os muitos setores observados.

Portanto, uma vez que a cultura é importante para as atividades executadas no órgão, onde se mostra afetar o clima e comportamento, o trabalho quis mostrar o quão

importante é falar sobre cultura e comunicação. Os líderes devem sempre se fazer presente para promover os valores da empresa, já que, os colaboradores são o reflexo de sua gestão, são eles que guiam a organização e os funcionários. Conclui-se que tendo uma cultura forte e um investimento no fator humano, irão influenciar os colaboradores positivamente para uma melhor execução de seus serviços.

REFERÊNCIAS

- [1] ALVES, R; KINSHESCKI, G.F; SILVA, V.R; VECCHIO, H.P; OLIVEIRA, C.L; CANCELIER, M.V.L. Aplicabilidade da matriz G.U.T para a identificação dos processos críticos: o estudo de caso do departamento de direito da Universidade Federal de Santa Catarina. 16 f,
- [2] AVILA, C.A.N; STEFENON, S.F; OLIVEIRA, J.R; COELHO, A.S; VENÇÃO, A.T; KLAAR, A.C.R. Aplicação do 5W2H para criação do manual interno de segurança do trabalho. Revista espacios. v.37, n.20, p 19, 2016.
- [3] CRUZ, Uilmer Rodrigues Xavier. Os caminhos metodológicos da pesquisa mista participante. Revista tocantinense de Geografia, v.9, n17, p.139-153, 31 mar. 2020.
- [4] ESTEVES, S.R.M. Requisitos de softwares funcionais para o desenvolvimento de plataforma digital de diagnóstico da gestão do conhecimento nas organizações. 251 f. Dissertação, Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento. Unicesumar - centro universitário cesumar, Maringá – PR, 2017.
- [5] LEITE, M. S. R; GASPARTTO, A.M.S. Análise Swot e suas funcionalidades: o autoconhecimento da empresa e sua importância. Revista Interface Tecnológica. v.5, n2, p 184-195, 2018.
- [6] LIMA, A.C; BARROS, C.S; LEITE, Y.G.S. Segurança ocupacional e os recursos humanos: um estudo de caso no ramo calçadista. 24 f. Graduação em Tecnologia em Recursos Humanos. Centro Universitário FAMETRO, Manaus-AM, 2021.
- [7] MACIEL. Avaliação N1 da turma de tecnologia em gestão de recursos humanos. 8 f. Centro universitário FAMETRO. 2021.
- [8] PIZZAIA, A; PEGINO, P.M.F; COLLAR, J.E; TENÓRIO, N. O papel da comunicação na gestão do conhecimento: aspectos relevantes e estímulos a novas pesquisas. v.8, n.2, p 62-81, 2018.
- [9] SILVA, Teilma Maria da. VIANA, Cíntia Milena Cid; FEITOSA, Leandro da Cruz. O Impacto da Gestão do Clima Organizacional no Comportamento das Pessoas do Setor Público. Id on Line Rev.Mult. Psic., 2018, vol.12, n.42, p. 213-224. ISSN: 1981-1179.
- [10] VARGAS, T.S; VOGEL, C; DREGER, A.A; BARBOSA, L.A. Aplicação da metodologia MASP para direcionamento das ações de melhorias: estudo de caso em uma indústria calçadista. Revista Espacios. v.39, n.22, p18, 2018.
- [11] VARJÃO, S.S; ESTENDER, A.C. A importância da cultura organizacional e seu reflexo na comunicação interna. Revista da Universidade do Rio Verde. v.14, n.2, p 272-277, 2016.

Capítulo 10

Estratégia dos Recursos Humanos como ferramenta de inclusão social: Estudo de caso de ex-detentos na cidade de Manaus

Lucas Araújo

Ygor Geann dos Santos Leite

Resumo: Recursos Humanos, ou RH, de uma empresa são todas as pessoas que fazem parte da organização. Já a gestão de Recursos Humanos, gestão de RH ou gestão de pessoas é a administração desses funcionários visando alinhar os objetivos da empresa com os colaboradores e promover a satisfação profissional. Diante disso, este artigo busca desenvolver reflexões acerca das políticas públicas de inclusão dos ex-detentos no mercado de trabalho. A oferta de qualificação e de oportunidade de trabalho é considerada uma maneira de garantir que os mesmos se reinsiram na sociedade. Para fins desse estudo, realizou-se um levantamento de dados a fim de garantir que as diretrizes e ferramentas do RH sejam utilizadas para auxiliar neste processo. A oferta de qualificação e de oportunidade de trabalho é considerada uma maneira de garantir que os mesmos se reinsiram na sociedade e não retornem ao crime. Realizou-se um levantamento de dados e uma análise de projetos já existentes e que colaboram para essa inserção. Tornando, assim, essa pesquisa um estudo de caso de ex-detentos na Cidade de Manaus.

Palavras-chave: SEAP, ferramentas estratégicas, RH humanizado, egressos, inclusão social.

1. INTRODUÇÃO

A área de Recursos Humanos é constantemente desafiada a acompanhar as mudanças de cenários e manter suas ações com foco no planejamento estratégico e nas diretrizes da cooperativa. Sendo assim, o RH também tem responsabilidade social, principalmente na transformação da corporativa empresarial tradicional, ou seja, aquela voltada estritamente para a obtenção de lucro. Nesse viés, aparece uma nova roupagem da classe empresarial que tem como objetivo participar da promoção do resgate da dignidade humana por meio do trabalho.

Todavia, observa-se que, em pleno século XXI, o ideal de responsabilidade social empresarial, ainda não faz parte do cotidiano da maioria das empresas, quando a questão é dar oportunidade de trabalho para um ex-detento. Ainda mais quando se trata não apenas de uma empresa privada, mas de um órgão público, como a SEAP que é a responsável pela ressocialização do presidiário. Sendo assim, evidencia-se a problemática deste trabalho: Como a SEAP, com a criação de um RH humanizado, pode melhorar a vida dos ex-detentos na sociedade?

Com isso, é possível perceber que o objetivo desse trabalho é apresentar estratégias que possibilitem a SEAP fazer a inclusão de presidiários no mercado de trabalho na cidade de Manaus. E como objetivo específico: selecionar o que precisa de mudanças, desenvolver pesquisa com foco em medidas que levem a contratação de ex-detentos, com o objetivo direcionado a diminuição de reincidência e ainda construir um plano de ação que esteja dentro da realidade da SEAP para oferecer resultados satisfatórios.

A metodologia consiste principalmente da pesquisa mista, pois, esse recurso permite a análise de dados tanto quantitativos como qualitativos, e com isso, pode-se observar a realidade da empresa com foco nos objetivos propostos. Tendo ainda o caráter exploratório, com liberdade em analisar o ambiente organizacional como um todo, levantando informações mais precisas. Por fim, as ferramentas estratégicas servirão como recursos de análise aos resultados obtidos, para então construção do plano de melhoria.

A fundamentação teórica se organiza da seguinte forma: Gestão de recursos humanos, evidenciando as principais abordagens desse modelo de gerenciamento; Estratégias organizacionais, destacando as maneiras que podem ser aplicadas para contornar a problemática evidenciada; e ainda ferramentas estratégicas, apresentando as ações padronizadas para analisar e compor uma proposta de melhoria eficiente, sempre buscando apresentar a causa raiz.

A importância dessa pesquisa é justificada considerando que as organizações não podem se concentrar somente nos resultados financeiros, mas em exercer seu papel social onde oferecer oportunidade a uma pessoa em reabilitação passa a ser tão relevante quanto qualquer outra admissão. É importante ressaltar que este é assunto de grande valia para sociedade que sofre bruscamente com a falta de segurança e alto índice de criminalidade, atualmente preocupante, verificando qual o procedimento vem sendo tomado perante a situação caótica que estamos vivendo.

2. CARACTERIZAÇÃO DO ÓRGÃO

Por se tratar de um órgão público, a empresa aqui caracterizada será a Secretaria de Administração Penitenciária – SEAP. De acordo com o site oficial da SEAP, a secretária foi criada em 9 de março de 2015 no Governo de José Melo pela Lei Complementar N^o 152 que altera na forma que especifica a Lei N^o 1.172 de 14 de novembro de 1986 e dá outras providências.

Ainda segundo o site oficial, <http://www.seap.am.gov.br/>. Entre as atribuições da SEAP estão: a aplicação das normas de execução penal no âmbito estadual; a supervisão, coordenação e controle do sistema penitenciário e também do Sistema Socioeducativo através da reintegração social do apenado; implantação e implementação da execução das penas não privativas de liberdade e das medidas de segurança no Estado do Amazonas; articulação com o Poder Judiciário, Ministério Público e demais Órgãos ou entidades relacionados à Política Penitenciária Estadual; e elaboração de propostas de regulamentação de assuntos de sua competência.

A SEAP tem como visão ser referência no âmbito do sistema penitenciário, mediante o respeito à dignidade da pessoa humana; e como missão garantir a execução das assistências Legais, proporcionando condições à integração social dos custodiados. Dentre seus valores estão: Comprometimento, Segurança, Responsabilidade, Eficiência, Humanização, Integração.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Quando se fala em gestão de Recursos Humanos, toma-se como referência a administração das pessoas que participam das organizações e que nelas desempenham determinados papéis. Visto que esta área é fundamental para o sucesso de uma organização, pois ela é responsável pelo abastecimento, aplicação, manutenção, monitoramento, desenvolvimento de novos talentos, da gestão, orientação, treinamento das pessoas. Ou seja, a função envolve todo o processo de gestão, desde a entrada do funcionário até a sua saída.

Segundo Wren (2017) a gestão de Recursos Humanos é uma das principais áreas responsável pelas pessoas em uma organização. Sem pessoas não há empresa, produtos ou serviços, por isso é fundamental ter essa área bem estruturada e definida nas organizações. As pessoas constituem o principal ativo da organização, o setor de RH desempenha funções que permitem a colaboração eficaz para alcance dos objetivos organizacionais e individuais, pois dependendo da maneira como as pessoas são tratadas, podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas da organização.

Com a era do conhecimento, na qual as informações estão à disposição de todos e a todo o momento, as pessoas procuram cada vez mais o seu desenvolvimento pessoal e profissional. A formação desses novos profissionais obrigou as empresas a remodelar as suas estratégias e os seus programas de gestão de pessoas. A gestão de pessoas na era do conhecimento abriu inúmeros espaços relacionados a reestruturação dos processos internos de recursos humanos, dos programas, e das estratégias para atrair, desenvolver, recompensar e reter os mais importantes ativos da empresa, que são as pessoas.

De acordo com Brito e Oliveira (2016), basicamente a gestão de recursos humanos consiste em sincronizar estratégias administrativas, garantindo que independente das atividades sendo executadas, os colaboradores sintam-se satisfeito em suas atribuições, mesmo que em condições específicas, seja necessário aumentar e/ou acelerar as tarefas rotineiras, sendo impulsionados principalmente por exigências mercadológicas que levam os gestores a exigir mais dos colaboradores.

Sendo assim, a função da área de recursos humanos como agente de mudança é catalisar os esforços de transformação organizacional para que ela se torne mais competitiva. A gestão da mudança é uma das mais importantes contribuições da área de recursos humanos para a gestão estratégica e essa contribuição se torna efetiva a partir do gerenciamento da cultura da organização, do desenvolvimento de novas competências, da formação de equipes e do envolvimento das pessoas no processo de transformação.

3.2 ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAL

Segundo Guimarães (2021), as áreas de atuação da administração de recursos humanos são denominadas de subsistema: de provisão, subsistema aplicação, subsistema manutenção, subsistema desenvolvimento e subsistema monitoração. Eles buscam tornar-se os recursos humanos produtivos através da atração, manutenção e aperfeiçoamento constante dos profissionais. Estas ações objetivam influenciar os resultados da empresa de forma positiva.

Dessa forma o subsistema de provisão de recursos humanos atua com atividades sobre suprimento de recursos humanos para as organizações. Esses processos envolvem todas as atividades relacionadas com mercado de recursos humanos, recrutamento e seleção de pessoas com o objetivo de fornecer às organizações talentos para o aumento do capital humano. As diretrizes desse subsistema são: Mercado de recursos humanos; Recrutamento de pessoal; Seleção Pessoal e Socialização Organizacional. Um recrutamento eficiente tem três etapas fundamentais: pesquisa interna das necessidades, pesquisa externa do mercado e definição das técnicas de recrutamento a utilizar.

O subsistema de aplicação de recursos humanos estuda processos que levam ao conhecimento sobre os cargos das organizações e também sobre o desempenho das pessoas. Sendo dividido em dois tópicos, o primeiro é a Descrição e Análise de cargos, o que consiste em analisar, descrever e entender as atividades que envolvem cada cargo em uma organização. O segundo tópico é Avaliação do Desempenho, o objetivo da avaliação do desempenho é identificar entre os integrantes da organização os pontos fortes bem como os pontos que merecem ser trabalhados e aprimorados.

Guimarães (2021) afirma que o subsistema de manutenção estuda os processos que buscam a satisfação e a motivação das pessoas para maximizar as relações entre empresa e funcionários. Afinal, o objetivo é evitar atritos, aumentar a satisfação e por consequência, aumentar a produtividade dos colaboradores. O subsistema atua com atividades sobre administração de salários, planos de benefícios, e de higiene e segurança do trabalho.

Já o subsistema de Desenvolvimento de recursos humanos estuda dois temas principais. O primeiro é o treinamento de pessoas que se preocupam em capacitar os colaboradores. O segundo é o desenvolvimento organizacional onde a empresa que procura utilizar todas as habilidades de seu capital humano para gerar o seu

aperfeiçoamento. O Desenvolvimento de Recursos Humanos, diz respeito às responsabilidades de planejar e acompanhar o crescimento organizacional e humano, no seu todo, ao longo do tempo, garantindo que os objetivos estrategicamente traçados se mantenham no rumo.

Marras (2019) afirma que o subsistema de controle de recursos humanos, O subsistema de monitoramento tem o papel de assumir o controle das atividades humanas, permitindo que os diversos setores da organização possam assumir suas responsabilidades em relação ao pessoal. Ele aplica atividades mensuração entre objetivos propostos e realizações de atividades. O subsistema se divide em controle de pessoas, banco de dados e sistemas de informação e auditoria de recursos humanos.

3.3 FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS

Existem no mercado muitas ferramentas de gestão para diferentes processos gerenciais da organização. Há aquelas para o planejamento estratégico, para o gerenciamento da rotina, para a solução de problemas, para o relacionamento com clientes, como para muitos outros processos. O planejamento estratégico é um processo muito importante para uma empresa, pois funciona como um mapa para nortear os caminhos que um negócio deve seguir para obter os resultados esperados. Dessa forma, as ferramentas utilizadas são: Análise SWOT, MATRIZ G.U.T, Gráfico de Pareto, 5 porquês e o 5W2H.

Segundo Hofrichter (2017), o termo análise SWOT corresponde a uma abreviação em inglês, composta da seguinte maneira: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (*Threats*), onde o intuito dessa análise corresponde visualização prática das quatro características que podem descrever perfeitamente a análise ambiental de uma organização, podendo assim os gestores responsáveis por determinado setor tomar as medidas cabíveis na necessidade de resolução de uma problemática.

De acordo com Gomes (2017) A matriz G.U.T é uma outra ferramenta utilizada para priorização de fatores e demais condições que necessitam de uma resolução gerencial eficiente, contudo, ao contrário do Gráfico de Pareto, esta ferramenta não precisa de dados quantitativos para ser construída, as condições de prioridade são identificadas por meio do conhecimento dos gestores, em relação a problemática, envolvido no processo.

O gráfico de Pareto, segundo Corrêa e Corrêa (2019) visa focalizar os esforços de melhoria. Ele é útil sempre que classificações gerais de problemas (erros, defeitos, feedback de clientes, etc.) puderem ser compilados na forma de valores para estudo e ações posteriores. Nesta ferramenta, as frequências de cada causa são representadas de forma semelhante a um histograma, porém em ordem decrescente por barras e o total acumulado é representado por uma linha.

De acordo com Marras (2019) os 5 Porquês é uma metodologia desenvolvida no sistema Toyota de Produção, na década de 80. Esse modelo e as constantes revoluções tecnológicas e filosóficas fizeram da Toyota uma líder nesse segmento de mercado. A técnica consiste em perguntar 5 vezes o motivo pelo acontecimento de algum problema. A técnica por que-por que (também conhecida como 5 por quês ou 5 porquês e um como) é simples, porém efetiva para ajudar a entender as razões (ou causas) da ocorrência de problemas.

Para Marras (2019) A ferramenta administrativa 5W2H é comumente aplicada para registrar as atividades referentes a construção e andamento de determinado projeto, de modo que neste documento é possível ver uma divisão ordenada de atribuições e tomadas de decisão, que juntos fazem parte de um conjunto de ações com o foco expressivo na resolução e/ou contorno de não conformidades.

4. METODOLOGIA

Com a intenção de que o questionamento levantado na problemática antes indicada pudesse ser respondido de modo fundamentado, esta pesquisa valeu-se de uma série de parâmetros em um processo de coleta de dados caracterizado por uma metodologia mista, pois se apresenta de forma tanto qualitativa como quantitativa como apresentado adiante.

De acordo com Gil (2017) os métodos qualitativos fornecem descrições detalhadas de fenômenos complexos, incluindo seus aspectos contextuais, ou focam em análises aprofundadas envolvendo poucos indivíduos. Desse modo, seus resultados não são generalizáveis. Já, as pesquisas com métodos quantitativos costumam examinar a associação entre variáveis que podem ser generalizadas para uma população por meio de inferências estatísticas. Focam na análise de grandes amostras, porém seus achados não levam à compreensão de processos individuais.

Sendo assim, a pesquisa com métodos mistos combina os métodos de pesquisa qualitativos e quantitativos e tem por objetivo generalizar os resultados qualitativos, ou aprofundar a compreensão dos resultados quantitativos, ou corroborar os resultados. Uma pesquisa que empregue métodos mistos, geralmente, é desenvolvida por um grupo de pesquisadores que possuem diferentes habilidades e competências em pesquisa e podem aplicar com coerência e precisão diferentes métodos.

No que se refere às aplicações das ferramentas administrativas, será realizado primeiramente, uma análise no órgão pesquisado por meio da análise SWOT destacando os ambientes internos e externos nos seguintes fatores: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. Dessa forma, as fraquezas serão destacadas como maior fator de impacto, pois, considerando a condição básica deste artigo no que se refere a resolução de problemáticas, esse critério é o que melhor se enquadra.

De acordo com a lista de fraquezas evidenciadas pelo *SWOT*, se faz necessário evidenciar quais dos itens realmente é o mais crítico, ou seja, o que mais representa perigo as operações da empresa. E levando em consideração que se tem-se dados qualitativos, a ferramenta mais indicada para o fim de priorização é a *Matriz G.U.T*. Onde neste sentido, as fraquezas serão analisadas considerando o produto da Gravidade x Urgência x Tendência, e com isso, sendo organizadas em ordem decrescente.

Será apresentado, também, um indicador de desempenho em relação às fraquezas de destaque para assim sejam evidenciados os impactos que a condição adversa está ocasionando na empresa. O indicador será padronizado por meio do Gráfico de Pareto, sendo obtido por meio de cálculos estatísticos, onde as ocorrências ficam organizadas de modo que se percebe o progresso das condições a serem analisadas.

5. PLANEJAMENTO DA PROPOSTA

No quadro 1 foi empregue a Matriz SWOT para identificar as forças, ameaças, oportunidades e sobretudo as fraquezas com o intuito de verificar os problemas a serem solucionados.

Quadro 01. Matriz SWOT

	Forças	Fraquezas
Ambiente Interno	1. Portaria que obriga a contratação de presos e egressos;	1. Mínima possibilidade reabilitadora do apenado;
	2. Apoio Psicológico nos centros de reinserção;	2. Ineficácia do programa de capacitação interna;
	3. Lei de 7.210/84 assistência garantida a presos e egressos;	3. Baixa escolaridade dos ex-detentos;
	4. Auxílio Reclusão;	4. Contratação de ex-detentos abaixo da média;
	5. Palestras Motivacionais para os egressos em parceria com instituições públicas;	5. Ineficiência do sistema da SEAP;
	Oportunidades	Ameaças
Ambiente externo	1. Projetos de ressocialização;	1. Preconceito e discriminação;
	2. Trabalhos comunitários;	2. Exploração da mão-de-obra barata;
	3. Programa de cursos profissionalizantes;	3. A volta da maioria dos ex-detentos para o mundo crime;
	4. Empresas que oferecem oportunidade além da porcentagem exigida para ex-detentos;	4. Ofertas de apenas subempregos;
	5. Projeto Reeducar;	5. Contratação de ex-detentos abaixo da média;

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Através da SWOT foi possível detectar as fraquezas que levam o cenário do mercado de trabalho a ser precário para ex-detentos. Essa identificação se faz necessária, pois é através dela que segue a montagem do plano de ação para resolução das mesmas. A partir do momento que as fraquezas são identificadas é possível priorizá-las para seguir uma ordem de importância para tal situação.

Para descobrir a priorização de cada fraqueza foi aplicada a Matriz G.U.T na qual é possível estimar a gravidade, urgência e tendência de cada problema. Ordem das prioridades: 1. Mínima possibilidade reabilitadora do apenado; 2. Ineficácia do programa de capacitação interna; 3. Baixa escolaridade dos ex-detentos; 4. Contratação de ex-detentos abaixo da média; 5. Ineficiência do sistema da SEAP. Com o resultado foi possível buscar soluções para as problemáticas.

Quadro 02. Matriz G.U.T

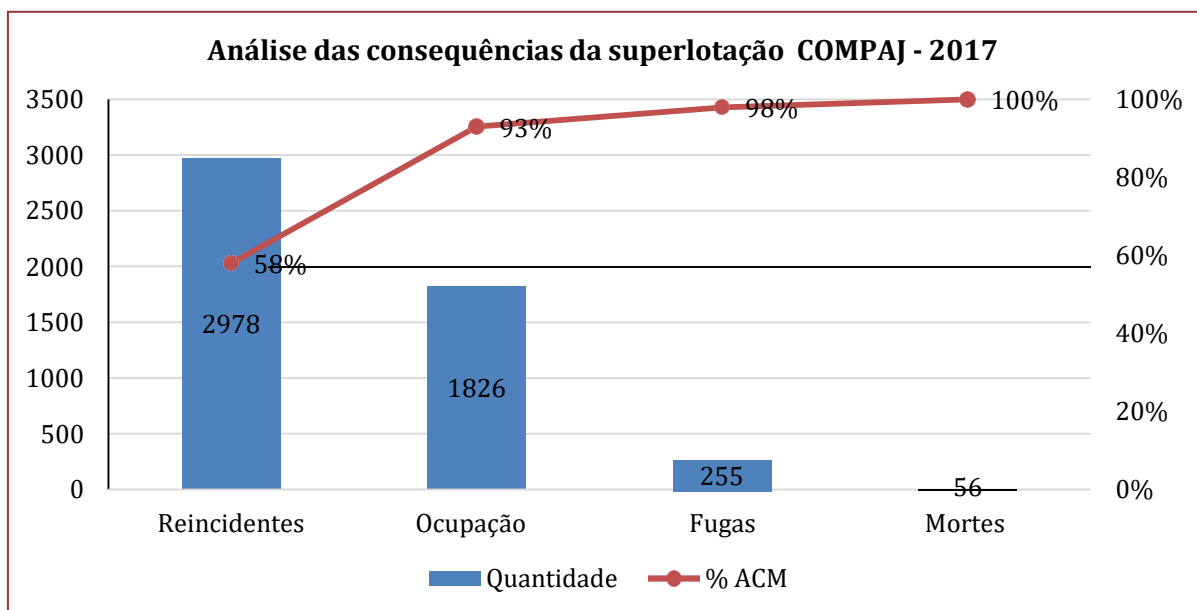
Lista de Problemas	G U T			Pontuação	Prioridade
Mínima possibilidade reabilitadora do apenado;				125	1º
Ineficácia do programa de capacitação interna;				64	2º
Baixa escolaridade dos ex-detentos;				48	3º
Contratação de ex-detentos abaixo da média;				18	4º
Ineficiência do sistema da SEAP;	3	2	2	12	5º

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Mediante a análise verificou-se a priorização de cada fraqueza e a ordem que serão solucionadas. O reconhecimento dessas prioridades foi feito através de pontuações, cada uma recebeu 3 notas de 1 a 5, para as seguintes categorias: gravidade, urgência e tendência, as notas foram multiplicadas para chegarem aos resultados. As que tiveram as pontuações maiores foram colocadas para o plano de ação. Cada fraqueza foi verificada de forma individual para identificar o impacto que causa no coletivo.

O Gráfico de Pareto serve para a identificação de falhas e para especificar qual o grau das ocorrências, ou seja, classificar com que frequências elas acontecem. Dessa forma, é possível definir qual defeito será resolvido com a maior prioridade. Consiste em reunir dados, analisá-los e depois transformá-los em um gráfico conforme as informações já antes coletadas.

Figura 01. Gráfico de Pareto



Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Em virtude das problemáticas encontradas em todo o artigo foi utilizado o Gráfico de Pareto para fazer uma análise do maior e mais evidente problema que é a superlotação dos presídios de Manaus. Dessa forma, está ilustrado acima (figura 1) uma análise das consequências da sobrecarregada situação dos presos do COMPAJ (Complexo Penitenciário Anísio Jobim) que foi cenário de massacre em 2017. Com isso, podemos observar quantos reincidentes retornaram ao complexo penitenciário, quantas fugas e mortes ocorreram e a ocupação que segundo a pesquisa realizada era bem maior do que o suportado pelo presídio.

5.1 5 PORQUÊS

Para alcançar a causa raiz do problema, foi empregada a ferramenta os 5 porquês com o intuito de encontrar o real motivo que levou a recorrência de tal situação. A metodologia consiste em interrogar cinco vezes o porquê da circunstância está acontecendo e assim desenvolver a resolução.

Quadro 03. 5 Porquês

O que?	1º Por Quê	2º Por Quê	3º Por Quê	4º Por Quê	5º Por Quê	Contramedida
Mínima possibilidade reabilitadora do apenado;	Dificuldades para uma recolocação profissional	Direito negado a uma nova oportunidade na sociedade após o cumprimento da pena	Enfrenta muito preconceito por parte das empresas	Pelo fato de já ter um estereótipo formado contra ex-detentos		Elaborar um plano de melhoria na reintegração por questão humanitária parceriada com empresas para recuperar a dignidade no mercado de trabalho
Ineficácia do programa de capacitação interna;	Sistema fraco para uma grande demanda	Falta de investimento para abranger e cobrir todos os egressos com as assistências necessárias	Superlotação dos presídios que levam a poucos terem acesso aos recursos disponíveis			Aumentar as opções para o cumprimento das penas, principalmente as de crimes mais leves
Baixa escolaridade dos ex-detentos;	Porque não há recurso pedagógico adequado	Porque não é disponibilizado recurso suficiente pelo governo	corre um descaso e omissão dos responsáveis quanto a isso			Elaborar planos e regras nas prisões locais que proporcionem uma educação obrigatória a todos, evitando a reincidência

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Conforme a análise da causa raiz, a mínima possibilidade reabilitadora do apenado está associada com as dificuldades que eles têm para uma recolocação profissional, por não terem oportunidade na sociedade após o cumprimento da pena pelo fato de já ter um estereótipo formado contra os ex-detentos. A ineficácia do programa de capacitação interna abrange um sistema fraco devido à grande demanda e falta de investimento para cobrir os egressos com as assistências necessárias e a superlotação dos presídios que levam poucos terem acessos aos recursos disponíveis. A baixa escolaridade dos ex-detentos ocorre por não haver recursos pedagógico adequado, pois, não é disponibilizado recursos suficientes pelo Governo e dá-se um descaso e omissão dos responsáveis quanto a isso.

6. PROPOSTA DE MELHORIA

Diante disso a ferramenta 5W2H foi empregue para formar um plano de ação eficiente e rápido, para assim definir, visualizar e acompanhar de maneira clara, ágil e fácil o que será realizado. Nela foram expostas sete perguntas, encontrando assim sete respostas: O quê será feito? Por quê deverá ser feito? Quem irá fazer? Quando será executado? Onde? Como? Quanto irá custar cada proposta.

Por meio da 5W2H realizou-se a organização da resolução dos problemas identificados nas ferramentas anteriores. Essas medidas são de suma importância e precisam ser efetuadas de maneira correta seguindo o planejamento e assim solucionar cada fraqueza para que tenha sucesso no plano de ação. Mediante a isso verificou-se a importância de tal ferramenta para solucionar as problemáticas.

Quadro 04. 5W2H

O que?	Por quê?	Quem?	Quando?	Onde?	Como?	Quanto?
Mínima possibilidade reabilitadora do apenado;	Para assegurar que os apenados tenham novas oportunidades no ramo de trabalho e não voltem para o crime	Secretária de Estado de Administração Penitenciária (SEAP)	Indefinido	Nos presídios de Manaus	Elaborar um plano de melhoria na reintegração por questão humanitária parcerada com empresas para recuperar a dignidade no mercado de trabalho	Sem valor financeiro agregado
Ineficácia do programa de capacitação interna;	Para que venha amenizar ou até mesmo acabar com a superlotação	SEAP	Indefinido	Nos presídios de Manaus	Aumentar as opções para o cumprimento das penas, principalmente as de crimes mais leves	Sem valor financeiro agregado
Baixa escolaridade dos ex-detentos;	Para proporcionar uma ressocialização adequada, o que fará com que a criminalidade seja reduzida	SEAP e os gestores das prisões locais	Indefinido	Nos presídios de Manaus	Elaborar planos e regras nas prisões locais que proporcionem uma educação obrigatória a todos, evitando a reincidência	Sem valor financeiro agregado

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Após uma análise da contramedida anteriormente definida na ferramenta 5 Porquês, foi possível observar que as recomendações servirão para implementar melhorias não somente nos presídios de Manaus, mas também na vida dos presos dentro das prisões, e até mesmo fora delas, após cumprirem suas penas ao tentarem se reintegrar na sociedade, fazendo com que eles não retornem ao mundo do crime. Porém, quando será colocado em prática e quanto isso custará ainda está em análise pelos encarregados dos casos apresentados no quadro 04. Assim, foi possível visualizar que a SEAP juntamente com os gestores de cada presídio são os principais responsáveis pela execução e sucesso dessas propostas sugeridas que serão realizadas nos próprios complexos penitenciários da cidade de Manaus.

7. RESULTADOS ESPERADOS

Por meio do exposto observou-se toda a análise referente o que é Recursos Humanos, gestão de RH e como os recursos humanos pode mudar uma questão social e por menor que seja a intervenção em relação a isso, já faz toda a diferença, pois a partir do momento que se tem um órgão com um RH humanizado no qual vai encaminhar os egressos para o mercado de trabalho deixando-os aptos para uma seleção a nível de todos já mostra a importância desse setor.

O RH humanizado tem como intuito efetuar mudanças para o ambiente organizacional envolvendo os colaboradores, essas modificações vão desde a tecnologia até as questões sociais. Uma das principais características do RH humanizado é que ele promove a criatividade e isso é um ponto chave, pois é justamente essa criatividade que vai trazer inovação para as organizações.

E por causa disso a proposta da SEAP criar um RH humanizado se tornou tão relevante uma vez que também já se tem um exemplo de programa que recrutam egressos que vem tendo excelentes resultados é o programa para o egresso que funciona em São Paulo busca a recolocação profissional dos ex-detentos, trabalhando a capacitação e a empregabilidade, depois da criação do programa, o índice de reincidentes do total de 8.691 cadastrados em 2019 foi apenas de 3,5%.

No Amazonas em 2020 a SEAP registrou um aumento significativo de reincidentes, o maior dos últimos cinco anos, sendo Manaus o município com mais reincidentes, logo se observa a diferença entre um estado que tem um programa de empregabilidade para um que não tem.

Portanto, a criação de um RH humanizado através da SEAP trará essa inclusão dos ex-detentos e causará a diminuição dos reincidentes, com isso ocorrerá a redução da superlotação dos presídios e até mesmo um pouco da violência na capital que é causada por tantos ex-detentos que não tem a oportunidade no mercado de trabalho e nem um meio que coloquem eles em posição de concorrer as vagas disponibilizadas pelas empresas.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo foi desenvolvido tais reflexões a fim de considerar a importância acerca das políticas públicas de inclusão social dos egressos no mercado de trabalho, visto que, a oportunidade de labuta é apontada como uma peculiaridade para garantir a reinserção na sociedade, de maneira que o ex-detento não retorne ao crime e seja ressocializado buscando melhoria de vida e a dignidade da pessoa humana.

As ferramentas administrativas são procedimentos usados na gestão de uma organização e dispõem como propósito auxiliar na tomada de decisões que integram a análise de problema sugerindo soluções. É de suma importância ter o conhecimento apropriado da ferramenta para utilizá-la de maneira correta, pois o uso não adequado provocará erros, impossibilitando a melhoria esperada.

Pela observação das vertentes, um RH humanizado tem uma forte possibilidade de melhoria na vida da sociedade de pessoas que não têm oportunidades, como no caso de ex-detentos, à inserção de um programa de RH tem como objetivo recuperar a dignidade do egresso quando este recebe uma chance no mercado de trabalho, podendo considerar como uma estratégia para que o mesmo não torne a cometer tais práticas e reincida para o crime.

Foi possível explicar as causas que geram ineficiência no órgão da SEAP que impossibilita o sistema de atingir um dos seus maiores propósitos que é a reeducação do apenado, e nessa mesma esfera suprimi-las de forma em que o plano de ação fosse aplicado.

Ao surgimento das consequências, evidencia-se também o crescimento do número de egressos que não tornam ao crime e obtêm a capacitação profissional, trabalhando a inclusão social e a diminuição do preconceito e discriminação enfrentados pela sociedade. A atuação no mercado de trabalho trará melhores resultados, experiências e melhoria na reintegração do apenado.

REFERÊNCIAS

- [1] AMAZONAS tem a maior superlotação carcerária do País, diz Monitor da Violência. 18horas.com, 17 de maio de 2021. Disponível em: <https://18horas.com.br/amazonas/amazonas-tem-a-maior-superlotacao-carceraria-do-pais-diz-monitor-da-violencia/amp/>. Acesso em: 28 de out. de 2021.
- [2] CONSTRUÇÃO e indústria dão oportunidades a ex-detentos. Cieam, 28 de outubro de 2013. Disponível em: <https://cieam.com.br/noticias/construcao-e-industria-dao-oportunidades-a-ex-detentos>. Acesso em: 20 de out. de 2021.
- [3] CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. Administração de produção e operações. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- [4] DOS 5 mil presos em Manaus, apenas 229 trabalham segundo o Sistema Prisional em Números. Amazonas Atual, 19 de junho de 2018. Disponível em: <https://amazonasatual.com.br/dos-5-mil-presos-em-manaus-apenas-229-trabalham-segundo-o-sistema-prisional-em-numeros/>. Acesso em: 28 de out. de 2021.
- [5] FARIAS, Elaize. Instituições alertaram o colapso nas cadeias do Amazonas. Amazônia Real, 04 de janeiro de 2017. Disponível em: <https://amazoniareal.com.br/instituicoes-alertaram-o-colapso-nas-cadeias-do-amazonas/>. Acesso em: 29 de out. de 2021.
- [6] GOMES, L.G.S. Reavaliação e melhoria dos processos de beneficiamento de não tecidos com base em reclamações de clientes. Rev. FAE, Curitiba, 2017.
- [7] GUIMARÃES, G.O. Análise no processo de manutenção de navios aplicando dmaic e ferramentas de qualidade. Revista Brasileira de Administração Científica, v.12, n.3, p. 37-59, 2021.
- [8] HENRIQUES, C.; GONÇALVES, S.; SEVERINO, A. Rebelião em presídio chega ao fim com 56 mortes, diz governo do AM. G1 AM, 02 de janeiro de 2017. Disponível em: <http://g1.globo.com/am/amazonas/noticia/2017/01/rebeliao-no-compaj-chega-ao-fim-com-mais-de-50-mortes-diz-ssp-am.html>. Acesso em: 28 de out. 2021.
- [9] HOFRICHTER, H. Análise SWOT. 1 ed. São Paulo: Simplíssimo, 2017.
- [10] MARRAS, J. P. Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2019.
- [11] MARIA Eduarda. Âmbito Jurídico, 1 de novembro de 2020. Disponível em: <https://ambitojuridico.com.br/cadernos/direito-penal/a-superlotacao-das-unidades-carcerarias-amazonenses-causas-consequencias-e-possiveis-solucoes/>.

[12] MENDES, Karla. Em média, 48% dos presos no Amazonas voltam a cometer crimes, aponta SEAP. Acrítica.com, 11 de janeiro de 2019. Disponível em: <https://www.acritica.com/channels/manaus/news/em-media-48-dos-presos-voltam-a-cometer-crimes-no-am>. Acesso em: 28 de out. de 2021.

[13] PRIMEIRO semestre tem maior número de presos reincidentes no AM em cinco anos. Amazonas Atual, 9 de agosto de 2020. Disponível em: <https://amazonasatual.com.br/primeiro-semester-tem-maior-numero-de-presos-reincidentes-no-am-em-cinco-anos/>. Acesso em: 28 de out. de 2021.

[14] YOSHIE Paolla. O poder do olhar humanizado aos colaboradores. Melhor RH, 22 de abril de 2021. Disponível em: <https://melhorrh.com.br/o-poder-do-olhar-humanizado-para-com-os-colaboradores/>. Acesso em: 28 de out. de 2021.

Capítulo 11

O alto índice de doenças psicológicas nas empresas: Estudo de caso em uma loja de roupas

Shelda da Silva E Silva

Camila Victória Andrade Coelho

Ygor Geann dos Santos Leite

Resumo: A compreensão e aceitação das grandes empresas sobre problemas que há alguns anos não seriam creditados, está influenciando as demais, grandes e pequenas empresas a entender a importância de se manter estável a saúde mental no ambiente de trabalho. Este artigo tem o intuito de analisar possíveis motivos e causas concretas que levam o ambiente de trabalho ser prejudicial à saúde dos funcionários. Desse modo, a pesquisa será elaborada de forma precisa usando ferramentas gerenciais que possibilitam uma fácil compreensão da problemática envolvida. Os resultados sugerem que a crescente pressão por bons resultados e alcance de metas, treinamento inadequado e insuficiente e estresse constante causados pelo clima organizacional, está adoecendo e desmotivando cada vez mais os colaboradores, tornando o índice de rotatividade dessa empresa alarmante. Zelar por um bom clima organizacional, mantendo um ambiente de trabalho harmonioso, disponibilizar recursos para alcançar metas e ampliar serviços de ajuda psicológica dentro da empresa se faz necessário, devendo os gestores atender as solicitações para que a empresa possa ter bons resultados, havendo maior satisfação interna.

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o tema saúde psicológica ganhou destaque dentro das empresas, tornando um assunto não tão valorizado em algo urgente que necessita da atenção de todos e que, por motivos mais específicos, se tornou obrigatório sua abordagem. Entretanto, ainda é visível a facilidade com que a maioria dos líderes e gestores de determinadas organizações tende a deixar de lado este assunto quanto a realizar algo para melhorar a saúde de seus colaboradores.

Neste sentido, a pesquisa se desenvolve em uma das redes de loja de roupas, acessórios e eletrônicos de grande relevância, estando entre as maiores redes de varejo da atualidade. No entanto, a empresa pesquisada apresenta alguns agravantes em relação as psicopatologias que assolam o ambiente de trabalho que ela proporciona, fazendo com que umas porcentagens razoáveis dos seus funcionários desenvolvam doenças silenciosas. Dessa maneira, destaca-se a problemática: quais são os fatores que estão levando os funcionários a desenvolver doenças psicológicas dentro da empresa pesquisada?

O objetivo geral desse estudo é identificar situações do cotidiano das empresas que favorecem o crescimento de casos de doenças de origem psicológica. Com os objetivos específicos, busca-se expor os impactos das psicopatologias na produtividade dos colaboradores, citando as que mais os afetam no dia a dia da empresa, analisando a interatividade entre gestão e colaboradores para então elaborar um plano de ação que intervenha na causa raiz.

A pesquisa segue as técnicas das pesquisas quantitativa e qualitativa, além da aplicação direta das ferramentas gerenciais como o uso da análise SWOT, 5 Porquês, 5W2H, Matriz G.U.T e com o auxílio de gráficos, usando também de pesquisas bibliográficas e artigos que abordem o tema da pesquisa, entre outros métodos de caráter separatório para que haja entendimento do tema a ser abordado, proporcionando maior compreensão da problemática.

Na fundamentação teórica deste artigo, serão abordados os principais conceitos associados ao clima organizacional, a importância de avaliar o clima organizacional nas empresas, investigar as situações do dia-a-dia da empresa que favorecem o aparecimento de doenças psicológicas, além do uso das ferramentas gerenciais para maior compreensão.

O artigo em questão se torna relevante para a sociedade como um todo, pelo fato de ainda ser necessário mais do que nunca, que o assunto saúde psicológica seja destacado, abordado de maneira a se identificar com a realidade atual, afim de que as pessoas dentro das organizações não sejam assistidas apenas pela mão-de-obra que elas proporcionam, mas também pelo o que elas podem oferecer com uma boa saúde mental.

2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa na qual foi desenvolvida a pesquisa foi fundada em 1861 na cidade de Sneek, na Holanda e é considerada uma das maiores varejistas do mundo, tendo chegado ao Brasil em 1976, inaugurando sua primeira loja em São Paulo e atualmente possui mais de 280 lojas espalhadas pelo país com mais de 15 mil empregados. Ao longo de sua trajetória, a empresa enfrentou diversas situações do meio mercadológico no qual ela participa, como também de momentos históricos da nossa sociedade, sempre usando de sua expertise para se manter no mercado.

Por mais de quatro décadas, a empresa tem como foco a eficiência operacional e a agilidade para realizar seus projetos, investindo cada vez mais na qualidade dos seus produtos, além de demonstrar transparência nos seus processos produtivos. As lojas possuem um clima agradável, tendo produtos de qualidade notável dentro e fora do País, com linhas e looks, sapatos e acessórios de acordo com a moda atual, eletrônicos como celulares, fones de ouvidos e entre outros.

Usando de sua capacidade de se reinventar e se importando com a situação atual do planeta, a empresa em questão está buscando investir em produtos que tenham matéria-prima sustentável, garantindo roupas e acessórios de maior durabilidade. Por este e outros feitos, a empresa possui lugar no pódio das maiores lojas varejistas de roupas do País, sendo líder do mercado até o ano de 2010.

Sendo a empresa renomada no mercado competitivo, seus concorrentes não ficam atrás nessa competição. As principais marcas concorrentes estão localizadas em todo o território nacional, tendo um número abrangente de lojas em cada estado do país. Mesmo estas empresas possuindo forte nome no mercado, a empresa alvo da pesquisa se assegura entre elas, estando lado a lado, porém, buscando incessantemente a otimização e inovação dos seus produtos e serviços.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional é o medidor do grau de satisfação dos profissionais em relação a determinada organização, constituído por situações, comportamentos adquiridos, percepções diferentes dentro do ambiente de trabalho, vindos da cultura organizacional presentes no local. A avaliação desse clima dentro da empresa tem um papel de extrema importância, pois é analisando e mensurando o tipo de interação que há nessa empresa que poderá ser feita melhorias na qualidade do ambiente de trabalho oferecido.

De acordo com a afirmação de Araújo (2017), há diferenças consideráveis entre Clima e Cultura organizacional quanto a sua abordagem. Enquanto a cultura é mensurada de forma a focar na cultura atual enraizada na organização, sendo considerada qualitativa, a abordagem do clima organizacional é realizada de forma quantitativa, com questionários e outros métodos da mesma natureza, o que nem sempre pode oferecer um resultado mais assertivo em relação ao objetivo da pesquisa, sendo considerada de caráter temporário.

De acordo com Keller e Aguiar (2020), o clima organizacional é visto como um conjunto de atributos organizacionais que desenvolvem o dia-a-dia da empresa, sendo constante e permanente. Os motivos e requisitos para que haja a avaliação deste são variados, sendo estes aspectos como o tamanho da organização, estrutura, complexidade do sistema, níveis de autoridade, índices crescentes de desentendimentos entre os colaboradores, entre outros.

A avaliação do clima organizacional não se faz necessária somente com o intuito de expor a cultura ao qual a empresa está enraizada, mas também para motivar os colaboradores a melhorar o seu desempenho, usando o incentivo certo, para que então possa melhorar o rendimento da empresa. Estando o colaborador em condições de trabalho favoráveis ao seu crescimento profissional e individual, ele estará em paralelo com a empresa que, através do seu funcionário, estará valorizando seu capital humano.

Por se tratar do capital intelectual da organização, sendo tão importante quanto qualquer outro capital que ela possua, os colaboradores devem sempre dar o *feedback* quanto ao clima organizacional do qual está usufruindo, assim evitando sobrecarga psicológica devido as más condições que um clima organizacional ruim pode ocasionar, condições essas que está se tornando um dos motivos pelo qual os profissionais cada vez mais adoecem no local de trabalho. Uma vez desmotivado, o funcionário já não se importa mais com a qualidade do serviço que está sendo prestado por ele para a empresa, sendo totalmente indiferente caso a empresa opte por desligá-lo.

Seguindo o pensamento de Cordeiro et al (2020), a motivação é um fator que deve ser estimulado, nunca sendo uma imposição por parte dos líderes e gestores, pelo contrário, a motivação deve estar intrinsecamente ligada ao bom desempenho do colaborador, podendo ser motivado por participação dos lucros da empresa, um ambiente agradável de trabalho sem que haja pressão por parte da gestão, devendo estes se responsabilizar pela execução do processo.

3.2 DOENÇAS PSICOLÓGICAS NAS EMPRESAS

No século XIX, durante a revolução industrial, as doenças de origem psicológica já eram um sério problema para os trabalhadores da época, considerando as más condições de trabalho aos quais eram submetidos, com os pouquíssimos, ou nenhum, direitos que pudesse ampará-los, não havendo igualdade no valor recebido em relação às horas trabalhadas.

É de se imaginar os transtornos adquiridos em meio a um ambiente de trabalho totalmente inapropriado a estadia humana, tornando incompreensível o descaso por parte dos donos das empresas e autoridades da época para com os operários. Hoje em dia, tendo a sociedade estabelecido as relações de trabalho, garantido um valor mínimo aceitável para o salário, dá a sensação de que os males vindos dos primórdios da revolução industrial não nos assolam nos dias atuais, o que é um erro.

De acordo com Rocha (2018), na tentativa de cessar o sofrimento causado por doenças psíquicas, sendo elas motivadas pelo descontentamento com sua situação atual no ambiente de trabalho ou por outros fatores, um número cada vez maior de pessoas tem recorrido ao uso de medicamentos de tarja preta, como os antidepressivos ou até mesmo para o uso de drogas sintéticas para ter um efeito prolongado do entorpecente, resultando na dependência do indivíduo

Seguindo o raciocínio de Rocha (2018), o descaso com as psicopatologias causadas pelo estresse no trabalho, doenças como depressão e transtorno de ansiedade tendem a crescer gradativamente, indicando que o consumo de tais entorpecentes nessas duas últimas décadas, seja um meio de o indivíduo manter-se no controle sobre sua patologia, assim tentando parecer saudável enquanto se desgasta em um ambiente onde pouco acrescenta.

Com a alta demanda dos serviços, a exigência da gestão por profissionais qualificados é ainda mais evidente, o que gera insegurança nos funcionários em relação a sua estabilidade e conseqüentemente refletindo nas atividades exercidas por eles. Sem o treinamento adequado para realizar processos inerentes a sua função, muitas das vezes com treinamentos rápidos e pouco abrangentes, com as metas a serem alcançadas em tempo recorde para desbancar a concorrência, sofrendo constante pressão por parte dos líderes para obter bons resultados e tentando realizar tais atividades em um ambiente

de trabalho que está longe de ser o ideal, faz com que todo esse esforço por parte do funcionário se torne maçante e sem sentido para ele, continuando somente para garantir o seu sustento.

Conforme afirma Abrantes (2020) apud Heloani (2016), apesar de as empresas estarem desenvolvendo esse senso em relação à saúde mental nas organizações, ainda é notável o despreparo com que elas lidam com a problemática e com os funcionários acometidos por tais psicopatologias. Sendo interpretadas muitas das vezes como doenças físicas pelo fato de apresentarem sintomas físicos e dificultando qualquer chance de um diagnóstico preciso, as empresas deixam a desejar no quesito prevenção.

3.3 FERRAMENTAS GERENCIAIS

Com o auxílio das ferramentas gerenciais, o presente artigo será organizado com base em cinco das ferramentas para auxiliar no entendimento dos dados a serem analisados, apresentando os conceitos de cada ferramenta, explicando a razão pela qual será utilizada, sendo elas: Análise SWOT, Matriz G.U.T, Gráfico de Pareto, 5 porquês e 5W2H. Para que se tenha o conhecimento adequado, as ferramentas em questão serão abordadas e conceituadas de forma detalhada, explicando o porquê que tais ferramentas foram escolhidas para a representar as propostas que serão mencionadas com o avançar deste artigo.

A Análise SWOT ou Matriz SWOT, de acordo com Cruz et al (2020), é uma ferramenta analítica que tem como objetivo encontrar e verificar as Forças/*strengths*, Fraquezas/*weakness*, Oportunidades/*opportunities* e as Ameaças/*threats* que compõem o cenário empresarial, sendo elas do meio interno ou externo da empresa. Através do uso desta ferramenta é possível ter acesso a estratégias para o desenvolvimento da organização, visando neutralizar os danos e melhorar os serviços.

De acordo com Alves et al (2017), A Matriz G.U.T. foi desenvolvida para auxiliar nas tomadas de decisões de caráter mais complexo, definindo a prioridade de determinadas questões em meio a tantas alternativas. Essa ferramenta é essencial para definir o que deve ser resolvido de imediato após a exposição dos problemas, dando notas específicas da avaliação para numerar o tamanho da Gravidade, o grau de Urgência e a Tendência que esse problema tem de piorar caso não seja resolvido, assim, priorizando cada necessidade de maneira racional e ordenada.

A ferramenta seguinte irá ilustrar a causa dos problemas em questão conforme afirma Oliveira (2020). O Gráfico de Pareto permite ter uma visão mais ampla do problema a ser abordado, facilitando sua organização e assim como na matriz G.U.T, podendo priorizar as necessidades mostradas no gráfico. Os problemas que tiverem mais chances de se desenvolverem de acordo com o gráfico de Pareto, este deverá ser priorizado e neutralizado, tornando tal ferramenta importante para encontrar e ilustrar ameaças do tipo.

De acordo com as afirmações de Costa e Mendes (2018), os 5 Porquês é um método muito eficiente onde é possível encontrar o verdadeiro motivo que está causando o desequilíbrio, o descontrole dos processos ou desestabilizando os colaboradores dentro de uma organização. O método é aplicado de forma repetitiva, usando sempre os porquês para definir a causa raiz do problema, podendo até ser usado os Porquês em menor número, desde que se chegue ao foco, que é a descoberta da razão do problema para então planejar a sua resolução.

O 5W2H, anteriormente chamado de 5W1H, uma mudança da ferramenta relacionada ao custo, é uma ferramenta que, segundo Araújo et al (2019) é muito utilizada para organizar de maneira bem detalhada os projetos ou propostas que ainda serão definidos, estabelecendo as condições as quais irá fazer o projeto se tornar viável. Sendo de grande ajuda para que as aplicações de tais atividades sejam efetivas, a ferramenta conta com 7 questões a serem respondidas, um método aparentemente simples, porém muito importante.

4. METODOLOGIA

De acordo com Aragão e Mendes (2017), quando se entende a metodologia e valoriza sua importância, é possível ver que não há somente um único método a ser explorado, mas uma variedade deles e entre eles haverá aquele que mais atende as suas necessidades, de acordo com tema pesquisado. Buscar fontes e métodos não é interpretado como uma pesquisa plagiada, mas sim uma forma de desenvolver um senso crítico e reflexivo para o avanço da sociedade.

O artigo em questão irá apresentar as ferramentas gerenciais precisamente nessa ordem: Uma análise do ambiente da empresa alvo da pesquisa, que será executada por meio da análise SWOT, um método eficiente para identificar as forças e as fraquezas no ambiente interno e as ameaças e oportunidades vindas do ambiente externo da empresa. Seguindo esse método, a pesquisa irá analisar em específico as fraquezas encontradas para então aprofundá-las, afim de intervir nas possíveis falhas a serem apresentadas.

Tendo evidenciado as fraquezas de forma objetiva, o passo seguinte será definir a Gravidade, a Urgência e a Tendência para o problema a ser apresentado, para isso, usando da ferramenta Matriz G.U.T, para dar notas que podem variar de 1 a 5 a cada critério atribuído. Dado o resultado, faz-se a multiplicação dessas notas, determinando a pontuação $G \times U \times T = x$. Válido salientar que a maior nota resultante da Matriz irá ser interpretada com maior prioridade, enquanto a menor nota será considerada com menor prioridade.

Para que as informações quantitativas sejam apresentadas de maneira adequada, o gráfico de Pareto será a ferramenta seguinte, que será usado como um indicador de desempenho, mostrando detalhes importantes de maneira a facilitar o entendimento da problemática retratada, bem como seu objetivo em relação ao artigo, a ferramenta se encarregará de organizar o formato do gráfico, sendo organizado de forma decrescente.

Passado a análise quantitativa, o foco será encontrar a causa raiz da problemática analisada, por se tratar de um tema da área administrativa, a próxima ferramenta a ser usada será os 5 Porquês. O que se espera dessa ferramenta é encontrar as 5 principais questões que tenha relação direta com a causa raiz, encontrando uma solução para a resolução do problema. O intuito da ferramenta nesse estágio será a neutralização do problema, para então ser demonstrado na ferramenta seguinte.

E por último terá a elaboração do plano de melhoria, que será apresentado através da ferramenta 5W2H. Com o uso desta ferramenta será possível desenvolver etapas como: O colaborador do nível tático que tomará a responsabilidade das medidas a serem desenvolvidas "Quem/Who", repetindo a ferramenta 5 Porquês (sem mudar o texto escrito) para definir a etapa "Como/How", é claro, adicionando o custo total para as ações mencionadas e as não mencionadas encerrando a etapa "Quanto/How Much".

5. PROPOSTA DE MELHORIA

Constatou-se por meio de investigações diversas que a empresa alvo da pesquisa apresenta repetidas falhas quanto à saúde psicológica e mental dos seus funcionários. Seguindo essa afirmação, foi elaborado um plano de melhoria, focando primeiramente na exposição das falhas com o auxílio das ferramentas gerenciais para então seguir com o andamento ao planejamento da proposta.

Para desenvolver esse planejamento, a primeira ferramenta a ser apresentada para dar ênfase ao projeto de melhoria será a Análise SWOT.

Quadro 1. Análise SWOT

	Forças	Fraquezas
Ambiente interno	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade dos produtos. • Produtos Variados. • Cartão de crédito da loja. • Políticas de bom atendimento ao cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouquíssimas políticas de proteção à saúde psicológica dos funcionários. • Falta de treinamento adequado • Grandes filas nos caixas de atendimento. • Clima Organizacional ruim.
	Oportunidades	Ameaças
Ambiente externo	<ul style="list-style-type: none"> • Vendas Online • Promoções em datas comemorativas • Fornecer preços acessíveis no período de crise econômica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Surgimento de novas marcas varejistas. • Competitividade dos preços da concorrência • Aumento do preço da matéria-prima devido à crise.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

De acordo com a análise feita pela ferramenta, a empresa em questão possui bons indicadores de qualidade dos seus produtos, assim como também sabe aproveitar as oportunidades que surgem no ambiente externo, entretanto, a empresa possui também maus indicadores relacionados ao treinamento e desenvolvimento dos colaboradores que prestam os seus serviços.

A empresa tem por obrigação ir a fundo na investigação destes fatores, afim de que tal situação não se prologue. Tendo esse objetivo, de abordar como esses fatores serão priorizados, a segunda ferramenta a ser apresentada será a Matriz G.U.T. Para entender como funciona a matriz G.U.T, será apresentado os critérios de avaliação da ferramenta:

Quadro 2. Matriz G.U.T.

Nota	Gravidade (g)	Urgência (u)	Tendência (t)
1	Pode esperar	Pode esperar	Não mudar
2	Pouca Gravidade	Não urgente	Mudar a Longo Prazo
3	Grave	Urgente	Irá piorar
4	Muito grave	Muito urgente	Irá Piorar em Pouco Tempo
5	Gravíssimo	Alerta de Emergência	Piora iminente

Fonte: Elaborado pelos autores,2021

Sendo assim, a problemática será desenvolvida de acordo com a pontuação no quadro acima, ficando dessa maneira:

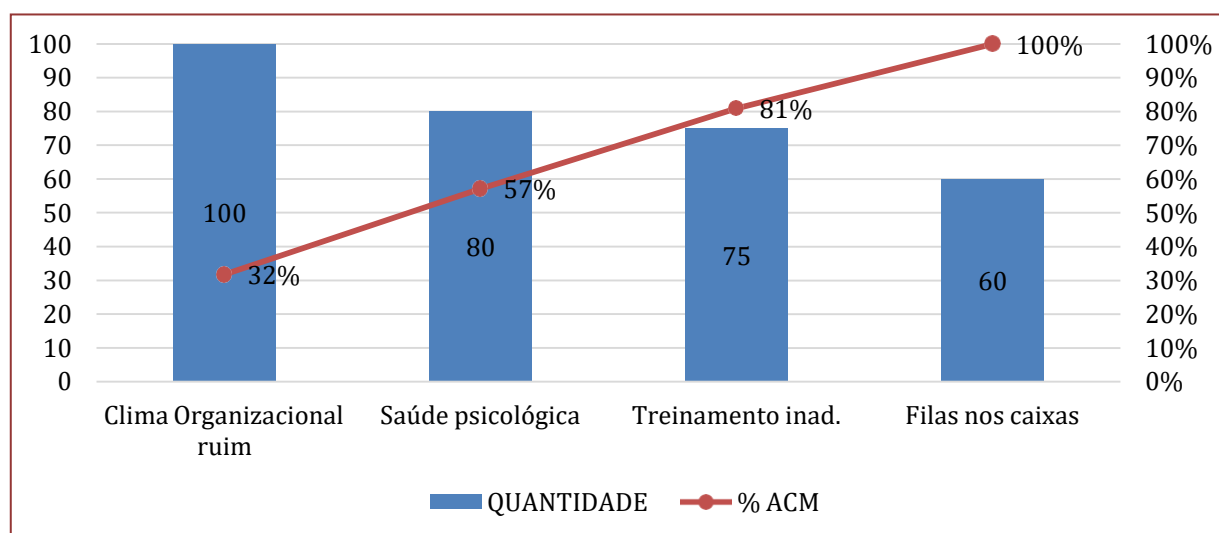
Quadro 3. Matriz G.U.T.

Problema	G	U	T	GxUxT	Prioridade
Clima organizacional ruim.	5	5	4	100	1º
Poucas políticas de proteção à saúde psicológica.	4	5	4	80	2º
Falta de treinamento adequado	5	3	5	75	3º
Grandes filas nos caixas de atendimento.	3	4	5	60	4º

Fonte: Elaborado pelos autores,2021

Dando continuidade as informações fornecidas pela matriz, as prioridades estabelecidas foram: o clima organizacional ruim da empresa, as poucas políticas de proteção à saúde psicológica dos funcionários, a falta de treinamento adequado e as grandes filas nos caixas de atendimento. Além de ser prejudicial para os colaboradores que sofrem por ter que aguentar a pressão que um ambiente de trabalho como esse oferece, minimiza as chances que o cliente volte devido à demora.

O gráfico irá mostrar de maneira ilustrativa e quantitativa os dados colhidos pela matriz G.U.T, seguindo o modelo de Pareto, ficando desta maneira:

Figura 1. Gráfico de Pareto

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Os dados mostrados pelo gráfico confirmam as informações cedidas pela matriz G.U.T. Visualizando-as dessa maneira, nota-se o que, com o quesito clima organizacional em porcentagem alta de 100%, denuncia-se a razão principal dos problemas em evidência, sendo o responsável pelo índice de mais de 40% de rotatividade, consequência do mau clima organizacional oferecido e das doenças psicológicas adquiridas que é a segunda causa, com 80%. Estando bem estabelecido os parâmetros da identificação da problemática com maior prioridade, será dada continuidade as ferramentas do plano de melhoria.

Com o intuito de identificar a razão de toda a problemática desde a sua origem, os 5 Por quês cumprem o papel de viabilizar esta tarefa, questionando os motivos até chegar à causa raiz, ficando desta forma:

Quadro 4. 5 Por quês

Descrição do Problema	Por que?	Por que?	Por que?	Por que?	Por que?	Medida para a solução
Fila nos caixas de atendimento.	Lentidão por parte dos funcionários.	Os funcionários não se sentem totalmente preparados.	Inexperiência na área em que está atuando			Realizar os processos de recrutamento e seleção de maneira criteriosa
Treinamento Inadequado	Colaboradores inseguros em relação ao treinamento recebido.	Métodos de treinamento superficiais, tendo os funcionários que aprender por conta própria.	A gestão não está investindo na melhoria dos processos de treinamento.			Instalar um programa de treinamento eficiente que instigue as habilidades dos funcionários
Funcionários acometidos por doenças psicológicas.	Desmotivação dos colaboradores.	Pressão para bater as metas.	Sobrecarga por desvio de função.	Não valorização dos colaboradores		Contratar profissionais da área de saúde psicológica para dar suporte aos colaboradores afetados
Clima organizacional ruim.	Ambiente de trabalho estressante segundo a percepção dos funcionários	Indiferença por parte do colaborador em ser demitido	Falta de oportunidade para o funcionário crescer na empresa	Colaboradores insatisfeitos com o clima estabelecido na empresa		Implantar métodos eficientes de avaliação do clima organizacional e implantar programas de promoção e desenvolvimento

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021

Os dados mostram a causa raiz de toda a problemática abordada neste artigo, notando que os processos de medidas para a solução se entrelaçam, dando a entender que a origem de todos os problemas mencionados da empresa vem de um único foco: o clima organizacional.

6. PLANEJAMENTO DA PROPOSTA

Estando estabelecidas as causas que dão origem aos problemas abordados, dá-se início ao planejamento da proposta para a neutralização e solução da problemática. Através da ferramenta 5W2H será possível entender como a proposta vai ser aplicada.

Quadro 5. 5W2H

<i>What</i>	<i>Why</i>	<i>Who</i>	<i>When</i>	<i>Where</i>	<i>How</i>	<i>How much</i>
Fila nos caixas de atendimento	Por falta de critérios de avaliação na realização dos processos de recrutamento e seleção	Líderes de equipes e Gestor de RH	Início: 25/11/2021 Fim: 01/12/2021	Setor operacional da empresa	Realizar recrutamentos e seleções, selecionando o candidato de acordo com o perfil correto.	Mão de obra a contratar: R\$ 1.100,00 por pessoa.
Treinamento inadequado	A gestão não está investindo nos processos de treinamento e desenvolvimento de pessoal	Gestor de RH	Início: 20/12/2021 Fim: 19/01/2022	Setor operacional da empresa	Disponibilizar cursos profissionalizantes em parceria com instituições de ensino públicas ou privadas	Custo: R\$ 800,00 por funcionário
Funcionários acometidos por doenças psicológicas	Desmotivação gerada pela pressão, sobrecarga e não valorização do funcionário dentro da empresa	Gestor de RH	Início: 02/01/2022 a partir da contratação do profissional	Todos os setores da empresa	Contratar profissionais da área de saúde psicológica para dar suporte aos colaboradores afetados	Mão de obra contratada: R\$ 3.156,00
Clima organizacional ruim	Ineficiência nos métodos de pesquisa de clima organizacional	Gestor de RH	Início: 20/11/2021 fim: 29/11/2021	Todos os setores da empresa	Disponibilizando computadores para fazer a pesquisa e também realizando a pesquisa escrita com respostas elaboradas pelos próprios colaboradores	Despesas: R\$ 2.900,00

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021

A partir desta proposta de melhoria, a empresa poderá avaliar as mudanças e comparar os resultados, podendo notar a melhora dos seus processos e passando a enriquecer os seus capitais financeiro e humano, dando oportunidade aos seus colaboradores para melhorar os seus conhecimentos, priorizando sua saúde física e psicológica, dando suporte para ambas.

7. RESULTADOS ESPERADOS

Com dos resultados apresentados nota-se que ainda há muitos descontentamentos referentes a saúde psicológica dos colaboradores dentro das empresas, mas também há organizações que se empenham em mostrar bons resultados quanto a essa questão, disponibilizando seu capital financeiro para aprimorar o capital intelectual, não apenas recrutando e selecionando novos candidatos, mas desenvolvendo os seus efetivos de acordo com perfil e personalidade dos mesmos.

Espera-se para o futuro desta organização que as medidas de solução descritas neste artigo sejam implementadas, gerando maior satisfação naqueles que farão parte dessa nova fase de desenvolvimento da organização, além de sempre consultar suas ações futuras de acordo com as ferramentas gerenciais para auxiliar nas tomadas de decisões, sendo elas de curto, médio ou a longo prazo.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo foi elaborado com o objetivo de abordar o tema que mais prejudica os processos e o convívio das pessoas dentro do seu local de trabalho, sendo uma ferramenta para aqueles que buscam extrair conhecimento sobre o tema, assim, desenvolvendo nas empresas o senso comum em tornar o seu dia e o dia do próximo mais agradável, não sendo somente uma tarefa da organização, pois são os funcionários de todos os setores que compõem a organização com um todo.

Ter esse zelo com o bem-estar das pessoas em geral, gera a motivação que é preciso para continuar seguindo com as atividades do dia-a-dia e no meio empresarial, tal motivação é necessária para que haja mudanças significativas. Cada medida de solução abordada neste artigo tem o intuito de ser agentes de mudanças e a aplicação dessas medidas poderão ao longo do tempo serem aprimoradas de acordo com as necessidades futuras, colaborando para o crescimento conjunto de empresa e colaborador.

Pensando nesse aspecto de crescimento, espera-se que a empresa saiba desenvolver tais métodos, preparando seus profissionais para estarem aptos a fazer suas atividades tendo liberdade para crescer dentro da organização de acordo com o seu bom desempenho, não sendo assolados por quaisquer psicopatologias que envolvam o ambiente de trabalho.

REFERÊNCIAS

- [1] **KELLER, Edelvais; AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de.** Análise crítica teórica da evolução do conceito de clima organizacional. **Revista Terra & Cultura: Cadernos de Ensino e Pesquisa**, [S.l.], v. 20, n. 39, p. 91-113, abr. 2020. ISSN 2596-2809.
- [2] **ALVES, R. et al.** Aplicabilidade da Matriz G.U.T para identificação dos processos críticos: Estudo de caso em um departamento de direito da universidade federal de SC. Santa Catarina. 2017. Disponível em: http://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/181033/101_00160.pdf?sequence=1&isAllowed
- [3] **ARAÚJO, C. C. S. DE et al.** Análise da relação entre clima organizacional e o desempenho criativo em organizações brasileiras. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, p. 97-112, 10 abr. 2017.
- [4] **ARAÚJO, et al.** Alinhamento Dinâmico da Engenharia de Produção. Cap 2: 5w1h e 5 Porquês: Aplicação em processo de análise de falha e melhoria de indicadores. ed. Atena. Paraná, 2019.

- [5] **CORDEIRO, K. et al.** DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EM EMPRESA DE FORNECIMENTO DE INTERNET DO NOROESTE PAULISTA. [s.l: s.n.]. Disponível em: <<https://faveni.edu.br/wp-content/uploads/sites/10/2020/08/6.-DIAGNOSTICO-DE-CLIMA-ORGANIZACIONAL-EM-EMPRESA-DE-FORNECIMENTO-DE-INTERNET-DO-NOROESTE-PAULISTA..pdf>>. Acesso em: 17 out. 2021.
- [6] **COSTA, T. B. S.; MENDES, M. A.** Análise da causa raiz: utilização do diagrama de Ishikawa e Método dos 5 Porquês para identificação das causas da baixa produtividade em uma cacauicultura. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DE SERGIPE, 10., 2018, São Cristóvão, SE. Anais [...]. São Cristóvão, SE, 2018. p. 1 - 11.
- [7] **CRUZ, D. L. L. et al.** Diagnóstico Estratégico: Elaboração da análise SWOT em uma oficina mecânica. Rio Grande do Sul, 2020.
- [8] **Do nazismo ao fast fashion: a reinvenção da **&** de novo à prova.** Disponível em: <<https://exame.com/negocios/do-nazismo-ao-fast-fashion-a-reinvencao-da-ca-de-novo-a-prova/>>. Acesso em: 01 out. 2021.
- [9] **Metodologia Científica Produção de Mídias UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA para Educação Online.** [s.l: s.n.]. Disponível em: <<https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/30900/1/eBook%20Metodologia%20Cientifica.pdf>>.
- [10] **OLIVEIRA, U. R.** Gráfico de Pareto (para leigos). 1º ed. São Paulo, 2020.
- [11] **ROCHA, T.A.** Vista do O culto da performance: o novo modelo de trabalho do século XXI. Jan. 2018. Disponível em: <<https://periodicos.fclar.unesp.br/semaspas/article/view/11330/7774>>. Acesso em: 02 out. 2021.
- [12] **SOUZA, G. P.** Análise SWOT como ferramenta de avaliação pedagógica. Alagoas, 2020.
- [13] **VISTA DOS FATORES DESMOTIVACIONAIS DE COLABORADORES E SUA OCORRÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS.** Disponível em: <<https://revista.smg.edu.br/index.php/cientifica/article/view/24/29>>. Acesso em: 17 out. 2021.

Capítulo 12

Práticas dos recursos humanos com estratégia de satisfação e fidelização de clientes: Estudo de caso em uma rede de drogaria

*Erica Karoline Gonçalves da Silva
Ygor Geann dos Santos Leite*

Resumo: O relacionamento cliente/fornecedor vem conquistando seu espaço com qualidade ao longo dos anos, onde a qualidade é um dos fatores primordiais para permanência de uma instituição e empresa. Este artigo tem como principal objetivo, verificar e analisar suas estratégias de atendimento e fidelização de clientes, o que pode contribuir para o aumento de lucro na rede de drogarias em Manaus, Amazonas. As facilidades do ambiente virtual incentivam, também, compradores e vendedores a desfrutarem de suas ferramentas na praticidade, dispondo melhor comunicação entre clientes e fornecedores, alcançando um público maior além do território na sua comodidade. Dessa maneira, a pesquisa será desenvolvida de forma gerencial e por meio do método survey, onde além do atendimento, a empresa busca satisfazer e atender as necessidades do cliente com o desafio em atender e fidelização através de estratégias. O presente artigo reúne a explicação de algumas ferramentas da administração utilizadas para a fidelização de clientes, bem como uma pesquisa baseada em bibliografias de autores conceituados através do marketing de relacionamento.

Palavras-chave: Marketing de relacionamento; Fidelização de clientes; Comportamento do consumidor; e-commerce;

1. INTRODUÇÃO

A fidelização de clientes é um dos principais fatores estudados pelas empresas que têm interesse na ampliação dos seus serviços/negócios através de sua marca. O marketing de divulgação do produto torna-se interessante quando vem sendo o primeiro patamar na prospecção de novos clientes, não se importando em pagar um valor a mais pelo produto ou serviços através do marketing de referência, disponibilizando uma larga escala de serviços oferecidos para a sua comodidade.

Neste cenário será abordado a questão da fidelização de clientes em uma determinada rede de drogarias de Manaus, Amazonas com dados correspondentes ao ano de 2021. Tratando de estratégias que foram implantadas na empresa visando fidelizar clientes, tendo como objetivo identificar quais as possíveis estratégias de marketing que se adequem à empresa estudada. Cada cliente tem sua preferência de atendimento e isso é relevante para que possam estabelecer estratégias onde o marketing de relacionamento implique na fidelização dos clientes trazendo benefícios a todos, mercado geral, em especial: as drogarias.

Neste sentido destaca-se a problemática: Quais são as estratégias para fidelizar os clientes implementados nesta empresa?

Desta maneira, o objetivo geral da pesquisa pretende identificar as melhores estratégias de fidelização do cliente a fim de contribuir para o aumento de lucro ao longo do estudo. E como objetivos específicos, pretende realizar uma pesquisa quantitativa e qualitativa sobre os aspectos da organização e fatores teóricos; identificar o perfil de interesse e elaborar um plano de ação personalizado para manutenção da fidelização na rede de drogarias em Manaus-AM de acordo com a problemática.

O trabalho estará utilizando a pesquisa mista, ou seja, informações qualitativas e quantitativas de caráter exploratório. A pesquisa de natureza exploratória qualitativa implicando em estudo de caso, permite a aplicação direta das ferramentas gerenciais com as melhores formas de fidelização, onde estas ferramentas são extremamente importantes para um melhor gerenciamento empresarial e quando utilizadas, trazem benefícios como apoio dentro de um sistema de gestão, implicando na busca por resolução de problemas, inovação, aumento dos ganhos e até a redução de despesas.

O artigo irá se organizar, considerando as seguintes fundamentações teóricas estudadas, em três capítulos além da introdução. No primeiro capítulo, enfatiza sobre o papel da boa gestão de colaboradores com tendência ao aperfeiçoamento com foco no melhor atendimento, diante das habilidades adquiridas para ser o diferencial com as suas respectivas competências. O segundo capítulo apresenta uma revisão da literatura e de fundamentos teóricos, abordando a importância, características, especificidades do setor de serviço, assim como os conceitos de qualidade e de fidelização de clientes. E no terceiro, as ferramentas estratégicas para que a empresa possa perceber, analisar e resolver possíveis problemas ao longo de seu processo.

O tema fidelização de clientes é de suma importância no campo das empresas que buscam o reconhecimento por parte dos seus clientes através do marketing de divulgação ou conhecido empiricamente de boca a boca. Através dele, torna-se possível saber a opinião dos seus consumidores através da qualidade do produto/serviço adquirido, empresa, atendimento, implicando assim, no marketing gratuito como defensores da marca em questão. Esses mesmos clientes alcançam novos clientes, construindo laços de relacionamento obtidos através da experiência obtida por meio da marca.

A relevância deste trabalho para a empresa é a identificação de melhores estratégias no campo da fidelização do cliente, cujo sejam utilizadas para aumento de lucratividade e fixação de antigos e captação de novos clientes que transmitam a satisfação com a empresa através da qualidade adquirida. Para o campo acadêmico, a contribuição deste estudo agregará auxiliando em outras pesquisas que sigam a mesma linha de pesquisa. A evolução e crescimento da empresa diante do mercado, se faz a partir da satisfação do cliente, de modo essencial para a sociedade através da organização deste estudo.

2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa ponderada está instalada na cidade de Manaus há cerca de 13 anos, com o objetivo de criar um novo conceito de drogarias no mercado, sendo líder no setor das vendas de medicamentos sem manipulação, conveniência, dermocosméticos e produtos de beleza no Amazonas, foram estabelecidas após 6 anos de sua abertura. Está em pleno desenvolvimento quanto às vendas através de plataformas digitais, com 50 lojas situadas em Manaus e no estado do Pará. Em Manaus, estão distribuídas quatro unidades com atendimento 24h: Djalma Batista, Boulevard, Cidade Nova e Torquato.

Foi a primeira da região Norte a conquistar a certificação ISO 9001 em 2012. A rede de drogarias faz parte do grupo Tapajós, sendo esta atuante há mais de 20 anos em toda a região Norte na distribuição de artigos farmacêuticos. Exercer com excelência o atendimento e serviço de qualidade faz parte da sua missão. A organização vem sendo referência quanto ao bom atendimento, e conta com seu quadro de funcionários farmacêuticos qualificados e mais de 100 colaboradores. Ampliou, em 2011, os investimentos em inovação através da prestação de um serviço diferenciado, com a criação da central de distribuição no bairro Coroado, visando melhor atender seus clientes.

Em 2015, criou a um segmento para atender o público portador de diabetes, devido ao aumento da oferta de produtos e a qualidade dos serviços disponibilizados. Atualmente, o serviço vem sendo incorporado à loja, noutro segmento dessa mesma rede. Em 2019, houve necessidade de expandir seus serviços para todo Brasil, através da plataforma *e-commerce* idealizada pela empresa.

Atualmente, a marca vem disponibilizando no mercado cerca de 10 mil produtos disponíveis em estoque, desde produtos de higiene e beleza, dermocosméticos, suplementos alimentares com serviços diferenciados e exclusivos.

A empresa pesquisada busca manter relações sólidas com seus clientes, para oferecer um atendimento exclusivo, com excelência proporcionar agilidade na entrega dos produtos. O sucesso dessas iniciativas reflete na interação entre o grupo, fornecedores e os clientes, com foco na proporção da saúde, beleza e bem-estar, através do aperfeiçoamento contínuo de ações comerciais, com inovação, sustentabilidade e preços justos, com ampla estrutura para competir com a concorrência gerindo também sistemas que proporcionem maior segurança à população quanto ao serviço/produto.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 GESTÃO DE PESSOAS

Em todas as organizações, sejam elas públicas ou privadas, a principal engrenagem para que tudo funcione são as pessoas. Não seria possível existir uma organização sem pessoas. São elas as responsáveis pela maioria das funções das empresas, pelas manutenções necessárias no maquinário, alimentam sistemas de informações, participam da produção e venda de produtos e serviços. Saber geri-los é uma das tarefas difíceis que os proprietários de pequenas, médias e grandes empresas têm; mas o alinhamento das atividades e harmonia delas se dá com o passar do tempo, levando em conta as políticas e práticas de gestão de pessoas utilizadas.

De acordo com Costa *et al* (2016) apud Kotler e Armstrong (2007), no cenário atual é difícil conquistar o cliente, pois além de serem cada vez mais exigentes, há um cuidado com a divulgação até a pós-venda além de uma variedade de ofertas pelas marcas concorrentes.

Para Policarpo *et al* (2018) apud Gil (2010), a gestão de pessoas é uma função de gerenciamento com foco na cooperação de todos envolvidos para atingir os objetivos da empresa e também do indivíduo. Funcionários bem geridos, tendo seu trabalho reconhecido, aprendendo trabalhar em equipe através de metas, tende a produzir mais e com isso, causar um impacto favorável nas vendas e consolidação de novos clientes.

3.2 SATISFAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE

A busca pela satisfação e a qualidade de serviço devem ser sempre o objetivo de toda empresa, pois o cliente satisfeito tende a tornar-se fiel à marca, enquanto o insatisfeito, além de trocá-la na primeira oportunidade e vantagens oferecidas pela concorrência, dificilmente irá aderir a fidelidade. A satisfação pode ser definida como um estado psicológico que ocorre em um momento pós consumo. A satisfação do cliente é uma virtude que muitas empresas vêm galgando ao longo dos anos.

Sob o ponto de vista de Policarpo *et al* (2018) apud Barlow (1992), a fidelização é uma estratégia que identifica, mantém e aumenta o rendimento dos melhores clientes numa relação de valor agregado, interativo e centrado no longo prazo, uma vez que estabelece laços cuja a escalabilidade traz segurança, focando na redundância do seu potencial investidor, garantindo total satisfação com a marca.

Conforme Policarpo *et al* (2018) apud Zenone (2007) a relevância da interação entre cliente e fornecedor vem contribuindo com a fidelidade, gerando mais lucros para a organização e buscando a diminuição da rotatividade da clientela, apresentando seu diferencial e se sobressaindo diante das demais organizações. Esses desejos são carências a serem satisfeitas por necessidades específicas e são continuamente moldados por forças e instituições sociais como família, igreja, escola e empresa. As necessidades e os desejos das pessoas são satisfeitos através de produtos, soluções ou ofertas que consistem em bem físicos, serviços, ideias, sentimentos e emoções.

Para Costa *et al* (2016) apud Kotler (2000) a satisfação é o sentimento de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho dos produtos ou serviços em relação às expectativas dos consumidores. É importante ressaltar que, apesar de essencial, a satisfação por si só não é o suficiente para a retenção ocorra, uma vez que não há garantia de que um cliente satisfeito repita o processo de compra do serviço.

A satisfação do cliente, de acordo com Araújo & Silva (2017) o valor percebido através do atendimento e a qualidade do serviço são fatores influenciadores para a sua lealdade. A questão da fidelidade dos clientes tem sido o item de maior representatividade nos programas de *marketing* de relacionamento, pois além de oferecer qualidade nos serviços prestados e garantir a satisfação dos consumidores, tem seu foco na sua consolidação diante da concorrência. Logo, o objetivo da gestão da qualidade é focalizar a produção para o atendimento do consumidor e acompanhar o processo evolutivo, observando como a demanda reage em relação as suas necessidades e preferências, para atendê-la da melhor forma.

De acordo com Costa *et al* (2016) *apud* Kotler (2000), o atendimento ao cliente envolve todas as atividades que facilitam aos clientes o acesso às pessoas certas dentro de uma empresa para receberem serviços, respostas e soluções de problemas de maneira rápida e satisfatória. Para tanto é necessário que o atendente de uma empresa conheça os requisitos básicos para um bom atendimento ao cliente. A qualidade no atendimento é a porta de entrada de uma empresa, onde a primeira impressão é a que fica.

3.3 FERRAMENTAS GERENCIAIS

As ferramentas da qualidade sejam elas as básicas assim com as gerenciais, que são um recurso para a implantação o desenvolvimento da Melhoria Contínua (MC), podem ser consideradas como um dos fundamentos do desenvolvimento e aprimoramento dos sistemas de produção baseado nos modelos de gestão da qualidade total, produção enxuta e manufatura de classe mundial. Neste trabalho, serão consideradas: SWOT, matriz G.U.T, gráfico de Pareto e os 5 porquês. Bem como plano de ação, o 5W2H.

Para Medeiros *et al* (2017) esta metodologia é utilizada para melhorar os diferenciais competitivos da corporação perante o mercado. Também permite o reparo de falhas que podem comprometer a empresa. A análise SWOT permite identificar os pontos mais fortes e fracos através de 4 conceitos: *Força* (As vantagens que a empresa possui em relação à concorrência); *Fraqueza* (Pontos nos quais a empresa tem fragilidades que podem prejudicar seu desempenho); *Oportunidades* (Aspectos internos e externos que tendem a promover melhorias) e *Ameaças* (Tendências do mercado que podem gerar riscos para o negócio).

Segundo Xavier *et al* (2017) a matriz G.U.T (ou matriz de prioridades) é utilizada para auxiliar na resolução de problemas e quais priorizá-los, onde as decisões são tomadas com base na avaliação de três pontos principais: *G* ou *Gravidade* (refere-se a quais impactos podem surgir, caso o problema não seja resolvido); *U* ou *Urgência* (tempo despendido para resolver o problema) e *T* ou *Tendência* (é o momento em que se verifica se o problema pode se tornar mais grave ou não, podendo ser complexo caso não haja nenhuma providência).

Conforme Xavier *et al* (2017) é um gráfico composto de barras ordenadas, tendo como vantagem de seu uso a facilitação proporcionada para visualizar e comparar conjuntamente dados de diferentes grupos ligados à operação de uma empresa, por exemplo, como também facilita o entendimento na localização de possíveis problemas. Indicar o impacto de mudanças no processo é um fator primordial que este método permite para que se possa verificar as falhas.

É um método voltado para análise de causa raiz de determinado problema, de acordo com Xavier *et al* (2017) questionando o porquê de determinada situação ocorrer, até encontrar a verdadeira causa do problema. É importante salientar que a técnica pode ser aplicada de forma rápida e prática, proporcionando o engajamento da equipe em torno da resolução de um problema comum. Logo, é possível obter melhores insights e perspectivas do que supor sobre o que está ocorrendo.

De acordo com Xavier *et al* (2017) esta ferramenta permite a elaboração de um plano de ação. Pode ser utilizada tanto na gestão da qualidade dos produtos como também em outras áreas do negócio, como gestão de projetos, planejamentos estratégicos, entre outros. Diante de um contexto, na prática, ela permite que se responda a 7 perguntas, que dão origem à sigla: **5W** - *What?* (O que será feito?); *Why?* (Por que será feito?); *Where?* (Onde será feito?); *When?* (Quando será feito?) e *Who* (Por quem será feito?); e o **2H** - *How?* (Como será feito?) e *How much?* (Quanto vai custar?). Um ponto importante dessa ferramenta, o 5W2H é a visão completa do cenário a ser tratado nas etapas iniciais do projeto.

4. METODOLOGIA

A pesquisa de caráter exploratório tem como importância facilitar a convivência com o problema, de maneira que fique mais claro e compreensível, formulando hipóteses, através de pesquisas e levantamento bibliográfico. Para Galvão *et al* (2018), as pesquisas com métodos qualitativos fornecem descrições detalhadas de fenômenos complexos, incluindo seus aspectos contextuais, ou focam em análises aprofundadas envolvendo poucos indivíduos. Desse modo, seus resultados não são generalizáveis. Já, as pesquisas com métodos quantitativos costumam examinar a associação entre variáveis que podem ser generalizadas para uma população por meio de inferências estatísticas.

Além da pesquisa, o presente artigo contará com o desenvolvimento das ferramentas gerenciais, como a matriz SWOT, que será utilizada para realizar e complementar diversas análises e planejamentos, identificando os fatores positivos e negativos estudados, uma vez que não é necessário capacitação, permitindo a equipe desenvolver juntamente com os gestores através desta matriz simples, com a pesquisa e análise das respostas, facilitando assim a criação de novas estratégias para destaque no mercado. Com a análise SWOT, será possível ver detalhes importantes das diversas áreas da empresa, os pontos fortes e fracos bem como as oportunidades e possíveis ameaças.

Será criada uma planilha para calcular a G.U.T. Ela será criada desta maneira: seis colunas distribuídas em: Problema (identificação do problema ou tarefa a analisar, podendo ser mais de um); Gravidade (para classificar q gravidade desse problema); Urgência (para a classificação da urgência quanto à necessidade de resolver o problema); Tendência (para avaliar o que pode acontecer se nada for feito); Nota (obtida pela multiplicação da $G \times U \times T$); Sequência de atividades (identificar qual problema deve ser solucionado primeiro e o que deve ser feito para isso, ou seja, uma sequência de ações), facilitando a visão completa da abordagem do problema.

Para criação identificar as causas e problemas, será organizado um diagrama de Pareto completo, através do Excel, para entender quais são as causas e problemas enfrentados pela empresa, com este princípio mais conhecido como regra 20-80, ou seja, os 20% nos informa quais as causas principais são responsáveis por 80% dos problemas em uma organização. Ou seja, se solucionarmos esses 20% principais, acabamos com boa parte dos problemas.

Para chegar à origem do problema, será utilizada a ferramenta de qualidade, os 5 porquês, onde pode-se perguntar mais ou menos cinco vezes até chegar à razão do problema, mantendo a equipe com foco ao invés de suposições. Incentivar a equipe a criar o hábito de anotar os problemas específicos, ajuda a formalizar o problema, mantendo o foco da equipe.

Para criar um plano de ação com qualidade, será utilizada a ferramenta 5W2H. Através dela, será possível ter um *check-list* completo no fim e o gestor que aplicará a metodologia, terá uma visão ampla do que precisa ser feito, qual a justificativa da tarefa, o local indicado para realização, o prazo de entrega, assim como o orçamento, o método e o nome do profissional ou equipe responsável. Isso será possível através da utilização desse plano de ação. Será realizado através do uso de *brainstorming*: perguntar por que o problema ocorre em seguida, escreva a resposta (deve indicar a fonte do problema). O incentivo a equipe a identificar a raiz do problema é extremamente importante.

5. PROPOSTA DE MELHORIA

Um projeto de melhoria continua tem como propósito de orientar o aprimoramento constante dos processos numa empresa, analisando a organização na sua totalidade. Neste artigo, a proposta iniciou através da Análise SWOT a fim de ajudar a empresa a identificar características que podem ajudar no seu desenvolvimento, potencializando suas forças, amenizar suas forças, amenizar suas fraquezas e evitar que causem erros, encontrando oportunidades de melhorar seu atendimento, produtos e permanecer em alerta para ameaças.

Quadro 01 – Análise SWOT

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Fatores Internos	Força	Fraquezas
	Diversidade em produtos	Dificuldades nas entregas
	Colaboradores capacitados	Capacitação de vendedores
	Ampla conhecimento no segmento	Resistência à tecnologia por alguns colaboradores
	Condições de trabalho	Aparelhos eletrônicos antigos
		Falta de foco nas metas programadas
Fatores Externos	Oportunidades	Ameaças
	Inovação tecnológica	Concorrência
	Preços acessíveis	Diminuição dos clientes
	Variedade de produtos nacionais e internacionais	Marketing negativo
	Ambiente favorável de trabalho	Resistência à plataformas digitais

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

Conforme a análise, observa-se que nos pontos positivos a empresa possui mão de obra qualificada em contrapartida das fraquezas, podendo ser o grande obstáculo para desestabilizar a empresa no seu campo potencial. A proposta da próxima etapa, a Matriz G.U.T., auxiliará os gestores na tomada de decisões tendo por base as fraquezas encontradas ao longo do processo iniciado.

Quadro 02 – Matriz G.U.T.

Problemas	G	U	T	Pontuação	Relevância
Engajamento dos colaboradores	5	5	5	125	1º
Dificuldade no foco das metas programadas	5	5	4	100	2º
Capacitação de vendedores	4	4	5	80	3º
Resistência à tecnologia por alguns colaboradores	3	5	5	75	4º
Dificuldade nas entregas	4	3	2	24	5º

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

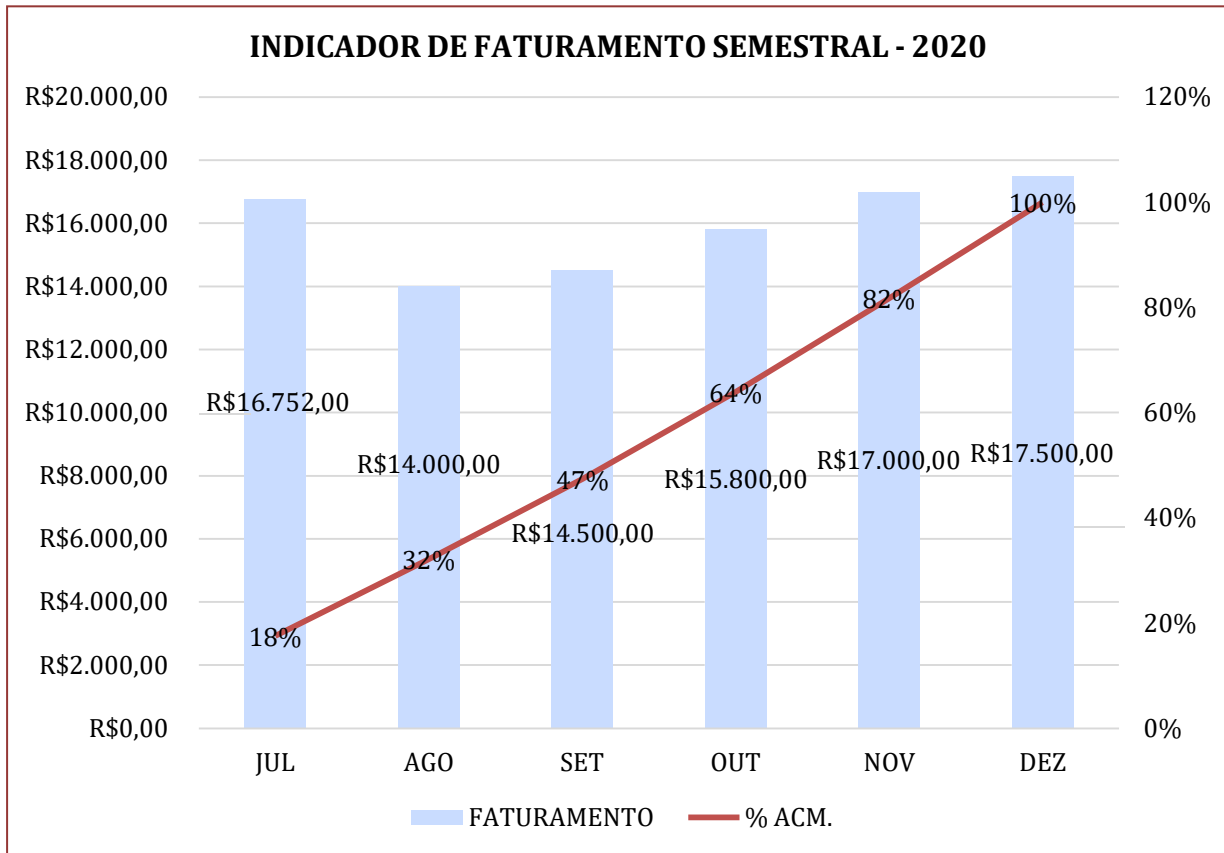
A análise dos dados tabulados acima refere-se aos itens que mais despertaram atenção de acordo com as maiores pontuações estabelecidas, implicando no declínio de fatores preexistentes na empresa, podendo ocorrer no tempo não esperado, se não houver planejamento e impacto das estratégias.

Quadro 3 – Matriz G.U.T.

Nota	Gravidade	Urgência	Tendência
5	Extremamente grave	Necessária ação imediata	Irão piorar imediatamente se nada for feito.
4	Muito grave	É urgente	Irão piorar em pouco tempo se nada for feito.
3	Requer muita atenção	Pode piorar	Irão piorar
2	Pouco grave	Pouco urgente	Irão piorar a longo prazo.

Fonte: Adaptado de Oliveira, 2021

A tabela acima mostra os comandos facilitadores de compreensão para a empresa, visando interferir enquanto há tempo, uma vez que a probabilidade de conter e tratar o problema, através dela, é alta. Abaixo, nota-se o gráfico de Pareto confeccionado conforme os dados tabulados em planilha de Excel para analisar o faturamento anual da empresa, de acordo com o mês mais compensado, no período da pandemia, em 2020:

Quadro 4 – Gráfico de Pareto

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

Os dados acima mostram, que mesmo em período pandêmico, a empresa conseguiu faturar em meio aos obstáculos vivenciados de acordo com os dividendos oriundos das demandas dos produtos voltados ao Covid-19. Ressalta-se que os dados foram coletados através do setor financeiro para melhor compreensão. Embora não atingindo as metas estabelecidas, conseguiu utilizar a união dos segmentos para favorecer a população.

Vale ressaltar que no ano anterior, em 2019, o faturamento não foi tão elevado de acordo com o ano estudado, 2020, onde precisou criar mecanismos para aproveitar as oportunidades em meio ao período pandêmico. Atualmente, a empresa trabalha para aumentar os lucros adaptando-se aos processos e com o auxílio da ferramenta 5 Porquês, pode-se chegar a raiz de todos os problemas:

Quadro 5 – 5 Porquês

Causas	Por quê?	Por quê?	Por quê?	Por quê?	Por quê?	Ações de Melhoria
Capacitação dos vendedores	A empresa não trabalha com capacitação e treinamento dos seus funcionários	Gestão não quer gerar custos, por isso a falta de interesse da equipe.	Vendedores com conhecimentos reciclados somam.	Comércio sempre se atualiza	Vendedores com estratégias de vendas obtém mais êxito	Automação de processos é necessário para que haja lucro. Funcionários capacitados e com conhecimentos atualizados tendem a ter a <i>expertise</i> na captação e manutenção de clientes. A empresa conseguirá ser o diferencial na concorrência, além sempre manter sua equipe atualizada.
Desmotivação de colaboradores	Sem lucros, colaboradores desmotivados	Empresa não aumenta seus lucros com a desmotivação dos funcionários	Falta de apoio gera dúvida no processo.			Engajar o quadro de funcionários com programas de incentivo e favorecendo o ambiente de trabalho, ajudará a aumentar o lucro e o aumento de clientes, fidelizando os antigos. Os custos são necessários para que a empresa logre com êxito.
Dificuldade nas entregas	A empresa possui 3 motoboys para entregas	Diminuição do lucro mensal almejado	Clientes insatisfeitos com a demora	Possível perda de antigos e novos clientes	Rotatividade de motoboys	A rotatividade de motoboys causa falta de credibilidade na empresa. Contratar mais mão de obra gerará menos demanda de tempo e entrega rápida, implicando na satisfação do cliente.
Dificuldade em atingir metas	A empresa estabelece meta, mas não alcança	Vendedores não conseguem ter autonomia para melhor alcance de meta	Muita cobrança e pouco incentivo	Empresa sem meta definida e atingida pode não permanecer no mercado		Estabelecer metas com apoio na organização personalizada de cada funcionário, vai auxiliar no processo de implementação de novos objetivos e aumento de lucro. Uma vez estabelecida e direcionada, a meta tende a ser atingida.
Resistência à inovação tecnológica por alguns colaboradores	Empresa não investe na inovação tecnológica	Alguns colaboradores tem resistência com os aplicativos e plataformas digitais	O mercado inova tecnologicamente e a empresa precisa se atualizar para facilitar o uso pelos clientes.	O uso de equipamentos atuais e com recursos facilita as vendas		Os custos são necessários para que haja melhor desempenho. Com a troca de equipamentos, a empresa ganhará com a otimização do atendimento, compra e manutenção de funcionários, clientes e produtos. Programas de manuseio à plataforma digitais facilitará o trabalho da equipe.
Falha na comunicação	A boa comunicação é necessária em qualquer segmento.	A comunicação assertiva gera lucros.	A boa comunicação estimula a autonomia e gera mais desempenho na empresa.			A empresa precisa melhorar na comunicação entre seus colaboradores para que haja um desempenho satisfatório. Uma boa comunicação favorece todos os segmentos e a qualidade do trabalho em equipe.

Fonte: elaborado pelos autores, 2021.

6. PLANEJAMENTO DA PROPOSTA

Quadro 6 – 5W2H

O que?	Por quê?	Quem?	Quando?	Onde?	Como?	Quanto?
Capacitação dos vendedores	Empresa não tem aumento nos lucros devido os vendedores não ter estratégias de vendas, implicando nas metas não atingidas.	Diretor comercial	Início: 06/05/2021 Fim: 05/08/2021	Attractive consultoria	Criar plano estratégico contendo as principais expectativas: 1) Como fazer prospecção de clientes; 2) Mecanismos para aumentar as vendas; 3) Últimas tendências do mercado.	R\$ 3.600,00 considerando a contratação de empresa terceirizada especialista em treinamento, com resultados imediatos.
Desmotivação de colaboradores	Sem lucros, colaboradores desmotivados	Diretor comercial, financeiro e operacional	Contínuo	Attractive consultoria	Listar as possíveis causas do desânimo dos funcionários, assim como suas estratégias para engajamento de toda equipe.	Sem valor relativo
Dificuldade nas entregas	O atraso nas entregas implica no baixo rendimento das vendas.	Diretor comercial e operacional	Contínuo	Attractive consultoria	Processo seletivo para recrutamento e contratação de profissionais qualificados na área de entregas.	Contratação de mais 2 motoboys e um salário mínimo de R\$ 1.045,00 para cada.
Dificuldade em atingir metas	Devido a falta de capacitação dos vendedores, a empresa não atinge as metas definidas.	Diretor comercial	Contínuo	Attractive consultoria	Plano estratégico definindo metas personalizadas para cada colaborador.	Sem valor relativo
Resistência à inovação tecnológica por alguns colaboradores	Alguns colaboradores têm receio de usar a tecnologia a seu favor. Por isso a resistência	Diretor comercial, financeiro e operacional	Início: 01/07/2021 Fim: 21/07/2021	Attractive consultoria	Através da teoria e atividades práticas, envolvendo as ferramentas tecnológicas bem como suas funcionalidades no campo comercial.	R\$ 3.200,00 considerando curso aplicado pelo CETAM e SEBRAE
Falha na comunicação	A empresa não alcança as metas mensais devido a comunicação entre os colaboradores.	Equipes: comercial, financeiro e operacional	Contínuo	Attractive consultoria	Escuta ativa, com os pontos positivos e negativos da comunicação, através dos combinados com a equipe.	Sem valor relativo

Fonte: elaborado pelos autores, 2021.

De acordo com o quadro acima, a ferramenta 5W2H traz o levantamento das situações que requer atenção, tais como as falhas e evidências dos pontos fracos vivenciados no cotidiano da empresa, através dos dados informados a cima.

A empresa estudada permanece como o diferencial no mercado em que está inserida, contudo precisa criar estratégias para engajar seu quadro de colaboradores voltado ao atendimento ao público bem como atenção à concorrência. Através da ferramenta 5W2H pode-se obter uma proposta de melhoria a fim de que a empresa possa gerenciar suas ações conforme os aspectos citados, favorecendo sua tomada de decisão.

7. RESULTADOS ESPERADOS

De acordo com o estudo aqui proposto, esperamos sensibilizar a gestão da empresa para que haja mudança no campo organizacional, estabelecendo na prática o direcionamento das funções assim como a comunicação assertiva no alcance das metas diante do mercado. Com o auxílio da ferramenta Matriz SWOT, a empresa pode verificar as falhas e fraquezas contínuas, criando um plano de ação elaborado para uso imediato.

Através da ferramenta 5W2H, a empresa poderá executar o plano de ação a fim de que haja o melhor engajamento do seu quadro de funcionários, capacitando-os como diferencial no mercado, implicando assim no aumento das vendas e metas estabelecidas. Os dados e fatos levantados, durante a trajetória da empresa, tornaram possíveis a compreensão da gestão quanto aos recursos a serem utilizados, para que haja envolvimento de toda equipe, com foco nos resultados, de acordo com os combinados estabelecidos pela empresa anteriormente.

Diante das ações propostas de acordo com o plano estabelecido, ressaltamos que faz se necessário a interação de todo quadro de funcionários bem como a diretoria, para mobilização no alcance das metas estabelecidas. Espera-se que seja contínuo a prática do plano de ação para que as dificuldades enfrentadas no percurso possam ser sanadas, com o bom modelo de gerenciamento assertivo.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse artigo foi a análise interna e externa da empresa, com a utilização das ferramentas Matriz SWOT, Matriz G.U.T., Gráfico de Pareto e 5 Porquês, para elaborar um planejamento estratégico através da ferramenta 5W2H que poderá de acordo com a capacidade da empresa, facilitar a sua permanência e fortalecimento no mercado, favorecendo seu relacionamento com seus clientes.

O planejamento estratégico da organização sugere que há uma grande oportunidade de expansão no mercado, mas que ainda precisa ser trabalhado internamente. As oportunidades de melhorias encontradas foram a agilização dos processos internos.

Para Medeiros *et al* (2017) o modelo SWOT influencia no processo de definição da estratégia organizacional, e assim propõe a avaliação dos aspectos internos à luz das circunstâncias externas.

A identificação das fraquezas, falhas e estratégias para resolução bem como prevenção, torna possível o alinhamento da comunicação e melhor desempenho dos funcionários na fidelização dos clientes. A capacitação do quadro de colaboradores torna favorável seu alto diferencial no mercado competitivo.

Assim, esse estudo poderá ser adaptado para contribuir com muitas empresas que desejam expandir seus negócios, chegando ao entendimento de possíveis alternativas, de acordo com as capacidades e os anseios de cada um, que facilitarão a permanência no mercado. Esse artigo também, poderá contribuir para o surgimento de novos estudos nessa área, que carece de tantas alternativas para se manter nesse mercado que requer mudanças constantes e engajamento favorável dos colaboradores.

REFERÊNCIAS

- [1] ARAÚJO, J. J. de & SILVA, A. C. G. C. Aplicação da ferramenta SERVQUAL para mensurar a satisfação dos clientes em uma academia de ginástica em Petrolina – PE. Exacta: São Paulo, 2017.
- [2] BARLOW, R. Relationship Marketing – The ultimate in customer services, Retail Control, 1992. Disponível em: <http://ecoinovar.com.br/cd2016/arquivos/artigos/ECO1212.pdf>, 2016. Acesso em 20.09.2021.
- [3] COSTA, M. B. *et al.* Fidelização de clientes: uma importante ferramenta de marketing para o setor industrial. UNITOLEDO, 2016. Disponível em: <http://www.unitoledo.br/repositorio/handle/7574/416>. Acesso em 19.09.2021
- [4] DALMARCO, D. Gestão de Marketing e Branding. São Paulo: Senac São Paulo, 2019.
- [5] de MEDEIROS, J. L., do NASCIMENTO, M. A. L., & PERINOTTO, A. R. C. (2017). Análise SWOT e turismo: uma avaliação estratégica no projeto Geoparque Seridó/RN. *Ciência E Sustentabilidade*, 3(1), 94-123. <https://doi.org/10.33809/2447-4606.31201794-123>
- [6] KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. Princípios de Marketing. 15 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2015.
- [7] PEREIRA, P. F. P. & BASTOS, F. C. (2009). Um estudo sobre a fidelização de clientes a partir de estratégias de marketing de relacionamento no segmento de farmácias e drogarias. SEGET–Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 1-15.
- [8] POLICARPO *et al.* Marketing de relacionamento no setor automotivo: estratégias de retenção e comportamento do consumidor. Recife: FGV, 2018.
- [9] PORTAL DO ADMINISTRADOR. O que é qualidade. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-e-qualidade/23926> Acesso em: 19 de setembro de 2021.
- [10] UENO, J. T. Fundamentos e Conceitos da Qualidade. 1 ed. São Paulo: Senac, 2016. p. 17 – 21.
- [11] XAVIER, T. A. P.; REIS, O. H. B.; ALVES, A. F.; GARCIA, G. P. R. Gestão da qualidade de processos: um estudo de caso sobre a aplicação das ferramentas para resolução de um problema dimensional em guarnições de porta malas. (2017).
- [12] ZENONE, L. C. CRM – Customer Relationship Management: gestão do relacionamento com o cliente e a competitividade empresarial. São Paulo: Novatec, 2007.

Capítulo 13

A implantação do setor de recursos humanos em uma empresa do segmento laboratorial

Sara Magno Guimarães

Samantha Beatriz Farias Da Silva

Ygor Geann dos Santos Leite

Resumo: O presente trabalho expõe um tema muito importante que se define na implantação do setor de recursos humanos, pois a empresa que abraçou essa causa não possui um setor de recursos humanos, a mesma é do segmento laboratorial e aposta no firmamento de parcerias em seu âmbito de atuação. A empresa que serviu de instrumento para o desenvolvimento do estudo é do segmento da saúde mais especificamente laboratorial, essa por sua vez, não possui um setor de recursos humanos que dê suporte em suas ações estratégicas, nesse sentido a empresa resolveu abrir as portas para a devida implantação. A metodologia do estudo se trata de um estudo de caso, esta será exploratória, tendo uma abordagem mista, ou seja, quantitativa e qualitativa. Ainda falando da metodologia foram utilizadas ferramentas de gestão que permitiram a aplicabilidade no intuito de gerar resultados, análises e implantação de melhorias para a empresa que serviu de base para elaboração deste estudo de caso.

Palavra Chave: Recursos Humanos, estratégias, Desenvolvimento

1. INTRODUÇÃO

O setor de recursos humanos em uma empresa é de fundamental importância, pois, nele e por ele é possível desenvolver pessoas, através de treinamentos, contratar e desligar, desenvolver a carreira das pessoas entre outras ações. Antes o setor de recursos humanos era conhecido apenas como departamento pessoal e era visto por muitos como um setor que só servia para contratar e demitir empregos, com a passar do tempo e os grandes marcos que o setor viveu, hoje o se o Desenvolvimento organizacional que é sustentado pelos recursos humanos, departamento pessoal e o setor de treinamento.

A temática deste estudo está fundamentada na implantação do setor de recursos humanos em uma empresa do segmento laboratorial e hospitalar, essas empresas não possui um Recursos Humanos bem definido com objetivos e metas e também não vislumbra de elaborar estratégias para desenvolver pessoas, pois hoje a falta de um setor de recursos humanos imponente dificulta na sua credibilidade interna em relação aos colaboradores. A empresa completará 100 de existência em fevereiro de 2021, e ao longo desses quase 100 anos nunca houve a preocupação de evoluir no quesito pessoas.

O segmento que a empresa atua é laboratorial, disponibilizando máquinas de alta complexibilidade para o Governo do Estado do Amazonas e por prestar serviços e equipamentos de alta relevância hoje a diretoria da empresa resolver transformar sua essência e implantar um departamento de recursos humanos que possa fazer a diferença nesse grande marco de 100 anos de existência , pois, nesse sentido surgiu a grande pergunta problema: Como implantar um setor de recursos humanos em uma empresa do segmento laboratorial?

Uma das formas de alcançar os resultados de uma pesquisa é elaborando os objetivos gerais e específicos, sem os mesmos certamente fica impossível alcançar resultados satisfatórios, ainda sobre os objetivos deste trabalho tem-se no objetivo geral o seguinte: Demonstrar a importância do setor de recursos humanos em uma empresa do segmento laboratorial e para os objetivos específicos elaborou-se: identificar as dificuldades de implantação do setor de recursos humanos; descrever as ações necessária para que a implantação ocorra e apontar os benefícios que o setor de recursos humanos poderá proporcionar para a empresa.

Sobre a metodologia a mesma será mista, isso porque serão expostos resultados quantitativos e qualitativos, quantitativos porque os dados poderão ser quantificáveis através da estatística e/ou matemática e qualitativos porque os dados serão subjetivos, e para isso também serão utilizados instrumentos de pesquisas como questionários com perguntas fechadas e entrevistas com perguntas abertas. A metodologia também será exploratória devido a necessidade de visitar uma empresa centenária que não possui um setor de Recursos Humanos que atenda às necessidades da empresa

A fundamentação teórica deste trabalho está baseada nos seguintes critérios: Conceito de Recursos Humanos objetivando fundamentar os conceitos básicos e a implantação de um setor de recursos humanos, tendo em vista que a empresa não possui um setor aos moldes de uma empresa centenária, e as ferramentas de gestão, pois, elas analisar os pontos fortes e fracos da empresa, assim como as ameaças e fraquezas, averiguar e registrar informações e acima de tudo proporcionar soluções no que se refere ao problema levantado.

A justificativa do trabalho se pauta em três evidências, a primeira é porque a empresa que está apoiando o estudo está disposta a implantar um setor de recursos humanos que possa ajudar a organização a alcançar seus objetivos estratégicos, vale dizer que essa empresa não possui um setor de recursos humanos, o que a mesma possui é um setor de departamento pessoal, sendo assim, a empresa entende que essa oportunidade não pode passar. Outro ponto que justifica este trabalho é porque o trabalho será um estudo de caso real para uma empresa que permite ser evidenciada o que ajudará fazer a relação da teoria versus a prática e por fim, a pesquisa irá fortalecer os sensu críticos das pesquisadoras do trabalho.

A relevância do estudo se dá pelo fato de que a empresa hoje está abraçando novas frentes e deixando de ser apenas uma empresa que presta serviços para o governo do estado do Amazonas, ela entende que é necessário expandir seus negócios seu portfólio através de novos clientes dentro e fora do estado do Estado, dessa forma visando galgar novos horizontes não seria mais possível permanecer sem um setor de recursos humanos sendo assim, a relevância deste estudo está na importância da implantação do setor de recursos humanos da empresa estudada.

2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa a qual permitiu o estudo possui quase 100 anos de existência, a mesma é uma organização familiar e que acredita em uma relação de respeito e na honestidade com seus clientes internos externos. Em 1992 os fundadores montaram uma pequena empresa de relógios e joias, os anos passaram, a empresa cresceu e migrou para o ramo de materiais odontológicos e foi a primeira empresa do Amazonas a oferecer esse tipo de serviços e hoje é líder do segmento.

Preocupada com a pesquisa e desenvolvimento a empresa também migrou para o segmento laboratorial e firmou sua competência na comercialização de produtos de alta complexidade firmando parcerias com grandes marcas renomadas, uma das grandes preocupações da empresa é estar sempre apta em prestar bons serviços no que se refere venda, assistência técnica, treinamentos e comodato e para que isso aconteça a empresa investe na parceria de consultorias internas do segmento laboratorial.

Mediante o mercado de atuação e com a preocupação de prestar bons serviços a empresa definiu sua missão em fazer a diferença para nossos clientes visando atender as demandas de soluções tecnológicas, segmentos laboratoriais, odontológicos, comercial e médico / hospitalar, no tocante a fornecimentos de produtos, serviços e sistemas, trazendo saúde e qualidade de vida aos clientes finais e sua visão é definida em assumir a posição de melhor empresa do segmento de atuação na região norte com responsabilidade sustentável até 2025, já os valores são definidos como: transparência nos negócios; respeito ao próximo; comprometimento; satisfação do cliente; meritocracia; visão sistêmica e responsabilidade sustentável e social.

Sua Estrutura está fundamentada em 70 colaboradores diretos em regime de CLT e 20 prestadores de serviços, a mesma possui um prédio de 04 andares no centro da cidade de Manaus, mais precisamente na avenida Joaquim Nabuco, o prédio é dividido em setores entre eles: DX, Comercial, Logística, Licitação, Compras, Financeiro e Departamento Pessoal. 80% de seu faturamento vem do serviço público tendo em vista que a empresa disponibiliza produtos laboratoriais de alta complexidade para toda a rede pública de saúde do Amazonas, outros 20% vem do segmento privado.

Seu maior diferencial competitivo está no investimento em pesquisa e na compra de maquinários que possam atender a rede de saúde do município e do estado do Amazonas, pois, como o segmento é de alta complexidade a empresa entende que seu maior diferencial de fato está no investimento em tecnologia, sendo, assim a empresa nunca deixou de se esquivar da responsabilidade e da preocupação em disponibilizar os melhores equipamentos de saúde e por fim uma das apostas para um futuro muito breve é na implantação do seu setor de Recursos humanos.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 CONCEITO DE RECURSOS HUMANOS

A área de Recursos Humanos tem sido considerada um agente de transformação na organização, essa área tem uma grande responsabilidade na formação do profissional que a instituição almeja. Sua importância se dá pela sua grandeza em poder direcionar as empresas conforme aos aspectos estratégicos organizacionais, vale dizer que são as pessoas que alcançam resultados mediante as diretrizes estratégicas.

De acordo com Ávila (2018), com o passar dos tempos os recursos humanos passou a ser visto de forma estratégica, ou seja, ele necessita estar alinhado com a cúpula da organização, ou seja, a o nível estratégico. As ações que os recursos humanos executam necessitam envolver todos os níveis de uma empresa, essas ações envolvem aspectos comportamentais e aspectos técnicos. Sendo assim, os Recursos Humanos se definem como um grande conjunto que envolve habilidades técnicas e habilidade comportamentais, métodos e procedimentos, que objetivam administrar o principal ativo de uma empresa que é o ser humano, pois, a ênfase é qualificar a mão de obra para atender um mercado tão exigente e competitivo.

Nos primórdios as pessoas trabalhavam sem métodos, sem processos, eram gerenciadas por pessoas que não possuíam tato e nem habilidades humanas para lidar com o ser humano, o indivíduo era considerado como “coisa”. Com o passar dos tempos e a nova forma de gerir pessoas o conceito de recursos humanos mudou para o mercado e com isso enfatizou-se que um dos pontos importantes que norteiam a concretização do conceito são os processos que envolve este setor, entre eles estão: recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, remuneração e benefícios, reconhecimento, treinamento e capacitação, qualidade de vida e segurança entre outros.

Segundo Dutra (2016), hoje percebe-se que o indivíduo deixou de ser uma “coisa” e passou a fazer parte das organizações, a nova gestão e os novos conceitos que permeiam os recursos humanos faz com que o trabalhador possa ser visto como um verdadeiro parceiro, ou seja, aquele que pode fazer parte inclusive das tomadas de decisões e que contribui para o seu próprio crescimento e como consequência o crescimento organizacional. Portanto houve a evolução do conceito, as empresas se colocam em uma condição de parcerias e não somente de cobrar e impor condições que possibilitam humanidade.

Sendo assim, os novos gestores que fazem parte desse novo cenário no que tange a evolução do conceito do setor de recursos humanos pode se dizer que esses gestores adquiriram novas habilidades conceituais, novas habilidades técnicas e novas habilidades humanas, essa última pode ser considerada a mais difícil tendo em vista que lidar com o ser humano é uma tarefa que exige muita resiliência e acima de tudo respeito para com o outro. Dessa forma, esses novos gestores não podem de forma

algum olhar para o passado e condicionar o sucesso do presente atrelado ao passado, é claro que o passado pode servir de parâmetro para novas experiências, porém, jamais enfatizar o passado com garantia de sucesso.

Segundo Lacombe (2020), o setor de recursos humanos passou a ser visto de forma diferenciada porque houve uma nova exigência no tratamento para com os colaboradores, antes estes eram visto de forma rudimentar e sem uma perspectiva de crescimento e projeção de carreira, portanto com o novo prisma no tocante ao setor de recursos humanos surgiram novos conceitos que enfatizam que este setor hoje é considerado como um setor chave e que inclusive está atrelado a parte estratégica de um negócio, ou seja, não se pode pensar em estratégia organizacional sem pensar em um recursos humanos estratégico.

3.2 IMPLANTAÇÃO DO SETOR DE RECURSOS HUMANOS

Os indivíduos dependem das organizações assim como as organizações dependem dos indivíduos, ou seja, as organizações sempre fizeram parte da sociedade e essas interagem com o ambiente externo e quando o assunto é o ambiente interno, este possui vários setores que contribuem de forma direta e indireta para o alcance dos objetivos de longo, médio e curto prazo, as pessoas precisam ser bem preparadas, com nível de assertividade aos quais são necessidades que são impostas pelo mercado. Não existe setor melhor ou pior, o que existe a contribuição de cada um deles no tocante aos resultados pretendidos.

De acordo com Alberto (2016), a sociedade ao longo dos tempos passou por grandes marcos históricos e um dos principais foi a revolução industrial, nessa fase a sociedade passou a perceber a que novos ciclos haveriam de vir e que poderiam repercutir de forma positiva e negativa a vida das pessoas. Desde o nascimento o ser humano depende das empresas e até mesmo quando morre ele também depende das organizações, portanto, as entidades são formadas de organizações formais e informais, ou seja, pessoas e estruturas.

Muitas empresas entendem que o setor de recursos humanos é diferenciado porque ele trata de toda parte de desenvolvimento de pessoas, o que envolve também toda a parte de capacitação e treinamento, porém algumas organizações ainda entendem que o setor de recursos humanos ainda é considerado um setor que cuida somente de admissão e demissão de colaboradores, empresas que pensam dessa forma, infelizmente não possuem em suas mentes o poder que o setor de recursos humanos possui em relação as ações estratégicas de uma organização.

Conforme Bichueti (2020), para implantar um setor de recursos humanos em uma organização não é tão simples, pois, é necessário antes de tudo vender a ideia que este setor pode fazer grande diferença no cenário interno e externo, suas ações podem balizar toda direção de uma instituição em relação ao seu futuro. Nessas implantações todos devem abraçar a ideia, principalmente a diretoria, a ordem deve vir de cima para abaixo e todos estarem incumbidos dessa implantação, mudanças e transformações em um ambiente organizacional sempre haverá resistências, a importância é trabalhar as resistências.

A implantação de um setor de recursos é como construir um plano de negócios, aonde serão avaliados as necessidades e os porquês dessa implantação. Portanto, para a implantação é necessário criar um planejamento estipulando metas e objetivos, além disso a comunicação é uma ferramenta para que essa ideia seja aceita por todos, um ponto interessante é também elaborar os procedimentos operacionais padrões e as instruções normativas de todas as atividades exercida pelo setor, é importante criar um ambiente ou setor para treinamentos e capacitação, criar metodologias de avaliação de desempenho, obter um sistema e ter pessoas capacitadas e com formação para cada cargo dentro do setor.

De acordo Chiavenato (2020) uma empresa sem um setor de recursos humanos é como se fosse uma empresa sem direção, pois, este setor uma vez implantado consegue trabalhar e desenvolver os três grandes pilares que fundamentam este setor que são: recursos humanos que desenvolve a carreira do colaborador, o departamento pessoal que trata sobre a parte burocrática dos colaboradores como demissão, contratação, envio das informações do e-social para os órgãos competentes, cálculo do fechamento da folha de pagamento entre outras atividades e pôr fim a parte de treinamento que capacita e desenvolve habilidades técnicas e comportamentais.

3.3 AS FERRAMENTAS DA QUALIDADE

Toda e qualquer ferramenta quando bem aplicada pode proporcionar mensuração, avaliação, análise e acima de tudo direcionar a aplicação de estratégias que permitirão solucionar problemas. Mesmo se tratando de uma empresa que não possui um setor de recursos humanos as ferramentas de gestão da qualidade poderá gerar soluções que validarão a implantação do setor já mencionado. Através das ferramentas da qualidade serão evidenciadas fraquezas e ameaças que uma empresa poderá ter, serão expostas gravidades de problemas, frequência dos mesmos e soluções de curto, médio e longo prazo.

SWOT

Segundo Ferreira (2017), essa ferramenta é muito utilizada para mostrar os quadrantes de uma empresa que são representados pelos fatores internos e externos: nos fatores ou ambiente interno se enaltecem os pontos fortes e fracos, já no contexto externo são vistos os as ameaças e oportunidades. Como ponto forte uma empresa pode ter sua marca, seu portfólio, como ponto fraco a empresa pode ter falta de tecnologia e falta de um layout bem definido em seus estoques. No cenário externo como ameaça as empresas podem ter diminuição de preços e como oportunidades novas tendências que surgem no mundo dos negócios.

MATRIZ G.U.T.

Segundo Paladini (2019), algumas ferramentas permitem solucionar incoerências através de critérios que envolve prioridades, algumas empresas têm dificuldades de gerenciar suas ações e solucionar problemas mediante a escolha das prioridades. A Ferramenta Matriz G.U.T ajuda nessas situações, pois, sua premissa é resolver problemas através de prioridades é necessário salientar que o uso da ferramenta é devido ao fato de algumas empresas possuem dificuldades em tomar decisões.

PARETO

Ainda com Garvin (2016) Pareto é uma representação em gráfico que serve para apontar as frequências de ocorrências em relação aos problemas de uma organização, essa análise também pode ser elaborada também no ambiente externo, é importante na elaboração métodos de coleta de dados, priorizar os problemas ou causas relativas a um determinado assunto. Essa a análise da curva do percentual que se acumula cumulada pode ser de utilidade para a definição de quantos tipos de defeitos devem ser atacados, para que seja possível atingir certo objetivo ou meta de resultados

OS 5 PORQUÊS

Segundo Alvarez (2017), nenhum problema surge sem uma causa raiz e muitas vezes as empresas tentam cuidar somente dos sintomas de um problema deixando de lado o que de fato é de mais importante. S ferramenta dos denominada os 05 porquês possibilitam elaborar ou questionar por cinco vezes os motivos pelo qual o problema existe, essa raiz é descoberta através desses questionamentos. A ferramenta possibilita uma interação com aqueles por exemplo que fazem parte de um processo, essa interação permite dinamizar também possíveis soluções.

5W2H

De acordo com Porssale (2017), para dirimir problemas internos é considerável que não solucione os mesmos de qualquer forma o uso de ferramentas ajuda na tomada de decisões, o objetivo da ferramenta 5W2H é eliminar os riscos mais relevantes nas condições e no ambiente do trabalho, verificando situações fundamentadas em encontrar, reconhecer e resolver. O plano de ação 5W2H é uma maneira simples que contém as informações necessárias para o acompanhamento e a execução da ação pretendida. Podemos complementar com a elaboração de um gráfico com prazos e tarefas relacionados entre si.

4. METODOLOGIA

Segundo Gil (2017), metodologia de um trabalho permite direcionar o mesmo para atingir resultados e nem sempre esses resultados são satisfatórios, o intuito de um método de pesquisa é enfatizar a realidade e essas pode ser quantitativa ou qualitativa ambas também poderão ser intituladas como pesquisa mista. Esse tipo de pesquisa envolve aplicação de questionários com perguntas fechadas e entrevistas com perguntas abertas. A primeira poderá ser elaborada utilizando a estatística, matemática e poderá ser expressa com a utilização de gráficos e a segunda poderá ser expressa de forma subjetiva.

Se tratando do trabalho em questão cujo o intuito de é implantar um setor de recursos humanos, é importante utilizar a ferramenta SWOT, essa ferramenta será aplicada respeitando suas diretrizes em relação aos seus quadrantes, os quais denominam-se: ambiente interno se tem as forças e fraquezas e no ambiente externos as ameaças e oportunidades. Com essa análise será exposto a realidade da empresa em relação aos seus ambientes. Com essas evidencias será possível entender por exemplo o motivo pelo qual a empresa ainda não possui um setor de recursos e também será possível visualizar.

Outra ferramenta que será utilizada na metodologia do trabalho será a matriz GUT. Mediante a análise e verificação da ferramenta SWOT poderá ser enfatizado na matriz G.U.T os níveis de gravidade, urgência e tendência de um problema. Certos problemas necessitam ser resolvidos rapidamente e com essa ferramenta será exposto o nível ou estado de urgência e gravidade que um problema necessite ser resolvido. Sem o setor de recursos humanos será e

com a utilização da ferramenta será possível perceber quais problemas representam o maior nível de gravidade, de urgência e as tendências poderão surgir sem um setor de recursos humanos.

Com os dados da matriz G.U.T e outras informações que poderão ser coletadas de forma subjetiva será possível aplicar uma outra ferramenta chamada gráfico de Pareto, esse gráfico permite utilizar certos indicadores que mostrarão de forma matemática ou estatística e de forma decrescente quais indicadores estão impactando de forma negativa sem a presença de um setor de recursos humanos, os indicadores são importantes porque serão eles que definirão possíveis ações de melhorias.

A ferramenta 5w2h é uma ferramenta fundamental para implantar ações de soluções de problemas. O maior problema que envolve este trabalho é sem dúvidas a falta de um setor de recursos humanos e com essa falta surgem também outros problemas que estão relacionados com essas faltas, esses problemas podem ser: falta de desenvolvimento de pessoas, falta de descrição de cargos e salários, falta de um cronograma de treinamentos e capacitação, falta de uma política de recrutamento e seleção entre outros. Portanto essa ferramenta determinará o que fazer? Porquê fazer? Onde fazer? Quem vai fazer? Quando fazer? Como fazer e quanto vai custar as ações de melhorias?

E por fim será utilizada os cinco porquês, essa combinação de porquês será possível fazer indagações na tentativa de descobrir a real causa do problema. Não vale apenas a empresa resolver situações paliativas, ou seja, a causa raiz é de fato o que a empresa precisa resolver e com os cinco porque essa possibilidade certamente haverá de acontecer, os cinco porquês obrigarão as pessoas envolvidas no processo a ter mais sensu crítico e aplicar soluções de curto, médio e longo prazo.

5. PROPOSTA DE MELHORIA

5.1 ANÁLISE SWOT

Para se analisar os 04 quadrantes no que se refere as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma empresa se faz necessário aplicar a ferramenta SWOT, essa ferramenta permite ter a real noção da realidade da empresa em relação ao ambiente interno e o ambiente externo, a partir desses levantamentos é possível a empresa se posicionar em relação a tomada de decisões para minimizar os impactos negativos que faz a empresa decair, sendo assim, segue análise feita na empresa estudada.

Quadro 01. Análise SWOT de uma empresa do segmento laboratorial

Ambiente Interno	Forças	Fraquezas
	Empresa centenária	Não há um setor de recursos humanos
	Produtos e serviços de primeira linha	Falta de treinamentos para com os colaboradores
	Parcerias com marcas e fornecedores de alta qualidade técnica	Não compreensão dos cargos
	Possui sua própria assistência técnica	Clima organizacional desfavorável
	Portfólio de produtos de alta complexidade	Colaboradores desmotivados
Cliente fidedigno – Governo do AMAZONAS rede de saúde.		
Ambiente externo	Oportunidades	Ameaças
	Implantação do setor de Recursos Humanos	Perder seu principal cliente
	Projeto de expansão para novas regiões	Surgimento de novas empresas do ramo
	Abrir novas frentes de vendas (setor privado)	Dificuldade de abrir novas parcerias

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

A empresa está passando por fase de homeostase e deseja figurar nos próximos anos entre as 100 melhores empresas para se trabalhar, realmente não é uma tarefa fácil e para que consiga a empresa permitiu ser analisada pela ferramenta SWOT, a ferramenta revelou que em relação aos seus pontos de fraquezas a empresa não possui um setor de recursos humanos digno de uma empresa centenária, não treinamentos periódicos, as pessoas não compreendem seus cargos e o clima organizacional é muito ruim. Essas fraquezas representam o lado interno da empresa, portanto a direção da empresa decidiu se posicionar para mudar esse quadro negativo.

Quadro 2: Aplicação da Mariz G.U.T - Empresa do segmento laboratorial

Problemática	Gravidade	Urgência	Tendência	Total	Classificação
Não há um setor de recursos humanos	5	5	5	125	1ª
Falta de treinamentos para com os colaboradores	4	5	5	100	2ª
Não compreensão dos cargos	3	4	4	58	5ª
Clima organizacional desfavorável	4	4	5	80	3ª
Colaboradores desmotivados	4	4	4	64	4ª

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Levando em consideração a complexidade do ambiente, a Matriz G.U.T mostra o nível e o número de ocorrência em relação ao que a matriz SWOT demonstrou e comprovava que a falta de um setor de recursos humanos representa uma classificação altíssima, ou seja, a falta de um setor de Recursos Humanos desencadeia uma série de problemas que vai desde a Falta de treinamentos para com os colaboradores até a falta de motivação entre as pessoas. Lembrando que todas as classificações expostas pela Matriz G.U.T são de importância, no que se refere a solucionar as mesmas o quanto antes.

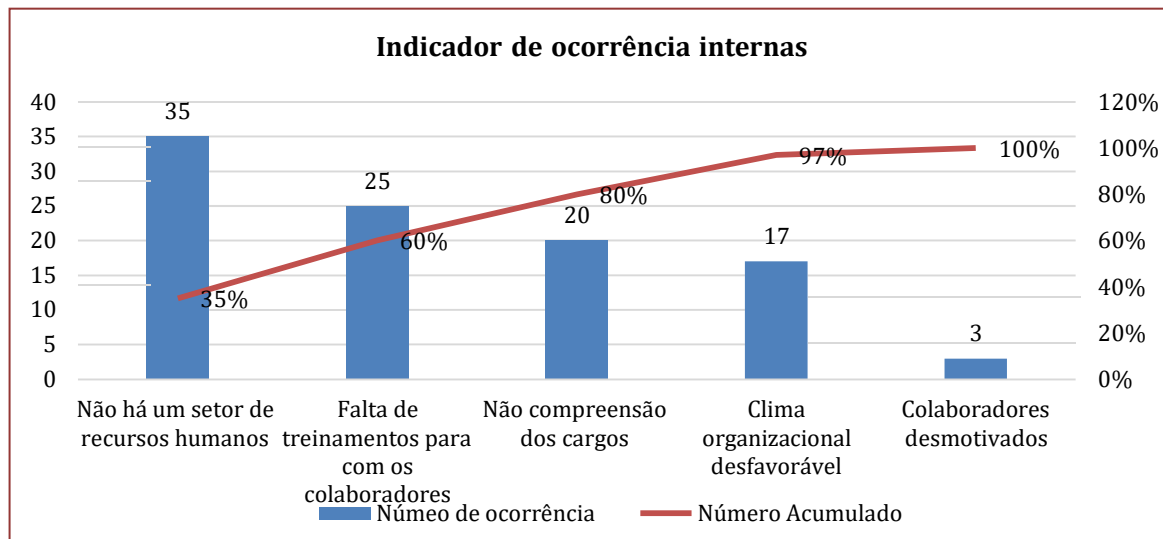
Quadro 03 – Frequência das Ocorrências Internas - Diagrama de Pareto Empresa do segmento laboratorial

Motivo – Razão	Número de Ocorrência	% Individual	% Acumulada
Não há um setor de recursos humanos	35	35%	35%
Falta de treinamentos para com os colaboradores	25	25%	60%
Não compreensão dos cargos	20	20%	80%
Clima organizacional desfavorável	17	17%	97%
Colaboradores desmotivados	03	03%	100%
Total	100%	100%	

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

O número de ocorrência também é uma representação que merece atenção, ou seja, os problemas ocorrem, assim como os erros, o problema é o número de ocorrência que não pode ser muito alto e a representação a cima mostra que não ter um setor de recursos humanos representa certas 35 ocorrências evidenciadas ao mês. Mediante o número de ocorrência também será enfatizado o acúmulo em percentual que essa ocorrência perpetua, vale lembrar que é importante considerar todos os eventos no intuito de resolver ou solucionar o quantitativo de ocorrências.

Gráfico 1: Gráfico de Pareto



Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

O gráfico acima mostra o número de ocorrência e também mostra o acumulado em percentual, sendo assim, é fácil compreender que em relação ao quantitativo de ocorrência o que possui a maior quantidade é a falta de um setor de recursos humanos e em relação ao percentual acumulado o maior percentual está. Vale Ressaltar que o gráfico exposto faz relação com quadro 03 – Frequência das Ocorrências Internas, ou seja, para entender o gráfico é importante observar também o quadro já apontado.

OS 5 PORQUÊS

A grande observação nessa ferramenta é de se encontrar a real causa dos problemas expostos, uma vez que se descobre o problema se torna importante descobrir a raiz. Portanto a empresa que se disponibilizou a passar por este estudo decidiu escancarar as portas para que os problemas fossem resolvidos e permitiu aplicação da ferramenta abaixo, pois a diretoria decidiu tomar novos rumos em relação ao futuro.

Quadro 04 – Os 05 porquês - Empresa do segmento laboratorial

Por que?	Por quê?	Por quê?	Por quê?	Por quê?	Contramedida
Não existe setor de RH	Falta de visão estratégica e valorização com os colaboradores	Nunca houve alinhamento estratégico entre os setores	Nunca houve a preocupação de expandir o negócio	Dependência do Governo	Implantar um setor de RH com ajuda de uma empresa de consultoria
Clima organizacional ruim	Falta de aplicação de um instrumento para medir o clima organizacional	Nunca houve a preocupação de se medir o clima organizacional	Acostumou na zona de conforto	Nunca houve a preocupação de investimento em pessoas	Contrata uma empresa de consultoria para diagnóstica o porquê do clima ruim e aplicar devidas soluções
Gestão ineficaz	Falta de conhecimento de capacitação	Sempre a escolha das pessoas nos cargos foi por indicação	Confiança sempre foi o principal critério	Nunca se deu valor a capacitação e nem formação	Aplicar treinamento e capacitação de forma cíclica e contínua

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

É fácil perceber que para cada problema se tenta descobrir com novos porquês a causa raiz de cada problema, sendo assim, para o primeiro problema percebe-se que a grande dependência do governo permite com que a empresa não invista em um setor de recursos humanos. Outro problema é o clima organizacional e sua grande causa raiz é que a empresa nunca teve a preocupação em investir em pessoas. E por fim o último problema que é a gestão ineficaz, e a grande causa raiz é que não há valorização da capacitação e formação das pessoas

6. PLANEJAMENTO

A possibilidade de resolver problemas em uma empresa pode ser através da ferramenta 5W2H, essa por sua vez permite uma visão geral do problema e também um direcionamento em relação as responsabilidades a serem assumidas na tentativa de solucionar situações que até então não são resolvidas. Uma vez atribuídas as responsabilidades ficam mais simples de colocar em evidências as possíveis soluções. E nessa visão que a ferramenta pode contribuir, lembrando que a mesma exige disciplina para atingir os resultados esperados.

A empresa em evidência está prestes a completar 100 anos de existência, é uma empresa que necessita urgentemente solucionar inúmeros problemas, porém os mais agravantes estão pautados na ferramenta 5W2H. Primeiro que a empresa não possui um RH, segundo que a falta de treinamentos prejudica muito o cenário dos gestores e com essa deficiência geram outros problemas como a falta de como pensam dos cargos e com isso o clima organizacional fica péssimo, dessa forma a empresa entende que precisa tomar providências para resolver esses problemas que já são crônicos e com isso utilizou a ferramenta 5w2h para atingir os resultados almejados.

Quadro 05 – Frequência 5W2H - Empresa do segmento laboratorial

What O quê?	Why Por quê?	Who Quem?	Where Onde?	When Quando?	How much Quanto custa?
Não há um setor de recursos humanos	Falta de recursos financeiro	Empresa de consultoria	Empresa	Início out/2021 Fim dez/2021	R\$ 25.000,00
Falta de treinamentos para com os colaboradores	Falta de credibilidade nos treinamentos	Empresa de consultoria	Empresa	Início out/2021 Fim dez/2021	R\$ 15.000,00
Não compreensão dos cargos	Falta de procedimentos escritos	Setor da Qualidade	Empresa	Início out/2021 Fim dez/2021	R\$ 10.000,00
Clima organizacional desfavorável	Falta de instrumentalização para aplicação e pessoas capacitadas	Empresa de consultoria	Empresa	Início out/2021 Fim dez/2021	R\$ 18.000,00

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

7. RESULTADOS ESPERADOS

Toda e qualquer empresa que almeja ser estratégica, ter sucesso e alcançar resultados inovadores necessita de um setor de recursos humanos alinhado com as ações estratégicas de uma empresa. O setor de Recursos Humanos deixou de ser um setor que a deriva e passa a ser um setor que agrega na performance de toda e qualquer empresa. A empresa em questão não possui um setor de recursos humanos aos moldes de uma empresa centenária, talvez pelo fato da sua receita ser oriunda do Estado, ou seja, a certeza que vai receber é motivo de ficar em uma zona confortável e com esse suposto conforto a empresa atrai vários problemas

O que se espera com esse estudo é que a empresa se posicione frente as ações de melhorias que foram sugestionada na ferramenta 5w2h, percebe-se que são ações que não são tão difíceis de executar, o mais importante é eu a direção da empresa decidiu ter uma nova atitude em relação aos atuais acontecimentos da empresa e enfatizou que em um curto prazo de tempo as ações de melhorias serão implantadas, fica claro também que a direção entende que não é sadio ficar refém de um único cliente, 90 % da receita da empresa vem do poder público e isso pode ser um verdadeiro perigo, sendo assim a ideia é arrumar a casa e prospectar novos clientes.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em relação as considerações do trabalho, vale ressaltar que o mesmo teve uma grande contribuição na formação da pesquisadora, o tema em si é bastante promissor e poderá servir como apoio para que outras pessoas que desejarem estudar e explorar o que foi visto neste trabalho possam se debruçar em relação a amplitude da temática. Para a empresa o que vale ressaltar é que ela recebeu uma consultoria gratuita e pode através da mesma perceber que inúmeros problemas podem ser resolvidos mediante a aplicabilidade das ferramentas que foram utilizadas neste intento.

Outro fator que enriquece é que as orientações do professor que de forma humilde, dinâmica e competente pode passar as orientações de forma bem eficaz permitindo os alunos a compreender a estrutura do trabalho sem complicação. E por fim, o que merece também ser exposto é que os colaboradores da empresa, principalmente os que estavam envolvidos nas informações que eram repassadas se mostraram motivados por saberem que a diretoria da empresa almeja mudanças repentinas principalmente em relação ao setor de recursos humanos que sem dúvidas é um reflexo para todos na empresa.

REFERÊNCIA

- [1] ALBERTO, Alberto Ferreira. *Estratégia, Cultura e Gestão de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 2016
- [2] ALVAREZ, María Esmeralda. *Qualidade. Administração da qualidade e da produtividade: abordagens do processo administrativo*. São Paulo: Atlas, 2019
- [3] ÁVILA, Rafael. *Os 5 Pilares da Gestão de Pessoas*. Disponível em <<https://blog.luz.vc/o-que-e-os-5-pilares-da-gestao-de-pessoas/>>. Acesso em 10 de abril de 2018
- [4] BICHUETTI, Luana Bernardini *Gestão de Pessoas Não é com o RH*. São Paulo: Saint Paul, 2020.
- [5] CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas - O Novo Papel da Gestão do Talento Humano*. 5 ed. São Paulo, Atlas, 2020.
- [6] DUTRA, Joel Souza. *Gestão De Pessoas - Modelo, Processos, Tendências E Perspectivas*. 2 Ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- [7] FERREIRA, Guimarães. *5S: Estratégia para qualidade total*. 7. Ed. Salvador: Casa da qualidade, 2017
- [8] GARVIN, David A., *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva*, Rio de Janeiro: Qualitymark, 2016
- [9] GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017
- [10] LACOMBE, Francisco. *Recursos Humanos: Princípios e Tendências*. 3 ed. São Paulo. Saraiva, 2020.
- [11] PALADINI, Edson Pacheco. *Gestão da qualidade: Teoria e prática*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- [12] POSSARLE, Roberto. *Gestão: Ferramentas da qualidade*. 1. Ed. São Paulo: SENAI-SP, 2017

Capítulo 14

Influência da segurança ocupacional no clima organizacional: Estudo de caso em uma empresa no polo industrial de Manaus

Jeovana Silva Gomes

Mayara Mafra Farias

Ygor Geann dos Santos Leite

Resumo: O presente artigo, compreende os fatores da importância da segurança do trabalho e sua influência no clima organizacional. Quando se fala de clima organizacional, remete-se a variáveis tais como, estrutura física, modelo de gestão, relacionamento com líderes e liderados e em pontos que afetam a qualidade de vida dos colaboradores em relação a sua segurança ao exercer suas funções. O objetivo é melhorar constantemente a segurança dos colaboradores para se ter um ambiente de trabalho agradável e produtivo, tanto para a empresa quanto para o colaborador. O método utilizado pela pesquisa, baseou-se em aderir e prática com foco em conhecimentos de gestão, com o intuito de conscientizar os colaboradores sobre a importância do uso dos equipamentos de segurança no ambiente de trabalho. Iniciou-se uma campanha de conscientização, para estimular os trabalhadores a utilizar seus EPIs; sendo assim reduzindo acidentes. Ao fim da campanha desenvolvida, foram gerados ótimos resultados com o método utilizado pela gestão, obtido reflexo direto no clima organizacional, principalmente no processo produtivo.

Palavras-chave: Segurança Ocupacional, Clima Organizacional.

1. INTRODUÇÃO

O valor da segurança do trabalho, se incorpora na medida que uma organização compreende e assume que são responsáveis pela segurança dentro da organização. Um relatório feito pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) aponta que mais de cinco mil pessoas pelo mundo, chegam a sofrer acidentes de todos os tipos pela falta de investimento na segurança de trabalho. Os procedimentos, devem ser adotados por uma organização com o intuito de proteger seus colaboradores, evitando assim, acidentes, enfermidades e um até um falecimento ocupacional.

A realização dos investimentos nessa área de Segurança do trabalho acaba influenciando o clima organizacional, deixando-o mais agradável e seguro para os colaboradores, e trazendo consigo também muitos outros bons benefícios, como o aumento da produtividade.

Sendo assim, a pesquisa se decorre em uma empresa de injeção plástica; onde em suas atividades, utilizam-se objetos cortantes e outros tipos de atividades que podem ser prejudiciais aos colaboradores que ali estão, quando não se incorpora a segurança necessária em suas atividades, e de como suas escolhas e comportamentos podem influenciar no ambiente de trabalho.

Dessa maneira, apresenta-se a problemática: Qual a suma importância da prática da segurança no trabalho para o clima organizacional da empresa?

Desse modo, o presente artigo tem como objetivo geral: Identificar as falhas em que afetam a segurança de trabalho dos colaboradores, levando ao pouco desempenho de produtividade e afetando o clima organizacional da empresa. E como objetivos específicos: realizar pesquisa mista sobre os fatores e aspectos da organização, e desenvolver um plano de ação para propor uma solução diante do impasse.

A metodologia do artigo consiste de uma estrutura de pesquisa mista, método que usa informações qualitativas e quantitativas, para obter uma melhor visão sob a problemática. Onde nesse sentido, o caráter é considerado como uma exploratório devido a grandes percepções em relação ao ambiente organizacional. E resulta também a aplicação de ferramentas estratégicas para uma ampla análise.

Como referencial teórico, o artigo será estruturado por três capítulos, sendo eles: Segurança Ocupacional, para uma compreensão melhor do tema abordado; Clima Organizacional, onde esse tem o objetivo de destacar as consequências de uma gestão que não tem preocupação para com seus colaboradores e sua segurança, e que ações de prevenção de acidentes podem melhorar o bem-estar do colaborador, provocando uma satisfação e sensação de segurança que afete positivamente no clima; e, por fim, tem o uso das ferramentas gerenciais, onde elas que irão guiar o presente artigo para as melhorias que se façam necessárias.

A elaboração da pesquisa se justifica devido à forte influência que a segurança do trabalho exerce no clima organizacional, sendo logo este que afeta a produtividade e motivação no ambiente de trabalho.

Da mesma maneira, confirma sua relevância e importância para a empresa pesquisada, pois sem a estruturação das medidas e prevenções que serão apresentadas ao decorrer do trabalho, a empresa continuará com os incidentes de trabalho e consequentemente graves problemas em relação ao ambiente organizacional, afetando a produtividade da empresa.

2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa a ser apresentada, começou seu negócio no polo industrial de Manaus-AM, como uma pequena marcenaria no ano de 1909, esta pequena empresa foi passada de geração para geração, e se especializando com o passar dos anos em suas habilidades; na medida que a tecnologia e informações iam avançando, suas atividades tiveram o início fazendo armários de madeira e progredindo para armários de TVS e dispositivos de áudios no ano de 1953; e mais uma vez com uma nova geração e novas atualizações, em 1982 tornou-se uma empresa especializada em injeção plástica.

Atualmente a empresa comercializa produtos eletrônicos e eletrodomésticos como por exemplo:

1. – Gabinetes para TV
2. – Monitores
3. – Ar-condicionado
4. – Componentes automobilísticos

A empresa possui estrutura e alta capacidade para atender as maiores e as mais exigentes demandas de injeção plástica. Além dessas atividades, também se realiza pinturas robotizadas, gravações, ferramentarias e JIG'S de automação com o intuito de melhorar a eficácia dos processos. Caracterizando-se com o quadro de 500 colaboradores atuantes na organização, obtendo em mente que podem alcançar com diligência, a satisfação de todos seus clientes, para que com mérito possa se tornar uma organização com grande referência na área de injeção plástica.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO

3.1 SEGURANÇA OCUPACIONAL

Dentro de uma organização pode existir fatores que acabam descoordenando o clima organizacional de uma empresa. Fatores intangíveis ou até mesmo invisíveis e que podem surgir na execução de uma função dentro do ambiente de trabalho, que se não ter o devido cuidado, pode-se gerar grandes acidentes ocupacionais. Com isso, a gestão e os administradores responsáveis pela segurança e saúde ocupacional, tem estudado com afinco as tecnologias que possam auxiliar no processo de trabalho dos colaboradores para que estejam seguros.

De acordo com Sinelnikov, et. al (2015), a administração está sempre à procura de ferramentas que aumentem a sua própria competência e há um claro reconhecimento de que as abordagens tradicionais de medição de desempenho de saúde e segurança podem não serem suficientes, além disso, há uma percepção de que as organizações têm de experimentar diferentes abordagens para determinar o que funciona e o que não funciona do ponto de *outlook* da melhoria contínua.

A segurança do trabalho é um fator chave para o desenvolvimento de uma organização; torna-se indispensável o investimento nessa área, porquê, previne e detecta possíveis acidentes ou doenças; riscos que surgem quando não se tem a devida segurança ocupacional com os colaboradores. Este investimento empresarial em segurança ocupacional não é apenas investir na gestão ocupacional, mas também colocar a saúde e a vida dos colaboradores em primeiro lugar.

Para Barreto (2017) apud Vinodkumar (2010), a aplicação da gestão, com as medidas preventivas de segurança não apenas melhora o ambiente de trabalho, mas também influencia no comportamento dos colaboradores. No entanto torna-se impossível eliminar 100% dos riscos ocupacionais, mas é possível controlá-los e preveni-los com os instrumentos necessários; o EPI que ajudam os profissionais nas tarefas a serem realizadas de modo seguro e que auxiliam na promoção da saúde ocupacional, afetando assim o clima organizacional.

Considera-se riscos qualquer situação onde o colaborador encontra-se exposto a elementos como, produtos que são químicos, operação de máquinas, ruídos e entre outras circunstâncias onde ele permanece sem o uso dos EPI's. O papel dos profissionais da área de medicina e saúde ocupacional é estabelecer políticas, programas e medidas preventivas para reduzir as enfermidades ocupacionais, fazendo a realização de análises de ameaças ou riscos nesses ambientes.

Segundo Fernández et. al (2013) O objetivo da análises de riscos na segurança ocupacional é de prevenir e desenvolver um método organizado para incorporar políticas e ações voltadas para a implementação para que assim evite acidentes; e tenha um monitoramento ativo, incluindo inspeções e verificações regulares para garantir que os padrões sejam implementados e controlados dentro do local de trabalho; como por exemplo; os Treinamentos e o desenvolvimento de competências dos colaboradores para visar a melhorias em suas funções de trabalho.

As práticas da gestão, no investimento da segurança ocupacional é de aprimorar as condições das organizações e influenciar de forma assertiva as ações dos colaboradores, para que assim possam reduzir os números de acidentes ocupacionais dentro das organizações. As orientações sobre o uso correto dos equipamentos de trabalho, são para a melhor compreensão e proteção do colaborador, juntamente com a inclusão dos treinamentos necessários para as funções, são de suma importância para a execução do trabalho.

De acordo com Hale e Borys (2013), as orientações sobre as atividades e processos que acontecem dentro da organização, são para os colaboradores estarem devidamente aconselhados dos procedimentos corretos na hora da execução dos seus trabalhos e lembrarem constantemente que para o bem-estar deles, os monitoramentos, treinamentos e palestras ocorrerão para que os bons comportamentos de segurança sejam aplicados no dia-a-dia do colaborador.

3.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional está relacionado aos valores dentro de uma organização, contando com incentivos e artefatos, que dão um senso de identidade, ou seja, que diferencia uma empresa de outra. O clima da organizacional possui o reflexo da satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho e como eles se sentem em relação a cultura organizacional da empresa, que podem assim acabar influenciando o desempenho desses indivíduos dentro de uma organização.

Segundo Maamari e Majdalani (2016), buscar incorporar e estudar o clima organizacional é essencial para entender como as empresas e suas maneiras de gerenciar o negócio influenciam no comportamento dos colaboradores, como também no cumprimento deles em seus cargos e funções. Quando os funcionários são devidamente treinados em seus cargos utilizando assim os devidos equipamentos de proteção deixam a eles à percepção de um clima de segurança saudável.

Quando os colaboradores são expostos a um clima de insegurança, o nível de satisfação deles caem, por não se sentirem protegidos ao realizarem suas tarefas, acidentes ocupacionais podem mudar a produtividade da empresa, podem obter afastamentos por acidentes e doenças que por consequência pode deixar cada colaborador emocionalmente insatisfeitos dentro do seu ambiente de trabalho; estes podem pedir sua dispensa da empresa por não se preocupar com a satisfação e proteção de seus colaboradores, e a mesma pode deduzir que não irá sobreviver dentro do mercado competitivo.

Para Maamari e Majdalani (2016) A ideia de analisar e buscar as melhorias do clima organizacional, é buscar fazer com que a empresa afete de maneira positiva a percepção dos indivíduos ao longo do processo de atividades, analisando por meio de pesquisa, o Clima e descobrindo os pontos que precisam de melhorias para assim aplicar todas as medidas de forma segura e saudável e é o que ajuda os gestores a estabelecer um ambiente agradável no qual os funcionários se sintam devidamente valorizados e recebam os benefícios sustentáveis e seguros.

3.3 FERRAMENTAS GERENCIAIS

As ferramentas gerenciais são usadas para avaliar, mensurar e corrigir fatores que possam está comprometendo o ambiente organizacional, visto isso, os recursos aplicados para atender a problemática desse trabalho são: a análise SWOT, Matriz G.U.T, Gráfico de Pareto, os 5 porquês e o 5W2H

SWOT: Para Pereira (2019) apud Andrade e Amboni (2010) é uma ferramenta que possibilita ter a visão dos pontos fortes e fracos do ambiente interno e das chances e riscos que pode advir do ambiente externo, com o intuito de ter a realização dos objetivos por meio dos planejamentos estratégicos. Essa ferramenta torna-se um excelente instrumento para todos os tamanhos e tipos de empresas para se ter uma visibilidade do que poderá ocorrer futuramente. Sua nomenclatura advém das palavras em português: Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.

G.U.T: Segundo Ferreira (2013) as letras da sigla da Matriz de G.U.T compõem palavras importantes para as ferramentas gerenciais, são essas: Gravidade, Urgência e por último Tendência. A matriz de G.U.T possui e tem o objetivo de analisar e solucionar os problemas que podem ser considerados com maior gravidade dentro das organizações. Essa ferramenta recebeu esse nome Matriz de G.U.T no século XX, por Charles Kepner e Benjamin Tregoe com propósito de guiar muitas indústrias de forma para tratar todos os problemas.

GRÁFICO DE PARETO: Para Daniel (2014) O gráfico de Pareto aponta os pontos que precisam ser melhorados da maneira certa Mais claras e visíveis todas as questões mais sérias e priorizadas, contribuindo assim para o processo de tomada de decisão da gestão. Basicamente, o gráfico mostra o “grau de importância de um” do menor para o maior, e a contribuição dos “indivíduos” em relação ao relacionamento total.

5PQS: De acordo com Zati et.al(2017), os 5 porquês ajuda na preparação e da organização do ambiente de trabalho com o intuito de encontrar as origens dos problemas da organização, com os 5 porquês; é uma ferramenta com o objetivo de realizar a resolução dos problemas e costuma-se perguntar o “Por Quê?” As cinco vezes para encontrar a raiz do problema e o que pode acontecer dentro da empresa, determinando assim, o que aconteceu, se há chances de algo grave acontecer de novamente e até mesmo quem foi.

5W2H: Segundo Nakagawa (2014), declara que a ferramenta é de grande utilidade tanto de forma singular quanto para colocar em prática decisões que possuam simplicidade no dia-dou ou cotidiano da empresa, quando é algo proveitoso, quando atrelada a outras ferramentas extensivas e a planos que requerem ação, bem como em situações que envolvem a implementação de várias medidas. Essa ferramenta foi criada, para a fase principal de um projeto; o planejamento.

4. METODOLOGIA

Para Oliveira (2021) apud Sordi (2016), escolher bem o tipo de pesquisa se faz de extrema importância, pois é ela uma das partes essenciais para o projeto todo. Com isso, destaca-se a utilização da pesquisa de natureza mista, pois ela utiliza os métodos quantitativos e qualitativos, trazendo uma maior percepção para aquilo que é estudado, sendo de enorme notoriedade ao pesquisador responsável pela mesma.

Inicialmente, para uma mensuração ambiental, será necessário usar a ferramenta SWOT, que tem como objetivo identificar as Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças que a organização tem. Assim, tendo em vista que seu maior destaque será nas fraquezas presentes na organização, onde é o foco principal do trabalho resolve-las. Após encontradas as fraquezas na organização, faz-se necessária a utilização da Matriz GUT, sendo ela a responsável por medir e priorizá-las com seu grau de gravidade, urgência e tendência, transformando as informações coletadas em dados quantitativos.

Logo após a conclusão das ferramentas anteriores, surge a procura da identificação da causa raiz, onde a mesma será encontrada através dos 5 porquês. A utilização dessa ferramenta é de extrema importância aos processos finais do trabalho, pois é somente com ela que será encontrado o motivo que desencadeia essas falhas dentro da organização, para que assim possa finalmente ser elaborado um plano de ação que corrija essas falhas decorrentes.

Enfim, o plano de ação será trabalhado através da ferramenta 5w2h, com qual usar esse método é imprescindível para a formação de oportunidades de melhoria e como irá ser guiado diante o processo de execução da proposta, o que torna o plano de ação proposto mais assertivo para solucionar os problemas e garantir que serão executadas para fornecer as melhorias necessárias.

5. PROPOSTA DE MELHORIA

Ao final do recolhimento de informações na empresa, os dados estudados mostraram falhas que, conseqüentemente, provocam fraquezas que possam se agravar caso não sejam resolvidas, nisso surge a utilização das ferramentas gerenciais para o objetivo de melhoria. A análise SWOT, primeira ferramenta utilizada, tem seu objetivo de destacar as fraquezas encontradas, suas ameaças, as oportunidades e as forças que a organização tem.

Quadro 01. Análise SWOT

AMBIENTE INTERNO	
Forças	Fraquezas
Ações de prevenção ao meio ambiente	Resultados não satisfatórios
Colaboradores capacitados	Comportamento organizacional
Tecnologia para atender demandas	Clima organizacional
	Falhas com a segurança ocupacional
	Falta de comprometimento da gestão
AMBIENTE EXTERNO	
Oportunidade	Ameaças
Promoção de ações de Endomarketing	Chegada de novos concorrentes
Um clima organizacional melhor	Aumento de acidentes
Liderança democrática	Momento Pandêmico
Investimento em mão de obra qualificada	
Ações de prevenção de acidentes de trabalho	

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

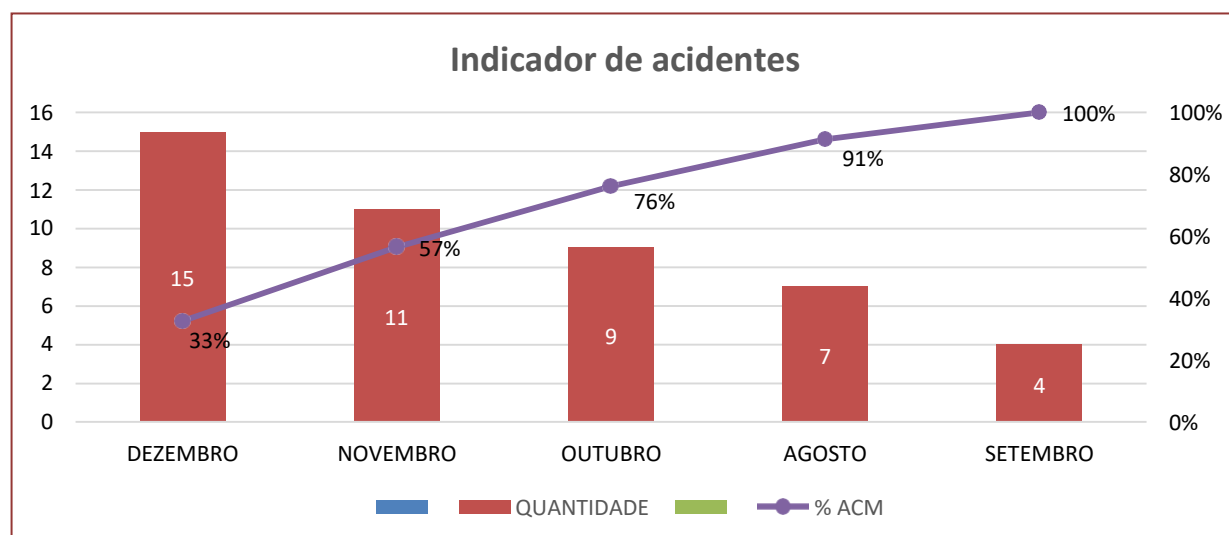
A análise SWOT destacou os problemas que possui está afetando diretamente ao clima organizacional da empresa, dessa maneira, para melhor destacar o índice crítico entre elas, faz-se necessário o uso da Matriz G.U.T, que irá apontar a gravidade, urgência e tendência entre elas.

Quadro 02. Matriz G.U.T

Lista de problemas	G	U	T	Pontuação	Prioridade
Resultados não satisfatórios	5	4	3	60	3°
Comportamento organizacional	4	3	4	48	4°
Clima Organizacional	5	4	4	80	2°
Falhas com a segurança ocupacional	5	5	5	125	1°
Falta de comprometimento da gestão	3	3	3	27	5°

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Ao final da montagem da matriz G.U.T, foi observado que uma situação leva a outra, nisso teve um destaque maior nas falhas da gestão em um plano para melhorar a segurança ocupacional da empresa. A sensação de falta de segurança que os funcionários do setor operacional sentem desencadeiam os outros obstáculos encontrados na empresa, nisso a utilização da matriz G.U.T serviu para priorizá-los.

Figura 01. Gráfico de Pareto

Com o gráfico, foi possível destacar os acidentes que ocorreram com maior frequência dentro dos meses de 2021, observa-se que houve uma redução no mês de setembro, mas logo nos próximos meses ocorreu um aumento, como no mês de dezembro que teve o maior índice de acidentes. Esse comportamento está ligado à falta do uso correto de EPI's dos colaboradores. Com base nisso, o gráfico analisa os problemas para então priorizar condutas de melhoria.

Quadro 03. 5 Porquês

O QUE?	1º POR QUÊ	2º POR QUÊ	3º POR QUÊ	4º POR QUÊ	5º POR QUÊ	CONTRAMEDIDA
Falhas com a segurança ocupacional	Falta de ações para prevenção de acidentes para o público interno	Liderança tende a não promover formas de comunicação para a segurança dos colaboradores	Não dão a devida atenção em possíveis causas de acidentes			Desenvolver procedimentos voltados a prevenção de acidentes, como palestras, etc.
Clima Organizacional ruim	Colaboradores não se sentem valorizados pela gestão	Falta de atenção para satisfação dos colaboradores	Porque não há investimento para o público interno			Desenvolver o <i>Endomarketing</i> como ferramenta para promover um clima favorável entre colaboradores
Baixa produtividade	A falta de motivações dos servidores	Os trabalhadores não se sentem seguros e satisfeitos	Falta de investimento no fator humano e na segurança dos funcionários.			Desenvolver ações para motivar seus servidores, além de fazer verificação com regularidade nos locais de desempenho operacional.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Com a análise feita através da ferramenta os 5 porquês, foi possível identificar a causa raiz dos problemas a serem resolvidos. A cada problema encontrado foi elaborada contramedidas que possam solucionar os mesmos, conforme cada solução possa ser aplicada diretamente ao que se mostra ser a causadora inicial.

6. PLANEJAMENTO DA PROPOSTA

O planejamento da proposta foi elaborado com a utilização da Ferramenta 5W2H que irá mostrar os caminhos a serem seguidos, utilizando para isso os recursos apresentados para que a solução seja elaborada com eficácia.

Quadro 04. 5W2H

O que?	Porque?	Quem?	Quando?	Onde?	Como?	Quanto?
Melhorar a qualidade de vida dos colaboradores	Eliminar o número de acidentes e aumentar a produtividade	Gestores da Medicina e saúde ocupacional	Início: 02/12/21 Fim: 02/02/22	Setores de produção	Desenvolvendo de orientação de ações para prevenção de acidentes	R\$ 1.000,00 por mês
Clima organizacional	O ambiente tensionado devido aos acidentes que fazem os colaboradores se sentirem frustrados	Gestores da Medicina e saúde ocupacional	Início: 02/12/21 Fim: 02/02/22	Empresa	Desenvolvendo condutas de <i>endomarketing</i> para uma relação mais saudável no fator humano da empresa	R\$ 1.000,00 por mês
Aumento da produtividade	O ambiente de trabalho com o clima sobrecarregado afeta a produtividade	Gestores da Medicina e saúde ocupacional	Início: 02/12/21 Fim: 02/02/22	Empresa	Promover campanhas de incentivos com prêmios para motivar os funcionários, praticando mais o <i>endomarketing</i> na empresa	R\$ 1.000,00 por mês

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Conforme mostrado na ferramenta 5W2H, percebe-se que um dos grandes problemas para serem resolvidos era resultado da falta de comprometimento da gestão com os colaboradores. O clima é constantemente afetado, o que pode acabar afetando as demais áreas que são totalmente ligadas a ele. Nota-se que se ambiente está ruim, consequentemente as outras áreas estão com o mesmo problema. Por fim, pode-se dizer que investimento no marketing interno da empresa pode vim dar bons resultados que amenizem e revolvam as falhas encontradas ao longo desse processo.

7. RESULTADOS ESPERADOS

Por fim, considerando os processos e análises feitos para a proposta de melhoria no plano de ação, é esperado que se sigam com essa linha de raciocínio para que, por fim, possam obter resultados positivos e retificar as falhas presentes. Investir em ações que

promovam em um clima melhor entre colaboradores e em programas para segurança dos mesmos pode favorecer a segurança e o clima da organização.

Deve-se destacar o papel da gestão no processo de pôr o projeto apresentado em prática, os superiores devem-se mostrar preocupados com essas condições que provocam atrito no local de desempenho das tarefas da empresa. É esperado que, se a gestão buscar de comprometer seriamente com as propostas apresentadas, a organização conseguirá observar as mudanças e receber benefícios decorrentes delas. Devido ao investimento do endomarketing na empresa, é esperado que os funcionários se sintam bem e tenham uma produtividade eficaz.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desenvolver o presente artigo trouxe significativos benefícios acadêmicos, pois com ele foi possível colocar em prática conhecimentos que foram adquiridos ao longo do curso, podendo também ajudar futuros gestores que possam lidar com propostas parecidas. Foi útil ao desenvolver os principais obstáculos que a empresa enfrentava, dando possibilidade para a elaboração de um plano de ação que resolvesse esses problemas.

Contudo, ao decorrer do trabalho, foi possível compreender não só esses contratempos, mas também a insatisfação dos colaboradores que recebiam diretamente consequências dessa falta de atenção para os problemas do setor operacional. Eles se mostraram apoiar ideias que promovam um ambiente melhor, que cause mais satisfação e sensação de segurança. As situações apresentadas no trabalho vieram de relatos de funcionários da própria empresa, por conta disso, os dados mostrados ao longo do trabalho são reais, e conseguiram mostrar uma melhor percepção de como isso prejudicava a empresa como um todo.

Assim, tendo em vista de como a satisfação e segurança podem afetar diretamente no clima, comportamento e resultados de uma empresa, é possível afirmar que o trabalho atingiu os objetivos propostos. As soluções para guiar estratégias que solucionassem as falhas decorrentes foram encontradas, mostrando que investimento no fator humano de uma organização se faz totalmente importante para um bom funcionamento no seu interior, pois são os colaboradores que compõem a parte que faz a empresa funcionar devidamente. Por sim, pode se dizer que com a mudança desses padrões que levam a caminhos negativos, os resultados da empresa podem ter significativas melhoras e um nome reconhecido e respeitado no mercado.

REFERENCIAS

- [1] ANDRADE, R. O. B., & AMBONI, N. (2010). *Estratégia de gestão: processos e funções do administrador* Rio de Janeiro: Elsevier. Ferreira 2019.
- [2] DANIEL, E. A.; MURBACK, F. G. R. Levantamento Bibliográfico do uso das ferramentas da qualidade. *Revista do Curso de Administração: PUC Minas*. Art. 8. Ed. 2014. Poços de Caldas, MG. 2014. Disponível em: <https://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revi>

- [3] FERNÁNDEZ-MUÑIZ, Beatriz; MONTES-PEON, José Manuel; VÁZQUEZ-ORDÁZ,
- [4] CAMILO JOSÉ. Safety leadership, risk management and safety performance in Spanish firms. *Safety Science*, 70, p. 295-307, 2013.
- [5] FERREIRA, André Ribeiro. *Análise e melhoria de processos / André Ribeiro Ferreira*;
- [6] Revisão e adaptação Coordenação-Geral de Projetos de Capacitação. _ Brasília: ENAP/DDG, 2013. 106p.
- [7] HALE, Andrew. Why safety performance indicators? *Safety Science*, 47, p. 479-480, 2009.
- [8] _____; BORYS David. Working to rule, or working safely? Part 1: A state of the art
- [9] Review. *Safety Science*, 55, p. 207-221, 2013.
- [10] OLIVEIRA, A.S; LEITE, Y.G.S. Desenvolvimento do endomarketing como estratégia de aumento comercial: estudo de caso na empresa hitronix technology. 18 f. Graduação em Tecnologia em Recursos Humanos. Centro Universitário FAMETRO, Manaus-AM, 2021.
- [11] NAKAGAWA, Marcelo. *Ferramenta 5W2H – Plano de Ação para Empreendedores*. Globo, 2014.
- [12] MAAMARII, B.E; MAJDALANI, J.F. Emotional intelligence leadership style and Organizational Climate. *International Journal of Organizational Analysis*. v 25, n2, p.327-345.
- [13] SINELNIKOV, Sergey; INOOUYE, Joy; KERPER, Sarah. Using leading indicators to
- [14] Measure occupational health and safety performance. *Safety Science*, 72, p. 240-248, 2015.
- [15] VINODKUMAR, M.N.; BHASI, M. Safety management practices and safety behavior:
- [16] Assessing the mediating role of safety knowledge and motivation. *Accident Analysis and Prevention*, 42, p. 2082-2093, 2010. Barreto 2017.
- [17] ZATI, et al. Proposta de aplicação da ferramenta de qualidade 5s para aperfeiçoamento do processo de expedição De ordem de serviço em uma empresa prestadora de serviços de água e esgoto. *União das Faculdades dos Grandes Lagos: Nada supera o conhecimento*, v. 1, n. 1. 2017. Anual. Disponível em: <http://revistas.unilago.edu.br/index.php/revista-cientifica/article/view/35/32>.

www.poisson.com.br
contato@poisson.com.br

@editorapoisson



<https://www.facebook.com/editorapoisson>

