

UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES
URI – CAMPUS DE SANTO ÂNGELO – RS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – DCSA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO – *STRICTO SENSU*
MESTRADO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE ORGANIZAÇÕES

CLÁUDIA MORGANE DOS SANTOS CUZMA

**PROPOSTA DE MELHORIAS NA ESTRUTURAÇÃO DA ÁREA DE
RECURSOS HUMANOS EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE**

SANTO ÂNGELO/RS

2016

CLÁUDIA MORGANE DOS SANTOS CUZMA

**PROPOSTA DE MELHORIAS NA ESTRUTURAÇÃO DA ÁREA DE
RECURSOS HUMANOS EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Gestão Estratégica de Organizações, Programa de Pós Graduação – *Stricto Sensu* da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Campus Santo Ângelo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações. Linha de pesquisa: Estratégias Organizacionais.

Orientadora: Profa. Dra. Sibila Luft

SANTO ÂNGELO/RS

2016

C993p Cuzma, Cláudia Morgane dos Santos

Proposta de melhorias na estruturação da área de recursos humanos em uma empresa de pequeno porte / Cláudia Morgane dos Santos Cuzma. – Santo Ângelo : URI, 2016.

140 f. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Santo Ângelo. – Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações, 2016.

1. Recursos humanos 2. Gestão de pessoas 3. Cultura organizacional I. Título.

CDU: 658.3

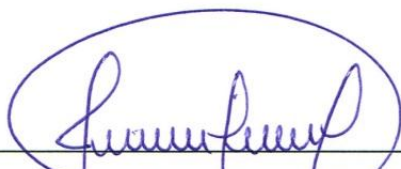
Responsável pela catalogação: Fernanda Ribeiro Paz - CRB 10 / 1720

CLAUDIA MORGANE DOS SANTOS CUZMA

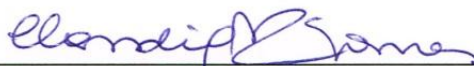
PROPOSTA DE MELHORIAS NA ESTRUTURAÇÃO DA ÁREA DE RECURSOS
HUMANOS EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE

Dissertação submetida à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – PPGGEO – Mestrado Profissional da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Campus de Santo Ângelo – RS, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Grau de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações, Área de Concentração: Gestão de Organizações e Desenvolvimento; Linha de Pesquisa: Estratégias Organizacionais.

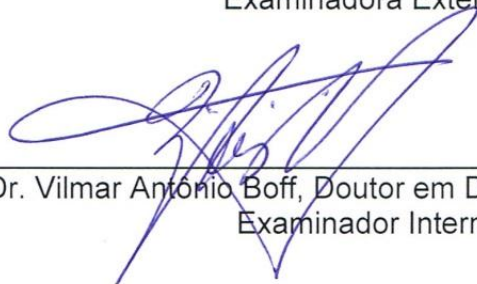
Banca Examinadora:



Profa. Dra. Sibila Luft, Doutora em Educação
Orientadora/Presidente



Profa. Dra. Claudia Maffini Gomes, Doutora em Administração
Examinadora Externa



Prof. Dr. Vilmar Antônio Boff, Doutor em Desenvolvimento Regional
Examinador Interno

Santo Ângelo (RS), 10 de Novembro de 2016.

DEDICATÓRIA

Ao meu grande Deus, por estar sempre presente em minha vida, sendo minha fonte de crença, de esperança e persistência.

Ao meu querido pai Jair (*in memoriam*) que mesmo não estando aqui comigo, foi sempre um exemplo de honestidade e humildade. Apesar do pouco estudo mostrou-me o quanto é importante à educação e que somente com ela poderia ser “alguém na vida”. Saudades e Amor eterno paizinho.

.A minha amada mãe Marli que sempre cuidou de mim e de toda família, me ensinando a ser sempre responsável pelas minhas escolhas e torcendo muito por mim. Mãe incansável, dedicada, batalhadora e amorosa. Obrigado pelo seu amor incondicional.

A minha vó Maria nosso alicerce, que sempre incentivou a todos na nossa caminhada, sempre rezando e pedindo em suas orações que escolhêssemos o melhor caminho. Obrigado por ser o nosso exemplo de como viver bem a vida.

Ao meu irmão Léo, que sempre esteve comigo, me ajudando nos momentos mais difíceis, sem você com certeza não conseguiria, nos tornamos cúmplices. Nossa vínculo é muito forte, te amo muito, meu querido sonhador.

Ao meu esposo Gilmar, meu companheiro que sempre me incentivou e motivou. Sempre entendeu minhas ausências e esteve presente nessa minha caminhada. Pessoa que admiro muito, homem trabalhador, íntegro, cuidadoso, respeitoso, generoso, meu porto seguro, a cada dia meu Amor por você é ainda maior, obrigado por existir na minha vida e fazê-la tão feliz.

Que nosso amor seja pra sempre!!!

AGRADECIMENTOS

Mais uma etapa vencida, com muito orgulho e dedicação, investi muita energia, disciplina, estudos, leituras, aprendizado, discussões, horas de sono, foram muitas ausências para priorizar o mestrado, mas Valeu a Pena!!!

Portanto, o momento é de agradecer, a todos que me ajudaram nessa conquista, primeiramente a Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Campus Santo Ângelo, e em especial a minha orientadora Sibila Luft, pelo conhecimento construído, pela disponibilidade de tempo, pelas ideias e discussões geradas e principalmente pela amizade, obrigado.

A todos os professores do mestrado que agregaram valor a minha carreira profissional, pessoas que admiro e tenho como exemplo.

Aos colegas gaúchos, vocês foram incríveis, logo me senti gaúcha também, obrigado por sempre me ajudarem, pelo carinho e amizade que fiz. Sempre me lembrarei de vocês.

A minha querida amiga Hermine e amigo Jorge, por abrir as portas da empresa Unicomper para desenvolver minha pesquisa, vocês são exemplo de pessoas inovadoras, que acreditam nas pessoas, que acreditam num país melhor, muito obrigado, continuo aprendendo muito com vocês.

Agradeço ao Centro Universitário da Cidade de União da Vitória – UNIUV, ao Jairo e Alisson, por acreditarem no meu trabalho e investirem na minha carreira profissional, sou muito grata.

Agradeço a todos os familiares e amigos que sempre torceram por mim e acreditaram no meu trabalho.

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo analisar o departamento de Recursos Humanos da empresa UNICOMPER, verificando os seis processos básicos da gestão de pessoas, o tipo de gestão implantado, a cultura e o clima organizacional, os recursos disponíveis para o crescimento e desenvolvimento dos profissionais, a existência de alguma prática de gestão diferenciada e se há um gestor de Recursos Humanos, atuante, verificando os principais desafios na estruturação de um setor de Recursos Humanos. Para a melhor compreensão do tema estudado, foi realizada pesquisa bibliográfica e documental, em livros, artigos, revistas e documentos. Os resultados foram avaliados a partir do diagnóstico organizacional, da coleta de dados em conversas informais com os profissionais e diretores, da observação participante e, principalmente, de reflexões e estudos, entendendo os conceitos teóricos com base nos autores: Chiavenato (2003, 2009, 2010), Marras (2009), Ulrich (2002), Gil (2006), Marchiori (2008), Schein (2009), Freitas (1991), Maximiano (2007) entre outros, e analisando a realidade apresentada. O estudo propôs utilização da ferramenta de gestão estratégica 5W2H para apresentar o plano de ação para cada processo de gestão de pessoas. O resultado obtido foi à estruturação de propostas, com o objetivo de implantar ações diferenciadas, para aumentar a lucratividade, diminuir o absenteísmo e rotatividade voluntária das pessoas, melhorar a imagem construída ao longo do tempo pela empresa, por práticas de gestão de pessoas inovadoras e focadas no desenvolvimento e crescimento profissional, transformando-se em uma das melhores empresas para se trabalhar na região.

Palavras-chave: Recursos Humanos. Gestão de Pessoas. Cultura Organizacional.

ABSTRACT

This research aims to analyze the Human Resources Department at UNICOMPER Company, verifying the six basic processes of people's management, the kind of management used, the culture and the organizational climate, the available resources for the upgrading and development of the professionals, if there is any different management practice and if there is an active Human Resources manager, verifying the main challenges in the structure of the Human Resources sector to a better comprehension of the studied subject, it was made a bibliographic and documental research, in books, articles, magazines and documents. The results were studied from the organizational diagnosis from the collecting of data in informal conversations with the professionals and directors, from the participating observation and, mainly, from considerations and studies, understanding the theoretical concepts based on the authors: Chiavenato (2003, 2009, 2010), Marras (2009), Ulrich (2002), Gil (2006), Marchiori (2008), Schein (2009), Freitas (1991), Maximiano (2007) among others, and analyzing the presented reality. The study proposed the use of the strategic management tool 5W2H to present the action plan for each personnel management process. The obtained results went to the structuring of the proposals aiming to implement different actions, to improve profitability, to reduce the absenteeism and people's volunteering turnover, to upgrade the image built along the time by the company by new personnel management attitudes and focused on development and professional growth, becoming one of the best companies to work in the region.

Key words: Human Resources. Personnel Management. Organizational Culture.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|---|-----|
| Figura 1 – Papéis do RH na construção de uma organização competitiva | 21 |
| Figura 2 – O processo de treinamento | 44 |
| Figura 3 – O iceberg da cultura organizacional | 59 |
| Figura 4 – Os três níveis da cultura organizacional..... | 60 |
| Figura 5 – 5W2H no planejamento e na solução de problemas | 66 |
| Figura 6 – Processo produtivo – logística reversa da UNICOMPER..... | 86 |
| Figura 7 – Ferramenta 5W2H..... | 91 |
| Figura 8 – Etapas do processo de Gestão de Pessoas | 92 |
| Quadro 1 – Classificação das atividades de recursos humanos e gestão de pessoas | 23 |
| Quadro 2 – Plano de ação: Criação de um Grupo de Voluntários..... | 93 |
| Quadro 3 – Plano de ação: Programa de Integração – Visita da Segurança | 94 |
| Quadro 4 – Plano de ação: Programa de Integração – Treinamento Técnico do Produto | 94 |
| Quadro 5 – Plano de ação: Programa de Integração – Engajamento | 95 |
| Quadro 6 – Plano de ação: Criação das Descrições de Cargos | 96 |
| Quadro 7 – Plano de ação: Relatório de <i>Feedback</i> | 96 |
| Quadro 8 – Plano de ação: Subsídio à Educação..... | 97 |
| Quadro 9 – Plano de ação: Criação de Prêmio de Produção..... | 97 |
| Quadro 10 – Plano de ação: Treinamento Técnico na Área Comercial | 98 |
| Quadro 11 – Plano de ação: Criação de Procedimento de atendimento na Área Comercial..... | 98 |
| Quadro 12 – Plano de ação: Criação de Banco de Líderes | 99 |
| Quadro 13 – Plano de ação: Processo de Sucessão Claro e Transparente | 100 |
| Quadro 14 – Plano de ação: Começando o Dia Feliz | 101 |
| Quadro 15 – Plano de ação: Melhoria nos Registros de Indicadores..... | 101 |
| Quadro 16 – Plano de ação: Implantação de Indicadores na Área Comercial | 102 |
| Quadro 17 – Plano de ação: Criação de Procedimento de Análise de produtividade..... | 103 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- AD – Avaliação de desempenho
- APPO – Avaliação participativa por objetivos
- ARH – Administração de recursos humanos
- CAD – *Computer Aided Design* - Sistemas computacionais para projeto
- CAM – *Computer Aided Manufacturing* - Manufatura auxiliada por computador
- CAT – Comunicação de acidentes de trabalho
- CIPA – Comissão interna de prevenção de acidentes
- CLT – Consolidação das leis do trabalho
- CNPq – Conselho nacional de desenvolvimento científico e tecnológico
- DO – Desenvolvimento organizacional
- DP – Departamento de pessoal
- EPI – Equipamento de proteção individual
- EPC – Equipamento de proteção coletiva
- FAP – Fator acidentário de prevenção
- HIT – Histórico individual de treinamento
- ITC – Instrução de trabalho e controle
- LNT – Levantamento de necessidades de treinamento
- LO – Licença de operação
- LPT – Lista de presença em treinamento
- MRP – *Manufacturing resource planning* - Planejamento dos recursos de manufatura
- MTE – Ministério do trabalho e emprego
- NRs – Normas regulamentadoras
- PAT – Plano de alimentação do trabalhador
- PCMSO – Programa de controle médico de saúde ocupacional
- PNRS – Política nacional de resíduos sólidos
- PPRA – Programa de prevenção dos riscos ambientais
- PST – Plano semestral treinamento
- PVC – Policloreto de vinila - resina
- PVC WOOD – Matéria-prima composta por 70% de plástico e 30% de pó de madeira
- QVT – Qualidade de vida no trabalho
- RAT – Relatório de atividades do treinamento

RH – Recursos humanos

SIMPEP – Sindicato da indústria de material plástico no Estado do Paraná

SIPAT – Semana interna de prevenção de acidentes

TCLE – Termo de consentimento livre e esclarecido

UNICOMPER – União Indústria e Comércio de Perfis de Madeira e PVC Ltda.

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| INTRODUÇÃO | 14 |
| 1 REVISÃO DA LITERATURA | 17 |
| 1.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS | 17 |
| 1.2 GESTÃO DE PESSOAS | 19 |
| 1.3 OS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS | 22 |
| 1.3.1 Processos de agregar pessoas | 25 |
| 1.3.1.1 Conceito de recrutamento de pessoal | 26 |
| 1.3.1.2 Recrutamento interno | 28 |
| 1.3.1.3 Recrutamento externo | 29 |
| 1.3.1.4 Conceito de seleção de pessoal..... | 30 |
| 1.3.2 Processos de aplicar pessoas..... | 32 |
| 1.3.2.1 Programa de orientação | 32 |
| 1.3.2.2 Conceito de desenho de cargo..... | 34 |
| 1.3.2.3 Conceito de descrição de cargo | 35 |
| 1.3.2.4 Conceito de análise de cargos | 36 |
| 1.3.2.5 Conceito de avaliação do desempenho | 37 |
| 1.3.3 Processos de recompensar pessoas | 39 |
| 1.3.3.1 Conceito de administração de salários..... | 39 |
| 1.3.3.2 Conceito dos planos de benefícios sociais..... | 41 |
| 1.3.4 Processos de desenvolver pessoas | 42 |
| 1.3.4.1 Conceito de treinamento | 43 |
| 1.3.4.2 Conceito de desenvolvimento de pessoas | 45 |
| 1.3.4.3 Conceito de desenvolvimento organizacional (DO)..... | 46 |
| 1.3.5 Processos de manter as pessoas | 47 |
| 1.3.5.1 Conceito de higiene e segurança do trabalho | 48 |
| 1.3.5.2 Qualidade de vida no trabalho (QVT) | 49 |
| 1.3.6 Processos de monitorar pessoas | 51 |
| 1.3.6.1 Conceito de banco de dados | 52 |
| 1.3.6.2 Sistema de informação de Recursos Humanos | 52 |
| 1.4 CULTURA ORGANIZACIONAL | 53 |

| | |
|--|-----------|
| 1.4.1 Histórico | 53 |
| 1.4.2 Conceito | 54 |
| 1.4.3 Construção da cultura organizacional | 58 |
| 1.4.4 O Iceberg da Cultura Organizacional | 59 |
| 1.4.5 Modelos de Cultura Organizacional | 60 |
| 1.5 GESTÃO PARTICIPATIVA..... | 63 |
| 1.5.1 Ferramentas de gestão | 65 |
| | |
| 2 METODOLOGIA | 68 |
| 2.1 CARATERIZAÇÃO DA PESQUISA..... | 69 |
| 2.1.1 Quanto à área de conhecimento | 69 |
| 2.1.2 Quanto aos fins | 69 |
| 2.1.3 Quanto aos meios | 70 |
| 2.1.4 Quanto à natureza dos dados | 72 |
| 2.1.5 População e amostra..... | 72 |
| 2.1.6 Coleta de dados | 73 |
| 2.1.7 Tratamento dos dados..... | 74 |
| 2.1.8 Procedimentos éticos | 74 |
| 2.1.9 Riscos aos participantes..... | 75 |
| 2.1.10 Benefícios aos participantes..... | 75 |
| | |
| 3 DESENVOLVIMENTO PRÁTICO | 76 |
| 3.1 CARATERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO | 76 |
| 3.2 ANÁLISE DOS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS | 77 |
| 3.2.1 Diagnóstico do processo Agregar Pessoas – cenário atual | 78 |
| 3.2.2 Diagnóstico do processo Aplicar Pessoas – cenário atual | 79 |
| 3.2.3 Diagnóstico do processo recompensar pessoas – Cenário atual..... | 82 |
| 3.2.4 Diagnóstico do processo de desenvolver pessoas – cenário atual | 83 |
| 3.2.5 Diagnóstico do processo de manter as pessoas – cenário atual..... | 87 |
| 3.2.6 Diagnóstico do processo de monitorar as pessoas – cenário atual..... | 90 |
| 3.3 DISCUSSÕES E PROPOSTAS PARA OS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS | |
| 3.3.1 Processo agregar pessoas | |

| | |
|--|------------|
| 3.3.2 Processo aplicar pessoas..... | 93 |
| 3.3.3 Processo de recompensar as pessoas..... | 96 |
| 3.3.4 Processo de desenvolver as pessoas | 98 |
| 3.3.5 Processo de manter as pessoas | 99 |
| 3.3.6 Processo de monitorar as pessoas | 101 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS | 105 |
| REFERÊNCIAS..... | 108 |
| | |
| ANEXO 1 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO E DECLARAÇÃO DO PARTICIPANTE | 112 |
| ANEXO 2 – FOTO DA FÁBRICA/FACHADA DO ESCRITÓRIO DA EMPRESA UNICOMPER..... | 114 |
| ANEXO 3 – FICHA DE ENTREVISTA..... | 115 |
| ANEXO 4 – ORGANOGRAMA..... | 118 |
| ANEXO 5 – FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO | 119 |
| ANEXO 6 – FICHA DE FEEDBACK INDIVIDUAL..... | 122 |
| ANEXO 7 – ITC – INSTRUÇÃO DE TRABALHO E CONTROLE..... | 123 |
| ANEXO 8 – LNT - FICHA DE LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO | 131 |
| ANEXO 9 – LPT - LISTA DE PRESENÇA EM TREINAMENTO | 132 |
| ANEXO 10 – HIT - HISTÓRICO INDIVIDUAL DE TREINAMENTO | 133 |
| ANEXO 11 – PST - PLANO SEMESTRAL DO TREINAMENTO..... | 134 |
| ANEXO 12 – RAT - RELATÓRIO DE ATIVIDADES DO TREINAMENTO | 135 |
| ANEXO 13 – DEMONSTRATIVO DOS INDICADORES DE TREINAMENTO DA UNICOMPER | 136 |
| ANEXO 14 – FICHA DE ENTREGA DE EPI - EQUIPAMENTO DE PROTEÇÃO INDIVIDUAL | 137 |
| ANEXO 15 – FICHA DE INSPEÇÃO DE SEGURANÇA..... | 139 |

INTRODUÇÃO

No contexto atual, as organizações vivem uma competição diária, em que se precisa buscar alta produtividade, baixo custo, excelente qualidade de produto e serviço, utilizando novas tecnologias, sendo competitivos, adaptando-se à velocidade das mudanças, e ainda à necessidade de crescer e ser sustentável ou então acabar morrendo, estabelecendo dessa forma novos desafios para a gestão de pessoas e para o gestor de Recursos Humanos.

O diferencial competitivo nessa realidade são as pessoas inovadoras, criativas, comprometidas, eficazes, que constituem a competência básica da organização, promovendo o seu sucesso e crescimento.

Então, as organizações e as pessoas, juntas, formam a Gestão de Pessoas, uma depende da outra. As organizações precisam das pessoas para que o planejamento estratégico seja realizado; as pessoas precisam das organizações para trabalhar, para se realizarem pessoal e profissionalmente, para construir uma carreira (CHIAVENATO, 2010a).

Nesse cenário, muitas das empresas de pequeno porte não possuem um departamento de recursos humanos estruturado ou um profissional qualificado para gerir pessoas. As pessoas são demasiadamente importantes para as empresas: as rotinas como entrevistar, selecionar, contratar e demitir profissionais fazem parte da gestão de pessoas, mas não somente isso, o principal foco da gestão de pessoas é satisfazer as necessidades e expectativas de crescimento profissional, identificando oportunidades de treinamento, reduzindo o *turnover*, melhorando o clima organizacional, motivando as equipes, investindo em benefícios para os profissionais, com objetivo de reter os talentos, ou seja, um Recursos Humanos estratégico atuando numa gestão participativa. Para Ulrich (2002, p.282) “as políticas e práticas de Recursos Humanos devem criar organizações que sejam mais bem equipadas para executar estratégias, operar com eficiência, envolver os funcionários e gerenciar a mudança, já que se trata de elementos da organização competitiva”.

Na gestão participativa é fundamental que se tenha mudança de comportamento e não conseguiremos essa mudança, se não existir um ambiente

propício. Por isso as organizações empresariais precisam de uma mudança estrutural para conseguir implantar uma eficiente gestão participativa, dando um mínimo de autonomia aos profissionais. O que vai proporcionar que essa forma de gestão aconteça é a integração entre objetivos organizacionais e objetivos individuais. A participação com o foco nos objetivos e na produção faz com que os profissionais se interessem cada vez mais pela empresa e promovam discussões permanentes, com todos os níveis hierárquicos na organização. Para então, juntos, alinharem os objetivos. Ocorre também com esse alinhamento o engajamento coletivo, com que, gradativamente, vai-se solidificando a cultura organizacional.

Essas organizações, independentemente do seu porte ou do estilo de liderança, têm na sua essência a cultura organizacional, seus valores, suas crenças, sua identidade, seu “DNA”¹, os pilares básicos que as direcionam no que acreditam e como trabalham essa cultura com os profissionais. Não se consegue ensinar uma cultura, é preciso vivenciá-la, incorporá-la nas ações do dia a dia da empresa. Srour (2005, p.212) enfatiza que: “A cultura organizacional especifica a identidade da organização. É construída ao longo do tempo e serve de chave para distinguir diferentes coletividades”. E cabe ao Recursos Humanos fortalecer e disseminar essa cultura permanentemente.

O ponto de partida do estudo foi a análise do departamento de Recursos Humanos da empresa UNICOMPER, verificando os seis processos básicos da gestão de pessoas, o tipo de gestão implantado, a cultura e o clima organizacional, os recursos disponíveis para o crescimento e desenvolvimento dos profissionais, se existe alguma prática de gestão diferenciada e um gestor de Recursos Humanos atuante. Verificando os principais desafios na estruturação de um setor de Recursos Humanos, nesse contexto, o estudo deve responder: Quais impactos e variáveis devemos considerar na estruturação das atividades do Recursos Humanos em uma empresa de pequeno porte?

Para responder a esse questionamento, o objetivo geral do trabalho foi desenvolver propostas de melhorias na estruturação da área de Recursos Humanos em uma empresa de pequeno porte, e os objetivos específicos foram: a) pesquisar a bibliografia nas áreas de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas e seus

¹ DNA - Identidade da empresa, sua cultura organizacional (missão, visão e valores).

pressupostos básicos; b) avaliar a situação atual do setor de Recursos Humanos da empresa UNICOMPER; c) propor um plano de ação para o setor de Recursos Humanos, com ênfase na consolidação da Cultura Organizacional e Gestão Participativa, apresentando propostas de melhorias nos processos de gestão de pessoas.

Dessa forma, o estudo propôs utilização da ferramenta de gestão estratégica 5W2H para apresentar o produto da pesquisa, um plano de ação para cada processo de gestão de pessoas; estruturando propostas que têm por objetivo consolidar a cultura organizacional e transformar a UNICOMPER em uma das melhores empresas para se trabalhar na região, em empresa referência em práticas de gestão de pessoas.

De acordo com nossa experiência profissional, atuando há mais de seis anos na área de Recursos Humanos, percebe-se que as práticas trabalhistas e os registros operacionais da área são procedimentos que, com treinamento e conhecimento das leis, o profissional de Recursos Humanos consegue aprender e aplicar. Já quanto à gestão de pessoas percebe-se um grande gargalo que as empresas ainda têm. Cuidar das pessoas, motivá-las, incentivá-las ao crescimento pessoal e profissional torna-se uma tarefa desafiadora, o profissional de Recursos Humanos precisa ter na sua essência a habilidade de gerir pessoas, é o brilho no olhar, é a empatia, é o desprendimento, é ser justo, é ser sincero e duro quando precisa ser. Essas características do perfil e ainda uma gestão participativa são fundamentais para desenvolver práticas de gestão diferenciadas.

O estudo é direcionado para os profissionais de recursos humanos: diretores, gestores, professores e estudantes interessados no tema tão relevante e que tem por finalidade a função de selecionar, gerenciar e nortear os colaboradores na direção dos objetivos e metas da empresa. É composto de três capítulos. O primeiro capítulo apresenta a revisão da literatura que fundamenta este trabalho. No segundo capítulo é apresentada a metodologia utilizada para a coleta de dados e informações que serviram como evidências para realizar o desenvolvimento prático. O terceiro capítulo apresenta o desenvolvimento dos objetivos específicos da presente dissertação, servindo como base para a elaboração de planos de ação nos processos de gestão de pessoas no setor de recursos humanos. Finalizando com as considerações finais o presente estudo.

1 REVISÃO DA LITERATURA

1.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Segundo Gil (2006), no cenário mundial, a Administração de Recursos Humanos teve sua origem no movimento da administração científica, quando, nas primeiras décadas do século, teve-se a organização industrial com as experiências de Frederick W. Taylor (1856-1915) e Henri Fayol (1841-1925), que tinham como objetivo fundamentar cientificamente as atividades administrativas. A escola das relações humanas surgiu com o estudo de Elton Mayo (1890-1949), que comprovou a importância dos fatores psicológicos e sociais na produção, valorizando as relações humanas no trabalho. Temas como motivação, liderança e comunicação passaram a ser considerados na administração de recursos humanos. Nesse contexto, Gil (2006, p.19) diz que “[...] Relações humanas constituem um processo de integração de indivíduos numa situação de trabalho, de modo a fazer com que os trabalhadores colaborem com a empresa e até encontrem satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas”. Outro conceito importante para o aparecimento da Administração de Recursos Humanos foi a Teoria Geral dos Sistemas de Ludwig Von Bertalanffy (1901-1972). E a partir da década de 50, o conceito de sistema passou a ser utilizado nas Ciências Sociais. Sendo assim, a administração de Recursos Humanos passa a ser baseada em uma abordagem sistêmica.

No Brasil a administração de Recursos Humanos teve início na década de trinta, quando deixou as práticas simplistas de admitir e demitir pessoas, tendo que colocar em prática os registros legais exigidos pelas leis trabalhistas. Não se podia mais admitir que o contador da empresa tomasse decisões de atividades do departamento de pessoal, ou ser a figura do chefe do pessoal, a pessoa responsável por gerir todos os profissionais da empresa. Para Bergamini (1990, p.11):

Tanto o clássico contador como o histórico chefe do pessoal não possuíam conhecimento especializado algum sobre como trabalhar com pessoas. Quando lhes era solicitado entrar em ação, apelavam para o seu bom-senso e tratavam os problemas a partir de uma abordagem ‘feita em casa mesmo’.

Não se tinha critério nenhum, acreditava-se em uma abundante mão de obra que não existia; se houvesse algum problema, trocava-se o profissional e tudo estava resolvido. Esse novo profissional deveria ser somente melhor que aquele que estivesse substituindo.

Segundo Bergamini (1990), na mentalidade das organizações brasileiras, na década de cinquenta e início da de sessenta, a rotatividade constante era vista como uma ferramenta, com a qual não precisavam escolher quem contratar, acontecia naturalmente. Treinamento e desenvolvimento eram dispensáveis, eram vistos como “escolinha”, em que a concorrência já contratava pessoas treinadas com um conhecimento especial, e o treinamento era considerado um gasto desnecessário. Os chefes de confiança sabiam, só olhando para o candidato, se era bom ou não para o cargo pretendido.

Nessa época, o elemento humano começou a ser visto como aquele que interferia nas organizações, impactando nos resultados e metas organizacionais.

Para Bergamini (1990, p.14):

O saber como fazer a administração é o que menos importa; o mais importante é, antes de mais nada, conhecer o contexto organizacional no qual se pretende organizar um Departamento ou uma Gerência ou mesmo uma Diretoria de Recursos Humanos.

A partir da primeira metade do século XX, a área de Recursos Humanos passou a ter um papel desafiador nas organizações: o papel de parceiro estratégico do negócio. E esse movimento pede um sistema de gestão de Recursos Humanos efetivo e que traga resultados consistentes para a empresa.

De acordo com Dessler (1997) citado por Chiavenato (2010a, p.9):

Administração de Recursos Humanos (ARH) é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as “pessoas” ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho.

Conforme Marras (2009, p.189):

O Departamento pessoal (DP) é um dos subsistemas da administração de RH. Tem por objetivo efetivar todos os registros legais e necessários para a administração burocrática exigida pelas práticas administrativas e pelas legislações que regem a relação “capital e trabalho”. As responsabilidades

básicas do DP deram origem à atual administração de RH.

Com esse novo papel, a administração de Recursos Humanos atua nas práticas operacionais do departamento de pessoal (admissão, demissão, registros), nas práticas administrativas e de legislação (leis trabalhistas e previdenciárias), mas principalmente na gestão de pessoas, gerindo líderes inovadores e comprometidos com um Recursos Humanos diferenciado e estratégico no principal negócio da empresa.

De acordo com Gil (2006), surge um novo perfil para o profissional de gestão de pessoas, que precisa ser capaz de: a) atender aos usuários internos e externos; manter-se aberto para as novas tecnologias administrativas; proporcionar à organização empregados capacitados e motivados; preocupar-se com a qualidade de vida no trabalho; agregar valor aos empregados, à empresa e aos clientes; atuar como agente de mudança; reconhecer as pessoas como parceiras da organização; proporcionar competitividade à organização, e manter um comportamento ético e socialmente responsável.

O Recursos Humanos atua na missão de criar condições favoráveis para a gestão sustentável, em construir e manter bons ambientes de trabalho, com o propósito de atrair e reter os melhores talentos.

1.2 GESTÃO DE PESSOAS

As expressões Administração de Recursos Humanos, Administração de Pessoal e Relações Industriais são substituídas, a partir do séc. XX, pela denominação Gestão de Pessoas, Gestão de Talentos e Gestão do Capital Humano. Nas décadas de 80 e 90 surgiram muitos desafios para as organizações, como a globalização da economia, a reengenharia, a terceirização, o desenvolvimento tecnológico, fatos que impactaram diretamente no cotidiano organizacional e dos empregados. Surgindo, então, questionamentos em relação à administração de recursos humanos, evidenciando que as pessoas são o capital intelectual, portanto os empregados devem ser considerados parceiros da organização. Esses fatos evidenciam a evolução da nova abordagem da gestão de recursos humanos, oportunizando a esse novo perfil de empregado participar nas decisões, procurar

cada vez mais o seu desenvolvimento e crescimento profissional (GIL, 2006).

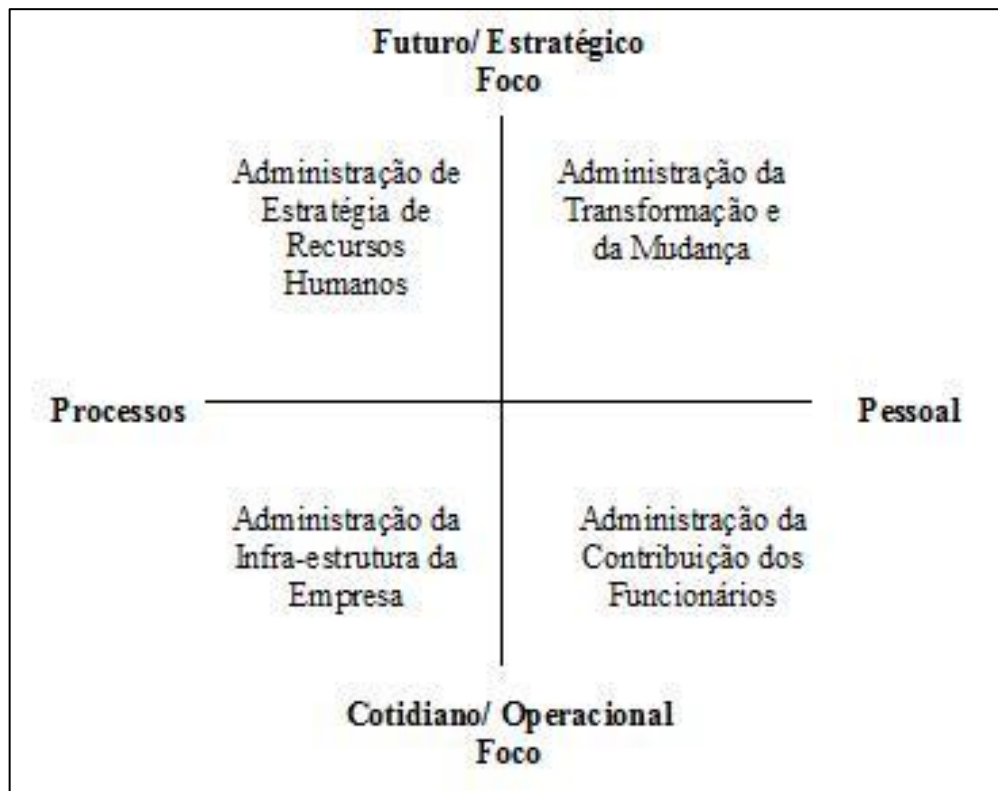
Chiavenato (2010a) relata que a Gestão de Pessoas depende de uma infinidade de variáveis como: tipo de gestão, a estrutura, a cultura, a tecnologia, os aspectos ambientais, os processos internos, o tipo de negócio da organização. Nesse contexto ela é contingencial e situacional. Então, segundo Chiavenato (2010a, p.11): “[...] A Gestão de Pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas – empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer denominação que seja utilizada - para alcançar os objetivos organizacionais e individuais [...]”. As pessoas são muito importantes para as organizações, são seu capital humano e intelectual. Nesse sentido, para que os objetivos da Gestão de Pessoas sejam alcançados, é necessário que os profissionais sejam valorizados, tratados como parte da organização e possam contribuir para a eficiência das empresas, alcançando: ajudar a organização a definir seus objetivos e realizar sua missão; estabelecer ambiente competitivo; proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas; aumentar a autorrealização e a satisfação das pessoas no trabalho; desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho; administrar e impulsionar a mudança; manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável; construir a melhor empresa e a melhor equipe.

Segundo Knapik (2008), os principais objetivos da área de gestão de pessoas são: proporcionar aos colaboradores motivação; desenvolver um programa de treinamento e desenvolvimento; assegurar à empresa uma vantagem competitiva; manter a qualidade de vida dos colaboradores; gerenciamento das mudanças; assegurar uma política ética e de abertura; desenvolver lideranças. Dessa forma, as pessoas vão potencializar os pontos fortes da empresa e a gestão de pessoas tem a responsabilidade de proporcionar um ambiente positivo de parceria e integração entre as pessoas. A gestão de pessoas é um processo situacional, mutável e flexível, que precisa se adaptar com agilidade e dinamismo.

Ulrich (2002) amplia o conceito de Gestão de Pessoas, estipulando quatro papéis ao profissional de Recursos Humanos: administração de estratégia, administração de transformação e mudança, administração da infraestrutura da empresa e administração da contribuição dos funcionários, evidenciada na figura 1. “[...] Para compreender detalhadamente cada um desses papéis, devemos

considerar os três pontos seguintes: *as metas* a serem atingidas desempenhando-se cada papel, *a metáfora* característica ou imagem visual que acompanha cada papel e as *atividades* que o profissional de Recursos Humanos deve executar para desempenhar cada papel” (ULRICH, 2002, p.41).

Figura 1 - Papéis de RH na construção de uma organização competitiva



Fonte: Ulrich (2002, p.40)

Na administração de estratégias: nesse papel o profissional de Recursos Humanos torna-se um parceiro estratégico, ajudando a empresa a atingir seus objetivos. As práticas de Recursos Humanos focadas em estratégias empresariais diminuem o tempo da concepção e execução da estratégia, atendem melhor às exigências dos clientes, porque as estratégias de atendimento foram traduzidas em práticas específicas e melhoram o desempenho financeiro, já que a execução das estratégias é mais eficaz.

Na administração da infraestrutura da empresa: o profissional de Recursos Humanos precisa desenvolver processos eficientes para contratar, treinar, reter, avaliar, promover e gerir o fluxo de profissionais na empresa. Com uma infraestrutura bem planejada, tornando-se um especialista na área, eliminam gastos

desnecessários, criam alternativas, aumentam a eficiência.

Na administração da contribuição dos funcionários: nesse papel o profissional de Recursos Humanos precisa ser agressivo no desenvolvimento dos profissionais, precisa cuidar das suas necessidades, das suas preocupações e problemas, estar sempre atento, manter, fundamentalmente, o contato pessoal, ser um defensor do profissional; dessa forma tem-se, em contrapartida, um profissional comprometido e motivado.

Na administração da transformação e da mudança: nesse papel é fundamental a transformação da cultura da organização, já a mudança é a capacidade de a empresa implementar iniciativas, com redução do tempo em todas as atividades, estar preparada para a mudança. Os profissionais precisam adaptar-se à nova cultura e vivenciá-la. O profissional de Recursos Humanos é um agente da mudança, respeitando a história da organização.

Nesses quatro papéis desempenhados pelo profissional de Recursos Humanos profissionaliza-se a função, tornando-o um parceiro empresarial. Nesse sentido, esse profissional deve adicionar valor à empresa, executar as estratégias, ter eficiência administrativa, engajar os profissionais e gerir a mudança da cultura. Precisa-se reconhecer que são responsáveis por construir um compromisso comum, e, para que tenham os resultados esperados, precisa-se realmente ser, e não apenas falar (ULRICH, 2002).

1.3 OS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Knapik (2008), os principais processos de gestão de pessoas podem ser divididos em: processo de captação de pessoas, processo de orientação e acompanhamento de pessoas, processo de desenvolvimento de pessoas, processo de remuneração, valorização e segurança de pessoas.

Cada processo tem por objetivo planejar, organizar, controlar e dirigir suas demandas; são independentes, mas estão interligados. Devem ser flexíveis e atender tanto aos objetivos dos profissionais como aos da organização.

Conforme Gil (2006), a gestão de pessoas abrange várias atividades, a classificação pode ser agrupada em muitas categorias, designadas como sistemas. No Quadro 1, Gil indica a classificação das atividades de recursos humanos e

gestão de pessoas segundo diferentes autores.

Quadro 1 - Classificação das atividades de recursos humanos e gestão de pessoas

| Aquino (1979) | Mikovich e Boudreau (2000) | Gómez-Mejia et al. (1998) | Chiavenato (1999 d) |
|--|---|--|--|
| Procura Desenvolvimento Manutenção Pesquisa | Recrutamento Desenvolvimento Remuneração Relação com empregados | Suprimento Desenvolvimento Compensação Controle | Agregação Aplicação Recompensa Desenvolvimento Monitoração |

Fonte: Gil (2006, p.24)

Os diversos autores, apesar de usarem uma nomenclatura diferente, abordam as atividades clássicas da área de recursos humanos. Todos se preocupam com o crescimento e desenvolvimento das pessoas, evidenciando que as pessoas fazem as organizações alcançarem melhores resultados, se têm oportunidades e são valorizadas.

Os sistemas de Gestão de Pessoas contemporâneos são integrados por um conjunto de ferramentas gerenciais que precisam atender às expectativas dos profissionais como gerar resultados para a empresa. Consistem em integrar, motivar, engajar e cuidar de todos os setores das organizações, com todas as pessoas. Destacam-se, agora, os seus seis processos básicos:

De acordo com Chiavenato (2010a, p.15-6):

- 1. Processo de agregar pessoas:** são os processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas.
- 2. Processo de aplicar pessoas:** são os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.
- 3. Processo de recompensar pessoas:** são os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais.
- 4. Processos de desenvolver pessoas:** são os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Envolve seu treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento e gestão de competências, aprendizagem, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicações e consonância.
- 5. Processos de manter pessoas:** são os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina,

higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.
6. Processos de Monitorar Pessoas: são os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Na presente pesquisa foram diagnosticados e analisados os seis processos básicos da empresa, segundo Chiavenato (2010a), desse estudo, **sugeriram-se propostas de melhorias evidenciadas a seguir:** criação de grupo de voluntários, programa de integração (visita da segurança, treinamento técnico do produto e engajamento), criação das descrições de cargos, relatório de feedback, subsídio a educação, criação do prêmio de produção, treinamento técnico na área comercial, criação de procedimentos de atendimento na área comercial, criação de banco de líderes, processo de sucessão claro e transparente, implantação da ginástica laboral com a proposta começando o dia feliz, melhoria no registro dos indicadores, implantação de indicadores na área comercial e criação de procedimentos de análise de produtividade. Todas serão apresentadas e explicadas no capítulo 3 – desenvolvimento prático da pesquisa no item 3.3 discussões e propostas para os processos de gestão de pessoas.

Para que esses processos sejam eficientes, devem trabalhar juntos, porque se um deles estiver em dificuldade, estará, com certeza, prejudicando o outro, então o equilíbrio nos processos é fundamental. Devem também considerar as influências ambientais externas e influências organizacionais internas, para obter a melhor compatibilidade entre si. Evidencia-se, dessa forma, um modelo de diagnóstico de Gestão de Pessoas.

Para Chiavenato (2010a), quando se diagnostica, mostra-se o cenário atual, evidenciam-se os pontos fortes e fracos. Nas influências organizacionais internas deve-se analisar a missão, visão, objetivos e estratégias, a cultura organizacional, a natureza das tarefas e o estilo de gestão adotado pela empresa. Nas influências ambientais externas analisam-se as relações com os sindicatos, as leis e regulamentos legais, a competitividade, as condições sociais e culturais e as condições econômicas. Nesse contexto, necessita-se de um planejamento a longo prazo, para a tomada de decisões mais assertivas e que gerem menos impactos, tanto para os profissionais quanto para a empresa. Exemplo disso é o atual cenário político e econômico que o nosso país está passando, com o processo de impeachment da presidente, delações premiadas, alta de preços, diminuição dos

salários, demissões em massa, recessão, desemprego, entre outros.

Os resultados esperados dentro dos processos de gestão de pessoas, considerando-se essas influências internas e externas, são práticas éticas, socialmente responsáveis, produtos e serviços competitivos e de alta qualidade e bem-estar e felicidade no trabalho, com um profissional motivado e feliz.

1.3.1 Processos de agregar pessoas

Aqui tem o início o processo de entrada dos profissionais na organização, que deve ocorrer com reciprocidade, pois hoje não são somente as empresas que escolhem os profissionais que se identificam com a cultura e com os objetivos organizacionais, mas os profissionais que procuram empresas sustentáveis e que tenham objetivos parecidos com os seus valores pessoais.

Para Chiavenato (2010a), nesse processo existem duas abordagens: a tradicional e a moderna. Na tradicional o enfoque é operacional e burocrático, conservador, com ênfase na eficiência, na execução correta dos procedimentos, o importante é todo o processo de recrutamento e seleção e, não, o seu resultado para a organização, a tomada de decisão é centralizado no diretor de Recursos Humanos. Na moderna, o enfoque é estratégico, estimula a criatividade e a inovação; a ênfase é na eficácia, na aquisição de novas habilidades e competências, a tomada de decisão é descentralizada entre gerentes e equipes.

Então, Marras (2009, p.65) propõe que: “O subsistema de Recrutamento e Seleção de RH é o responsável pela: a) captação e triagem de profissionais no mercado; b) pela seleção e encaminhamento de profissionais para a empresa”.

Segundo Marras (2009), dependendo do tamanho da empresa, o recrutamento e seleção podem ser realizados por um profissional, por diversas equipes ou até mesmo por processo terceirizado. A necessidade de solicitar esse tipo de serviço dá-se por alguns motivos que serão apresentados a seguir: a) rotatividade (*turnover*) é o número de pessoas desligadas da empresa, tanto demissões voluntárias quanto demissões involuntárias, em um determinado período; comparativamente ao quadro médio de efetivos, ela é expressa em um número que recebe o nome de Índice de Rotatividade; b) aumento do quadro planejado - pode ocorrer por diversos motivos, como aumento de produção, mudança de

equipamentos, lançamento de um novo produto, expansão do negócio, entre outros; c) aumento do quadro circunstancial – são ocorrências não controláveis pela empresa, que devem ser atendidas por ela, de forma emergencial. São motivos não planejados, mas que devem ser atendidos em função do mercado e da concorrência, entre outros.

Conforme Chiavenato (2010a), outro fator importante que deve ser considerado no processo de agregar pessoas é o mercado de trabalho; deve-se analisar a oferta e a procura. Quando o mercado de trabalho está em situação de oferta – abundância de oportunidades de emprego (as pessoas são insuficientes para preencher as vagas), e quando o mercado de trabalho está em situação de procura – escassez de oportunidades de emprego (muitas pessoas disputam uma vaga). O comportamento das pessoas também é influenciado por esse mercado, quando existe excesso de vagas, o candidato pode escolher a empresa que oferece os maiores salários e benefícios e quando há poucas vagas os candidatos concorrem entre si, sujeitam-se a salários menores e a cargos inferiores a sua qualificação. Deve-se considerar também a natureza do trabalho, o crescimento econômico, a inserção do mercado internacional e a produtividade.

1.3.1.1 Conceito de recrutamento de pessoal

O recrutamento tem a função de buscar no mercado candidatos para abastecer as necessidades da organização, baseado na descrição da função da vaga alinhada ao perfil do candidato que vai preenchê-la. Se apenas comunicar a vaga não atinge seu foco, que é atrair e trazer candidatos para serem selecionados, os candidatos poderão ser selecionados no primeiro momento, ou, então, ficar em um banco de dados para futura contratação.

Conforme Chiavenato (2009, p.154):

Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de RH oportunidade de emprego que pretende preencher.

Nesse conceito de Chiavenato de recrutamento, evidencia-se a necessidade

de pensar na imagem que a empresa tem no mercado, se ela é uma empresa que tem um departamento de pessoal para gerir as pessoas ou é uma empresa reconhecida como um bom lugar para se trabalhar, mediante práticas de Gestão de Pessoas, onde as pessoas são o principal capital da organização. Empresas com esse perfil tendem a ter mais candidatos talentosos almejando uma oportunidade de trabalho.

Parafrazeando Marras (2009, p.69):

Recrutamento de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH que tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente à organização objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa.

Nesse cenário observa-se a necessidade de suprir as vagas disponíveis, solicitadas pelo gestor da área e previamente planejadas.

Conforme Chiavenato (2010a), o foco do recrutamento pode ser buscar candidatos para preencher as vagas disponíveis ou pode-se concentrar na aquisição de habilidades e competências necessárias para aumentar a competitividade do negócio e o sucesso organizacional. A necessidade do recrutamento acontece nas seguintes situações: demissão de empregado, morte, aposentadoria, transferência, promoção, necessidade de aumento do quadro de funcionários, entre outros.

De acordo com Limongi-França e outros (2002, p.64):

O processo de recrutamento necessita de criatividade para atrair o máximo de pessoas que tenham o perfil desejado e estejam interessadas em participar. O recrutamento pode ser feito de duas formas básicas: a) atraindo-se pessoas já contratadas pela empresa, mas que trabalham em outros cargos; b) buscando-se candidatos que não têm vínculo direto com a empresa no mercado de trabalho.

Dependendo da gestão e do momento vivido pela organização, pode-se optar pelas duas formas de recrutamento, o interno e o externo, que podem acontecer simultaneamente ou não, ou optando-se somente por um tipo, cada uma delas apresentam características específicas que podem trazer resultados diferentes para a organização.

Por fim, deve-se avaliar os resultados do recrutamento, seu principal desafio é agregar valor às pessoas e à organização. Os recrutadores devem ser treinados e

os critérios de medidas para avaliar devem ser: medidas globais (cargos preenchidos, cargos preenchidos dentro do tempo, a custo baixo, por pessoas que estejam satisfeitas com sua nova posição), medidas orientadas para o recrutador (número de entrevistas feitas, qualidades dos entrevistados, porcentagem de candidatos entrevistados que são admitidos) e medidas orientadas para o método utilizado para o recrutamento (número de candidatos apresentados, candidatos qualificados, custo por candidato, tempo requerido para gerar candidato, custo por admissão). O importante é ser assertivo no recrutamento, para verificar a relação de custo/benefício dessa importante atividade (CHIAVENATO, 2010a).

1.3.1.2 Recrutamento interno

Quando optamos pelo recrutamento interno, evidenciamos que a empresa oportuniza desenvolvimento e valoriza o profissional que já faz parte do quadro funcional, mediante oferta de promoções e transferência de setor, no entanto deve ter uma Gestão de Pessoas diferenciada, madura e que atue estrategicamente na organização, assim conseguirá aproveitar melhor as vantagens dessa opção. Nesse contexto, Limongi-França e outros (2002, p.65) afirmam que:

As principais vantagens do recrutamento interno são: menor custo direto; conhecimento prévio do perfil de desempenho do “candidato”; estímulo à preparação para a promoção, proporcionando medidas especiais de treinamento e criando um clima sadio de progresso profissional; melhora do moral interno; demonstração de valorização do pessoal que já compõe a empresa.

Essas vantagens contribuem para que o profissional que é engajado na organização tenha o sentimento de pertencer, tendo oportunidade de crescimento profissional, construindo uma carreira, tendo segurança em momentos de instabilidade econômica, tornando-se fiel à organização. O recrutamento interno reflete consideravelmente em indicadores como satisfação no trabalho, engajamento, *turnover*, absenteísmo, confiança, credibilidade, entre outros, pois o profissional passa a confiar e acreditar mais na empresa, amarrando sua expectativa de crescimento profissional ao da organização. Já quando se pontuam as desvantagens, primeiramente a oferta pode ser limitada e às vezes corre-se o risco de se cometerem injustiças ou desmotivar os que não foram aproveitados, ser

conservador e favorecer a rotina. Nesse contexto, o Recursos Humanos deve ter um nível de maturidade e discernimento e agir com transparência.

1.3.1.3 Recrutamento externo

Em algumas situações é preciso buscar novas fontes para alimentar o quadro funcional, pode-se buscar em sites especializados, agências de emprego, anúncios em jornais e revistas, indicações, caçadores de talentos, consultorias na área de recursos humanos, fusões e incorporações, banco de talentos, entre outros.

O processo começa com o candidato preenchendo uma proposta de emprego ou deixando seu curriculum para análise. Geralmente, quando a empresa opta pelo recrutamento externo, os custos serão maiores e a necessidade de adaptação do novo profissional na empresa, mas existem vantagens que devem ser consideradas. Nesse sentido, Limongi-França e outros (2002, p.65) enfatizam que:

O recrutamento externo tem vantagens que devem ser ponderadas, levando-se em conta o contexto em que a empresa está inserida no momento. Algumas delas: novas personalidades e talentos; inovação da composição das equipes de trabalho; atualização de estilo e tendências do mercado.

Essa busca externa deve ser planejada, e esse profissional, quando inserido na organização, precisa absorver com muita intensidade a cultura organizacional, sua identidade, seu produto. Então seu trabalho trará melhores resultados e a empresa conseguirá reter esse novo talento.

Chiavenato (2010a) relata as desvantagens do recrutamento externo: afetar negativamente a motivação dos atuais profissionais, a redução da fidelidade dos profissionais, é mais lento, custoso e inseguro do que recrutamento interno.

O recrutamento externo sofre interferência da oferta e procura de emprego. Quando a economia está aquecida, dificulta a busca de profissionais bem preparados. Nesse momento, fazem diferença as boas práticas de Recursos Humanos e os bons ambientes de trabalho, pois bons profissionais buscam modelos de gestão saudáveis e sólidos.

1.3.1.4 Conceito de seleção de pessoal

Para Chiavenato (2009), quando não há planejamento no processo de seleção, a empresa corre o risco de admitir um profissional que não possui o conhecimento técnico e atitudes necessárias para a função disponível, podendo, nesse caso, perder a qualidade do serviço prestado. A seleção é uma atividade de escolha, de classificação, de decisão, portanto restritiva. Necessita-se então de uma pessoa capacitada para selecionar os candidatos. O principal desafio do recrutamento e seleção passa a ser a capacidade da organização de atração e retenção dos talentos. Os profissionais atualmente têm um perfil mais crítico, escolhem onde querem trabalhar, e têm uma vontade imensa de crescer rapidamente na organização, não querem perder tempo.

Segundo Marras (2009, p.79):

Seleção de pessoal é uma atividade de responsabilidade de ARH, que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para atendimento das necessidades internas.

Para que o processo de seleção de pessoal seja transparente e eficiente, podem ser utilizadas algumas técnicas, tais como entrevistas, dinâmicas de grupo, provas de conhecimento, testes psicológicos, jogos e técnicas vivenciais. Na seleção o candidato passa por várias etapas. Inicialmente, usam-se técnicas mais simples e as mais caras e sofisticadas ficam para o fim; a cada técnica utilizada têm-se mais informações sobre o candidato. O resultado da eficiência do processo de seleção reside em trazer os melhores talentos, ser adaptável, ágil, flexível e descentralizado.

Na visão de Chiavenato (2009, p.172):

A seleção busca entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização. Sob esse ponto de vista, a seleção visa solucionar dois problemas básicos: 1) adequação do homem ao cargo. 2) Eficiência e Eficácia do homem no cargo.

Conforme Chiavenato (2010a), o processo de seleção pode ser por comparação, que tem duas variáveis: os requisitos da vaga a ser preenchida e o

perfil do candidato que se apresenta para disputá-la ou então a seleção como um processo de decisão, ou seja, a decisão de aceitar ou rejeitar o candidato é sempre de responsabilidade de linha (do chefe ou gerente) e função de *staff*. Primeiramente é necessário saber quais são as habilidades necessárias para ocupar o cargo, e que atividades serão desenvolvidas pelo candidato. Algumas empresas já têm a descrição do cargo, mas somente na entrevista é que será possível confirmar o perfil, as habilidades, as competências e o conhecimento técnico do profissional. Na identificação das características pessoais do candidato deve-se relacioná-las com a execução da tarefa em si, sua interdependência com outras tarefas, com outras pessoas e com a unidade organizacional.

Na seleção do candidato à vaga, deve-se ter o cuidado de colocar a pessoa certa no lugar certo. Essa é uma tarefa difícil e que as organizações só conseguem quando possuem um processo de seleção eficiente e com foco na cultura organizacional, com critérios claros, com os resultados das várias etapas comunicados com confidencialidade restrita à área de seleção. Não dando nenhuma margem para constrangimento do candidato que seja eliminado do processo (CHIAVENATO, 2010a).

Limongi-França e outros (2002) enfatizam que, para se obter um eficiente processo de recrutamento e seleção, precisa-se ter um profissional de Recursos Humanos capacitado, que tenha o DNA da empresa na veia, e também ajustar esse profissional interno ou externo à necessidade do cargo disponível, estabelecendo assim um comprometimento com as metas de desempenho que devem ser alcançadas.

Nesse sentido, quando o processo de seleção é terceirizado, é imprescindível que o profissional, ou empresa contratada para executar a seleção, faça antes um bom diagnóstico da empresa, do modelo de gestão e do perfil da vaga existente.

Em relação ao produto da pesquisa no **processo de agregar pessoas** sugeriu-se, no plano de ação: **Criação de um Grupo de Voluntários²**, com objetivo de evidenciar e consolidar a imagem da organização na comunidade, incentivando valores e o orgulho de pertencer a esse grupo, participando nos projetos. Fomentar nas pessoas a vontade de trabalhar na UNICOMPER, empresa envolvida em projetos sociais, ajudando no desenvolvimento da comunidade local. Com essa ação

² Grifo nosso - Vide produto (quadro 2, p.93)

busca-se dar um significado ao trabalho. Dar um propósito diferente e envolvente para os profissionais que são maduros na sua forma de pensar e agir.

1.3.2 Processos de aplicar pessoas

O processo de aplicar pessoas é muito diversificado, pois depende do tipo de gestão que a organização tem como base. Se for mecanicista, os processos serão rudimentares, burocráticos e engessados; já, se for baseado nos modelos orgânicos, terá uma aplicabilidade mais sofisticada, enfatizando a adaptabilidade, flexibilidade, pessoas envolvidas e com liberdade para desempenhar suas atividades (CHIAVENATO, 2010a).

Nesse processo o objetivo é integrar as pessoas ao ambiente organizacional, posicioná-las no seu cargo, nas suas atividades e avalia-las quanto a seu desempenho. No processo de socialização os métodos mais utilizados são: processo seletivo, conteúdo do cargo, supervisor como tutor, equipe de trabalho e programa de integração.

1.3.2.1 Programa de orientação

O programa de orientar as pessoas trata de posicionar o profissional quanto ao tipo de gestão da empresa, à cultura e ao clima organizacional, que atividades vão executar, qual seu papel na organização, as normas e procedimentos, suas metas e objetivos, enfatizando a competência organizacional em administrar todos esses fatores. Segundo Chiavenato (2010a, p.189): “O processo de orientação procura enviar mensagens claras e proporcionar informação a respeito da cultura da organização, do cargo a ser ocupado e das expectativas a respeito do trabalho”.

Chiavenato (2010a) enfatiza que conhecer a missão, a visão, valores é fundamental para ajustar-se à cultura organizacional da empresa. Nesse cenário, orientar significa guiar, encaminhar, indicar o caminho a ser percorrido, tanto para os novos profissionais quanto para os que já fazem parte da organização. As mudanças, as estratégias, os resultados esperados devem ser claros e informados a todos os profissionais. Nesse contexto, pode-se dar-lhes *empowerment* (poder, autoridade e responsabilidade), para que as pessoas passem a assumir

reponsabilidade pela execução excelente da tarefa, pela melhoria contínua do trabalho, com foco no cliente, desenvolvendo as atividades em equipe, tendo foco na missão e visão da empresa, agregando valor ao cliente e a si mesmo; o trabalho orientado para cumprir as metas organizacionais.

Esse é o primeiro contato formal do profissional recém-contratado com a empresa e deve ser um momento especial, no qual se acolhe o profissional e se mostra a identidade da empresa, o porquê de ele ter escolhido essa empresa para trabalhar. O momento deve proporcionar confiança e credibilidade da empresa para com esse profissional novo. Deve-se surpreendê-lo, mostrando o diferencial da empresa, deixando muito claras todas as suas normas e procedimentos. Para que isso ocorra com eficiência, a equipe que realiza essa atividade deve acreditar genuinamente na empresa. Manter a cultura organizacional alinhada e disseminada é missão mais árdua que construí-la. Portanto essa é uma atribuição que não compete somente à área de Recursos Humanos, mas deve caminhar por toda a estrutura organizacional, a começar pela presidência e diretoria (CHIAVENATO, 2010a).

Para Robbins (2013), o programa de integração do novo profissional tem como premissa reduzir a ansiedade inicial de estar começando um novo emprego, deve-se informar as tarefas e responsabilidades de seu cargo e como elas contribuem para os objetivos organizacionais, deve-se fazer uma apresentação formal em todos os setores. Uma integração bem feita diminui o baixo desempenho ou uma demissão prematura, e contribui para que o profissional sinta-se tranquilo e já incorporado a esse novo ambiente organizacional.

Em relação ao produto da pesquisa no processo de **aplicar pessoas** sugeriram-se, três planos de ação: **Programa de Integração (visita da segurança³, treinamento técnico do produto⁴, e engajamento⁵)** que são de grande relevância e têm por objetivo consolidar o clima e a cultura organizacional, práticas simples que proporcionam integração, confiança, incentivando a vivência dos valores organizacionais e fortalecendo a imagem da marca.

³ Grifo nosso - Vide produto (quadro 3, p.94)

⁴ Grifo nosso - Vide produto (quadro 4, p.94)

⁵ Grifo nosso - Vide produto (quadro 5, p.95)

1.3.2.2 Conceito de desenho de cargo

É necessário esclarecer aos novos profissionais as atividades que terão que desenvolver. Cada cargo tem suas atribuições, que devem ser desenvolvidas, diariamente, da melhor maneira possível, quem será o seu gestor, e a quem deve gerir, se for o caso. Enfim, sua rotina no local de trabalho. Segundo Chiavenato (2009, p.207), desenhar um cargo significa estabelecer quatro condições fundamentais:

1. O conjunto de tarefas ou atribuições que o ocupante deverá desempenhar (conteúdo do cargo);
2. Como esse conjunto de tarefas ou atribuições deverá ser desempenhado (método e processo de trabalho);
3. A quem o ocupante do cargo deverá reportar-se (responsabilidade), isto é, relação com sua chefia;
4. Quem o ocupante do cargo deverá supervisionar ou dirigir (autoridade). Isto é, relação com seus subordinados. [...] “O desenho dos cargos representa o modo pelo qual os administradores projetam os cargos individuais e os combinam em unidades, departamentos e organizações”.

De acordo com Chiavenato (2010a), existem três modelos de desenho de cargo: o clássico (o gerente manda e o operário obedece e executa a atividade simples e repetitiva; a eficiência é a preocupação máxima); o modelo humanístico (surgimento dos conceitos de liderança, motivação e comunicação, coloca-se a ênfase nas pessoas e nos grupos sociais); e o contingencial (o mais amplo, flexível e complexo, considerando as pessoas, as tarefas e a estrutura da organização).

Quando o processo do desenho de cargo é transparente, facilita ao novo profissional desempenhar suas atividades diárias com mais segurança e eficiência.

Chiavenato (2010a) ressalta outro aspecto importante, que é rever permanentemente a descrição do cargo, pois como as rotinas de trabalho passam por melhorias contínuas, as descrições devem ser claras, transparentes e atualizadas, permitindo adaptação do cargo ao potencial de desenvolvimento pessoal do profissional, o qual se denomina o enriquecimento do cargo evidenciado no modelo contingencial. Pessoas que executam trabalhos desafiadores e interessantes estão mais satisfeitas do que as que fazem tarefas rotineiras e repetitivas, pois percebem o significado do trabalho, percebem a sua responsabilidade pelo resultado do trabalho e o conhecimento dos resultados do

trabalho, avaliando o seu próprio desempenho.

1.3.2.3 Conceito de descrição de cargo

Segundo Knapik (2008), a tendência nas empresas é de enxugar os cargos, seja realizando fusões, para diminuir custo, seja reduzindo níveis hierárquicos, com o objetivo de aproximar o nível operacional do nível estratégico, e reduzir as falhas de comunicação. Com essa redução, temos menos cargos para um número grande de profissionais. “[...] cargo é aglomeração de todas as tarefas e funções atribuídas ao seu ocupante e está representado no organograma” (KNAPIK, p.165, 2008).

A descrição do cargo inclui o título do cargo, as atividades que o profissional deverá desenvolver diariamente, escolaridade, experiência, formação, entre outros. Dependendo do modelo de gestão da organização, a descrição terá variações de itens.

Conforme Chiavenato (2009, p.230):

A descrição de cargos representa o detalhamento das atribuições ou tarefas do cargo (o que o ocupante faz), a periodicidade da execução (quando faz), os métodos empregados para execução dessas atribuições ou tarefas (como faz) e os objetivos do cargo (por que faz). É basicamente um levantamento escrito dos principais aspectos significativos do cargo e dos deveres e responsabilidades que envolve.

A descrição do cargo formaliza as atividades desenvolvidas pelo profissional, as habilidades e formação necessárias para desenvolver a atividade, focando no melhor aproveitamento do perfil profissional para a função exercida. Ou seja, a pessoa certa no lugar certo.

Nesse sentido, Marras (2009, p.97) diz que:

Descrição de cargo é o processo de sintetização das informações recebidas e prospectadas no passo anterior a análise das funções, padronizando o registro de dados de maneira a permitir um rápido e fácil acesso aos contornos de cada um dos cargos da empresa.

É uma oportunidade de deixar claro e tornar públicas as atividades de cada função, pois em uma eficiente gestão de pessoas considera-se significativo deixar nítido para os profissionais suas atribuições.

Existem três métodos para a obtenção de dados a respeito dos cargos: entrevista (individual, com o grupo e com o supervisor que conhece o cargo); questionário (para os profissionais ou para o supervisor), e a observação direta daquilo que a pessoa que ocupa o cargo faz diariamente (CHIAVENATO, 2010a).

Ainda em relação ao processo de **aplicar pessoas**, sugeriu-se no plano de ação: **Criação das Descrições de Cargo**⁶, para melhorar a estruturação do setor de recursos humanos, padronizando procedimentos e documentos e deixando claro para o profissional quais atividades deve realizar.

1.3.2.4 Conceito de análise de cargos

Os cargos exercidos nas organizações devem estar de acordo com a realidade do mercado, acompanhando as mudanças e se adaptando, por isso a análise dos cargos deve ser revisada de tempo em tempo.

De acordo com Chiavenato (2009, p.231):

[...] A análise estuda e determina todos os requisitos qualificativos, responsabilidades envolvidas e as condições exigidas pelo cargo para o seu adequado desempenho. É através da análise que os cargos serão avaliados e devidamente classificados para efeito de comparação.

Na análise de cargos verificam-se quais são as exigências intelectuais (formação, experiência), físicas (esforço, habilidade), as condições de trabalho (ambiente, riscos) e as responsabilidades que o cargo impõe ao trabalhador.

Parafraseando Marras (2009, p.94):

É o trabalho de prospectar todos os detalhes de cada uma das funções que compõe um cargo, estudando-lhe os contornos do “que”, “como” e “para que” se faz, registrando todas as exigências em termos de características exigidas para a obtenção dos resultados esperados.

Na análise da função deve-se fazer o levantamento de dados para compor o perfil de cada cargo da organização, as principais técnicas são: observação direta, entrevista, questionário e métodos mistos. A análise e descrição de cargos é de responsabilidade unicamente da linha e função do analista de cargo, do gestor da

⁶ Grifo nosso - Vide produto (quadro 6, p.96)

área ou do próprio funcionário que ocupa o cargo. Nesse contexto, para criar-se um programa de análise de cargos, têm-se três fases: o planejamento, a preparação e a execução. A descrição e análise de cargos serve para mapear o trabalho realizado na organização, tendo como objetivos principais: proporcionar subsídios para o recrutamento e seleção das pessoas, material para treinamento, base para a avaliação e classificação de cargos, avaliação de desempenho, base para programas de saúde e segurança do trabalhador e guia para o gerente (CHIAVENATO, 2010a).

É muito importante analisar os cargos nas organizações, quando isso é feito, adaptam-se as mudanças constantes a novas exigências, não se corre o risco de ter um cargo obsoleto e, principalmente, mantêm-se atualizadas as atividades que o cargo exige à função desempenhada. Essa atividade muda constantemente, principalmente, em empresas com alto índice de inovação, pois as atividades devem acompanhar as mudanças.

1.3.2.5 Conceito de avaliação do desempenho

Segundo Robbins (2013), o profissional, no ambiente organizacional, pode ter comportamentos indesejáveis, como faltas, fofocas, brigas ou a incapacidade de desempenhar determinada atividade diária. Nesse caso, o gestor deve intervir, verificando se o problema de desempenho está relacionado à habilidade, então deve-se solicitar o treinamento e capacitá-lo, ou se o problema de desempenho está relacionado a atitude, desmotivação, falta de vontade, então deve-se ouvi-lo e aconselhá-lo, identificando a causa e buscando a solução para resolver o problema.

A avaliação de desempenho pode ser formal ou informal. A formal deve ocorrer uma vez ao ano, ou até duas vezes, planejada e formalizada entre o profissional e o gestor, analisando o desempenho do trabalho ou ainda pela equipe de trabalho, avaliação 360º, avaliação para cima, comissão de avaliação, o órgão de Recursos Humanos. E a informal pode ocorrer diariamente, quando o gestor verifica a atividade desenvolvida pelo profissional e faz o *feedback* na hora de como pode fazer diferente ou uma opinião sobre uma atitude.

Chiavenato (2009, p.247) conceitua que:

A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro. [...] a avaliação do desempenho é um conceito dinâmico, pois os empregados são sempre avaliados, seja formal ou informalmente, com certa continuidade nas organizações.

A avaliação contínua consegue localizar problemas de integração dos profissionais no cargo ou até mesmo na empresa, de supervisão dos gestores, de profissionais com potencial elevado em cargo com pouca exigência e de motivação. E tem por objetivo melhorar os resultados dos recursos humanos da organização.

Marras (2009, p.173) diz que:

Avaliação de desempenho (AD) é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos (conhecimentos, metas, habilidades, etc.)

A avaliação de desempenho é importante para o profissional ter uma realimentação de seu desempenho na atividade que está exercendo; dependendo dos resultados, pode ser remanejado, promovido ou demitido. Nesse contexto, não deve ser vista como uma repreensão, mas uma oportunidade de avaliação crítica da performance, para desenvolver os pontos fracos, e quando se evidenciam os pontos fortes, pode ocorrer o remanejamento para suprir um outro setor ou a promoção para assumir novos desafios e mostrar ainda mais sua capacidade.

Os métodos tradicionais de avaliação de desempenho mais utilizados são: escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos e listas de verificação, sendo esses métodos burocráticos e repetitivos, não sendo os mais adequados; a tendência é tornar a avaliação de desempenho simples e mais informal; a internet é uma ferramenta nesse processo. Os métodos modernos se situam ao redor da administração participativa por objetivos – (APPO) avaliação participativa por objetivos (CHIAVENATO, 2010a).

De acordo com Tonet (2014), nesse cenário de competitividade acirrada e mudanças diárias no ambiente organizacional, as empresas precisam que as mudanças sejam feitas por meio das pessoas, e não simplesmente para gerenciar o desempenho do profissional de acordo com as mudanças. A avaliação de desempenho deve ser baseada numa estratégia que considere três níveis: a) o reforço do acerto e dos diferenciais desejáveis de desempenho; b) a obtenção de

resultado pelo desempenho; c) o compartilhamento dos bons resultados e conquistas. Dessa forma, o profissional sente-se comprometido, garantindo os resultados dos objetivos organizacionais e o reforço de suas contribuições positivas.

Na avaliação do desempenho tem-se um panorama da trajetória de vida profissional na empresa. É possível saber como se está atuando e se essa atuação está fazendo a diferença no setor, também se consegue mensurar o que se precisa melhorar, os *gaps* e investimentos em treinamento. O importante é estar-se consciente de que o trabalho deve trazer resultados para a organização e para o profissional.

1.3.3 Processos de recompensar pessoas

Nesse processo é fundamental entender que as pessoas que trabalham nas organizações têm seus objetivos individuais e para se sentirem satisfeitas precisam ser recompensadas pelo seu trabalho. Recompensar significa retribuir, premiar, reconhecer. Existe a abordagem tradicional e a moderna nesse processo. A tradicional tem como foco que as pessoas são motivadas somente por recompensas financeiras, salário e incentivos materiais; já a moderna é mais complexa, o profissional é motivado por uma variedade enorme de incentivos, tais como: salários, metas a serem alcançadas, desafios, necessidades de autorrealização. Segundo Chiavenato (2010a) há ainda profissionais que esperam recompensas como reconhecimento à frente da equipe de trabalho, promoções, etc. Portanto, em equipes de alta performance, o reconhecimento que se considera não é somente o monetário.

1.3.3.1 Conceito de administração de salários

As pessoas trabalham porque precisam e esperam ser remuneradas pela função exercida. Existe a remuneração fixa, a variável e o programa de incentivos, que tem uma grande variação e depende do tipo de gestão da organização. Conforme Chiavenato (2009, p.288): “Pode-se definir administração de salários como o conjunto de normas e procedimentos que visam a estabelecer e/ou manter estruturas de salário equitativas e justas na organização”.

A administração de salários tem os seguintes objetivos: atrair e reter os talentos; obter engajamento e comprometimento pessoal; aumentar a produtividade, trabalho com qualidade, controle de custos, cumprimento da legislação trabalhista; alcançar os objetivos organizacionais, equidade entre as pessoas, melhorar o clima organizacional.

Marras (2009, p.120) enfatiza que:

Política Salarial é o instrumento pelo qual a empresa determina os parâmetros que deseja imprimir, fixando condições e normas a serem seguidas ao longo de toda a estrutura organizacional. Para implementar uma estrutura salarial, uma organização necessita criar, com antecedência, a sua política social.

O salário direto consiste no valor que se recebe pela função que se desempenha: salário, bônus, prêmios e comissões. Resumindo, a retribuição em dinheiro ou equivalente paga pela empresa, que pode ser mensal ou por hora (CHIAVENATO, 2009).

O nível salarial instituído é fundamental, tanto para reter os talentos quanto para a organização ser competitiva no mercado de trabalho. Essa estrutura salarial deve estabelecer critérios em que a relação entre os salários e cargos tenha um equilíbrio interno e externo. Nesse sentido, o profissional vai receber de acordo com o valor da função que ocupa, a empresa vai atrair mais candidatos para os cargos, sendo remunerados adequadamente pelo seu comprometimento e performance.

Na remuneração variável, oportuniza-se aos profissionais a criatividade, a iniciativa, o espírito empreendedor, sendo os principais métodos: os planos de bonificação anual, distribuição de ações da empresa aos funcionários, participação nos resultados alcançados, remuneração por competência e distribuição do lucro aos funcionários (CHIAVENATO, 2010a).

A política salarial deve contemplar uma estrutura de cargos e salários definida. Com o salário base para a admissão, os reajustes anuais coletivos, os reajustes individuais: por promoções, por reenquadramento ou por mérito. Nesse cenário o foco da remuneração está mudando, não estando mais baseada nos cargos, mas com foco nas competências dos profissionais, evidenciando a contribuição pessoal de cada um e o envolvimento na condução do negócio da empresa.

1.3.3.2 Conceito dos planos de benefícios sociais

Os benefícios sociais são recompensas financeiras indiretas que proporcionam ao profissional ter uma qualidade de vida melhor. Os benefícios sociais estão relacionados com os aspectos da responsabilidade social da organização.

De acordo com (CHIAVENATO, 2009, p.320):

A remuneração direta – isto é, o salário – dentro dessa abordagem é proporcional ao cargo ocupado, enquanto a remuneração indireta – isto é, os serviços e benefícios sociais – é comum para todos os funcionários independentemente do cargo ocupado. Muitas organizações oferecem planos diferentes de serviços e benefícios sociais para os vários níveis empregados: diretores, gerentes, supervisores e mensalistas, horistas, etc.

A remuneração abrange o valor recebido de salário direto, mais o salário indireto. O salário indireto inclui os seguintes benefícios, assegurados por lei trabalhista/previdenciária e convenção coletiva: férias, décimo terceiro, aposentadoria, gratificações, gorjetas, participação nos resultados, horas extras, adicionais de periculosidade, de insalubridade, noturno, por tempo de serviço, e também os benefícios que a empresa subsidia, como alimentação, transporte, seguro de vida em grupo, plano de saúde, plano odontológico, subsídio à formação profissional, previdência privada, entre outros (CHIAVENATO, 2010a).

Segundo Marras (2009, p.137): “Denominam-se benefícios o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários. O somatório compõe a remuneração do empregado”.

Chiavenato (2009) relata que os benefícios sociais agregam vantagens para a empresa, como: a diminuição do absenteísmo e da rotatividade; o aumento da produtividade aumenta o bem-estar, a autoestima e a lealdade e reduz as reclamações dos profissionais, e ainda, promove a interação da empresa e do funcionário com a comunidade. E também agregam vantagens para os profissionais, como assistência para problemas pessoais e da família, maior segurança, a oportunidade de desenvolvimento pessoal e bem-estar individual, que melhora o relacionamento com a empresa e reduz as causas de insatisfação. Ideal é alinhar o plano de benefícios às necessidades e expectativas dos profissionais. Para que isso ocorra com eficácia, é importante que o Recursos Humanos possua a ampla

percepção do diagnóstico social da equipe de profissionais.

Em relação ao processo de **recompensar pessoas**, sugeriu-se no plano de ação: **Subsídio à Educação**⁷, com o objetivo de investir no desenvolvimento dos profissionais, incentivá-los ao crescimento pessoal, almejando promoções futuras e atualização constante. E o plano de ação: **Criar Prêmio de Produção**⁸, com objetivo de incentivar os profissionais a melhorarem a sua performance nas atividades desenvolvidas, produto com alta qualidade e equipe engajada e focada em adquirir o melhor resultado.

1.3.4 Processos de desenvolver pessoas

Nesse processo, Chiavenato (2010a) relata que o foco está na educação. A formação, a capacitação, o treinamento e desenvolvimento oportunizam ao profissional melhorar suas habilidades e competências. E não apenas isso, torna-os profissionais com atitude, podendo ser criativos e inovadores, modificando os hábitos e tornando-se pessoas melhores. O processo de desenvolver pessoas é composto por: treinamento, desenvolvimento de pessoas e desenvolvimento organizacional.

De acordo com Tonet (2014), o treinamento e o desenvolvimento são ferramentas de gestão que estimulam o alto desempenho e a produtividade, oportunizando aos profissionais que aprendam, que se reciclem e que desempenhem suas atividades com maior eficiência. O treinamento é uma necessidade do profissional do presente, de uma atividade que precisa ser realizada, algo que ainda não sabe, focada na função desempenhada, para melhorar sua performance de imediato. Já o desenvolvimento trata de estratégias gerenciais relacionadas a situações novas, para agregar conhecimento de uma atividade desconhecida, como por exemplo, visitas técnicas, viagens de observação, conhecer melhores práticas. Tanto um quanto o outro podem acontecer simultaneamente, dependendo das mudanças ambientais que estiverem acontecendo na empresa.

⁷ Grifo nosso - Vide produto (quadro 8, p.97)

⁸ Grifo nosso - Vide produto (quadro 9, p.97)

1.3.4.1 Conceito de treinamento

Para identificarem-se as necessidades de treinamento dos profissionais da organização, é preciso implantar um plano de treinamento. Primeiramente, o gestor de Recursos Humanos deve fazer um diagnóstico da empresa (momento vivenciado); depois, dos setores; e, por fim, dos gargalos existentes em cada setor. Assim poderá tomar uma decisão mais assertiva no investimento de qual treinamento fazer.

Para Chiavenato (2009, p.389): “Treinamento é o processo educacional focado no curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e competências em função de objetivos definidos”.

Nesse contexto, Marras (2009, p.145) define que: “Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente a execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”.

De acordo com Silva (1999, p.36): “Os programas de treinamento e desenvolvimento são atividades estimuladoras utilizadas pelas organizações empresariais para ajudar seus trabalhadores a crescer e a produzir mais no âmbito do trabalho”.

Nos programas de treinamento e desenvolvimento, as organizações oportunizam aos profissionais adquirir novas habilidades, conhecimento de atividades e processos diferentes, proporcionando ao profissional atualização contínua e especialização no cargo exercido, tornando-os profissionais de alta performance.

Conforme Cardoso (2000, p.100):

Um programa de educação e treinamento deve ser sempre um processo contínuo e dinâmico, visando promover a melhoria da atuação funcional e a satisfação pelo trabalho realizado. Entendido assim, oferece uma aplicação das possibilidades para que os integrantes possam intervir na organização e no seu processo produtivo.

Os diversos autores acima citados enfatizam o termo educação nas organizações, isso evidencia que o treinamento e educação caminham juntos.

Nesse contexto, as organizações propiciam melhores condições de trabalho para os profissionais, dando-lhes autonomia para tomada de decisão nos diversos setores em que atuam. Preparando-os para o desenvolvimento, estimulando seu crescimento na carreira profissional, preocupam-se em integrar o homem à sociedade em que está inserido.

Para Chiavenato (2010a), o treinamento é um processo cíclico e contínuo, que tem o objetivo de alcançar alta performance dos profissionais, para isso faz-se necessário desenvolver uma cultura interna voltada para o aprendizado e focada nas mudanças da organização e no desenvolvimento das competências dos profissionais. Então, para Chiavenato, existem quatro etapas no processo de treinamento: diagnóstico, desenho, implementação e avaliação, conforme descrito na figura 2.

Figura 2 - O processo de treinamento

| Necessidades a satisfazer | Desenho do treinamento | Condução do treinamento | Avaliação dos resultados |
|--|--|---|--|
| Diagnóstico da situação | Decisão quanto à estratégia | Implementação ou ação | Avaliação e controle |
| <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos da organização • Competências necessárias • Problemas de produção • Problemas de pessoal • Resultados da avaliação do desempenho | Programação do treinamento: <ul style="list-style-type: none"> • Quem treinar • Como treinar • Em que treinar • Onde treinar • Quando treinar | <ul style="list-style-type: none"> • Condução e aplicação do Programa de Treinamento através de: <ul style="list-style-type: none"> – Gerente de linha – Assessoria de RH – por ambos – por terceiros | <ul style="list-style-type: none"> • Monitoração do processo • Avaliação e medição de resultados • Comparação da situação atual com a situação anterior • Análise do custo/benefício |

Fonte: Chiavenato (2010a, p. 372)

No planejamento do treinamento consegue-se diagnosticar os principais *gaps* de competências comportamentais (postura, conflitos, relacionamento, atitude), de

competências técnicas/operacionais (desempenho de atividades) dos profissionais, do estilo de liderança (plano de sucessão, desenvolvimento técnico), dar a tratativa, avaliar a eficácia e ainda proporcionar o desenvolvimento profissional. O treinamento é um processo de aprendizagem, de mudança de comportamento por meio da transmissão de informações, desenvolvimento das habilidades e atitudes.

As principais tendências de treinamento e desenvolvimento são: aprendizagem como estratégia empresarial, *e-learning*, treinamento como consultoria de desempenho, *coaching*, mudança do perfil do especialista em treinamento para um processo de aprendizagem e inovação (CHIAVENATO, 2010a).

1.3.4.2 Conceito de desenvolvimento de pessoas

Quando a empresa tem um modelo de gestão com o foco em desenvolver pessoas, com certeza, a organização tem um diferencial, engajando pessoas e retendo talentos.

Segundo Chiavenato (2010a, p.409): “O desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e com a orientação para o futuro do que o treinamento. [...] O desenvolvimento está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura e não apenas o cargo atual”.

Nesse contexto, o autor ainda enfatiza:

Mas os processos de capacitação e desenvolvimento das pessoas envolvem questões complexas como a preparação de lideranças introdução do *coaching* e *mentoring*, educação corporativa continuada, gestão do conhecimento, aquisição, de novos talentos, e do aprendizado organizacional (CHIAVENATO, 2010a, p.394).

Os processos de desenvolver pessoas apresentam as seguintes tendências: forte ênfase em agregar valor às pessoas e à organização; participação ativa dos gerentes e suas equipes; intensa ligação com o negócio da empresa; aprimoramento pessoal como parte da melhoria da qualidade de vida das pessoas; contínua preparação da empresa e das pessoas para o futuro; novas abordagens decorrentes da influência da tecnologia da informação; ênfase em técnicas de grupos e solidárias; utilização de mecanismos de motivação e de realização pessoal; busca incessante da excelência; compartilhamento da informação, em substituição aos

controles externos; permanente fonte de retroação ou retroinformação (CHIAVENATO, 2009).

Os profissionais buscam empresas em que tenham oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional. Mais importante que os benefícios monetários, almejam crescer junto com a organização, evidenciar seus projetos, sendo suas ideias e sugestões ouvidas com sinceridade, existindo o equilíbrio saudável entre vida e trabalho, em que o comprometimento é fundamental. O desejo de estar sempre crescendo desafia e faz o ser humano sentir-se único e valorizado (CHIAVENATO, 2010a).

Em relação ao processo de **desenvolver pessoas**, sugeriu-se, o plano de ação: **Treinamento Técnico na Área Comercial**⁹, com o objetivo de aumentar as vendas. E outro plano de ação que complementa o anterior é **Criar procedimento de Atendimento na área Comercial**¹⁰, com objetivo de padronizar o atendimento, fidelizar o cliente, oferecendo um suporte técnico arrojado na negociação e efetivação da venda e pós-venda.

1.3.4.3 Conceito de desenvolvimento organizacional (DO)

As organizações necessitam buscar o aprimoramento contínuo devido à velocidade das mudanças. O DO é uma ferramenta que deve ser implantada e utilizada pelas organizações, para atuarem nesse contexto tão competitivo.

De acordo com Chiavenato (2009, p.435):

Em teoria o DO é um esforço coordenado pelos membros da organização (com a ajuda de consultores externos) para descobrir e remover barreiras atitudinais, comportamentais, procedurais políticas e estruturais ao desempenho eficaz do sistema, ganhando uma crescente consciência da dinâmica interna e externa do sistema, de modo a aumentar futuras adaptações e permitir mudanças para melhor.

O Desenvolvimento organizacional procura modificar as organizações tradicionais em organizações orgânicas, com características de uma gestão participativa, mediante mudanças, adaptações da cultura organizacional, da melhoria no clima organizacional, enfim, deve envolver a empresa na sua totalidade.

⁹ Grifo nosso - Vide produto (quadro 10, p.98)

¹⁰ Grifo nosso - Vide produto (quadro 11, p.98)

Marras (2009, p.299) complementa o conceito:

O Desenvolvimento organizacional (DO) é um processo estratégico de mudança planejada – portanto, de longo prazo – que objetiva alavancar a organização a estágios cada vez mais avançados, ao mesmo tempo em que integra metas individuais, grupais e empresariais.

Nesse contexto, Chiavenato (2009) enfatiza que o desenvolvimento organizacional tem como pressuposto básico a mudança planejada, mudanças na estrutura organizacional, mudanças na tecnologia, mudanças nos produtos e serviços, mudanças na cultura organizacional e pode ser aplicado nas necessidades de aperfeiçoar a estrutura e a qualidade do sistema de comunicações, de melhorar o planejamento e o estabelecimento de metas, de enfrentar os problemas de fusão de empresas ou suas divisões visando resolver os problemas humanos decorrentes desta situação, entre outros. O ambiente organizacional se renova rápida e constantemente, existindo a necessidade de uma adaptação constante. O profissional precisa ser comprometido e participativo, pois os objetivos individuais devem estar integrados aos objetivos organizacionais.

1.3.5 Processos de manter as pessoas

Para Chiavenato (2010a), nesse processo, a maior preocupação é a manutenção do profissional, para que ele se sinta motivado e satisfeito com a organização; isso inclui estar bem, física, psicológica e socialmente. Por isso é necessário implantar práticas especiais, como cuidado das relações profissionais, estilos de gerência, programas de higiene e segurança no trabalho, e qualidade de vida no trabalho.

Dependendo do tipo de administração que a empresa adota, as relações com os profissionais podem ser definidas. O estilo de liderança vai influenciar diretamente no relacionamento interpessoal. Para Milkovich e Boudreau, os gestores devem estimular a comunicação de mão dupla, a cooperação, o ambiente deve ser seguro e agradável, precisam atender às expectativas dos profissionais; as regras devem ser claras para melhor resolver os conflitos, com o objetivo de estabelecer um vínculo de confiança e melhorar as relações entre os profissionais. Nesse contexto, alguns programas estimulam esse melhor relacionamento e devem

atender aos objetivos da administração de recursos humanos. Pode-se citar programas de sugestões, os programas de reconhecimento, programas de assistência e a gestão de conflitos (CHIAVENATO, 2010a).

Em relação ao processo de **manter pessoas**, sugeriu-se o plano de ação: **Criação de Banco de Líderes**¹¹, que visa fortalecer as lideranças, com o objetivo da sustentabilidade do negócio. Outro plano de ação que complementa o anterior foi o de **Processo de Sucessão Claro e Transparente**¹², com o objetivo da assertividade no desenvolvimento da carreira, buscando as competências comportamentais necessárias para alcançar os objetivos individuais e organizacionais.

1.3.5.1 Conceito de higiene e segurança do trabalho

A Segurança no Trabalho foi introduzida no Brasil por meio do Decreto-lei 3.724 de 1919, com regulamentação de prevenção para alguns setores. Em 1934, o Decreto 24.637 regulamentou a obrigatoriedade da Comunicação de Acidentes de Trabalho (CAT). A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), que foi aprovada em 1.º de maio de 1943, fixou diversas normas sobre a higiene e segurança no trabalho. Em 1944, por meio do Decreto 7.036, foram criadas as Comissões Internas de Prevenção de Acidentes (CIPAS). Em 1977 houve uma alteração na CLT, por meio da Lei 6.514, definindo um capítulo específico à Segurança e à Medicina do Trabalho. Em 1978, o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) criou e regulamentou 28 Normas Regulamentadoras (NRs), estabelecendo a concepção de saúde ocupacional, por meio da Portaria 3.214. Em 2003, foi criado pela Lei 10.666 o Fator Acidentário de Prevenção (FAP). A partir de todas essas legislações e mudanças, as organizações estão implantando políticas mais efetivas para diminuir o número de acidentes e doenças provenientes do trabalho (PONTELO, 2011).

Em geral, as pessoas passam a maior parte do tempo trabalhando, por isso a importância de se trabalhar em um lugar que ofereça condições apropriadas quanto a iluminação, ventilação, temperatura, ruídos, ergonomia, saúde ocupacional, entre outros. Nesse contexto, conforme Chiavenato (2009, p.334):

¹¹ Grifo nosso - Vide produto (quadro 12, p.99)

¹² Grifo nosso - Vide produto (quadro 13, p.100)

A Higiene do Trabalho refere-se ao conjunto de normas e procedimentos que visa à proteção da integridade física e mental do trabalhador, preservando-o dos riscos de saúde inerentes às tarefas do cargo e ao ambiente físico onde são executadas.

Precisa-se trabalhar em uma empresa que cuide da saúde e segurança do profissional no local de trabalho, que ofereça os equipamentos de proteção individual (EPI), os equipamentos de proteção coletiva (EPC), que previnam o ato inseguro, o acidente de trabalho, incêndios, entre outros.

Segundo Marras (2009, p.199):

Higiene e Segurança do Trabalho é a área que responde pela segurança industrial, pela higiene e medicina do trabalho relativamente aos empregados da empresa, atuando tanto na área de prevenção quanto na de correção, em estudos e ações constantes que envolvem acidentes no trabalho e a saúde do trabalhador.

A higiene e segurança do trabalho têm caráter preventivo, com objetivo de que o profissional não falte ao trabalho, não fique doente, que tenha saúde. Os profissionais em seu trabalho são influenciados por três grupos de condições ambientais de trabalho: ruído, temperatura, iluminação, entre outros; condições de tempo: períodos de descanso, horas extras, duração da jornada de trabalho, entre outros; e condições sociais: relacionamento, status, organização informal, entre outros. As empresas têm obrigação de aplicar medidas de segurança nos setores. O responsável pela prevenção de acidentes no setor é o líder da equipe, mesmo tendo a CIPA, que é responsável por fiscalizar condições inseguras, atos inseguros e trazer soluções preventivas (CHIAVENATO, 2009).

1.3.5.2 Qualidade de vida no trabalho (QVT)

Com o surgimento da Escola das Relações Humanas, as organizações começaram a entender as necessidades psicológicas e o bem-estar do trabalhador que impactam diretamente nos resultados obtidos pela empresa. Em 1950, Eric Trist e pesquisadores do Instituto Tavistock utilizaram, pela primeira vez, o termo Qualidade de Vida no Trabalho, com objetivo de melhorar a produtividade, reduzir conflitos, e tornar o ambiente de trabalho confortável, analisando o indivíduo, o trabalho e a empresa, visando possibilitar o equilíbrio entre essa tríade. Na década

de 60, com a teoria contingencial, o movimento QVT ganhou força, as organizações têm características distintas e são influenciadas pelo ambiente externo. Nesse sentido não existe um modelo único. A qualidade de vida no trabalho deve ser vista no sentido amplo, levando em consideração o clima organizacional, o que o profissional considera motivador para a sua vida profissional, ou seja, conhecer o profissional e entendê-lo para melhorar o ambiente de trabalho (FERREIRA, 2014).

A qualidade de vida no trabalho é fundamental, os programas oferecidos pelas empresas impactam no desempenho e satisfação dos profissionais, no clima organizacional e principalmente no ambiente de trabalho.

Conforme Chiavenato (2009, p.352):

A Qualidade de Vida no Trabalho envolve uma constelação de fatores como: a satisfação com o trabalho executado, possibilidades de futuro na organização, reconhecimento pelos resultados alcançados, o salário percebido, benefícios auferidos, relacionamento humano dentro do grupo e da organização, ambiente psicológico e físico do trabalho, liberdade de decidir, possibilidades de participar e coisas assim. [...] Ela afeta atitudes pessoais e comportamentos importantes para a produtividade como: motivação para o trabalho, adaptabilidade e flexibilidade a mudança no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar.

O programa de Qualidade de Vida na empresa tem o propósito de encorajar e apoiar hábitos e estilos de vida que promovam saúde e bem-estar entre todos os funcionários e seus familiares.

Para Chiavenato (2010a, p.488):

[...] a QVT, não é determinada apenas pelas características individuais (necessidades, valores, expectativas) ou situacionais (estrutura organizacional, tecnologia, sistemas de recompensas, políticas internas), mas, sobretudo pela atuação sistêmica dessas características individuais e organizacionais [...].

A vida pessoal e o trabalho não estão dissociados, o trabalho vem a ter uma dimensão muito importante na vida do indivíduo. Nesse sentido, segundo Rodrigues (1994, p.93): “Os empregados que possuem uma vida familiar insatisfatória têm o trabalho como o único ou maior meio para obter a satisfação de muitas de suas necessidades, principalmente, as sociais”. Cresce, então, a responsabilidade da empresa de oferecer programas que fidelizem o profissional, que ele se sinta feliz, que ele perceba oportunidade de lazer com seus familiares e amigos, que ele tenha

uma vida mais saudável e com saúde.

Deve-se considerar o contrário, também: se existe a insatisfação no trabalho, o profissional pode desenvolver doenças, como problemas cardíacos, pressão alta, úlceras e principalmente o estresse, causados por trabalhar com tensão e pressão no ambiente de trabalho; como consequência, as despesas médicas aumentam, o absenteísmo e a rotatividade. “[...] qualidade de vida no trabalho é uma forma de se sentir, de se posicionar diante do trabalho, da empresa, da carreira profissional e da própria vida” (TONET, 2014, p.41).

Para amenizar esses problemas, as empresas devem implantar os programas de qualidade de vida do trabalhador nas organizações. São obrigações legais: implantar o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA), que têm por objetivo prevenir, antecipar, avaliar, monitorar e controlar riscos ambientais no local de trabalho e o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO), que tem como característica prevenir, monitorar, controlar e diagnosticar precocemente as doenças e possíveis danos relacionados à saúde do trabalhador. A CIPA e a Semana Interna de Prevenção de Acidentes (SIPAT), normas necessárias que propõem a proteção da saúde do trabalhador, eliminando riscos de sofrerem acidentes, afastamento e até mesmo a morte. Existem muitos outros programas de qualidade de vida do trabalhador, como ginástica laboral, campanhas de vacinação, ambulatório médico, vestiário, ergonomia, grêmio esportivo, entre outros. (FERREIRA, 2014).

Em relação ao processo de **manter pessoas**, no item qualidade de vida do trabalhador, sugeriu-se no plano de ação a implantação da ginástica laboral, com o programa **Começando o Dia Feliz**¹³, objetivando o cuidado com a saúde física, espiritual e mental do profissional, o engajamento, o bem-estar comum, e o fortalecimento da espiritualidade.

1.3.6 Processos de monitorar pessoas

Esse é o último processo da Gestão de Pessoas e tem como objetivo monitorar, orientar o comportamento das profissionais dentro de limites de variação. Esse processo é importante, porque evidencia se a empresa está ou não seguindo

¹³ Grifo nosso - Vide produto (quadro 14, p.101)

o planejamento, cumprindo as metas, obtendo resultados positivos. Não tem objetivo de fiscalizar, no sentido pejorativo, mas de não fugir do foco organizacional, de saber exatamente quais são os gargalos e onde se tem que interferir e fazer mudanças na tomada de decisão. É um meio de acompanhar o comportamento profissional com base no conhecimento e na informação recebida como retroação de suas atividades e ideias do profissional para a empresa (CHIAVENATO, 2009).

1.3.6.1 Conceito de banco de dados

Na área de Recursos Humanos tem-se uma infinidade de informações sobre os profissionais, tais como: cadastro de pessoal, de remuneração, de benefícios, de treinamentos, exames e atestados médicos, enfim, tem-se a vida toda do profissional; nesse contexto, a informação correta e o sigilo são fundamentais.

De acordo com Chiavenato (2010a, p.505): “O banco de dados é um sistema de armazenamento e acumulação de dados devidamente codificados e disponíveis para o processamento e obtenção de informações”.

O processamento dos dados transforma as informações, em informações significativas para a tomada de decisões, essas informações do banco de dados devem sempre estar atualizadas, sendo os seus usuários os responsáveis por essa alimentação e retroalimentação diária.

1.3.6.2 Sistema de informação de Recursos Humanos

No departamento de pessoal existem softwares específicos para a área de Recursos Humanos. O sistema recebe todas as informações referentes aos profissionais, tais como: cadastro, treinamentos, remunerações, benefícios, saúde e segurança, que são processadas e transformadas em relatórios, planilhas, indicadores e listagens. Conforme Cautela e Polloni (1976, p.17): “Sistema de informação é um conjunto de elementos interdependentes (subsistemas) logicamente associados, para que de sua interação sejam geradas informações necessárias à tomada de decisões”.

Nesse contexto o sistema de informação codifica as informações por meio dos recursos computacionais, gerando cenários, simulações e oportunidades. O foco

do sistema de informação deve estar direcionado para o principal negócio da empresa, direcionando para os vários setores da empresa um fluxo constante de informações específicas a cada atividade.

Segundo Chiavenato (2004, p.559):

Sistema de informação de RH é um sistema planejado para colher, processar, armazenar e disseminar informações a respeito dos colaboradores da empresa, de modo a permitir a tomada de decisões eficazes pelos gerentes envolvidos.

Portanto esse fluxo de informações atualizado facilita a escolha da alternativa ou estratégia correta, sendo a base do processo decisório da empresa: acompanhar a realidade do ambiente, conhecer as inovações tecnológicas e identificar as tendências do mercado.

Em relação ao processo de **monitorar pessoas**, sugeriu-se o plano de ação: **Melhoria nos Registros de Indicadores**¹⁴, com o objetivo de informatizar o processo, criar banco de dados, planilhas e gráficos dos indicadores. Outro plano de ação que complementa o anterior foi a **Implantação de Indicadores na Área Comercial**¹⁵, que visam evidenciar o cenário e melhorar a tomada de decisão e o desenvolvimento de estratégias focadas na melhoria da equipe e do volume de vendas. Ainda nesse processo sugeriu-se, o plano de ação: **Criar Procedimento de Análise de Produtividade**¹⁶, com o propósito de monitorar a produtividade, analisando o processo e desenvolvendo estratégias para zerar os desperdícios e retrabalhos.

1.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

1.4.1 Histórico

De acordo com Marchiori (2008), um dos precursores da definição de cultura organizacional, foi Jaques, em 1952, que a conceituou como uma forma tradicional de fazer as coisas, e que deve ser disseminada para todos os funcionários da organização.

¹⁴ Grifo nosso - Vide produto (quadro 15, p.101)

¹⁵ Grifo nosso - Vide produto (quadro 16, p.102)

¹⁶ Grifo nosso - Vide produto (quadro 17, p.103)

Em 1980, surgiu o conceito de Cultura Corporativa, a área administrativa passou a valorizar mais essa ideia, dando maior visibilidade ao conceito no entendimento das organizações.

Em 1982, duas obras marcaram o conceito de Cultura Organizacional. A primeira foi de Deal e Kennedy (*apud* Collins, 1998, p.108) e diz que: “cultura é a forma com que fazemos as coisas por aqui”, e o argumento defendia que a cultura era o fator mais importante para o sucesso ou o fracasso de uma organização. Marchiori (2008, p.79) ainda cita as quatro dimensões da Cultura Organizacional para os dois autores: “[...] os valores (crenças que se encontram no centro da cultura corporativa); os heróis (as pessoas que carregam os valores); os ritos e rituais (rotinas de interação) e a rede de cultura (sistema de comunicação informal)”.

Já a segunda foi o *best-seller* “In search of excellence”, de Peters e Waterman (*apud* STACEY, 2000, *apud* MARCHIORI, 2008), tem como tema principal o fato de que a alteração das formas e valores das organizações influencia seus resultados, propondo um modelo que atingisse a excelência corporativa.

Em 1989, com Rosabeth Moss Kanter, surge a obra “When giants learn to dance”, que relaciona cultura e inovação. Com o aumento da competição global, surge a necessidade de as organizações implementarem mudanças à complexidade do processo de cultura nesse contexto. Segundo Marchiori (2008, p.80), o autor “evidencia a existência de uma cultura única, forte, com sentido, direção e engajamento, sugerindo que as organizações dependam dessa premissa para terem sucesso”.

Já na Academia, surge em 1983 a publicação da revista *Administrative Science Quarterly*, editada por Jelinek, Smircich e Hirsch, sobre Cultura Organizacional, em que trata a cultura como produto e processo contínuo, criado pelos profissionais nos processos de interação.

1.4.2 Conceito

As organizações, independentemente do seu porte, do estilo de liderança ou do tipo de gestão, têm, na sua essência, a cultura organizacional, seus valores, suas crenças, sua identidade, seu “DNA”, os pilares básicos que as direcionam no que acreditam e como trabalham essa cultura com os profissionais. Não se consegue

ensinar uma cultura, precisa-se vivenciá-la, incorporá-la nas ações do dia a dia da empresa.

Nesse cenário, torna-se necessário conceituar cultura organizacional. Conforme Chiavenato (2010a, p.172): “A cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da organização”. Srour (2005, p.212) enfatiza que: “A cultura organizacional especifica a identidade da organização”. “É construída ao longo do tempo e serve de chave para distinguir diferentes coletividades”. Percebe-se, por meio desses conceitos, o fato apontado por esses autores, os quais mencionam que toda empresa tem uma cultura, compartilhada por todos os profissionais, e as normas são necessárias para que se estabeleça um caminho a ser seguido, compatível com os objetivos organizacionais.

Nesse sentido, o conceito de cultura organizacional apresentado por Pires e Macêdo (2006), os quais apontam que “[...] cultura implica estabilidade, enfatiza demonstrações conceituais, serve como fator aglutinador para levar os membros do grupo em direção ao consenso, implica dinâmica e padronização” (2006, p.83). Enfatizando a ideia dos autores, acredita-se que, a partir do momento em que a organização tiver clara sua cultura e conseguir transmitir isso a todos os colaboradores, eles caminharão em consenso. Em relação a esse fato, citam-se os resultados de uma pesquisa realizada por Santos (1998, p.47), em empresas brasileiras do setor têxtil, nas quais a autora destaca que “os resultados apontam para duas direções: a cultura está significativamente associada ao desempenho organizacional; as empresas com cultura forte evidenciam melhor desempenho”. Nesse cenário entende-se que a organização que tem a cultura disseminada e entendida pelos profissionais tem maior desempenho, maior produtividade, porque o profissional acredita no significado do seu trabalho.

Em relação a esse aspecto, Chiavenato (2010b, p.159) menciona que:

[...] A cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia-a-dia e que direciona suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais. No fundo, é a cultura que define a missão e provoca o nascimento e o estabelecimento dos objetivos da organização [...].

A parceria entre empresa e profissionais, numa ação conjunta para fazer as

coisas acontecerem, nem sempre acontece. Veem-se muitas empresas com desejo de mudança, sem encontrar a parceria da equipe e vice-versa, nesse contexto, quando essa sinergia acontece tem-se então a cultura organizacional da empresa evidenciada, caso contrário deve-se trabalhar ainda mais para disseminá-la.

Segundo Fleury e Fischer (1989, p.117):

A cultura é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como oculta e instrumentaliza as relações de dominação.

Percebe-se, nessas definições, que os aspectos ressaltados são a capacidade de comandar e comunicar valores e normas informais que se manifestam e são criadas espontaneamente por equipes, no cotidiano do ambiente de trabalho.

Nesse sentido, pode-se dizer que a cultura organizacional reflete a personalidade da organização, interagindo com a personalidade dos profissionais. Necessita-se conhecer a missão, a visão, os valores, para ajustar-se à cultura organizacional da empresa. Portanto as normas, procedimentos, as mudanças, as estratégias, os resultados esperados, devem ser claros e informados a todos os profissionais. Para que isso ocorra com eficiência, a equipe que realiza essa atividade deve acreditar genuinamente na empresa.

De acordo com Schein (2009), a cultura organizacional é constituída e transformada pelos líderes; nesse contexto, cultura e liderança andam juntas, conforme afirma o autor.

A cultura de um grupo pode agora ser definida como padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Este padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas (SCHEIN, 2009, p.16).

Destacando-se que cultura organizacional é o dia a dia da organização e não reflete o desejo pessoal de como os problemas deveriam ser resolvidos e as decisões tomadas, mas, sim, a forma real e concreta com que as decisões e

problemas são tratados.

A cultura, os mandamentos e os valores precisam ser conhecidos, internalizados e disseminados por toda a organização, sendo discutidos e percebidos, claramente. Conforme Chiavenato (2010b, p.160) menciona: “[...] se diz que há uma cultura de segurança na DuPont, uma cultura de serviços na Dell Computer, uma cultura de inovação na 3M, uma cultura de qualidade na Toyota [...]”. Esse processo acontece lentamente e de maneira contínua, e o sucesso depende da atenção aos detalhes e à capacidade de sobreviver aos momentos difíceis por longo prazo, sendo o líder peça-chave que dissemina isso para suas equipes, continuada e permanentemente. “Dizem que as empresas bem-sucedidas (ou “excelentes”) são “dominadas” por valores-chave, como atendimento, qualidade e inovação, os quais, por sua vez, propiciam vantagem competitiva”. (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2010, p.260).

Igualmente é preciso ser considerado que cada profissional tem seus valores, que podem ser iguais aos valores da empresa ou não. Também poderá a mesma empresa, localizada em regiões diferentes do país, ter similaridades e diferenças, por influência da cultura local. Pires e Macêdo (2006, p.85) citam que o Brasil é uma sociedade *sui generis*¹⁷, ou seja, “apresenta múltiplos eixos ideológicos, como a hierarquia e o individualismo, sem que sejam hegemônicos e competitivos, mas complementares”. Portanto é necessário levar em consideração que, qualquer que seja a análise feita dentro de uma organização, deve-se avaliar o contexto em que a organização está inserida, pois “as organizações estão inseridas dentro de um ambiente e interagem com ele, recebendo dele influência e influenciando-o” (PIRES; MACEDO, 2006, p.87).

Logo, tal interpretação pode perder todo o sentido, dependendo do contexto social em que a organização está inserida. Outro fator que deve ser percebido é a diferença entre a cultura de uma empresa privada, pública ou do terceiro setor.

Ainda, manter a cultura organizacional alinhada e disseminada é missão mais árdua que construí-la. Portanto essa é uma atribuição que não compete somente à área de Recursos Humanos, mas deve caminhar por toda a estrutura organizacional, a começar pela presidência e pela diretoria.

¹⁷ Grifo nosso.

1.4.3 Construção da cultura organizacional

A cultura organizacional inicia seu caminho a partir de seus fundadores, de sua visão de negócio e mercado.

Segundo Robbins (2010), o processo de construção da cultura organizacional pode ocorrer de três maneiras: na contratação dos novos profissionais (buscam-se pessoas que tenham pensamentos e atitudes semelhantes às dos fundadores); quando esses profissionais são engajados e socializados (como por exemplo, no programa de integração, observando seu pensamento e a forma como sentem e percebem a empresa, o ambiente e os relacionamentos); e, por fim, quando os fundadores são exemplos que motivam os profissionais a se identificar com os seus valores, crenças e premissas, internalizando-os.

Nesse contexto, a empresa precisa ter um setor de recursos humanos que tenha essa cultura organizacional bem entendida, pois é nesse setor que se começa a disseminação e manutenção da cultura. As práticas de gestão de pessoas contribuem muito, como na criação de critérios de avaliação da performance, nas oportunidades de treinamento e desenvolvimento, nas promoções. Com essas práticas de gestão de pessoas focadas na cultura da empresa, os profissionais novos sabem exatamente o que a empresa espera deles e o que ela oferece, ajustando-se ou não a essa cultura organizacional (ROBBINS, 2010).

Para Robbins (2010), existem três aspectos que são mais importantes na manutenção da cultura: a) as práticas de seleção, que além de identificar no profissional as competências técnicas e conhecimento para desempenhar a função disponível, o recrutador terá que ter um olhar diferenciado, buscando nele características que fazem parte da cultura da empresa, seus valores e costumes; b) os líderes, que para os profissionais são o exemplo a ser seguido, desde a sua postura, credibilidade até sua visão e atitude no trabalho em equipe. O líder deve conhecer a cultura da empresa, acreditar nela, e criar um vínculo de confiança forte com os demais profissionais. c) a socialização, ou seja, a maneira como o profissional vai-se adaptar à nova cultura, como, por exemplo, o programa de integração, que deve mostrar as normas e benefícios da organização, fazer a apresentação da equipe de trabalho, disponibilizar os equipamentos de segurança, mostrar o ambiente de trabalho, treinar a atividade que vai desempenhar e estimular

o relacionamento interpessoal, entre outros.

Importante ressaltar que a cultura organizacional não é algo criado e imposto à instituição, é algo construído com o passar dos anos e definido pelo modo com que a alta liderança e todos os colaboradores se comportam nesse ambiente (ROBBINS, 2010).

1.4.4 O Iceberg da Cultura Organizacional

A cultura organizacional funciona como um espelho da mentalidade da empresa, alguns aspectos são percebidos mais facilmente e outros nem tanto. Observando a figura 3, a seguir, é visível perceber, na parte superior, os aspectos formais, como os objetivos e estratégias organizacionais, as políticas e diretrizes, métodos, procedimentos e a tecnologia adotada. Já, na parte inferior, estão os aspectos informais, que não são perceptíveis, como os sentimentos, as atitudes, os valores, as normas grupais. Esses aspectos ocultos são mais difíceis de entender e de colocar em prática ou modificar (CHIAVENATO, 2010b).

Figura 3 - O iceberg da cultura organizacional.



Fonte: CHIAVENATO (2010b, p. 159)

Segundo Schein (1997, citado por MARCHIORI, 2008), a cultura organizacional pode ser analisada em três níveis: a) Artefatos são os componentes da organização visíveis, como estrutura física, *layout*, os produtos, a tecnologia, o

estilo de como as pessoas se vestem, sua rotina, como se relacionam, suas emoções e histórias, as confraternizações, cerimônias e rituais; b) Valores compartilhados são as normas e regras que regem o comportamento das pessoas na organização. Os valores definem as razões pelas quais as pessoas fazem o que fazem e normalmente são criados por seus fundadores; c) Pressupostos básicos são as percepções mais profundas, é a maneira como o grupo percebe, pensa e sente “a maneira certa de fazer as coisas”.

Figura 4 - Os três níveis da cultura organizacional.



Fonte: CHIAVENATO (2010b, p. 161)

Nesse contexto, pode-se dizer que os três níveis são importantes na implantação da cultura organizacional. Em artefatos consta a definição da estrutura física, do tipo de gestão e de organização que se quer ter. No segundo nível, colocam-se a missão, a visão, os valores organizacionais, provocando o nascimento e o estabelecimento dos objetivos e estratégias organizacionais. E, finalmente, nos pressupostos básicos, fica expresso como se deseja vivenciar essa cultura que está sendo implantada (CHIAVENATO, 2010b).

1.4.5 Modelos de Cultura Organizacional

Percebe-se que há diferentes tipos de cultura trazidos pelos autores, tudo depende dos modelos escolhidos. Um dos modelos é o de Handy (1976, *apud* FREITAS 1991a), em que se desenvolvem e são relacionados quatro tipos de cultura: de poder, de papéis, da tarefa e das pessoas.

A primeira delas, segundo Freitas (1991a), a Cultura de Poder ou Cultura de Clube, resume-se em acreditar no potencial do indivíduo, ou seja, não há regras e procedimentos a serem seguidos, somente os resultados são avaliados. Com base em Russo e outros (2010), a Cultura do Poder é representada por uma estrutura em forma de teia, em que o poder encontra-se no núcleo central. Nela, a reação às mudanças é extremamente rápida.

Já na cultura de Papéis, o ambiente é comum e burocrático, sendo impostas metodologias e normas, dificultando a perceptibilidade da necessidade de mudanças. Na Cultura da Tarefa há um encaminhamento ao trabalho em equipe, sendo de fácil adaptação, porém de difícil controle. E, na Cultura das Pessoas, a última das quatro tipificações de Handy (1976, *apud* FREITAS 1991a), o foco está todo no indivíduo, tendo a estrutura menor possível.

Outros autores desenvolveram outra tipologia de cultura, nominada de cultura macho e cultura trabalho duro, cultura apostar em sua empresa e cultura de processo, que ficou conhecido como o modelo Deal e Kennedy (1982, *apud* FREITAS, 1991a).

Nesse modelo, conforme Freitas (1991a), há dois tipos de cultura que se baseiam em elevados riscos, que é a cultura macho e a cultura apostar em sua empresa. Nesta, o alto risco está combinado com a pouca eficiência nas respostas, e os valores da empresa enfatizam o futuro, com foco nas decisões de longo prazo. Naquela, há um elevado risco e eficientes respostas, obtendo um destaque na rapidez do trabalho, e há muita competição interna e nenhuma recompensa, tendo como objetivo principal dos membros, ser o melhor.

As outras duas tipologias são de baixo risco. A primeira seria a cultura trabalho duro, em que o baixo risco está integrado com a eficiência nas respostas, e na cultura de processo, o baixo risco está relacionado com a pouca eficiência nas respostas. Naquela, o valor da atividade é destacado pela quantidade de trabalho, não tendo muito valor o indivíduo por si só. Na cultura de processo, há a redução da motivação em fazer ou deixar de fazer uma atividade (FREITAS, 1991a).

Há o Modelo Donelly, conforme Freitas (1991a), que classifica as culturas em Excelente, Vaga e Horrível. A cultura excelente é quando há um plano de ação que é acatado por todos os membros da organização e faz parte da tomada de decisões. Na cultura Vaga, há regras extremas, impostas mediante leis ou pelo

amadurecimento organizacional, gerando pouca motivação para mudanças. E a última, a cultura Horrível, tem seu processo de decisão baseado no sistema de tentativas e erros, não havendo planejamento algum.

Também há o modelo Sethia e Glinow, do ano de 1984, que, conforme Tomei e Ferrari (2010), classificam a cultura em apática, cuidadosa, exigente e integrativa. A cultura apática é aquela em que não há motivação individual e não há diferença quanto à produção. A cultura cuidadosa é aquela em que há uma ajuda no bem-estar dos membros, não impondo desempenho. A cultura exigente é voltada à alta produtividade, gerando recompensas altas, para incentivar e valorizar os indivíduos. E, por último, a cultura integrativa tem o foco no potencial dos indivíduos, com a expectativa de obter grande desempenho, valorizando os indivíduos e extraíndo o melhor deles. Esta tem um foco no sucesso global da organização e não no individual, diferentemente da cultura exigente.

E, por último, conforme Quinn e Cameron (2006), há o modelo do *Competing Value Model*, que caracteriza as empresas com base em seus traços culturais comuns. Segundo Domenico, Latorre e Teixeira (2006, *apud* QUINN; CAMERON, 2006) a ligação entre as dimensões flexibilidade e dinamismo, estabilidade, ordem e controle, orientação interna e orientação externa deu surgimento a quatro tipos de cultura.

Conforme Quinn e Cameron (2006), os estilos e valores dominantes de uma organização são os elementos mais relevantes para tipificar uma cultura organizacional. Seguem os quatro tipos de cultura, segundo Domenico, Latorre e Teixeira (2006):

- a) Hierárquica: é aquele tipo de cultura com foco interno à organização, com ambiente de trabalho formal e estruturado, com diversos níveis hierárquicos. Sua preocupação é de longo prazo, e concentra-se na estabilidade, previsibilidade e eficiência. Os líderes têm o papel de monitorar, coordenar e organizar;
- b) Clã: é aquela cultura que possui maior flexibilidade, mesmo que com o foco interno à organização. Acredita-se, nesta, que é por meio das equipes de trabalho que se obtêm melhores resultados. Nessa cultura, os clientes são considerados parceiros, busca-se a criação de um ambiente de trabalho humano, no qual os líderes incentivam a participação, o comprometimento

e a lealdade;

- c) Mercado: esse tipo de cultura possui orientação externa e preocupa-se com a competitividade no mercado. O foco está nos resultados e na produtividade. A liderança consiste no alcance dos objetivos e na obtenção de lucros;
- d) Adhocracia: é aquele tipo de cultura em que há flexibilidade e possui foco externo, voltado ao dinamismo, empreendedorismo e criatividade, buscando produzir produtos e serviços inovadores. Valoriza muito o pioneirismo e a liderança é visionária e orientada ao risco.

Em relação ao produto da pesquisa nos **processo de agregar e aplicar pessoas** sugeriu-se, os planos de ação: **Criação de um Grupo de Voluntários¹⁸, Programa de Integração (visita da segurança¹⁹, treinamento técnico do produto²⁰, e engajamento²¹)** que são de grande relevância e têm por objetivo consolidar o clima e a cultura organizacional, práticas simples que proporcionam integração, confiança, incentivando a vivência dos valores organizacionais e fortalecendo a imagem da marca.

1.5 GESTÃO PARTICIPATIVA

Conforme Chiavenato (2003), na abordagem humanística da administração, a teoria das relações humanas evidencia a administração participativa, em que os profissionais são inclusos nas metas das empresas e são motivados a alcançá-las. A teoria inclui: a participação dos profissionais do processo produtivo na solução de problemas, a melhoria no relacionamento entre os profissionais e as equipes, a melhoria no relacionamento interpessoal dos administradores com relação aos profissionais do processo produtivo; a introdução das ciências do comportamento, a definição de filosofia humana e democrática e o aprofundamento do conhecimento da natureza humana.

Desse contexto é que surge uma nova concepção da organização do trabalho, diferente da tradicional, que distingue bem entre aquele que decide e

¹⁸ Grifo nosso - Vide produto (quadro 2, p.93)

¹⁹ Grifo nosso - Vide produto (quadro 3, p.94)

²⁰ Grifo nosso - Vide produto (quadro 4, p.94)

²¹ Grifo nosso - Vide produto (quadro 5, p.95)

aquele que executa. Essa nova proposta preza por ampla delegação nos processos de trabalho, a participação dos trabalhadores com atitude e comprometimento e sua implicação em todas as funções da organização, que serão determinantes para a competitividade da empresa, sendo um diferencial, não apenas determinado pelas estratégias adotadas, mas pela sua realização eficiente, resultando então de uma Gestão Participativa, que tem como objetivo a busca da produtividade e da competitividade.

De acordo com Maximiano (2007), existem dois modelos básicos de administração: o modelo diretivo e o modelo participativo. O modelo participativo consiste no compartilhamento das decisões que afetam a empresa, com os profissionais, clientes, fornecedores e outros. Nesse modelo predominam a liderança, a autonomia e a disciplina. E as estratégias da administração participativa estão agrupadas em quatro categorias: aprimoramento da informação, participação no processo decisório, participação na direção e participação nos resultados.

A Gestão Participativa foi adotada na abordagem japonesa, após a Segunda Guerra e com a utilização de novas tecnologias; no processo de produção houve a necessidade de alterar ou utilizar novas tecnologias de gestão para “[...] promover maior participação dos empregados na solução dos problemas do trabalho e maior eficácia na administração de conflitos. Essa é a estratégia de manutenção, reforço e, ou, ampliação do controle sobre o processo de trabalho”. (FARIA, 1987, p. 17).

Chiavenato (2003) relata que a teoria matemática se transforma na administração de operações, apresentando diferentes aspectos: produção *just-in-time*, qualidade total, operações com computadores, CAD, CAM, MRP, reengenharia, entre outros, trazendo uma demanda de melhoria contínua. Dessa forma os profissionais participam mais intensamente dos processos, existe a necessidade de prevenir erros e desvios e de reduzir retrabalho e desperdício.

Segundo Freitas (1991b), a gestão participativa surgiu no Brasil na evidência de parcerias entre donos de fazendas de cafezais e os colonos na Região Paulista (1866). Já as formas modernas de organização do trabalho beneficiam os trabalhadores com a flexibilização dos horários, com a implementação de sistemas de qualidade, com o envolvimento dos profissionais nas atividades desenvolvidas e seu planejamento e com participação deles em atividades de lazer e integração, em projetos com a comunidade.

Nesse sentido, Lerner (1991, p.14) faz uma visão estratégica prospectiva, dizendo que “os modelos estruturais e de gestão das empresas precisam mudar, renovar-se, inovar-se e isso somente será possível se conseguirmos entender e praticar o sistema participativo, com: humildade, humor e humanidade (filosofia japonesa de ontem, de hoje e do amanhã) adaptado à realidade brasileira.”

Então, pode-se afirmar que a participação das pessoas no processo de gestão agrega valor à empresa, se realizada verdadeiramente, implantando-se as soluções de problemas sugeridas, dando responsabilidade e autonomia às equipes, tendo uma comunicação objetiva e as informações sendo compartilhadas em todos os setores. Nesse novo perfil, o gestor de Recursos Humanos assume papel fundamental, evidenciando a cultura organizacional, os valores que devem ser vivenciados por todos e proporcionando um clima organizacional de sinergia e engajamento do profissional, suprimindo suas necessidades, valorizando seu trabalho, criando um vínculo de confiança forte. Nesse contexto, o profissional começa a sentir-se parte da empresa e cuida dela como se fosse sua, sabe que se a empresa cresce e prospera, ele também cresce e prospera, por isso as inovações devem ser contínuas, tanto em processos, quanto na gestão, na forma de liderar e motivar as pessoas.

Em relação ao produto da pesquisa no **processo de recompensar pessoas** propõe-se **Relatório de Feedback**²². Com esse plano de ação tem-se o objetivo de fortalecer a gestão participativa da empresa, oportunizando a todos os profissionais dar ideias sugerindo melhorias e mudanças para os setores, valorizando o profissional juntamente com seus familiares.

1.5.1 Ferramentas de gestão

A partir de 1950, surgiram muitas ferramentas para aprimorar os processos de gestão, com base em conceitos e práticas existentes. O 5W2H é uma ferramenta no mapeamento e padronização de processos, fazendo-se um plano de ação, estabelecendo procedimentos, definindo responsabilidades, métodos, prazos, objetivos e investimentos, se necessário. Tem foco gerencial interligado a indicadores. A sigla 5W2H significa as palavras em inglês: *Why* (por que), *What* (o

²² Grifo nosso - Vide produto (quadro 7, p.96)

que), *Where* (onde), *When* (quando), *Who* (quem), *How* (como) *How much* (quanto custa) (MARSHALL JUNIOR, 2011).

O 5W2H, também chamado de plano de ação, tem por objetivo planejar ações que deverão ser executadas. A partir de um problema encontrado, faz-se um *brainstorming* ou lista de verificação, para se encontrar as causas desse problema e planejar ações para disseminar o problema. Elabora-se então um plano de ação, utilizando-se da ferramenta, em seguida, deve ser aprovado e encaminhado ao setor em que foi verificado o problema, para que sejam tomadas as providências. Esse plano de ação deve ser acompanhado, principalmente, se for uma ação de longo prazo e também para a verificação da eficácia. Essa ferramenta serve para analisar dados, executar ações para corrigir ou aprimorar processos (VIEIRA FILHO, 2007).

Conforme Ballestero-Alvarez (2010), a técnica 5W2H serve para auxiliar a não se esquecer de nenhum detalhe de um projeto; envolve todas as variáveis que compõem um planejamento; é prática e mostra o cenário completo da situação. Pode ser utilizada em três momentos diferentes na solução de problemas: no diagnóstico da situação atual; no plano de ação, detalhando o que deve ser feito e na padronização de procedimento, para evitar que o problema ocorra novamente. Nesse contexto, quando se fala em planejamento, a técnica 5W2H abrange as três abordagens (estratégica, tática e operacional), conforme descrito na figura 05.

Figura 5 - 5W2H no planejamento e na solução de problemas



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2016.

A planilha serve para orientar, cada projeto é único e depende muito mais das pessoas que executam do que da ferramenta utilizada; a 5W2H tem por objetivo conhecer o processo ou o problema a ser resolvido, propondo melhorias ou a implantação de novas ideias.

2 METODOLOGIA

Para Lakatos (2010), a pesquisa é fundamental, e tem como objetivo estudar um fenômeno, apresentar informações ou novas ideias sobre determinada situação, apresentar hipóteses e suas variáveis, verificar a ocorrência e frequência desse fenômeno e sua inter-relação com outros já existentes. Nesse contexto, é necessário adotar uma estratégia de como construir o caminho para chegar-se ao resultado esperado.

Conforme Lakatos (2010, p.65):

Assim, o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Dependendo do problema de pesquisa, do objeto a ser estudado, dos recursos humanos e financeiros disponíveis, é que se estabelece o método mais adequado para o campo de investigação.

De acordo com Matias (2010, p.27), “[...] o método científico é o conjunto de procedimentos utilizados de forma regular, passível de ser repetido, para alcançar um objetivo material ou conceitual e compreender o processo de investigação”.

Precisa-se ter algumas habilidades para realizar o trabalho científico, tais como: o planejamento, o conhecimento e adequação às normas científicas, e ainda sentir-se motivado a realizá-lo. Assim, quanto maior for o interesse em buscar, analisar e relatar os resultados alcançados, melhor será a pesquisa.

Nesse contexto, é correto afirmar que:

A Pesquisa, portanto, é um procedimento formal com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais (LAKATOS, 2010, p.139).

Desta forma o presente estudo foi classificado: quanto aos fins, quanto aos meios, quanto à natureza dos dados. Identificando em cada classificação a metodologia desenvolvida na pesquisa.

2.1 CARATERIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente trabalho constitui-se de um estudo realizado em uma empresa de pequeno porte, UNICOMPER - União Indústria e Comércio de Perfis de Madeira e PVC Ltda., localizada em União da Vitória, Paraná, com o objetivo de propor um plano de ação com propostas de melhorias nos processos de gestão de pessoas, utilizando-se da ferramenta 5W2H, dando ênfase na consolidação da Cultura Organizacional e Gestão Participativa já implantada, o qual será descrito a seguir:

2.1.1 Quanto à área de conhecimento

A presente pesquisa, de acordo com o CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, inclui-se na área das Ciências Sociais Aplicadas.

2.1.2 Quanto aos fins

Vergara (1998) descreve vários tipos de pesquisa, conforme dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios. No trabalho proposto, quanto aos fins, a pesquisa será exploratória e aplicada.

Para Gil (1991, p.45), as pesquisas exploratórias “[...] têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de instituições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos vários aspectos relativos ao fato estudado. [...]”

Servem para elencar informações, delimitar o tema, os objetivos e as hipóteses inovadoras sobre o assunto escolhido para a pesquisa.

Segundo Lakatos (2010, p.171):

Exploratórios - são investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: **desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa, ou modificar e clarificar conceitos.**

Para desenvolver a pesquisa exploratória e aplicada foi realizado o

diagnóstico e a análise atual do departamento de recursos humanos da empresa. Fez-se duas reuniões nos dias 12 e 13 de maio com a Sra. Hermine Luiza Schreiner sócia e diretora de Recursos Humanos da Unicomper, quando foram apontados, individualmente, os seis processos da gestão de pessoas baseados em Chiavenato (2010a): agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas. Verificou-se entre esses processos o que já estava implantado e sendo realizado e o que ainda não foi implantado, por se tratar de uma empresa de pequeno porte, ou por ainda estar se estruturando, entre outros motivos.

Definiu-se, a pesquisa aplicada, de acordo Vergara (1998, p.45):

A Pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. Tem, portanto, finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura, motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador e situada, sobretudo no nível da especulação.

Conforme Matias (2010, p.71), a pesquisa aplicada tem como objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais.

Desta forma, identificaram-se necessidades, *gaps* do setor, pontuou-se o cenário atual da empresa que serviu de base para desenvolver as propostas de melhorias apresentadas para o setor de recursos humanos, sendo elas aplicadas na gestão de pessoas da empresa, com o objetivo de se tornar uma das melhores empresas para se trabalhar.

2.1.3 Quanto aos meios

Já, quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica, documental e participante. Então, quanto aos meios, conceituar-se-á, primeiramente, a pesquisa bibliográfica. De acordo com Martins e Theóphilo (2009, p.54), a pesquisa bibliográfica:

Trata-se de estratégia de pesquisa necessária para a condução de qualquer pesquisa científica. Uma pesquisa bibliográfica procura explicar e discutir um assunto, tema ou problema com base em referências publicadas em livros, periódicos, revistas, enciclopédias, dicionários, jornais, sites, CDs, anais de congressos, etc. Busca conhecer, analisar e explicar contribuições sobre determinado assunto, tema ou problema. A pesquisa bibliográfica é um excelente meio de formação científica quando realizada independentemente – análise teórica – ou como parte indispensável de

qualquer trabalho científico, visando à construção da plataforma teórica do estudo.

Nesse sentido, Fachin (2003, p.125) afirma que:

A pesquisa bibliográfica diz respeito ao conjunto de conhecimentos humanos reunidos nas obras. Tem como finalidade fundamental conduzir o leitor a determinado assunto e proporcionar a produção, coleção, armazenamento, reprodução, utilização e comunicação das informações coletadas para o desempenho da pesquisa.

Gil (1991, p.50) explica que “[...] a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”.

Na pesquisa bibliográfica buscou-se o material disponível e acessível ao público em diversas fontes, sobre os temas relacionados à administração de recursos humanos, gestão de pessoas, os processos de gestão de pessoas, cultura organizacional, gestão participativa, ferramenta de gestão, entre outros. Todo esse material embasou o estudo para a elaboração das propostas de melhorias para gestão de pessoas, com foco na cultura organizacional e gestão participativa.

Conforme Vergara (1998, p.46), a pesquisa documental é assim definida:

Investigação documental é a realizada em documentos conservados no Interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias, vídeo-tape, informações em disquete, diários, cartas pessoais e outros.

Para a realização da pesquisa documental fez-se necessário realizar o levantamento dos documentos relacionados com a área de recursos humanos, e foram elencados e pesquisados os seguintes documentos: PPRA, PCMSO, ITCs, formulários, consulta no software específico do departamento pessoal “domínio” registros e documentos dos profissionais, esse trabalho foi desenvolvido juntamente com a assessora de Recursos Humanos da empresa no período de 16 a 20 de maio de 2016.

Para finalizar, Vergara (1998, p.47) conceitua a pesquisa participante:

A Pesquisa participante não se esgota na figura do pesquisador. Dela tomam parte pessoas implicadas no problema sob investigação, fazendo com que a fronteira pesquisador/pesquisado, ao contrario do que ocorre na

pesquisa tradicional, seja tênue.

Matias (2010, p.73) afirma haver: “Pesquisa Participante: quando se desenvolve a partir da interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas”.

Na realização da pesquisa participante o pesquisador participou de visitas semanais nos meses de maio e junho de 2016, com a observação atenta e constante dos processos básicos de gestão de pessoas, produzindo relatórios com apontamentos de cada processo para posterior análise e tratamento de dados.

2.1.4 Quanto à natureza dos dados

Quanto à forma de abordagem do problema, as pesquisas podem ser classificadas em quantitativa e qualitativa. Na presente pesquisa, portanto, será utilizada apenas a pesquisa qualitativa em todo o estudo, assim conceituada:

Pesquisa qualitativa: parte do entendimento de que existe uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requerem o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave (MATIAS, 2010, p.71).

Assim, no presente estudo, a abordagem qualitativa foi realizada com profundidade a análise da área de recursos humanos e utilizaram-se procedimentos para coleta de dados, análise dos documentos em conversas informais e participação em reuniões com a sócia diretora, assessora de Recursos Humanos e profissionais da empresa, proporcionando o esclarecimento e entendimento de todo o processo e práticas de gestão de pessoas.

2.1.5 População e amostra

A população foi constituída pelos dezoito profissionais da empresa e os dois sócios diretores da UNICOMPER, especialmente, as do setor de Recursos Humanos (assessora e diretora de Recursos Humanos) e a amostra foi definida por todos os

profissionais da empresa, no período da coleta de dados, realizado nos meses de maio a junho de 2016.

2.1.6 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa bibliográfica e documental já descrita. Elas se justificam à medida que contribuem para entendimento de problemas, de processos e rotinas, do levantamento das possíveis divergências entre a formulação e implementação das práticas de recursos humanos.

A coleta de dados tem por objetivo obter informações para desenvolver a pesquisa. Segundo Lakatos (2010, p.142), “[...] para obtenção de dados podem ser utilizados três procedimentos: pesquisa documental (fontes primárias), pesquisa bibliográfica (fontes secundárias) e contatos diretos”.

Para a pesquisa escolheu-se a técnica de observação participante descrita por Lakatos (2010, p. 173). O autor diz que:

A observação que é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar.

Na observação podem-se evidenciar os fatos, verificar acontecimentos e interagir com a rotina e realidade da organização. Esse contato é fundamental e muito rico para obtenção das informações.

De acordo com Martins e Theóphilo (2009, p.87), a observação participante:

Trata-se de se alocar o investigador no contexto físico a ser estudado, e de criar condições para a coleta de informações, dados e evidências através dos olhos e percepções do pesquisador. O papel do observador participante requer, ao mesmo tempo, desprendimento e envolvimento pessoal.

Nesse contexto, os dados foram coletados pela observação *in loco*, participação em reuniões no mês de junho sempre na segunda-feira com duração de uma hora com todos os setores da organização, consulta ao site da empresa, fotos, consulta a e-mails da organização, conversas informais com os dezoito profissionais da empresa, com a assessora de Recursos Humanos e com a diretora de Recursos

Humanos. Anotando em um bloco de anotações e registrando as atividades do departamento de pessoal e comportamento das pessoas envolvidas. O modelo de gestão da empresa é participativo, os profissionais já têm o hábito de espontaneamente expressarem suas ideias, trocar informações, buscar soluções para os problemas e falar abertamente das questões que precisam de tratativas específicas, para trazer resultados. Nesse contexto, a participação dos profissionais no processo de pesquisa não trouxe, em hipótese alguma, prejuízo às suas atividades profissionais, ao contrário, contribuíram para melhorar as práticas de gestão de pessoas da empresa.

2.1.7 Tratamento dos dados

Para a análise dos dados foram elaborados questionamentos a partir das informações recolhidas em uma abordagem informal para saber qual a percepção do profissional em relação aos processos de gestão de pessoas da organização, a sua eficácia, e formas alternativas de aumentar a contribuição da área de Recursos Humanos, respeitando as limitações financeiras de investimento das pequenas empresas, com práticas simples, mas que trazem resultado. Foram registradas as mais relevantes para a pesquisa num bloco de anotações, apresentando dessa forma o cenário atual. Foi elaborado um plano de ação para cada processo de gestão de pessoas, utilizando-se da técnica 5W2H, ferramenta de gestão empregada para planejar e executar ações nas organizações, descritas em tabelas no Microsoft Word, apresentando as propostas de melhorias para cada processo.

2.1.8 Procedimentos éticos

Na etapa da coleta de dados houve a participação de seres humanos, que expressaram suas ideias e sugestões de melhorias, nesse caso, alguns poderiam ter sentido algum constrangimento ou timidez na participação do estudo. Dessa forma, foi necessário o controle ético na pesquisa, com a entrega da declaração do participante e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)²³. A pesquisa foi submetida ao comitê de ética da Universidade Regional Integrada do Alto do

²³ O Termo e a Declaração estão evidenciados no anexo 01

Uruguai e das Missões - URI - Campus de Santo Ângelo/RS no CAAE sob o nº: 53086615.0.0000.5354 e aprovado pelo Parecer: 1.537.102.

2.1.9 Riscos aos participantes

No que se refere a riscos para o bem-estar físico e mental dos participantes da pesquisa, entende-se que não existiu, minimamente, a possibilidade de os participantes virem a sofrer danos psicológicos, emocionais, físicos, morais, espirituais ou culturais, já que a presente pesquisa não utiliza de técnicas e métodos que modifiquem as características psicológicas, fisiológicas e sociais dos participantes do estudo.

2.1.10 Benefícios aos participantes

Espera-se que os profissionais se beneficiem com a proposta de melhorias nos processos de gestão de pessoas, na consolidação da cultura organizacional e gestão participativa; oportunizando-lhes crescimento e desenvolvimento profissional, melhorando o ambiente de trabalho, a qualidade de vida, por fim, retendo os talentos.

3 DESENVOLVIMENTO PRÁTICO

3.1 CARATERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O estudo foi realizado na empresa UNICOMPER - União Indústria e Comércio de Perfis de Madeira e PVC Ltda., em União da Vitória, Paraná, no período de janeiro a agosto de 2016. A empresa é gerida pelo diretor presidente, Jorge Luiz Furlan, e pela sócia diretora de Recursos Humanos, Hermine Luiza Schreiner. O seu diferencial competitivo começa na gestão participativa com foco nas pessoas e com um processo produtivo inovador, de um produto sustentável.

Segundo o site da empresa, quanto a sua origem e estruturação, descreve-se o seguinte:

A UNICOMPER nasceu com a proposta de Unir e Misturar duas estratégias de gestão, consideradas por grandes pensadores contemporâneos, como Michel Porter, David Ulrich, Steve Jobs, Jack Welch, entre outros. Essas duas estratégias são relativas a Pessoas e Inovação. Uma conectada e vinculada fortemente à outra. A estratégia da inovação vem do presidente Jorge Luiz Furlan, empresário, visionário, que revolucionou o conceito de mistura de PVC com pó de madeira, quebrando paradigmas e desenvolvendo uma nova técnica de união de materiais, oferecendo para o setor da construção civil um produto ímpar, com matéria-prima inesgotável na natureza, aliada à satisfação, beleza, leveza, funcionalidade, baixa manutenção e à prova d'água, dando ainda alternativa de destinação adequada a resíduos, na forma de produto nobre, com alto valor agregado. A estratégia focada em pessoas vem com a Diretora de Recursos Humanos, Hermine Luiza Schreiner, que, ao longo de sua carreira, estruturou e liderou relevantes projetos voltados para a gestão de pessoas. Foi mentora e gestora de projetos socioambientais, que receberam prêmios e reconhecimento público no Brasil e na Americana Latina. Projeto de Universidade Cooperativa e modelo de gestão focada no bom ambiente de trabalho também estiveram na sua pauta de trabalho, sendo esses reconhecidos no Brasil e na América Latina. Com a crença genuína em Pessoas e Inovação, **nasce a UNICOMPER**, que une modelos de gestão e segue com a união de matérias-primas distintas, para um resultado único: Sustentabilidade do negócio, das pessoas e dos clientes (UNICOMPER, 2016).

O planejamento estratégico da empresa começou a ser desenvolvido, em março de 2014, com análise de mercado, pesquisa de oferta e demanda, análise de matéria-prima, projetos, busca de recursos e início da tramitação de documentos legais para a execução das obras e instalações.

As instalações começaram a ser construídas em novembro de 2014. Em maio de 2016 já estava terminado o barracão para o setor manutenção e a planta

industrial, num total de 4.500m² de área construída. A empresa também tem o setor administrativo, suprimentos, ambulatório médico, sala de treinamento e restaurante num total de 450m² de área construída, evidenciada na foto da fábrica e fachada do escritório da empresa ²⁴.

Segundo o site da empresa, quanto ao modelo de gestão de pessoas, descreve-se o seguinte:

Para fazermos uma Gestão de Pessoas especial, buscamos aproveitar toda nossa experiência em Gestão Empresarial e dar uma “nova cara para o nosso RH”, valorizando a essência do Ser Humano, entendendo as necessidades e expectativas das pessoas, dando a elas aquilo que elas precisam e não somente aquilo que elas desejam (UNICOMPER, 2016).

Nesse contexto, durante a pesquisa, observou-se um modelo de gestão de pessoas participativa que valoriza e motiva os profissionais, criando neles um vínculo de crença na empresa, com o objetivo de que o profissional fidelize esse vínculo e projete sua carreira na empresa e não passe seu tempo livre planejando novas trilhas profissionais fora dela.

3.2 ANÁLISE DOS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

O trabalho de coleta e análise de dados iniciou-se no mês de maio e terminou no mês de junho de 2016. Os dados foram coletados na observação *in loco*, participação em reuniões, consulta ao site da empresa, fotos, consulta a e-mails da organização, consulta de documentos e software específico do setor de Recursos Humanos, das conversas informais com todos os profissionais da empresa, com a diretora e assessora de Recursos Humanos, com o objetivo de diagnosticar o cenário atual dos processos de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas na empresa UNICOMPER.

Na análise dos dados foram elaborados questionamentos a partir das informações recolhidas e registradas, apresentando plano de ação para cada um dos processos, identificando a percepção dos profissionais sobre sua eficácia, e formas alternativas de aumentar a contribuição da área de Recursos Humanos,

²⁴ Foto da fábrica/fachada do escritório da empresa UNICOMPER – anexo 2

respeitando as limitações financeiras de investimento das pequenas empresas, com práticas simples, mas que trazem resultado.

O principal foco das propostas sugeridas tem o propósito de consolidar as práticas diferenciadas de gestão de pessoas.

3.2.1 Diagnóstico do processo agregar pessoas – cenário atual

Na empresa UNICOMPER o processo de recrutamento de pessoal foi planejado pelo diretor presidente e pela sócia diretora de Recursos Humanos, iniciando pela demanda da construção do parque fabril e, na sequência, para dar início ao processo produtivo, adotando o recrutamento externo, que foi feito diretamente pela sócia diretora de recursos humanos. Os profissionais contratados inicialmente foram profissionais que já trabalharam com a sócia diretora em outra organização, portanto ela já os conhecia, sabia de suas qualidades técnicas exigidas pelo processo produtivo de extrusão e suas habilidades comportamentais.

A seleção foi realizada por processo de comparação (os requisitos técnicos e comportamentais exigidos pelo cargo comparado ao perfil profissional do candidato que se apresentou para a vaga), utilizando-se do modelo de colocação (um candidato para uma vaga, não havendo rejeição) feita por meio da técnica de entrevista pessoal individual, direcionando-se o perfil do profissional contratado ao cargo disponível, com base na descrição e análise do cargo. Não são utilizadas outras técnicas de seleção, por se tratar de uma empresa de pequeno porte, não sendo identificada essa necessidade por parte da direção. Identificou-se o seguinte quadro funcional: dezoito profissionais, sendo no setor administrativo: um assessor financeiro, uma assessora de recursos humanos, uma serviços gerais; no setor comercial: três vendedores; no setor da construção: um eletricista, dois pedreiros; no setor produtivo: dois líderes de produção, cinco operadores de máquina; no setor de manutenção: um mecânico e um motorista. Conta ainda com a prestação de serviço terceirizado de um técnico em segurança do trabalho, um médico do trabalho, escritório de contabilidade e cozinha industrial para servir o almoço.

Nesse cenário foi percebido um problema que a empresa está enfrentando: a ociosidade de pessoal de 40% da mão-de-obra do processo produtivo, isso está acontecendo por dois motivos: primeiro porque o planejamento estratégico inicial da

construção da empresa, em novembro de 2014, previa dois turnos de trabalho ininterrupto no processo produtivo e o segundo motivo devido à condição econômica do país, as vendas não estão acontecendo como previsto, não atendendo à demanda de produção de nem mesmo um turno de trabalho. Outro setor com ociosidade foi a da construção: o planejamento inicial previa seguir com ampliação do parque fabril e que, no momento, está interrompido, até a situação econômica do país voltar a crescer.

Mesmo assim, a empresa não demitiu nenhum profissional, pois acredita que esse momento vai passar, a demissão seria a perda de profissionais treinados e capacitados, sendo mais difícil recomeçar do zero, do que criar estratégias para manutenção do pessoal, como: terceirizar serviço da construção civil, férias, paradas prolongadas próximas a feriados, etc. Nesse contexto, consegue-se economizar despesas como energia, insumos e manter o quadro funcional. Para formalizar as paradas na linha de produção, o setor de Recursos Humanos instituiu um banco de horas, trabalhando na forma de compensação de horas.

Outro aspecto relevante foi a análise da ficha de entrevista²⁵, em que se observou, desde o primeiro contato, a preocupação com o profissional em conhecê-lo e principalmente em descobrir porque escolheu trabalhar na empresa, e quais expectativas para sua carreira profissional.

Depois de aprovado o candidato, deve-se encaminhá-lo para fazer o exame admissional e trazer sua carteira profissional e documentos exigidos para efetuar cadastro e registro do novo profissional. No primeiro dia de trabalho, entregam-se os EPIs necessários para o desempenho da função que vai exercer na empresa.

3.2.2 Diagnóstico do processo aplicar pessoas – cenário atual

Na socialização organizacional do novo profissional a UNICOMPER utiliza-se exclusivamente do programa de integração, em que, inicialmente, o profissional participa de quatro reuniões de integração, com duração de 1h cada, e realizada uma por dia, para apresentar **as normas da empresa**²⁶ (horários: de entrada, saída e intervalo; convênios com farmácia, dentista, médicos, hospital e benefícios, como

²⁵ Ficha de entrevista – anexo 03

²⁶ Nosso grifo

a Unimed, entre outros.) **gestão de produção**²⁷ (atividades desenvolvidas, turnos, paradas, trocas de setor), **gestão de saúde e segurança e gestão de pessoas**²⁸ (entrega do EPI, a importância do trabalho em equipe, do respeito entre os profissionais, da missão, da visão e dos valores da empresa, carreira, treinamentos, a integração, avaliação e *feedback*, as festas e comemorações de datas importantes). Nesse último, valoriza-se muito o processo de acolhimento do profissional na empresa. A missão, visão e valores foram criados pela diretora de RH e pelo diretor presidente, com foco no que acreditam ser o foco do negócio e da gestão implantada. Conforme site da empresa, sua missão, visão e valores são os seguintes:

Missão: produzir e fornecer para o mercado: batentes, guarnições e rodapés em PVC-Wood, com alta tecnologia e qualidade, fazendo o uso de matéria-prima reversa, gerando a sustentabilidade ao meio ambiente, desenvolvendo, respeitando e valorizando sua equipe de profissionais.

Visão: disponibilizar produto inovador, sustentável, com baixo custo e alto valor agregado, buscando oferecer soluções práticas e eficazes ao cliente, construindo e mantendo bom ambiente de trabalho e cultura do desenvolvimento contínuo, com pessoas felizes e de alta *performance*.

Valores: **Pessoas** (nossa gente tem grande valor); **Inovação** (oferecer soluções inovadoras); **Sustentabilidade** dos nossos produtos, do meio ambiente e de nossos clientes; **Transparência** relações éticas e verdadeiras; **Cliente** foco no cliente, produto de qualidade com baixo custo e alto valor agregado; **Desenvolvimento** das pessoas, dos processos e dos produtos (UNICOMPER, 2016).

Para validar os valores, uma vez por semana, ocorre uma reunião com toda a equipe: setor administrativo, comercial, industrial, manutenção, logística e transporte, lideranças e diretores. Nessa reunião são debatidas todas as inovações, apresentadas as oportunidades de melhorias e, se for o caso, validadas. Nesse momento, são apresentadas e definidas ações estratégicas. Isso reafirma a frase: “nossa gente tem grande valor”, porque participam efetivamente nas tomadas de decisões. A empresa ganha muito com essa atitude, pois toda a equipe repensa a Empresa constantemente, com visão empreendedora. Os valores são explicados e discutidos, um a um, quando o profissional realiza o programa de inclusão. Utilizam-se, ainda, os valores como linha mestra para a capacitação e desenvolvimento de liderança, valores que orientam para a liberdade e autonomia do profissional dentro

²⁷ Nosso grifo

²⁸ Nosso grifo

da empresa, exigindo o desenvolvimento contínuo. Todos os profissionais conhecem os valores, e sabem como podem vivenciá-los no seu trabalho.

Na empresa UNICOMPER utiliza-se o modelo de desenho do cargo humanista, e a descrição e a análise dos cargos teve um tratamento superficial; inicialmente, foram criados os cargos no programa “domínio” (software específico do departamento pessoal) especificando apenas o nome do cargo no cadastro do profissional no sistema, para fazer o seu registro na organização. Atualmente têm-se os seguintes cargos: motorista, pedreiro profissional, mecânico, eletricista, auxiliar de escritório, vendedor, operador de máquina, meio profissional oficial, auxiliar de manutenção, servente, evidenciado no organograma²⁹.

Quanto à avaliação de desempenho utiliza-se a técnica de entrevista individual, sendo realizada pela sócia diretora de Recursos Humanos em todos os setores da empresa a cada seis meses. Para esse processo realiza-se uma entrevista de avaliação de desempenho³⁰, que foi implantada e iniciada em janeiro de 2016. Após essa entrevista, inicia-se um processo de registro de todas as conversas com o profissional, com o propósito de criar um histórico do profissional na empresa, na ficha de *feedback* individual³¹, com o objetivo de evidenciar os pontos fortes e as oportunidades de melhorias dos profissionais. Na entrevista de avaliação e desempenho, identificam-se as necessidades e expectativas individuais de cada profissional, exemplo disso a externalização de desejo de um operador de máquina, o qual comentou que seu sonho era trabalhar na área comercial, como vendedor. A diretora de Recursos Humanos foi buscar as evidências de suas competências e experiências anteriores para o cargo e diagnosticou que esse pedido poderia ser atendido quando surgisse a vaga na área comercial. O profissional é formado em Administração, trabalhou como vendedor em outra empresa do mesmo ramo da UNICOMPER, portanto já possuindo experiência como vendedor. A entrevista foi realizada em janeiro de 2016 e a promoção aconteceu em abril de 2016. Conclui-se, portanto, que a entrevista de avaliação e desempenho e a ficha de *feedback* individual são ferramentas de gestão efetiva para contribuir na assertividade da tomada de decisão.

²⁹ Organograma – anexo 4

³⁰ Ficha de avaliação de desempenho – anexo 5

³¹ Ficha de *feedback* individual – anexo 6

3.2.3 Diagnóstico do processo recompensar pessoas – Cenário atual

Referente à administração de salários ou compensação financeira, a empresa adotou inicialmente a política de admitir o profissional e remunerá-lo de acordo com o salário base (compensação financeira direta) da categoria a qual está sindicalizada e de acordo com o cargo que ocupa, e reajustado anualmente pelo índice estipulado pelo sindicato, incluindo todos os direitos decorrentes das cláusulas coletivas de trabalho (compensação financeira indireta). Todos os profissionais são mensalistas. Em longo prazo será implantada política salarial com incentivos, levando em consideração a meritocracia.

No final do segundo semestre de 2015, já houve um acréscimo na remuneração mensal, com base na responsabilidade da função exercida, isso significa que, ao fazer uma análise, em abril de 2016, observou-se que nenhum funcionário da empresa ganha mais somente o salário da categoria, todos já receberam recompensas adicionais por suas habilidades e competências.

No item compensação não financeira: políticas de Recursos Humanos, reconhecimento, orgulho, qualidade de vida no trabalho, bom ambiente de trabalho identidade com a gestão, foram identificadas no site da empresa essas ações, na observação do clima organizacional descontraído e aberto *in loco* na coleta de dados e na observação não participante do relacionamento interpessoal de confiança e respeito mútuo entre os profissionais.

A empresa realiza encontros de confraternização bimestrais e o indicador efetivo desse bom ambiente de trabalho é que cem por cento da equipe participam, inclusive são eles os organizadores: providenciam o cardápio, a logística, enfim, tudo o que for necessário. É latente a iniciativa da equipe de planejar e fazer as confraternizações.

No plano de benefícios sociais praticam-se os seguintes benefícios: plano de saúde Unimed, a empresa paga 50% do plano e o funcionário 50%; convênio com um dentista, uma farmácia, um hospital, um laboratório para exames e radiografias, tem-se desconto nos procedimentos e pode-se parcelar com desconto mensal, diretamente no salário; refeitório na empresa e vale-alimentação, em que a empresa subsidia 80% do valor e o profissional paga 20% (PAT – Plano de alimentação do trabalhador); a empresa também paga 100% ou 50% de cursos para os

profissionais, desde que o curso seja voltado para o negócio. Para as funções de motorista, vendedor, assessor financeiro e de recursos humanos a empresa disponibiliza telefone celular empresarial para os profissionais, todos os profissionais do processo produtivo têm um benefício de R\$ 160,00 (vale-alimentação), previstos na convenção sindical do plástico, à qual a empresa é sindicalizada. A empresa tem uma chácara campestre, onde faz confraternização com os profissionais e familiares.

3.2.4 Diagnóstico do processo de desenvolver pessoas – cenário atual

Este processo é muito importante para a empresa pesquisada, observou-se que o profissional tem oportunidade de crescimento e desenvolvimento, basta ele ter atitude e querer aprender.

Quanto aos treinamentos, o site da UNICOMPER descreve o seguinte:

Buscamos profissionais com perfil inovador, curioso e que deseje permanente aprender a desaprender para aprender o novo. Nosso modelo de capacitação sai dos bancos da nossa sala de treinamento e vai para o ambiente de trabalho, com qualificação "On The Job". Assim, formamos pessoas para um objetivo comum: a sustentabilidade de nosso negócio e a manutenção de uma equipe altamente qualificada com alto grau de habilidades e competências (UNICOMPER, 2016).

Durante a pesquisa, constatou-se veracidade nessa afirmação, o profissional antes de começar suas atividades tem treinamento *On the Job* em que outro profissional já experiente na atividade ensina todos os procedimentos para o novo profissional e acompanha seu desempenho, por uma semana. É disponibilizada também aos profissionais a ITC - Instrução de Trabalho e Controle³², que está anexada a cada máquina do processo produtivo, com o objetivo de evidenciar o passo a passo da atividade, trazendo maior segurança para o novo profissional desenvolvê-la.

Os treinamentos são planejados a partir das necessidades de treinamento, com o preenchimento da LNT - Ficha de Levantamento de Necessidades de Treinamento³³ apontadas pelos líderes de produção, e das entrevistas de avaliação e desempenho e da ficha de *feedback* apontada pelos profissionais, que servem

³² ITC - Instrução de Trabalho e Controle – anexo 7

³³ LNT - Ficha de Levantamento de Necessidades de Treinamento – anexo 8

como informações complementares para esse planejamento.

Todo treinamento planejado deve ser realizado. Necessita-se fazer a LPT - Lista de Presença em Treinamento³⁴, para o registro do número de profissionais participantes, qual treinamento foi executado, para qual setor, seu conteúdo programático, a avaliação de eficiência. Com todos esses dados têm-se informações importantes e o cenário atualizado dos treinamentos realizados pela empresa. Nesse contexto, cada profissional vai construindo o seu HIT - Histórico Individual de Treinamento³⁵, formulário que evidencia todos os treinamentos realizados pelo profissional, ótima ferramenta para consulta, em caso de promoção do profissional.

Do levantamento das necessidades de treinamento, faz-se o PST- Plano Semestral Treinamento³⁶, que tem como objetivo atender todas as demandas e gargalos de treinamento para todos os setores durante o semestre, e por fim faz-se a RAT – Relatório de Atividades do Treinamento³⁷, que apresenta o cenário atual de todos os treinamentos realizados, e atende às necessidades expostas e ações diferenciadas, para suprir necessidades que não estavam planejadas, mas importantes para a necessidade que surgiu. Do RAT geram-se os indicadores de treinamento e desenvolvimento, evidenciados no demonstrativo dos indicadores de treinamento da empresa UNICOMPER³⁸.

Quanto à cultura, quanto ao desenvolvimento organizacional e das pessoas, o site da empresa descreve o seguinte:

Buscamos trazer a biografia de nossos profissionais para o local de trabalho. Dessa forma, as pessoas identificam-se com seu trabalho e passam a propor soluções inovadoras, fazendo nosso local de trabalho um “Ambiente diverso”. Assim, nos adequamos à tecnologia, que não é mais uma ferramenta, é uma forma de vida. Diversidade e inclusão fazem parte de nosso produto – PVC-WOOD fazem parte, portanto da nossa cultura, e “cultura” é a forma como fazemos as coisas por aqui. Diversidade é a mistura, e inclusão é fazer a mistura funcionar (UNICOMPER, 2016).

Para alcançar o sucesso no negócio, procura-se implantar novas tecnologias e equipamentos de última geração, para proporcionar contínuas inovações aos produtos e processos e, assim, manter a empresa sustentável. Validou-se a

³⁴ LPT - Lista de Presença em Treinamento – anexo 9

³⁵ HIT - Histórico individual de treinamento – anexo 10

³⁶ PST- Plano Semestral Treinamento – anexo 11

³⁷ RAT – Relatório de Atividades do Treinamento – anexo 12

³⁸ Demonstrativo dos indicadores de treinamento da UNICOMPER – anexo 13

veracidade dessas informações durante a pesquisa.

Segundo o Ministério do Meio Ambiente, a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), criada pela Lei nº 12.305, de 2 de agosto de 2010, e regulamentada pelo Decreto Nº 7.404 de 23 de dezembro de 2010, a logística reversa é um dos instrumentos para aplicação da responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos.

A PNRS define a logística reversa como um "instrumento de desenvolvimento econômico e social caracterizado por um conjunto de ações, procedimentos e meios destinados a viabilizar a coleta e a restituição dos resíduos sólidos ao setor empresarial, para reaproveitamento, em seu ciclo ou em outros ciclos produtivos, ou outra destinação final ambientalmente adequada". (MMA, 2016).

O processo produtivo da empresa UNICOMPER tem as seguintes máquinas: um *mixer*, um *chiller*, três extrusoras, dois *hot stamp*, um compressor, um triturador e um micronizador, totalizando dez máquinas.

Quando a empresa iniciou suas atividades industriais, em junho de 2015, usava somente matéria-prima virgem, ou seja, a resina pura, chamada PVC, misturado ao pó da madeira. Após pesquisas, estudos e testes, no início de 2016, houve inovação no processo produtivo, incluindo o produto reciclável oriundo da indústria farmacêutica. Nesse cenário investiram na importação de novas tecnologias da China, de um picador e um micronizador.

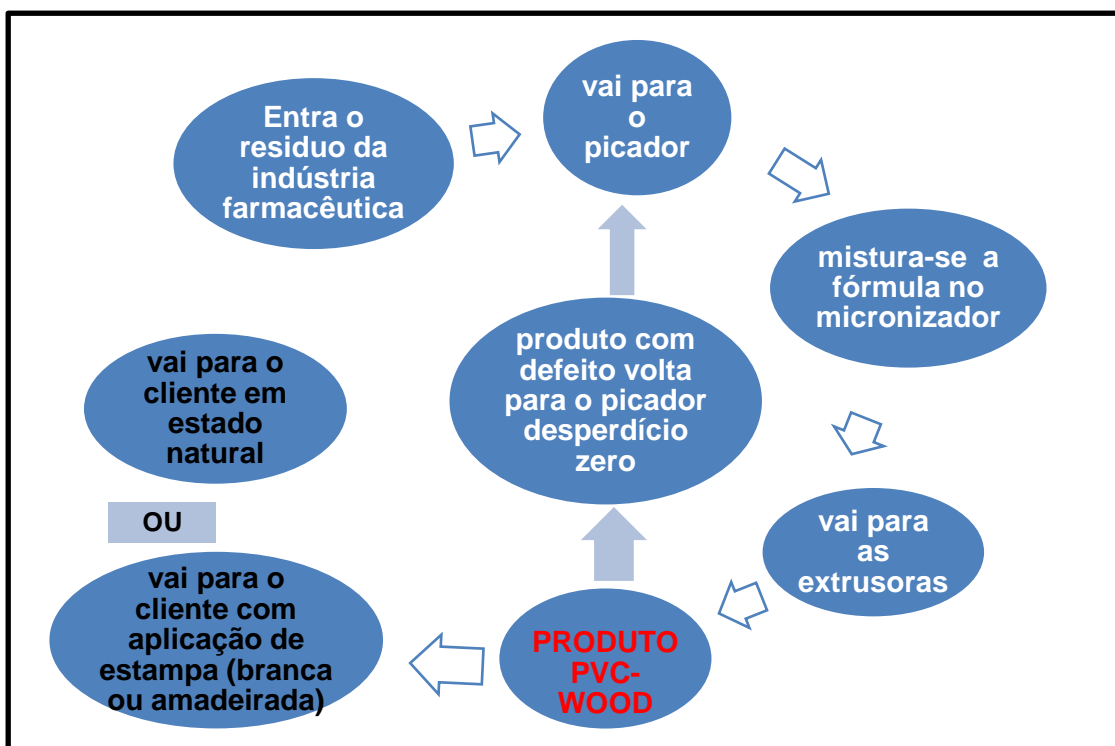
A empresa aplica a logística reversa no seu processo produtivo, tem zero de impactos ambientais e zero de geração de resíduos, ou seja, todos os resíduos utilizados no processo produtivo, o *blister*³⁹ e matéria-prima que entra na empresa e se transformam no produto comercializado. No caso de rejeito, volta para o picador e se transforma novamente em matéria-prima. A água utilizada para resfriar as extrusoras é cem por cento reutilizada, demais resíduos industriais que costumam causar impactos ambientais como óleo, poeira, etc, não são gerados no processo industrial da UNICOMPER. A matéria-prima para o acabamento do produto é aplicada com uma máquina denominada *Rot Stamp*, que utiliza o calor para sua aplicação, também não gerando nada de resíduo que cause impactos ambientais, e com utilização total desse produto.

³⁹ Nome da embalagem no formato de cartela. Composta por um papel cartão ou filme plástico que serve de base para a fixação do produto dentro de uma bolha plástica (o blister) normalmente com o formato dos contornos do produto.

Parte da matéria-prima utilizada na UNICOMPER vem de resíduos gerados pela indústria farmacêutica, esses resíduos eram até então depositados em aterros sanitários, o que gerava um enorme impacto ambiental.

Por conta de pesquisa com empresa parceira da China, desenvolveu-se uma fórmula, na qual os produtos UNICOMPER são oriundos de: material micronizado, resíduo da indústria farmacêutica, resina virgem (PVC) e pó de madeira, conforme descrito na figura 6.

Figura 6 - Processo Produtivo – Logística Reversa da UNICOMPER.



Fonte: Elaborado pelo autor

É extremamente importante que todos os profissionais conheçam o processo e que tenham consciência de que estão produzindo um produto sustentável, dessa forma justifica-se fazer uma eficiente gestão de pessoas, olhando com atenção os indicadores como *turnover*, treinamento e desenvolvimento, entre outros.

Acreditamos que a essência da Liderança está baseada nas coisas que pensamos e não dizemos. Isso faz um líder especial, autêntico e com valores significativos. Estimular as pessoas a amarem aquilo que fazem. Para isso, estimulamos os líderes a: conhecerem sua história; identificarem suas paixões; descobrirem o propósito de sua liderança. Assim, lideramos com paixão e encantamos quem está próximo (UNICOMPER, 2016).

A liderança na empresa é evidente e forte, baseada na confiança e comprometimento. Um exemplo observado durante a pesquisa são as reuniões semanais com toda a equipe, para planejar a semana seguinte, falar das dificuldades e imprevistos acontecidos na semana, ideias novas, oportunidades de melhorias, entre outros.

Outro exemplo, no primeiro dia de trabalho do novo profissional, o líder apresenta-o para toda a equipe, mostra-lhe toda a estrutura, em seguida começa a executar as suas atividades, acompanhado de um profissional que vai ensiná-lo, e acompanhá-lo na primeira semana de trabalho. A esse processo a empresa chama treinamento *On the Job*.

3.2.5 Diagnóstico do processo de manter as pessoas – cenário atual

No diagnóstico referente à higiene e segurança do trabalho, a empresa contratou o serviço terceirizado de um técnico em segurança no trabalho; já foi realizado o PPRA (Programa de Prevenção dos Riscos Ambientais), que tem por objetivo levantar os riscos existentes e propor mecanismos de controle. Esse profissional faz visitas semanais à empresa e reuniões quinzenais com os profissionais, com objetivo de prevenir os acidentes, os atos inseguros, treinamentos, normas de segurança, inspeção dos equipamentos. Na admissão o profissional recebe treinamento para a utilização dos EPIs (equipamentos de proteção individual) e EPCs (equipamentos de proteção coletiva). O profissional recebe todos os equipamentos de segurança exigidos por lei para exercer a sua função e solicita, sempre que necessário, novo EPI, sendo registrados todos os equipamentos entregues para o profissional, na sua ficha de entrega de EPI⁴⁰. A empresa também disponibilizou para os profissionais kits de primeiros socorros, na fábrica e no escritório. Faz-se a inspeção de segurança mensalmente, na ficha de inspeção de segurança⁴¹ realizada pelo técnico de segurança, com o objetivo de identificar todos os gargalos que devem ter ações corretivas, para proporcionar aos profissionais o trabalho seguro. Contratou-se o serviço terceirizado de um médico do

⁴⁰ Ficha de EPI – anexo 14

⁴¹ Ficha de inspeção de segurança – anexo 15

trabalho para fazer o PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional), que tem por objetivo identificar precocemente qualquer desvio que possa comprometer a saúde dos trabalhadores. O médico faz os exames admissionais e periódicos no ambulatório da empresa, além de participar do programa de integração, na admissão de novos profissionais, para falar sobre a importância da saúde do trabalhador. Desde a criação da empresa não houve nenhum acidente de trabalho grave. Não há CIPA constituída ainda, por não haver 20 profissionais no quadro funcional.

Nas condições ambientais do trabalho, observa-se que a empresa tem iluminação direta, o nível de intensidade dos ruídos provocados pelas extrusoras está dentro do permitido legalmente em ambiente fabril de 85 decibéis, neutralizam-se os ruídos usando-se o protetor auricular. O ambiente é arejado, não tendo umidade e mantendo a temperatura sempre agradável, já que a estrutura tem janelas e portas grandes, existindo bastante ventilação. Não existe um vigilante ou guarita, mas a empresa tem portão eletrônico na entrada principal do escritório e na entrada lateral para os funcionários e para carga e descarga dos fornecedores e compradores. Só entram na empresa, depois de se identificar verbalmente pelo interfone e também pelas câmeras do circuito interno de segurança. Os funcionários guardam seus carros dentro da empresa (estacionamento), dando maior segurança ao bem, evitando roubos. À noite fica acionado o sistema de alarme em toda a empresa, com câmeras de vigilância espalhadas e há também três cachorros, que ficam soltos no pátio, para cuidar da empresa.

Para a empresa receber a LO (licença de operação) dos setores fiscalizadores, houve a necessidade da criação, implantação e validação do projeto do Corpo de Bombeiros, para definir todos os pontos de extintores e sinalização necessária na empresa, exigidos por lei. A fiscalização do sistema de prevenção de incêndio é feita anualmente, já realizada neste ano.

E quanto à qualidade de vida no trabalho, observamos no site da UNICOMPER, no tema Gestão de pessoas, o ícone liderança descreve o seguinte: “O grande líder deve cuidar e encantar seus profissionais. Nossa liderança busca harmonia, felicidade e discernimento na tomada de decisões. O RH busca ser um Educador, ensinando diariamente a transformar situações”.

Nesse contexto evidencia-se uma preocupação com as pessoas e com o

ambiente em que está inserido. A gestão da UNICOMPER preserva como base a “confiança”. Isso coloca por terra os modelos de gestão primitivos, autocráticos e submissos. Exige-se por outro lado uma equipe de profissionais com alta performance, porém estimula significativamente o bom ambiente de trabalho, o senso colaborativo, a inovação e conseqüentemente a qualidade de vida no trabalho. Um exemplo prático é que na UNICOMPER comemoram-se, juntos com profissionais e familiares, datas importantes como: Natal, Páscoa, etc.

Outro indicador importante para evidenciar a qualidade de vida no trabalho é o *turnover* da empresa, que vem mantendo, desde sua criação, com a média mensal de 0,2%, no período de julho 2015 a junho 2016, houve dois desligamentos voluntários e nenhum involuntário, o que mostra a efetividade do processo de seleção.

Nas relações com as pessoas, observou-se que no desligamento do profissional, seja voluntária ou não, existe abertura para expor os motivos do desligamento, sempre ajudando na colocação desse profissional novamente no mercado de trabalho, se for o caso. A empresa realiza a entrevista de desligamento, com o propósito de diagnosticar novas oportunidades de melhorias para a gestão, já evidenciado no anexo 01, na ficha de entrevista.

A empresa está vinculada ao sindicato da indústria de material plástico no Estado do Paraná – SIMPEP, que tem sede em Curitiba, Paraná. Os profissionais sindicalizados abrangem os setores comercial, financeiro, departamento pessoal e produção da empresa, segue-se a determinação do sindicato para pagamento dos reajustes de pisos e salários e os descontos previstos por lei.

Sindicalizada no sindicato dos trabalhadores nas indústrias da construção e do mobiliário de União da Vitória. Na empresa há dois profissionais (pedreiros), segue-se a determinação do sindicato para pagamento dos reajustes de pisos e salários, do vale mercado mensal, os descontos da contribuição negocial e mensalidade. Também sindicalizada ao sindicato dos trabalhadores em transporte rodoviários de União da Vitória, Paraná, há um motorista na empresa, seguindo as determinações previstas em lei.

3.2.6 Diagnóstico do processo de monitorar as pessoas – cenário atual

Quanto ao processo de controle, obediência às normas e procedimentos nas operações do processo produtivo e relacionamento interpessoal, os profissionais têm liberdade para expressar ideias, contribuir na tomada de decisão. Quanto à mudança da jornada de trabalho e avaliação de desempenho, utiliza-se do banco de horas e da ficha de *feedback*.

Quanto ao sistema de informações gerenciais de Recursos Humanos, trabalha-se com a conexão remota do programa “domínio”, para atualizar o banco de dados, cadastro dos profissionais de admissão e demissão, cadastro de cargos, cadastro de remuneração e benefícios sociais, folha de pagamento e todas as rotinas do departamento de pessoal. O controle do cartão-ponto ocorre de forma manual, somente para o setor da construção, manutenção e produção. A jornada de trabalho tem início às 07h30 até às 12h com intervalo às 9h (café), com duração de 15 minutos. O intervalo do almoço das 12h às 13h, com retorno às 13h até as 17h45min, com intervalo às 15h30min (café), com duração de 15 minutos; os funcionários não trabalham no sábado.

3.3 DISCUSSÕES E PROPOSTAS PARA OS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Para o desenvolvimento prático do trabalho do pesquisador no setor de Recursos Humanos da empresa UNICOMPER, fez-se a coleta e análise de dados, evidenciando o cenário atual. Para a elaboração das propostas de melhorias nos processos, utilizou-se da ferramenta de gestão estratégica 5W2H (figura 7). Essa ferramenta demonstra, de forma clara e objetiva, o plano de ação para cada proposta, mapeando as atividades com sete perguntas que devem ser respondidas e realizadas. As organizações precisam ter estratégias de ação para identificação e proposição de soluções de determinados problemas que queiram sanar ou ideias novas para serem implantadas.

Figura 7 - Ferramenta 5W2H

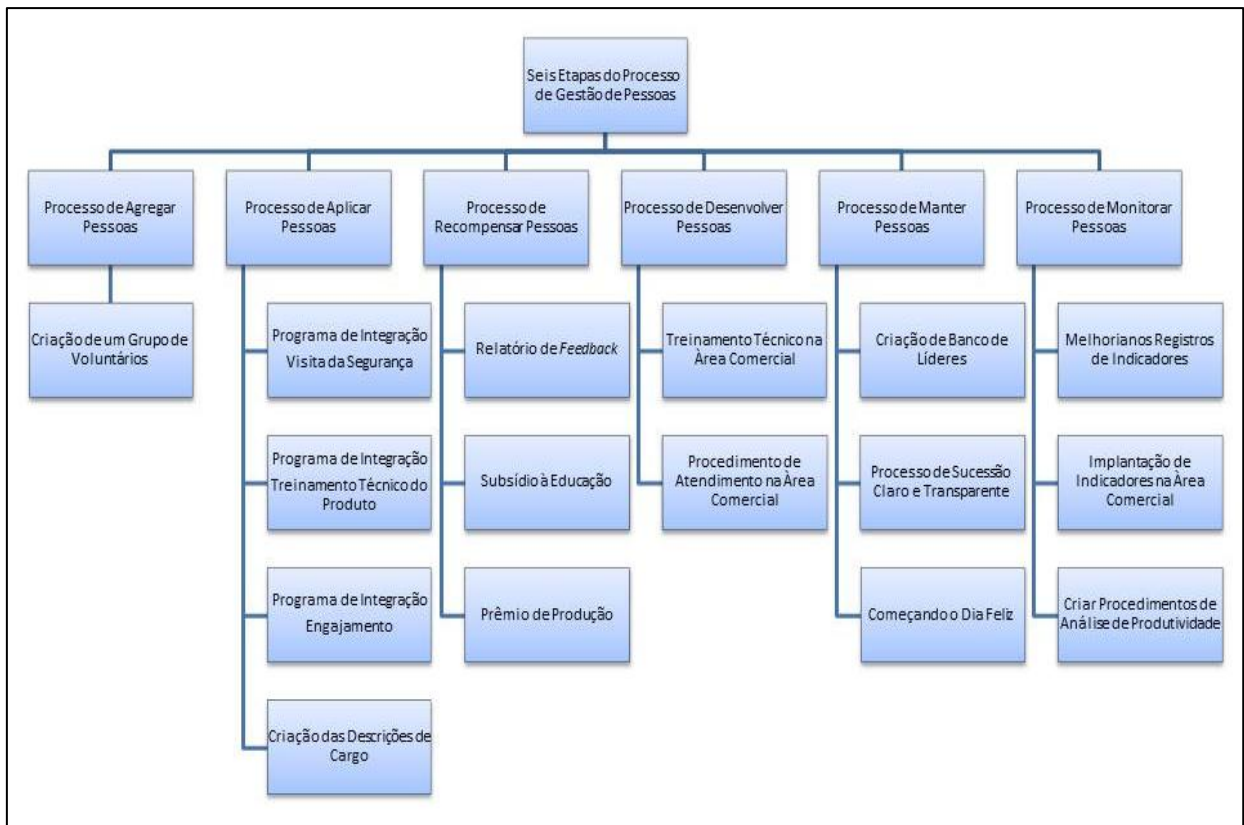
| | |
|--------------------------------------|---|
| What - O que fazer? | •Ações a serem desenvolvidas. |
| Where - Onde Fazer? | •Onde a ação será desenvolvida? Qual a abrangência? |
| Why - Por que fazer? | •Qual a justificativa? Qual o resultado esperado? |
| When - Quando Fazer? | •Quando será realizado? Qual o prazo, datas para início e término da ação? |
| Who - Quem irá fazer? | •Quem é o responsável pela implantação? Condução das ações? |
| How - Como será feito? | •Como a ação será implementada? Qual o passo a passo? Qual a metodologia a ser utilizada? |
| How much - Quanto irá custar? | •Análise do investimento a ser realizado. |

Fonte: Elaborada pelo autor, 2016.

O objetivo do trabalho é apresentar propostas que melhorem cada processo, evidenciando a importância da gestão participativa, da cultura organizacional e das pessoas. Um processo não é mais importante que o outro, todos se inter-relacionam e devem trabalhar juntos, para que o planejamento proposto obtenha resultados positivos.

Dessa forma, com essa ferramenta, apresentam-se a seguir as seis etapas do processo de Gestão de Pessoas, com os planos de ação do pesquisador, conforme o organograma a seguir:

Figura 8 – Etapas do processo de Gestão de Pessoas



Fonte: Elaborada pelo autor, 2016.

3.3.1 Processo agregar pessoas

No primeiro processo de agregar pessoas a empresa recruta e seleciona os profissionais; esse momento **deve ser de reciprocidade, precisa-se encantar o profissional, estimulando nele a vontade de trabalhar na empresa** e escolher a pessoa certa para o cargo pretendido. Com base nas práticas de gestão de pessoas propõe-se: **Criação do Grupo de Voluntários** na empresa. O plano de ação está detalhado no Quadro 2.

Quadro 2 – Plano de ação: Criação de um grupo de voluntários

| | |
|--------------------|---|
| O que fazer? | Criação do “Grupo de Voluntários”. |
| Onde fazer? | Na empresa com parcerias para a comunidade. |
| Por que fazer? | Criar dentro da empresa a cultura do voluntariado – “Grupo de Voluntários” que queiram realizar ações com a comunidade e que tragam novas ideias, de novos projetos e parcerias para a empresa. É uma maneira inteligente e barata de gerar engajamento, criar vínculo de confiança, incentivar valores positivos e criar uma cultura do bem dentro da empresa. |
| Quando fazer? | Segundo semestre de 2016. Fazer projetos semestrais ou quando surgir a oportunidade. |
| Quem vai fazer? | Diretora de RH e o grupo de Voluntários |
| Como será feito? | Faz-se uma reunião para propor a criação do grupo, formaliza criando-se uma comissão gestora. Dar um nome. Em seguida todos podem trazer ideias para fechar parcerias e começar o primeiro projeto. |
| Quanto vai custar? | Depende do projeto (fazer orçamento). |

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Espera-se com essa ação evidenciar e consolidar a imagem da organização na comunidade e estimular no profissional a cultura do voluntariado de fazer o bem, o engajamento, incentivando valores e o **orgulho de pertencer a esse grupo**, participando dos projetos. Fomentar nas pessoas a **vontade de trabalhar na UNICOMPER**, empresa envolvida em projetos sociais, ajudando no desenvolvimento da comunidade local. Com essa ação busca-se dar um significado ao trabalho. Dar um propósito diferente e envolvente para os profissionais que são maduros na sua forma de pensar e agir. Buscam conseqüentemente um “propósito” a mais que somente cumprir rotinas e tarefas. Dessa forma conquista-se uma equipe e uma empresa com significado.

3.3.2 Processo aplicar pessoas

No segundo processo, denominado aplicar pessoas, a empresa faz a integração dos profissionais na organização, implanta o desenho, a descrição e análise dos cargos e a avaliação de desempenho. Esses aspectos são fundamentais no setor de Recursos Humanos que estrutura os cargos, para a integração e avaliação de desempenho dos profissionais. Nesse processo propõe-se o Programa de Integração – **Visita da Segurança** demonstrada no Quadro 3.

Quadro 3 – Plano de ação: Programa de integração – visita da segurança

| | |
|--------------------|--|
| O que fazer? | Visita da Segurança ao setor produtivo. |
| Onde fazer? | Em todos os setores da empresa. |
| Por que fazer? | Conhecer todos os setores, conhecer os possíveis locais de risco, acidentes, prevenção. |
| Quando fazer? | Segundo semestre de 2016. Uma vez por mês ou na admissão do profissional novo. Início da visita às 7h30min e término às 9h. |
| Quem vai fazer? | A pessoa responsável pelo setor ou equipamento/máquina. |
| Como será feito? | Os profissionais novos conheceram e receberam instruções de como funciona, os possíveis locais de acidente, possíveis atos e condição inseguros. |
| Quanto vai custar? | Sem custo. Será realizado no horário de trabalho. No início do expediente. |

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Espera-se com essa ação proporcionar ao novo profissional conhecer todos os setores do processo produtivo da empresa, fazendo uma visita focada na saúde e segurança do trabalhador, com o objetivo de **identificar possíveis atos inseguros, condição insegura, necessidade de EPI e EPC, entender as normas de segurança, com propósito de prevenir acidentes.**

Outra proposta para o Programa de Integração é o **Treinamento Técnico do Produto**, evidenciado a seguir no Quadro 4.

Quadro 4 – Plano de ação: Programa de integração - treinamento técnico do produto

| | |
|--------------------|---|
| O que fazer? | Explicação técnica da matéria-prima utilizada. |
| Onde fazer? | Sala de treinamento. |
| Por que fazer? | Conhecer a composição do produto, seus benefícios e sua importância para a sustentabilidade do negócio. |
| Quando fazer? | Segundo semestre de 2016. Na admissão do profissional novo e quando houver mudança de alguma etapa no processo produtivo. Com duração de duas horas. |
| Quem vai fazer? | Diretor Presidente da empresa |
| Como será feito? | Os profissionais receberam informações técnicas e treinamento em sala de aula e também “on the job” no picador, micronizador e extrusoras. Conhecem os benefícios do produto acabado. |
| Quanto vai custar? | Já houve o investimento na compra do picador e do micronizador, importados da China. |

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Esse plano de ação tem por objetivo apresentar para o novo profissional o **conhecimento da composição do produto, suas especificações, seus benefícios, o processo produtivo e sua importância para a sustentabilidade do negócio.** Por ser um produto sustentável e oriundo de pesquisas e testes

laboratoriais, com baixos impactos ambientais e ganhos econômicos significativos. Esse diferencial do produto deve ser disseminado e explorado por todos os profissionais de todos os setores. E por fim, no Programa de Integração propôs-se: **Engajamento**, descrito no Quadro 5.

Quadro 5 – Plano de ação: Programa de integração – engajamento

| | |
|--------------------|---|
| O que fazer? | Palestras |
| Onde fazer? | Sala de treinamento para os funcionários novos |
| Por que fazer? | Para consolidar a cultura organizacional e melhorar a integração e o clima organizacional |
| Quando fazer? | Segundo semestre de 2016. Uma vez por mês durante os seis primeiros meses do funcionário novo na empresa. |
| Quem vai fazer? | Diretora de RH |
| Como será feito? | Serão realizadas palestras de 1h, com temas focados na cultura organizacional, com tempo disponibilizado para se discutirem esses temas, fazer leituras adicionais e principalmente incentivar a confiança recíproca. |
| Quanto vai custar? | Sem custo. |

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Essa ação tem por objetivo **consolidar a cultura organizacional**; as palestras servem para agregar conhecimento técnico, melhorar as habilidades comportamentais, o clima organizacional e o relacionamento interpessoal. Como se trata de uma equipe de alta performance, faz-se necessário o processo de engajamento bem estruturado, para que esses profissionais não tenham o desejo de galgar novos horizontes, uma vez que se sintam em processo de crescimento.

Para melhor estruturar as rotinas do setor de recursos humanos, necessita-se descrever os cargos, o que inclui o título do cargo, as atividades que o profissional deverá desenvolver diariamente, escolaridade, experiência, formação. Nesse contexto propõe-se a **Criação das Descrições de Cargos** (Quadro 6), com o objetivo de padronizar procedimentos e documentos e evidenciar para o profissional suas atividades e expectativas para mudança de função ou promoção.

Quadro 6 – Plano de ação: Criação das descrições de cargos

| | |
|--------------------|---|
| O que fazer? | Descrição dos cargos: assessor financeiro, assessora de RH, serviços gerais, vendedor, eletricista, pedreiro profissional, gestor de produção, operador de máquina, mecânico e motorista, diretor presidente, diretor de RH e Administrativo. |
| Onde fazer? | Setor de RH. |
| Por que fazer? | Para padronizar procedimentos e documentos. |
| Quando fazer? | No segundo semestre de 2016. |
| Quem vai fazer? | Assessora de RH e Diretora de RH. |
| Como será feito? | Fazer observação, questionário e entrevista (métodos de análise de cargo) com funcionários para relatem quais as atividades que desempenham na função, depois gestores e aprovação final da diretora de RH. |
| Quanto vai custar? | Sem custo. |

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

3.3.3 Processo de recompensar as pessoas

No terceiro processo de recompensar pessoas, a empresa estrutura a política salarial e os benefícios sociais oferecidos para os profissionais. Nesse contexto, recompensar significa retribuir, premiar, reconhecer. Propõe-se, então, **Relatório de Feedback**, descrito no Quadro 7:

Quadro 7 – Plano de ação: Relatório de *feedback*

| | |
|--------------------|---|
| O que fazer? | Fazer um relatório para tornar público todas as sugestões de melhorias propostas pelos profissionais e premiação do profissional destaque. |
| Onde fazer? | Sala de treinamento. |
| Por que fazer? | Para evidenciar a gestão participativa. São implantadas ideias de todos os níveis hierárquicos da organização e principalmente para que o profissional se sinta valorizado e tenha orgulho de contribuir com uma ideia que foi aprovada e está melhorando o processo na empresa. |
| Quando fazer? | No segundo semestre de 2016 – Semestralmente (dezembro/2016). |
| Quem vai fazer? | A assessora de RH e a diretora de RH |
| Como será feito? | Reúnem-se todas as fichas de avaliação de <i>feedback</i> , listam-se todas as propostas de melhorias, cria-se uma Quadro com o nome do profissional e todas as melhorias propostas por ele no semestre. Fazer um evento com todos os profissionais e familiares, para tornar público o profissional-destaque, e premiá-lo. |
| Quanto vai custar? | O valor referente a despesas do evento (fazer orçamento). |

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Com esse plano de ação tem-se o objetivo de **fortalecer a gestão participativa** da empresa, oportunizando a todos os profissionais dar ideias, sugerindo melhorias e mudanças para os setores, valorizando o profissional juntamente com seus familiares.

Outro item importante no processo recompensar pessoas é a necessidade de

se investir no crescimento e desenvolvimento profissional e a ação proposta é implantar o **Subsídio à Educação** (Quadro 8), com o objetivo de incentivar os profissionais na sua formação, almejando promoções futuras, retenção dos talentos e melhoria da escolaridade do quadro funcional da empresa.

Quadro 8 – Plano de ação: Subsídio à educação

| | |
|--------------------|---|
| O que fazer? | Ajuda de custo para cursar ensino superior graduação e pós-graduação. |
| Onde fazer? | Para todos os setores. |
| Por que fazer? | Incentivar o crescimento e desenvolvimento dos profissionais, para reter talentos. |
| Quando fazer? | Quando a empresa tiver um crescimento maior – Implantar em 2017. |
| Quem vai fazer? | Diretora de Recursos Humanos. |
| Como será feito? | Analisar a situação econômica e verificar o valor que poderá ser disponibilizado mensalmente para subsidiar os estudos. O profissional só ganha o subsídio se tiver em dia com as parcelas da mensalidade e se o curso for na área do negócio da empresa. |
| Quanto vai custar? | Valor estipulado pelo RH. |

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Outro plano de ação no processo de recompensar é **Criação do Prêmio de Produção** (Quadro 9), incentivando os profissionais a se empenharem ao máximo no desenvolvimento de suas atividades e produção com alta qualidade. **A empresa ganha com qualidade e produtividade. O profissional sabe de seu compromisso com a equipe, todos ganham um prêmio no final do mês.**

Quadro 9 – Plano de ação: Criar prêmio de produção

| | |
|--------------------|--|
| O que fazer? | Estabelecer um prêmio de produção |
| Onde fazer? | No setor produtivo |
| Por que fazer? | Para que no monitoramento da produtividade não se tenha retrabalho, erros e o desperdício seja zero. |
| Quando fazer? | Quando a empresa tiver um crescimento maior – Implantar em 2017. Mensalmente. |
| Quem vai fazer? | Diretor da empresa |
| Como será feito? | Mensurar a produção de cada extrusora por minuto trabalhado. Ao final do processo mensurar também as peças produzidas com e sem defeito. Assim teremos cálculo de produtividade. O prêmio terá como referência o volume de peças sem defeito. Evitando assim o retrabalho. Nesse cálculo estarão mensurados os gastos com energia e mão-de-obra, uma vez que a matéria prima é 100% reutilizada, voltando às peças com defeito para o picador, que voltam para o processo produtivo. |
| Quanto vai custar? | Depende da produtividade mensal da empresa. |

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

3.3.4 Processo de desenvolver as pessoas

No quarto processo, desenvolver pessoas, a empresa estrutura ações de treinamento e desenvolvimento profissional. E o desenvolvimento organizacional é uma ferramenta que deve ser implantada e utilizada pelas organizações, para atuarem no contexto competitivo. O principal gargalo observado nesse processo, na coleta de dados, foi na área comercial. Propõe-se então o **Treinamento Técnico na Área Comercial** descrito no Quadro 10.

Quadro 10 – Plano de ação: Treinamento técnico na área comercial

| | |
|--------------------|---|
| O que fazer? | Treinamento técnico na área comercial. |
| Onde fazer? | No setor de vendas. |
| Por que fazer? | Constatou-se um gargalo na área comercial que está impactando economicamente na organização. Poucas vendas. |
| Quando fazer? | No segundo semestre de 2016 com carga horária de 04 horas no Senac. |
| Quem vai fazer? | Consultor na área comercial. |
| Como será feito? | Os profissionais vão receber um treinamento para fidelizar os clientes, prospecção de novos clientes. |
| Quanto vai custar? | R\$ 1.000,00; valor da inscrição e material. |

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Para complementar o plano de ação anterior, sugeriu-se a **Criação de Procedimento de atendimento na Área Comercial** descrito no Quadro 11.

Quadro 11 – Plano de ação: Criar procedimento de atendimento na área comercial

| | |
|--------------------|---|
| O que fazer? | Implantar um procedimento no atendimento aos clientes. |
| Onde fazer? | No setor de vendas. |
| Por que fazer? | Para aumentar as vendas. Dar suporte aos clientes |
| Quando fazer? | No segundo semestre de 2016, implantação do modelo. Depois usá-lo diariamente no atendimento ao cliente. |
| Quem vai fazer? | Pesquisador e depois os três vendedores. |
| Como será feito? | Criação das normas, procedimentos para o atendimento personalizado, com objetivo de implantarmos uma abordagem mais arrojada com os clientes, utilizaremos a agenda do outlook para avisar diariamente a quais clientes precisaremos ligar e dar o suporte. Focar com mais ênfase a prospecção de novos clientes. |
| Quanto vai custar? | Sem custo. |

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Com essas duas ações espera-se o **aumento das vendas da empresa**. Com

a **padronização do atendimento**, fidelizar o cliente com um suporte arrojado no sentido de muito conhecimento técnico e preocupação em satisfazer todas as necessidades do cliente, desde o início da negociação, na efetivação da venda e o pós-venda. Dando mais ênfase e atenção na prospecção de clientes, uma vez que se trata de um produto inovador para a construção civil, tendo a necessidade de repassar as vantagens e benefícios do produto e a fidelização da marca, que também é nova no mercado.

3.3.5 Processo de manter as pessoas

No quinto processo, manter pessoas, é necessário implantar práticas especiais como: cuidado das relações profissionais, os estilos de gerência, os programas de higiene e segurança no trabalho, e igualdade de vida no trabalho. Nesse contexto, o plano de ação foi a **Criação de Banco de Líderes**, descrito no Quadro 12.

Quadro 12 – Plano de ação: Criação de banco de líderes

| | |
|--------------------|--|
| O que fazer? | Pensando no crescimento e sustentabilidade da empresa, é importante formar novos líderes e futuros gestores. |
| Onde fazer? | Sala de treinamento. |
| Por que fazer? | O RH deve buscar Identificar em cada setor dois a três profissionais com alta performance e criar um grupo, gerando capacitação de lideranças continuada. |
| Quando fazer? | Para o ano de 2017. |
| Quem vai fazer? | A assessora de RH e a diretora de RH. |
| Como será feito? | O RH pode fazer um plano de treinamento e realizar encontros mensais, trabalhar temas como: liderança, relações humanas no trabalho, trabalho em equipe, entre outros. Esse banco de líderes pode ser alimentado pelo banco de talentos. |
| Quanto vai custar? | O valor referente a despesas do evento (fazer orçamento). |

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Complementando o plano de ação anterior, a estratégia é fortalecer as lideranças, por meio de implantação de um **Processo de Sucessão Claro e transparente**, evidenciado no Quadro 13.

Quadro 13 – Plano de ação: Processo de sucessão claro e transparente

| | |
|--------------------|---|
| O que fazer? | Desenvolver e tornar públicas as trilhas em que o profissional pode crescer na empresa. |
| Onde fazer? | Para todos os setores |
| Por que fazer? | Para que as pessoas conheçam os caminhos que devem percorrer para alcançar o crescimento profissional, receber promoção, sentir-se seguro e valorizado. |
| Quando fazer? | Para o primeiro semestre de 2017. |
| Quem vai fazer? | Diretora de RH |
| Como será feito? | Uma descrição de todas as atividades e requisitos que são necessários para conquistar esse novo cargo/atividade e promoção. Mediante uma conversa pontuada na ficha de feedback individual. |
| Quanto vai custar? | Sem custo |

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Com esses dois planos de ação o objetivo é **fortalecer a liderança e** melhorar o seu desempenho, visando oportunizar a sustentabilidade da **empresa**, a assertividade na ação de mostrar o caminho para o crescimento e desenvolvimento profissional, trilhando um plano de carreira, evidenciando exatamente quais competências técnicas e comportamentais são necessárias para alcançar os objetivos individuais na organização. Essa ação é de extrema importância para a sustentabilidade da empresa, uma vez que se trata de um produto inovador, cujas vantagens e benefícios estão sendo prospectadas e difundidas para o setor da construção civil, com tendência a expansão das relações comerciais, perspectivas de maximizar as vendas, ocasionando demanda de aumento de produção com formação de mais turnos de trabalho e conseqüentemente mais líderes para gerenciar os processos.

Outro aspecto importante é a qualidade de vida do trabalhador, e propôs-se à implantação da ginástica laboral, com o programa **Começando o Dia Feliz** (Quadro 14). Com esse plano de ação espera-se prevenir e melhorar **o cuidado com a saúde física, espiritual e mental do profissional, o engajamento entre os profissionais, o bem-estar comum e o fortalecimento da espiritualidade.**

Quadro 14 – Plano de ação: Começando o dia feliz

| | |
|--------------------|---|
| O que fazer? | Ginástica laboral, mensagem de Bom Dia e oração para finalizar. |
| Onde fazer? | Em todos os setores. |
| Por que fazer? | Começar o dia cuidando da saúde física, mental e espiritual é uma maneira de aproximar as pessoas e consolidar o clima e a cultura organizacional. |
| Quando fazer? | No segundo semestre de 2016. Diariamente, com duração de no máximo 15 minutos. |
| Quem vai fazer? | Um profissional do setor que recebe orientação do professor de Educação Física do SESI. |
| Como será feito? | Inicia-se com exercícios de alongamento, depois faz-se uma mensagem com foco na gestão ou no processo produtivo, algo que acrescente na melhoria das habilidades técnicas ou comportamentais e termina-se com uma oração. |
| Quanto vai custar? | Fazer orçamento no SESI. |

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

3.3.6 Processo de monitorar as pessoas

O último processo, o de monitorar pessoas, evidencia se a empresa está ou não seguindo o planejamento, cumprindo as metas, obtendo resultados positivos. Não tem objetivo de fiscalizar, mas de saber exatamente quais são os gargalos e onde se tem que interferir e fazer mudanças na tomada de decisão. O plano de ação foi a **Melhoria nos Registros de Indicadores** no setor de Recursos Humanos da empresa, evidenciado no Quadro 15.

Quadro 15 – Plano de ação: Melhoria nos registros de indicadores

| | |
|--------------------|--|
| O que fazer? | Implantar software para registrar os indicadores da empresa. |
| Onde fazer? | No setor de RH da empresa |
| Por que fazer? | A elaboração e a gestão dos indicadores de desempenho podem ser direcionadas para o monitoramento da evolução dos resultados da empresa e servir como referência para o processo de tomada de decisão e a criação de estratégias de melhoria. |
| Quando fazer? | No segundo semestre de 2016. |
| Quem vai fazer? | Diretora de RH e Assessora de RH |
| Como será feito? | Pesquisa de mercado sobre softwares disponíveis e que atendam à demanda da empresa. Aquisição do software específico, como, por exemplo: (planilha de Indicadores de Recursos Humanos 3.0) para fazer os lançamentos e ter os gráficos dos indicadores. A assessora de RH fará todo cadastro inicial de dados, depois precisa alimentar o sistema, mensalmente, evidenciando os dados positivos e tratando os que precisam melhorar. |
| Quanto vai custar? | Compra do software, conforme orçamento. |

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Para complementar o plano de ação anterior, com o objetivo de suprir o

gargalo da área comercial, propõe-se a Implantação de **Indicadores na Área Comercial**, descrito no Quadro 16.

Quadro 16 – Plano de ação: Implantação de indicadores na área comercial

| | |
|--------------------|--|
| O que fazer? | Implantar indicadores na área comercial |
| Onde fazer? | No setor comercial da empresa. |
| Por que fazer? | A elaboração e a gestão dos indicadores de desempenho podem ser direcionadas para o monitoramento da evolução dos resultados da empresa e servir como referência para o processo de tomada de decisão e a criação de estratégias de melhoria. |
| Quando fazer? | No segundo semestre de 2016. |
| Quem vai fazer? | Diretora de RH e Assessora de RH |
| Como será feito? | Inicialmente faz-se uma reunião com a área comercial e a diretora de RH, para se estipular quais indicadores serão implantados. A assessora de RH fará todo o cadastro inicial de dados, depois será alimentado o sistema, mensalmente, evidenciando os dados positivos e tratando os que precisam melhorar. |
| Quanto vai custar? | Já adquirido software |

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Com essas duas ações espera-se **informatizar o processo de registro dos indicadores**, criando o banco de dados, planilhas e gráficos mostrando o cenário atual. Esses planos de ação vão servir como referência para o processo de tomada de decisão e a **criação de estratégias com maior assertividade e foco na área comercial**, evidenciando os dados positivos e tratando os que precisam melhorar, inclusive dando ao Recursos Humanos condições de visualizar as necessidades de contratação de mais profissionais para o setor comercial.

Outro fator importante no processo produtivo são os indicadores de desperdício, erros e retrabalhos. O plano de ação foi de **Criação Procedimento de Análise de produtividade** (Quadro 17) e tem por objetivo **monitorar a produtividade**, analisando o processo produtivo e **criando estratégias para zerar os desperdícios e retrabalhos**.

Quadro 17 – Plano de ação: Criar procedimento de análise de produtividade

| | |
|--------------------|--|
| O que fazer? | Analisar todos os retrabalhos e desperdícios ocorridos no processo produtivo. |
| Onde fazer? | No final das extrusoras e do Rot Stamp |
| Por que fazer? | Para monitorar indicadores de erros, retrabalho e desperdício. |
| Quando fazer? | Semanalmente, a partir de agosto de 2016. |
| Quem vai fazer? | Líder de produção |
| Como será feito? | Coloca-se uma caixa identificada no final do processo produtivo, para depositar esses produtos que não passaram no controle de qualidade. Sistematizar a operação. |
| Quanto vai custar? | Sem custo. |

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Realizando a análise dos resultados constatou-se que foram elaborados dezesseis planos de ação para setor de Recursos Humanos da empresa Unicomper. Desses dezesseis, quatro estão planejados para serem implantados em 2017, três estão programados para serem implantados até dezembro de 2016 e nove já foram implantados a partir do segundo semestre de 2016 os quais serão descritos a seguir:

- ✓ No processo de **aplicar pessoas** os planos de ação do Programa de Integração: Visita da Segurança, Treinamento Técnico do Produto e Engajamento;
- ✓ No processo de **recompensar pessoas** o plano de ação Relatório de *Feedback*;
- ✓ No processo de **desenvolver pessoas** os planos de ação Treinamento Técnico na Área Comercial e Criar Procedimento de Atendimento na Área Comercial;
- ✓ No processo de **manter pessoas** o plano de ação no programa de ginastica laboral Começando o Dia Feliz;
- ✓ No processo de **monitorar pessoas** os planos de ação a Melhoria nos Registros de Indicadores e Criar Procedimentos de Analise de Produtividade.

Evidenciando dessa forma que o trabalho realizado na empresa foi de grande importância, atingindo o objetivo de implantação dos planos de ação, baseado revisão de literatura estudada, trazendo ideias simples, focadas na realidade da empresa para fortalecer a gestão e as lideranças, preocupando-se com a qualidade de vida do trabalhador, melhorando o clima organizacional, retendo os talentos e

desenvolvendo a alta performance dos profissionais.

Outro resultado relevante observado na pesquisa é o indicador de *turnover* de 0,2% mensal, desde a criação da empresa, confirmando a efetividade do processo de seleção. E o percentual de 17,12%h/h de treinamento no semestre, índice que consolida a cultura de investir no crescimento das pessoas, evidenciando as práticas de gestão de pessoas com foco na confiança mútua.

Desta forma, fica claro a contribuição de Ulrich (2002) que amplia o conceito de Gestão de Pessoas dizendo que o profissional de Recursos Humanos tornou-se um parceiro estratégico da organização, adicionando valor a empresa, executando as estratégias, engajando os profissionais, gerindo as mudanças, construindo um compromisso comum.

Precisa-se realmente ser e não apenas falar, assim consegue-se consolidar a cultura organizacional e estimular cada vez mais a gestão participativa, ouvindo todos os profissionais, suas ideias e melhorias.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho partiu da premissa que as organizações precisam investir na gestão de pessoas, disseminando e vivenciando a sua cultura da maneira mais eficaz possível, para criar um diferencial e reter os talentos. Fez-se um levantamento de dados minucioso, apontando todos os itens de cada processo, obtendo-se o diagnóstico do setor de Recursos Humanos da empresa de pequeno porte que está sendo estruturado; propôs-se então, melhorias nos processos de agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas com objetivo de prezar pela qualidade de vida e desenvolvimento constante dos profissionais.

No diagnóstico de agregar pessoas evidenciou-se que o país vive um momento delicado política e economicamente, mas sabe-se que a crise deve passar e, nesse cenário, a empresa não dispensou nenhum profissional, pois acredita que o maior prejuízo é perder profissionais treinados e com alta performance, então, criaram-se estratégias para a manutenção do pessoal. **No diagnóstico de aplicar pessoas** constatou-se um programa de integração bem elaborado com o propósito de apresentar as normas da empresa, a gestão da produção, a gestão da saúde e segurança do trabalhador e a gestão de pessoas praticada na organização, e também as ferramentas de gestão (entrevista e ficha de *feedback* individual) que contribuem para a avaliação de desempenho, com o objetivo de maior assertividade na tomada de decisão e busca constante do engajamento dos profissionais.

No diagnóstico de recompensar pessoas nos itens administração de salários e benefícios sociais a empresa já tem estruturado convênios e parcerias com diversos segmentos para cuidar da saúde do trabalhador e de sua família, e políticas de recompensas adicionais por habilidades e competências. Nas recompensas não financeiras evidenciou-se o orgulho dos profissionais em pertencer à empresa, participação efetiva nos eventos realizados na empresa com um ótimo clima organizacional e relacionamento de confiança e respeito mútuo entre os profissionais. Evidenciando que 90% do quadro de profissionais vieram de uma empresa de grande porte, porém com grande confiança na nova proposta de gestão da UNICOMPER. **No diagnóstico de desenvolver pessoas** foi evidenciado um modelo que busca motivar o desenvolvimento constante do profissional, tem-se no processo produtivo o treinamento *on the job*, além de várias ferramentas (ITCs, LNT,

HIT, RAT entre outros) que auxiliam para verificar as necessidades de implantação e avaliação da eficácia de treinamentos, apontadas pelos gestores e profissionais. Nesse contexto verificou-se no demonstrativo de indicadores o percentual de 17,12%h/h de treinamento no semestre, índice que consolida a cultura de investir no crescimento das pessoas. Quanto ao desenvolvimento organizacional é evidente a aposta do diretor presidente em inovação e tecnologia. O produto da empresa é inovador e o processo utiliza a logística reversa (zero de impactos ambientais e resíduos no processo), tendo dessa forma um negócio baseado na sustentabilidade, um diferencial para estar nesse mercado tão competitivo.

No diagnóstico de manter pessoas quanto à higiene e segurança do trabalhador já tem formalizado com PPRA e PCMSO ações preventivas de riscos ambientais, prevenção de incêndio e saúde ocupacional dos profissionais. A empresa dispõe de um consultório médico espaço onde o médico do trabalho atende os profissionais dentro da empresa. Referente à qualidade de vida do trabalhador observou-se um bom ambiente de trabalho, muita integração e cooperação entre lideranças e equipe, evidenciada no indicador de *turnover* de 0,2% mensal, desde a criação da empresa, confirmando a efetividade do processo de seleção. **No diagnóstico de monitorar pessoas**, a empresa tem uma gestão participativa em que os profissionais podem expressar suas ideias, sugerir melhorias e implantar mudanças. Quanto aos sistemas de informações, tem terceirizado o serviço de contabilidade e folha de pagamento e conexão remota para atualização do banco de dados dos profissionais.

A gestão é participativa, enfatizando uma cultura gerencial de ouvir os profissionais, suas ideias e sugestões no dia a dia do trabalho, com estrutura de escritório aberto, tendo-se autonomia nas atividades desenvolvidas, sem formalidade na comunicação com a direção e gerência. Tem-se no diretor presidente uma espécie de herói organizacional, uma pessoa visionária, vista como um exemplo a ser seguido, além de ser o idealizador de toda a estrutura da empresa e de vender um produto que é ecologicamente correto, e que traz sustentabilidade para o negócio. Existem fortemente na organização os rituais de comemoração pelas conquistas e confraternizações com as famílias, por entender que a família é extremamente importante e deve sempre participar e saber o que acontece na empresa onde o profissional trabalha.

O plano de ação apresentado com a ferramenta 5W2H evidencia propostas de melhorias que têm o propósito de implantar ações diferenciadas, para aumentar a lucratividade, diminuir o absenteísmo e rotatividade voluntária das pessoas, melhorar a imagem construída ao longo do tempo pela empresa por práticas de gestão de pessoas inovadoras e focadas no desenvolvimento e crescimento profissional, ter um poder de desenvolvimento de produtos bem maior, pois os profissionais que trabalham nessas empresas são motivados e criativos.

Espera-se que as propostas apresentadas no Manual de Boas Práticas de Gestão de Pessoas sejam implantadas e ajudem a empresa a se tornar uma das melhores empresas para se trabalhar com uma gestão forte e consolidada.

A empresa tem a missão de “Ensinar a Ser” (ser gente boa, gente que goste de gente, gente que queira crescer, se desenvolver) e “Ensinar a Fazer” (fazer sempre o melhor, com menos retrabalho, com menos desperdício e com o máximo de qualidade).

O legado que se procura deixar é de que a liberdade é algo que não se compra ou paga, deve-se incentivar os profissionais a fazer o novo, para crescer e se desenvolver, para criar e melhorar. As pessoas têm espaço para expor suas ideias, fazendo aquilo de que gostam, praticando o livre arbítrio. Uma empresa não pode comprar o cérebro e o coração do profissional, ele é voluntário, cada profissional se dedica para a empresa no momento e na intensidade que quer, e isso pode variar muito de uma pessoa para outra.

REFERÊNCIAS

BALLESTERO-ALVAREZ, M. E. **Gestão de qualidade, produção e operações**. São Paulo: Atlas, 2010. 418p.; il.

BECKER, B.HUSELID, M.ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com Scorecard – interligando pessoas, estratégia e performance**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BERGAMINI, C.W. **Desenvolvimento de Recursos Humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

CARDOSO, S. L. A. **Ação educacional nas organizações: educar para competir** in: Revista de Ciências da Educação. [S. L.] N° 3, ano 2, pp. 97-111, 2000.

CAUTELA, A.L. POLLONI, E.F.G. **Sistemas de informação na administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1976.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 634p.; il.

CHIAVENATO. I. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

_____. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel do recursos humanos nas organizações**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010a

_____. **Administração nos novos tempos**. 2.ed. 5ª. Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010b

DRUCKER, P. F. **Organização do futuro: Como preparar hoje as empresas de amanhã**. São Paulo: Futura, 1997.

FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

FARIA, J.H. de. **Comissões de fábrica: poder e trabalho nas unidades produtivas.** Curitiba: Criar, 1987

FERREIRA, P. I. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho.** Rio de Janeiro: LTC, 2014. 199p.

FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1989.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional grandes temas em debate.** Revista de Administração de Empresas, Vol. 31, n. 3. São Paulo: 1991a. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901991000300007&script=sci_arttext>.

FREITAS, F. **Parceiros na Vitória.** São Paulo: Cultura Editores Associados, 1991b.

GIL. A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** 1. ed. 6.reimp. São Paulo: Atlas, 2006.

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos.** 2.ed. Curitiba: Ibpex, 2008. 234p.

LAKATOS, E M. **Fundamentos de metodologia científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LERNER, W. **Organização Participativa.** São Paulo: Nobel, 1991.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. et.al. **As pessoas na organização.** 15. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

MARCHIORI, M. **Cultura e Comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização.** 2ª ed. revisada e ampliada. São Caetano, SP: Difusão Editora, 2008.

MARSHALL JÚNIOR, I. **Gestão da qualidade.** 10.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2011. 203p.; il. (Gestão Empresarial).

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 13.ed. – São Paulo: Saraiva, 2009.

MARTINS, G de A.; THEÓPHILO, C.R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009

MATIAS, P. J. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2007. 352p.; il.

MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. Disponível em: <http://www.mma.gov.br/cidades-sustentaveis/residuos-perigosos/logistica-reversa>. Acesso em: 20 maio 2016.

MINTZBERG, H. AHLSTRAND, B. LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

PIRES, J. C. de S; MACEDO, K. B. **Cultura Organizacional em Organizações Públicas no Brasil**. Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>. Acesso em: 03 Mar. 2016.

PONTELO, J. **Gestão de pessoas - Manual de rotinas trabalhistas**. 4.ed. rev. ampl. Brasília, DF: SENAC, 2011. 337p.; il.

QUINN, R.E.; CAMERON, K.S. **Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework**. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Tradução Rita de Cassia Gomes. – 14ª ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

_____. **Fundamentos de gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2013. 315p.; il.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho – Evolução e Análise no nível Gerencial**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

RUSSO, G. M.; TOMEI, P. A.; LINHARES, A. J. B.; SANTOS, A. M. **Correlacionando tipos de cultura organizacional com estratégias de**

remuneração com base na tipologia de Charles Handy. XXXIV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2010.

SANTOS, N. M. B. F. **Cultura e desempenho organizacional:** um estudo empírico em empresas brasileiras do setor têxtil. Revista de Administração Contemporânea - RAC, v. 2, n. 1, p. 47-66, jan./abr. 1998.

SCHEIN, E. **Cultura Organizacional e Liderança.** São Paulo: Atlas, 2009.
SILVA, N. F., COELHO, C.U., BARRACA, R. **Recursos Humanos, administração e qualidade.** Rio de Janeiro: Ed. SENAC NACIONAL, 1999.

SROUR, R.H. **Poder, cultura e ética nas organizações:** o desafio das formas de gestão. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TOMEI, P; FERRARI, P. J. **Cultural management in Family business.** BBR – Brazilian Business Review, vol. 7, núm. 3, septiembre-diciembre, 2010, pp. 23-44. FUCAPE Business School, Brasil.

TONET, H. C. **Liderança e gestão de pessoas em ambientes competitivos.** 2.reimpr. Rio de Janeiro: FGV, 2014. 162p. (Série Gestão Estratégica e Econômica de Negócios).

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos:** inovando para obter os melhores resultados. 7.ed./6.reimpr. São Paulo: Futura, 2002. 340p.; il.

UNICOMPER. **Portal da Empresa.** Disponível em: <http://unicomper.com.br/quem-somos/>. Acesso em: 7 mar.2016.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1998.

VIEIRA FILHO, G. **Gestão da qualidade total:** uma abordagem prática. 2.ed. Campinas, SP: Alínea, 2007. 114p.; il. (Administração e Sociedade).

ANEXO 1 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



Você está sendo convidado (a) como voluntário (a) a participar da pesquisa: Proposta de Implantação e Estruturação da área de Recursos Humanos em uma Empresa de Pequeno Porte, que está vinculada ao curso de Mestrado em Gestão Estratégica de Organizações na área de concentração: Estratégias Organizacionais da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e Missões – Campus Santo Ângelo. A pesquisadora responsável por esta pesquisa é aluna do Curso de Mestrado desta Instituição.

Os objetivos desta pesquisa são: Avaliar a situação atual do setor de Recursos Humanos da empresa UNICOMPER, em União da Vitória, Paraná, e propor um plano de implantação do setor de Recursos Humanos, com ênfase na consolidação da Cultura Organizacional e Gestão Participativa, apresentando propostas de melhorias nos processos de gestão de pessoas, oportunizando aos profissionais um bom ambiente de trabalho.

A sua colaboração consistirá em conversas informais com sugestões e ideias de melhorias para serem implantadas na gestão de pessoas da empresa. Os dados coletados serão utilizados na produção da pesquisa e também na produção de artigos. Os nomes reais dos participantes da pesquisa serão preservados, assim como informações que possam revelar a identificação da/o participante. A participação nesse estudo é voluntária, portanto não envolve custos aos participantes. Se houver qualquer despesa decorrente de sua participação na pesquisa você será ressarcido integralmente quanto a esses custos.

Ao participar desta pesquisa, você terá benefício direto, as melhorias nos processos de gestão de pessoas e gestão participativa oportunizam aos profissionais maior crescimento e desenvolvimento, melhoram o ambiente de trabalho e a qualidade de vida. Caso você decida não participar ou quiser desistir de continuar, em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo. A sua participação não traz complicações legais. Você não será punido, de nenhuma maneira, caso decida não consentir sua participação, ou desistir dela. Contudo, ela é muito importante para a execução da pesquisa.

Os procedimentos obedecem aos Critérios da Ética em Pesquisa com Seres Humanos, conforme a Resolução no 466/12 do Conselho Nacional de Saúde. Os procedimentos usados oferecem um risco mínimo a você, já que pode sentir algum constrangimento ou timidez na participação do estudo, dessa forma, necessita-se de controle ético na pesquisa.

No que se refere a riscos para o bem-estar físico e mental dos participantes da pesquisa, entende-se que não haverá, minimamente, a possibilidade de os participantes virem a sofrer danos, psicológicos, emocionais, físicos, morais, espirituais ou culturais, já que a presente pesquisa não utiliza de técnicas e métodos que modifiquem as características psicológicas, fisiológicas e sociais dos

participantes do estudo. Caso você sofra qualquer tipo de dano maior previsto ou não, resultante de sua participação no estudo, além do direito à assistência integral, você tem direito à indenização, conforme itens III. 2.0,IV.4.c, V.3, V.5 e V.6 da Resolução CNS 466/12.

Os dados confidenciais da pesquisa serão guardados em local seguro, na Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e Missões – Campus Santo Ângelo, da qual a pesquisadora faz parte, por um prazo de 5 anos. Após esse prazo, tais documentos passarão por um processo de reciclagem. Caso houver dúvidas em relação a esta pesquisa, entre em contato com o pesquisador responsável, por meio dos telefones (42) 3522 80 31, ainda pelo e-mail: claudiamscuzma@gmail.com.br.

DECLARAÇÃO DO PARTICIPANTE

Eu, _____, fui informado dos objetivos da pesquisa acima, de maneira clara e detalhada, e esclareci minhas dúvidas.

Sei que em qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão, se assim o desejar. A professora orientadora, Dr^a Sibila Luft, certifica-se de que todos os dados pessoais são confidenciais. Também sei que, caso existam gastos adicionais, estes serão absorvidos pelo orçamento da pesquisa. Em caso de dúvidas, chamar a professora orientadora, Sibila Luft, no telefone (55) 9118-2065 ou a aluna Claudia Morgane dos Santos Cuzma, no telefone (42) 3522-8031, podendo também contatar o Comitê de Ética e Pesquisa da própria Universidade, no endereço Av. Universidade, 464 ou pelo telefone (55) 3313-7917. Declaro que concordo em participar desse estudo. Recebi uma via deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas. A acadêmica Claudia Morgane dos Santos Cuzma será a responsável pela guarda de todos os materiais, por um período de 05 (cinco) anos, conforme resolução 466/12.

| Nome | Assinatura do Participante | Data |
|--------------------------|-----------------------------------|-------------|
| Claudia M.S Cuzma | Assinatura do Pesquisador | Data |
| Sibila Luft | Assinatura da Testemunha | Data |

ANEXO 2 – FOTO DA FÁBRICA/FACHADA DO ESCRITÓRIO DA EMPRESA

ANEXO 3 – FICHA DE ENTREVISTA



| |
|---|
| RECURSOS HUMANOS ENTREVISTA CONTRATAÇÃO ENTREVISTA AVALIAÇÃO ENTREVISTA DESLIGAMENTO |
|---|

Data da entrevista: ___ / ___ / ___ .

Nome: _____

Endereço: _____

Ponto de ref.: _____

Telefone para contato: _____

Estado civil: _____ Esposa: _____

No. Filhos: 1- _____ 2- _____ 3- _____

Data Nascimento: _____ Fumante: () Sim () Não

Calçado de Segurança (no.): _____

Tem parentes ou amigos na empresa? _____

Grau de escolaridade (Situação bem especificada): _____

Onde realizou sua formação escolar? _____

Tem vontade de retornar aos estudos? _____

Conhecimento em informática? _____

Trabalha atualmente? Se não, quanto tempo desempregado? _____

Competências diagnosticadas na Entrevista:

Energia: Alta Média Baixa

Otimismo: Alto Médio Baixo

Comunicação: Alta Média Baixa

Relacionamento: Alto Médio Baixo

HISTÓRICO DAS ATIVIDADES PROFISSIONAIS

Última empresa: _____ Tempo: _____

Atividades desenvolvidas: _____

Motivo do desligamento: _____

Penúltima empresa: _____ Tempo: _____

Atividades desenvolvidas: _____

Motivo do desligamento: _____

Antepenúltima empresa: _____ Tempo: _____

Atividades desenvolvidas: _____

Motivo do desligamento: _____

CONSIDERAÇÕES DO RH: _____

Assinatura do entrevistado

Assinatura R.H.



AVALIAÇÃO DE ATITUDES/VALORES

1- Porque deseja trabalhar na UNICOMPER?

2- Qual o maior ensinamento que você recebeu de seus pais e como você o coloca em prática no trabalho?

E na vida?

3- Quais você considera serem suas maiores habilidades? -

4- Como você pode contribuir para o desenvolvimento da UNICOMPER? Por que devo contratá-lo? _____

5- Você gosta de trabalhar com outras pessoas?

6- Como você se sente quando alguém comenta sobre suas limitações?

7- Como você se sente ao receber elogios?

8- O que gosta de fazer nas horas vagas?

9- Para você, qual é o significado de equipe?

10 - Na sua opinião, quem é o responsável pela permanência e crescimento de um profissional na empresa? _____

11 – Do que realizou em sua carreira, o que mais o(a) orgulha? _____

AVALIAÇÃO NO TÉRMINO DO CONTRATO DE EXPERIÊNCIA

1- E. P. I – Equipamento de Proteção Individual () Sim () Não

2 – Quais:_____

3 - Que acha de usá-los?_____

4 – Qualidade das orientações sobre Segurança:_____

5 – Ginástica Laboral:_____

6 – Atendimento do RH:_____

7 - Alimentação: Almoço:_____

Café:_____

8 – Integração:_____

9 – Lideranças:_____

10 - Segurança:_____

11 – Treinamentos:_____

12 – De que mais gosta aqui na UNICOMPER:_____

13 – O que faria para melhorar nosso ambiente de trabalho? _____

14 – Sugestões de melhorias, de maneira geral:_____

ENTREVISTA DE DESLIGAMENTO

1 – Do que mais gostou na sua experiência profissional na UNICOMPER?_____

2- E do que menos gostou?_____

3 – Quando veio o 1º pensamento de deixar nossa empresa? Por que pensou nisso?_____


4 – O que poderia ter sido feito para convencê-lo (a) a ficar?_____

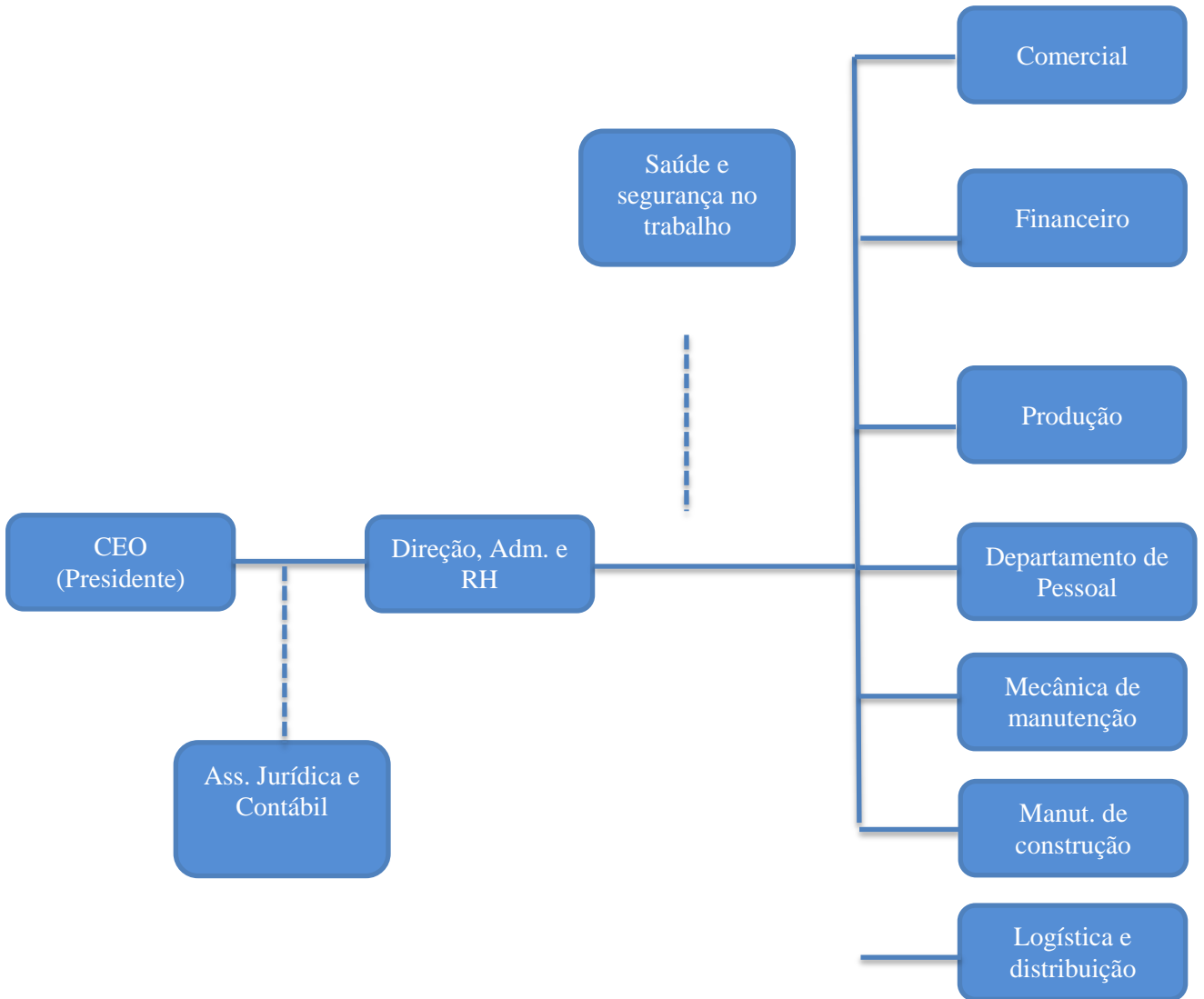
5 – Em poucas palavras, qual foi o real motivo da sua saída?_____

6 – Poderia citar uma ou duas coisas que ajudariam nossa empresa a se tornar um lugar melhor para trabalhar?_____

7- Onde você vai trabalhar agora?_____

ANEXO 4 – ORGANOGRAMA

| | | |
|---|---|--------------------------------|
|  | ORGANOGRAMA UNICOMPER União Indústria e Com. De Perfis de Madeira e PVC LTDA | DRH |
| Elaboração: Hermine Luiza Schreiner | Aprovação: Hermine Luiza Schreiner | Folha 01 |
| Natureza da Operação: Revisão Geral | | Rev.: 01 Data: 01/07/2015 |



ANEXO 5 – FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DAS COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

Data da avaliação: ___ / ___ / _____

Nome: _____

1- Por que trabalha aqui?

2- Como você avalia seu desempenho no último ano?

3- E quanto ao modelo de Gestão, qual sua visão sobre ele no último ano? Como pode ser melhorado?

4- Suas habilidades e competências passaram por melhorias nesse ano? Como? Por quê?

5 - Como está a comunicação por aqui? Que faria para melhorá-la?

6- O que efetivamente você fez para melhorar a Unicomper e o nosso ambiente de trabalho no ano de 2015?

7- Se tivesse que mudar algo por aqui, o que faria? Como faria? Por quê?

8 – De qual feito você mais se orgulhou neste ano?

9 – De forma geral, como estão as coisas por aqui?

10 – Como você se avalia em: (escala de 01 a 10)

a) Horário: _____

b) Organização/limpeza: _____

c) Ideias e sugestões: _____

d) Colaboração com colegas: _____

e) Cuidar das suas responsabilidades: _____

AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS

1 Energia no trabalho ALTA MÉDIA BAIXA
(Vontade de levantar cedo e vir trabalhar, por quê?)

2. Engajamento da equipe ALTA MÉDIA BAIXA
(Coisas e ações de que você participa espontaneamente, vontade de estar com a equipe)

3. Confiança na Empresa ALTA MÉDIA BAIXA

4. Confiança no líder ALTA MÉDIA BAIXA

5. Trabalho em Equipe ALTA MÉDIA BAIXA
(Conte sobre alguma vez que recebeu agradecimento da equipe por ter feito colaboração extra)

6. Orgulho do que faz ALTA MÉDIA BAIXA

7. Perspectiva de carreira na empresa ALTA MÉDIA BAIXA

8. Confiança na Direção ALTA MÉDIA BAIXA

9. Seu nível de comprometimento ALTA MÉDIA BAIXA
(Dê exemplo da situação que você assumiu responsabilidade)

10. Foco em resultado ALTA MÉDIA BAIXA
(Conte sobre alguma ação que foi difícil chegar a um resultado, mas que chegou.)

11. Persistência e determinação ALTA MÉDIA BAIXA
(Conte sobre alguma meta importante que você planejou alcançar, mas acabou desistindo.)

Por quê?)

12. Relacionamento interpessoal ALTA MÉDIA BAIXA
 (Conte sobre dificuldades de relacionamento com clientes internos, colegas, líderes. Como terminou?)

13. Comunicação interpessoal ALTA MÉDIA BAIXA
 (Como você passa para a equipe a ideia de um novo projeto/processo de trabalho/ rotinas de trabalho)

14. Proatividade ALTA MÉDIA BAIXA
 (Comente alguma situação crítica que você conseguiu prever e ter ações que impedissem um fracasso)

15. Organização e planejamento ALTA MÉDIA BAIXA
 (Como você age em situações de desorganização? Como você age com pessoas desorganizadas?)

16. Tomada de decisão ALTA MÉDIA BAIXA
 (Conte sobre decisões assertivas nesse ano que passou.)

17. Gerenciamento ALTA MÉDIA BAIXA
 (Contribuições que deu para a Empresa eliminar desperdícios de tempo. Fale de situações que você sente que está perdendo tempo.)

18. Liderança ALTA MÉDIA BAIXA
 (Que atitude tomou quando a situação está em descrédito? Como faz para aumentar o resultado da sua equipe? Fale uma situação em que conseguiu motivar sua equipe.)

ANEXO 6 – FICHA DE FEEDBACK INDIVIDUAL

|  | | FICHA DE AVALIAÇÃO E FEEDBACK | |  | |
|---|---------|--|----------------------|---|----------------|
| NOME: | | | | Rev.01 | Data: 01/07/15 |
| Data | Assunto | Ass. Responsável | Ass. Prof./instrutor | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

ANEXO 7 – ITC – INSTRUÇÃO DE TRABALHO E CONTROLE

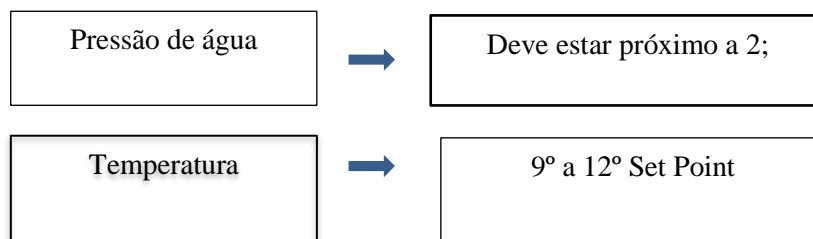
| | | |
|---|---|---|
|  | INSTRUÇÃO DE TRABALHO E CONTROLE | ITC 01 |
| Elaboração: João Carlos Fernandes | Aprovação: Jorge Luiz Furlan | Aprovação de Segurança |
| Natureza da Operação: Revisão Geral | | Rev.: 01 |
| Produto: Batentes, Guarnições e Rodapés | | Máquina Chiller CH-01 |


1 - DESCRIÇÃO DA OPERAÇÃO:

Resfriar a água para uso nas extrusoras.

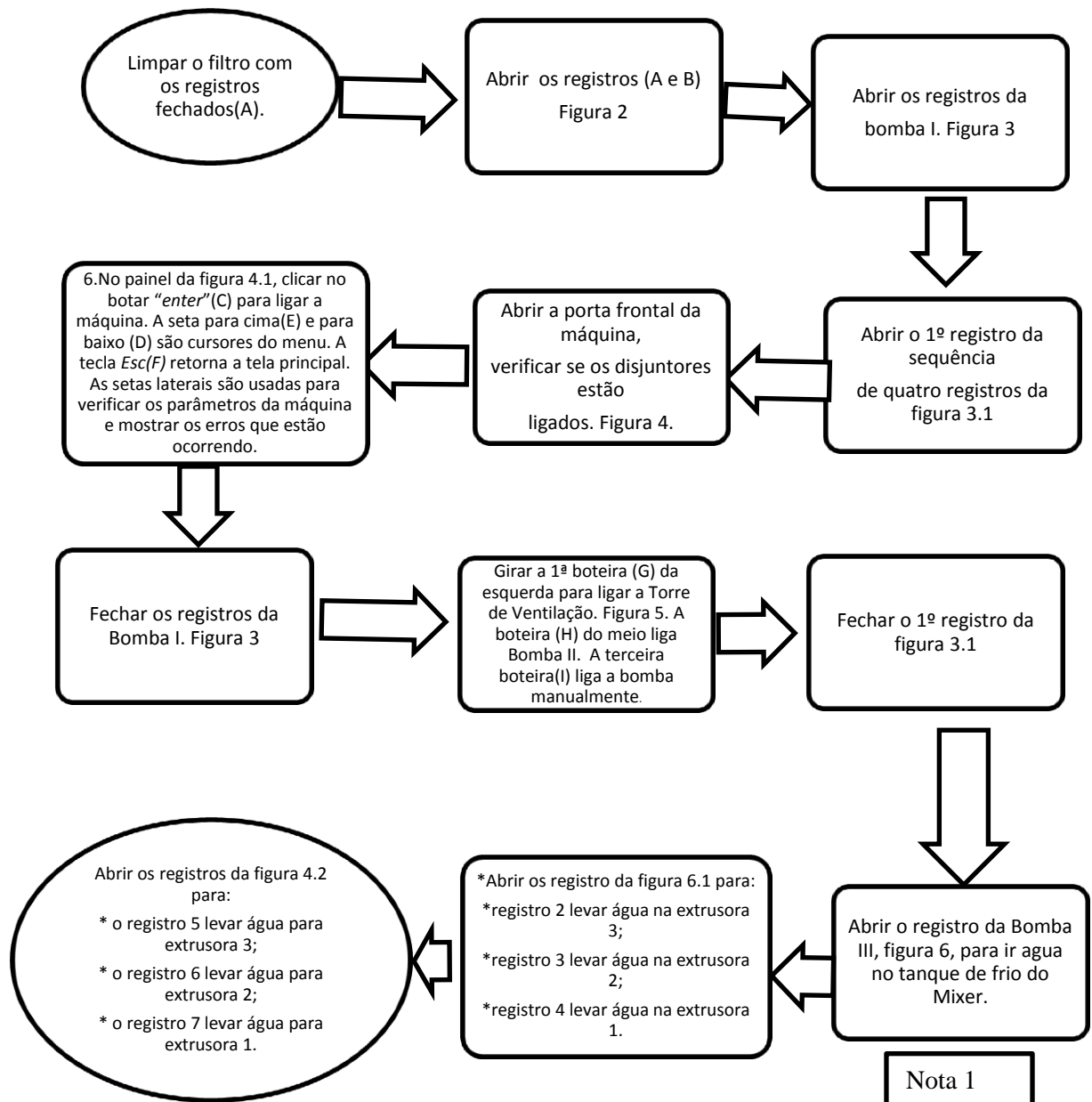
2- EXECUÇÃO:

2.1 – Parâmetros




| | | | |
|---|---|---------------|-----------|
|  | INSTRUÇÃO DE TRABALHO E CONTROLE | ITC 01 | |
| | | Rev.:01 | Fl: 02/08 |

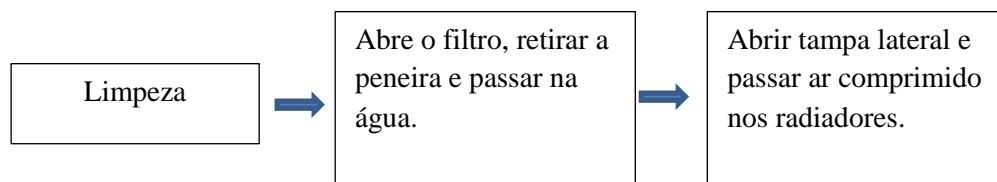
2.2 – Operação



Nota (1) – Não é necessário que seja aberto todo o registro da Bomba III.

2.3 – Limpeza do Equipamento

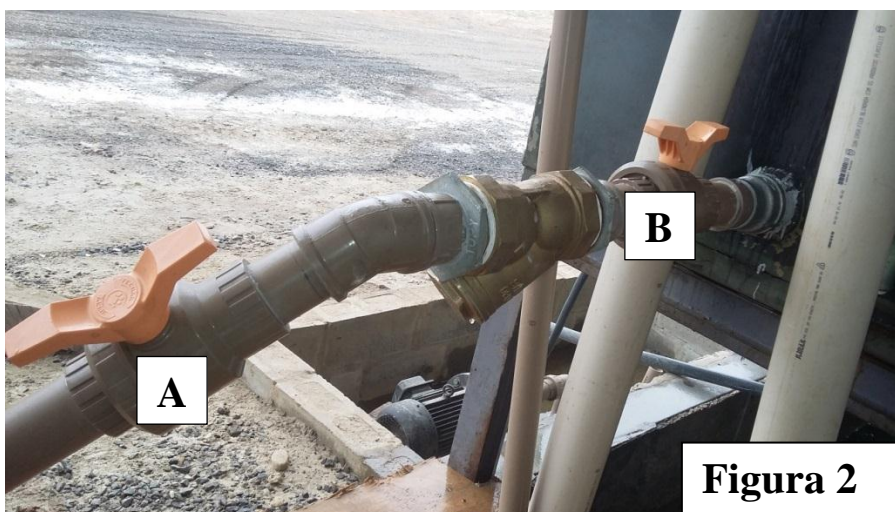
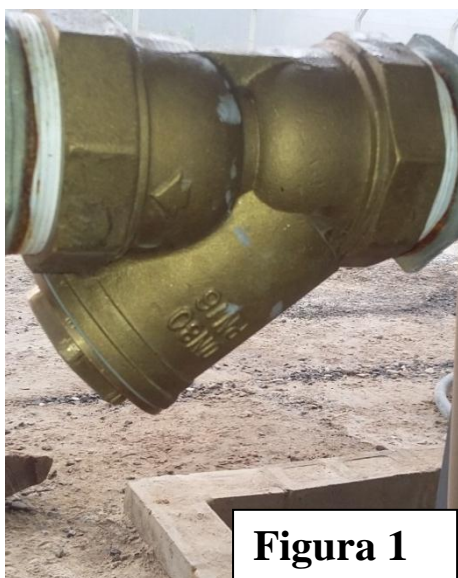
| | | | |
|---|---|---------------|-----------|
|  | INSTRUÇÃO DE TRABALHO E CONTROLE | ITC 01 | |
| | | Rev.:01 | Fl: 03/08 |




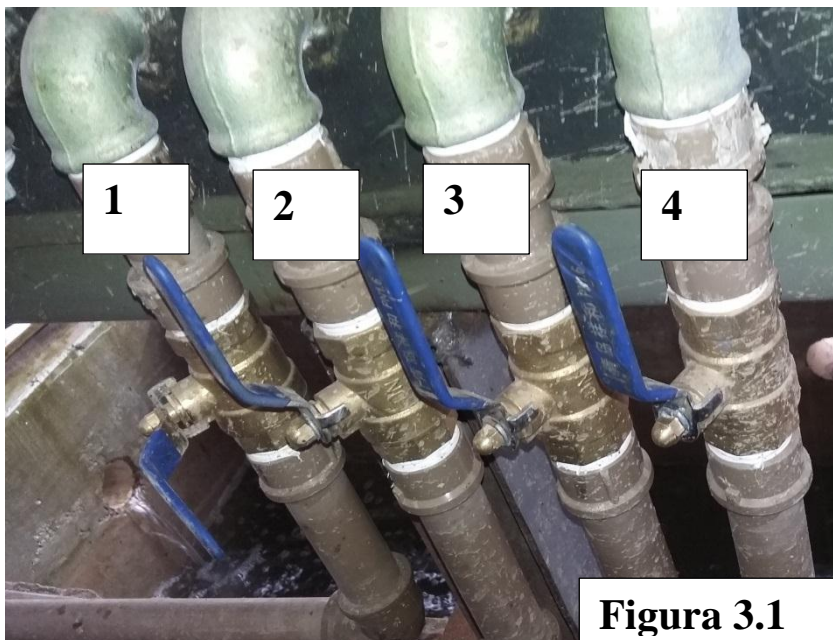
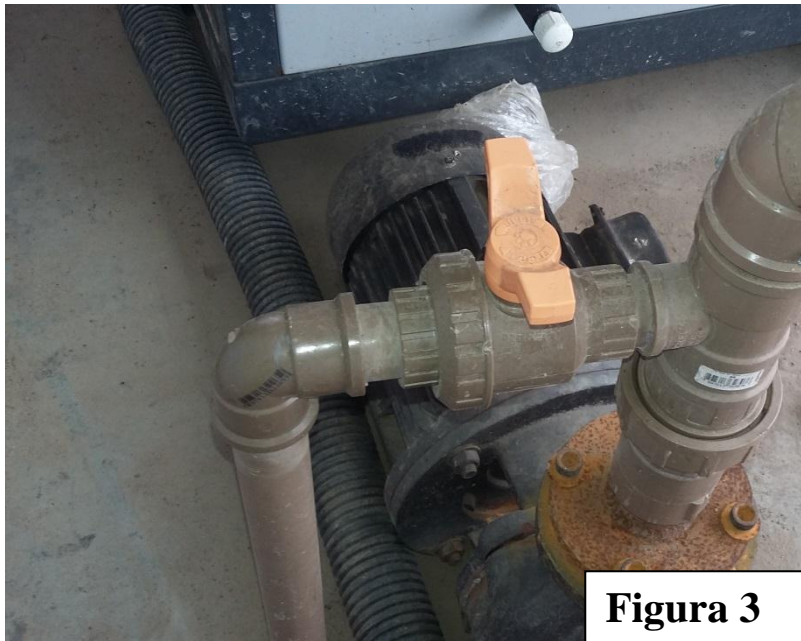
2.4 – Lubrificação


Não aplicável.

2.5 – Figuras



| | | | |
|---|---|---------------|-----------|
|  | INSTRUÇÃO DE TRABALHO E CONTROLE | ITC 01 | |
| | | Rev.:01 | Fl: 04/08 |



| | | | |
|---|---|---------------|-----------|
|  | INSTRUÇÃO DE TRABALHO E CONTROLE | ITC 01 | |
| | | Rev.:01 | Fl: 05/08 |

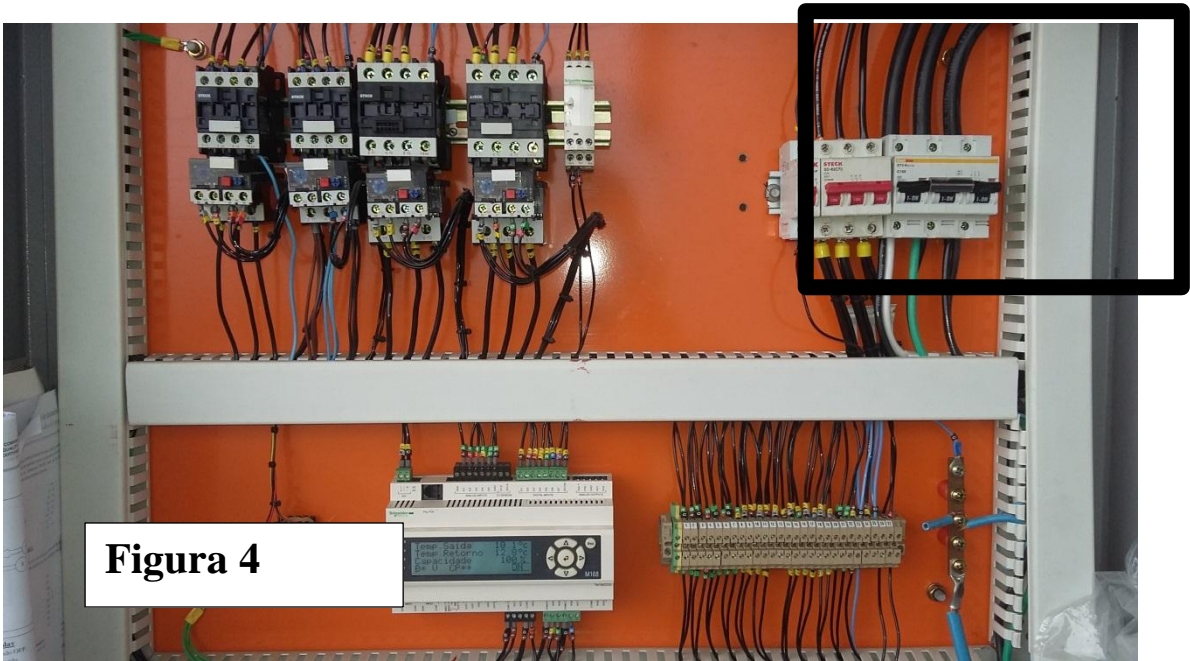


Figura 4

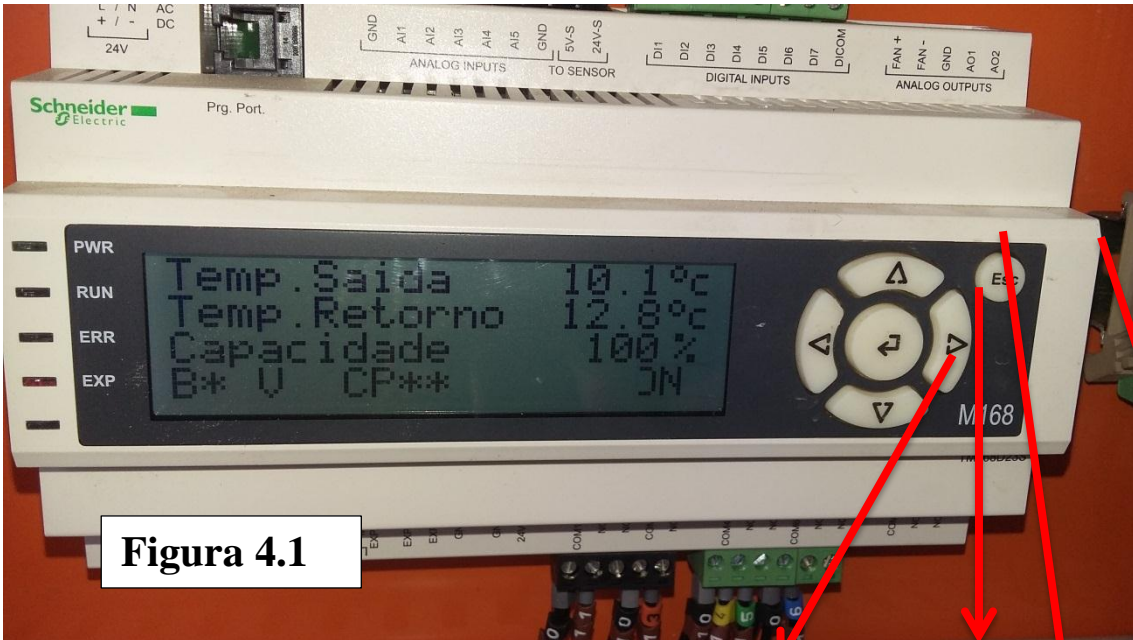


Figura 4.1

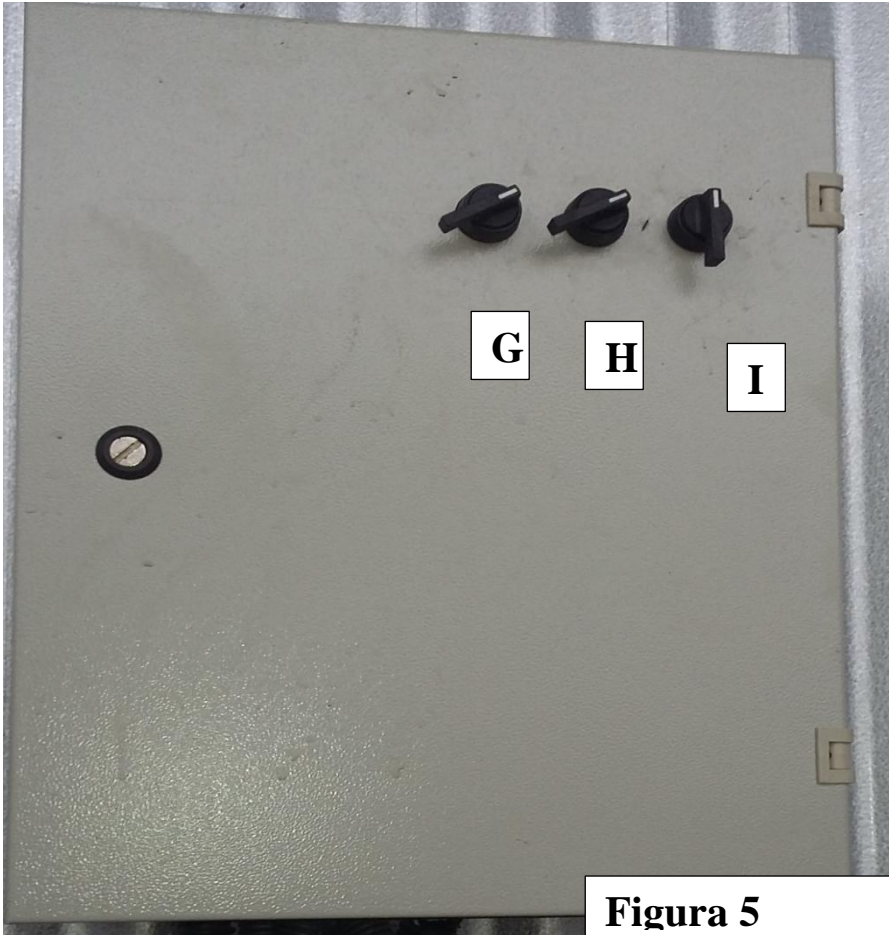
D

C

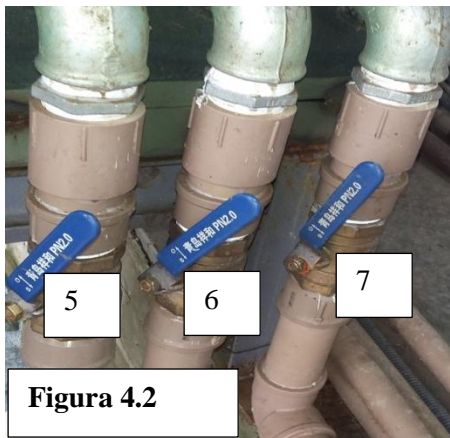
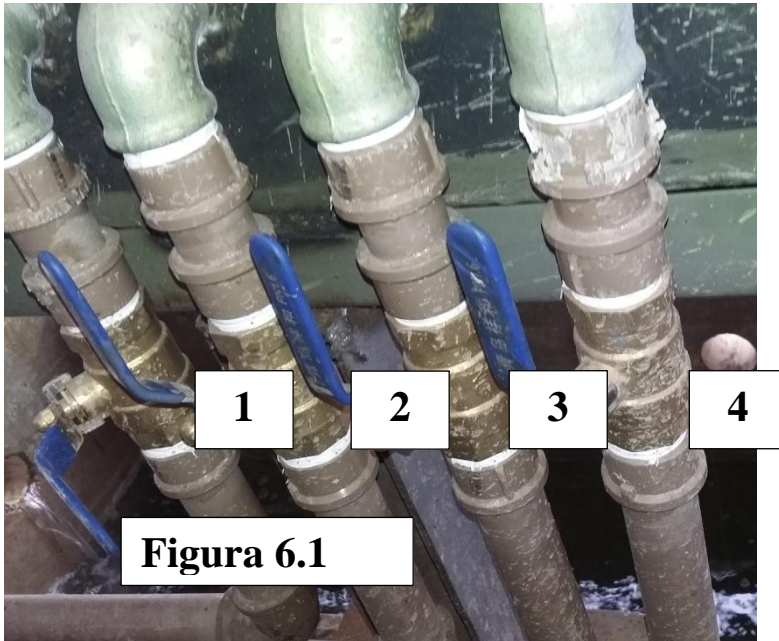
E


F

| | | | |
|---|---|---------------|-----------|
|  | INSTRUÇÃO DE TRABALHO E CONTROLE | ITC 01 | |
| | | Rev.:01 | Fl: 06/08 |

**Figura 5****Figura 6**

| | | | |
|---|---|---------------|-----------|
|  | INSTRUÇÃO DE TRABALHO E CONTROLE | ITC 01 | |
| | | Rev.:01 | Fl: 07/08 |



| | | | |
|---|---|---------------|-----------|
|  | INSTRUÇÃO DE TRABALHO E CONTROLE | ITC 01 | |
| | | Rev.:01 | Fl: 08/08 |



Relógio da Pressão de água

3 – MANUTENÇÃO

Não aplicável

4 - SEGURANÇA

1 – Cuidados com Máquinas e Equipamentos.

- a. Desligar a máquina antes de limpar ou fazer qualquer tipo de manutenção.
- b. Utilizar ferramentas adequadas, em boas condições e de modo correto.
- c. Manter o local de trabalho limpo e organizado.
- d. Ter sempre o máximo cuidado ao manusear materiais cortantes como, por exemplo, facas e estiletes, os quais, por sua vez, têm que ser mantidos desarmados, quando não utilizados e evitar deixá-los no bolso.


2 – Recomendações de Segurança

- a. Manter o ambiente organizado;
- b. Manter atenção ao circular em volta das máquinas em uso;
- c. Não utilizar relógios, correntes, pulseiras, cabelos compridos e soltos, roupas largas e desabotoadas, evitando sucção das máquinas.


3 – EPIs

- a. Protetor auricular de uso contínuo;
- b. Calçado fechado de uso contínuo;
- c. Luvas, caso necessário;
- d. Para trabalho em altura acima de 2m, é obrigatório o uso do cinto de segurança.

**ANEXO 8 – FICHA DE LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE
TREINAMENTO – LNT**

| | | | | |
|--|--|--|---------------------------------------|------|
|  | | LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO - LNT | | |
| <input type="checkbox"/> Comportamental <input type="checkbox"/> Técnico/operacional <input type="checkbox"/> Saúde/segurança <input type="checkbox"/> On the Job | | Responsável pela solicitação: _____ | Ano: _____ Semestre: _____ | |
| | | Rev. 01 | Data: 01/07/2015 | |
| 1. Descrição do Treinamento solicitado: | | | | |
| 2. Público-Alvo: | | | | |
| 3. Tema do Treinamento: | | | | |
| 4. Plano de execução do Treinamento: | | | | |
| Justificativa de reprovação do treinamento: | | | | |
| _____ __/__/__ Instrutor/Orientador | | Data | _____ __/__/__ Recursos Humanos | Data |

ANEXO 9 - LISTA DE PRESENÇA EM TREINAMENTO

| | | | |
|---|----------------------|--|--------|
|  | | <p>Lista de Presença em Treinamento</p> | |
| Título do Treinamento: | | Instrutor: | |
| Data da Realização: | Local de Realização: | Carga Horária: | Rev.01 |

Data: 01/07/2015

Participantes

| Nome | Assinatura |
|------|------------|
| 1. | |
| 2. | |
| 3. | |
| 4. | |
| 5. | |
| 6. | |
| 7. | |
| 8. | |
| 9. | |
| 10. | |
| 11. | |
| 12. | |
| 13. | |
| 14. | |
| 15. | |
| 16. | |
| 17. | |
| 18. | |
| 19. | |
| 20. | |

Conteúdo programático:


| |
|--|
| |
| |
| |
| |

Avaliação da eficácia do Treinamento:


| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

| | |
|---|--------------------------------|
| <p>_____ Assinatura - RH</p> | <p>____/____/____ Data</p> |
| <p>_____ Assinatura - Instrutor</p> | |

ANEXO 12 - RELATÓRIO DE ATIVIDADES DO TREINAMENTO- RAT

|  | | RELATÓRIO DE ATIVIDADES DO TREINAMENTO | | | | | | | Trimestre ____/____/____/20____ | |
|--|-----------------------|--|---------------------|------------------------------|---------|---------|-----------------------------|-----------|------------------------------------|------------|
| | | | | | | | | | Data: 1.º/07/2015 | Rev. 01 |
| Nº | TÍTULO DO TREINAMENTO | Horas aula | Nº de participantes | Homem/hora/mês | Interna | Externa | Local de Realização | Instrutor | Público | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| Total de horas de Treinamento no mês | | Total de Pessoas/mês | | Horas homem Trein. Acum./Ano | | | Nº de pessoas treinadas/ano | | Horas homem Trein. /mês | |

**ANEXO13 – DEMONSTRATIVO DOS INDICADORES DE TREINAMENTO DA
UNICOMPER**

|  | | RELATÓRIO DE ATIVIDADES DO TREINAMENTO | | | | | | Semestre: <u>1º/2016</u> | | |
|---|---|--|--------------------------------------|----------------|---------|----------------------------|---------------------|-------------------------------|--|----------------|
| | | | | | | | | Nº de funcionários: <u>16</u> | | Rev. <u>02</u> |
| | | Data: 20/07/2016 | | | | | | | | |
| Nº | TÍTULO DO TREINAMENTO | Horas aula | Nº de participantes | Homem/hora/mês | Interna | Externa | Local de Realização | Instrutor | Público | |
| 01 | Programa de Integração | 4h | 5 | 20 | x | | Unicomper | termine | func. novos | |
| 02 | Saúde e segurança - Joo Estinto | 2h | 20 | 40 | x | | Unicomper | Petrônio | todos os func. Abel, marlon e marcos | |
| 03 | Ativação de competências | 2h | 3 | 6 | x | | Unicomper | termine | | |
| 04 | Téc. Operacional hot stamp | 1h | 4 | 40 | x | | Unicomper | joao | Eq. Hot stamp | |
| 05 | Téc. Operacional lixado, micronizado | 18h | 6 | 108 | x | | Unicomper | joao e joao | Eq. Trabalho | |
| 06 | Téc. Operacional Extrusoras, cilindros micronizados | 2h | 2 | 40 | x | | Unicomper | marlon | marcos e semuel | |
| 07 | Gestão e marketing | 1 | 4 | 4 | x | | Univ | thony | Eq. Comercial | |
| 08 | Operação Tributária | 8 | 2 | 16 | x | | Sesi | sidney | Bredina / Osni | |
| Total de horas de Treinamento no semestre | | 274 | Total de Pessoas treinadas/ semestre | | 46 | Horas homem Trein Semestre | | 17,12 | Nº de pessoas treinadas/ano | 46 |
| | | | | | | | | | Horas homem trein/semestre <u>acumulad ano</u> | |

ANEXO 14 – FICHA DE EPI - EQUIPAMENTO DE PROTEÇÃO INDIVIDUAL



Recebi nesta data da empresa acima identificada, minha empregadora, os equipamentos e ou materiais abaixo discriminados, os quais, desde já, me comprometo a usá-los na execução de todas as minhas tarefas, zelando pela sua perfeita guarda, conservação, uso e funcionamento, como ora estou recebendo, assumindo também o compromisso de devolvê-los quando solicitados ou por ocasião da rescisão do meu contrato de trabalho. Também estou ciente de que o não uso dos equipamentos de proteção recebidos e o extravio ou avaria deles, por minha negligência, importará em sanções disciplinares, inclusive a rescisão do contrato por justa causa ou outras medidas previstas em lei, em especial, as constantes da NR-6 do Ministério do Trabalho.

Os referidos equipamentos me foram entregues após treinamento recebido quando de minha admissão, conforme o Manual de Integração (regulamento interno) e como base na instrução do Levantamento e Mapeamento de Riscos Ambientais elaborados conforme Legislação do Ministério do Trabalho.

Ciente: _____

| | | | |
|---------------------------|---------------|-------------------------------|--------------------------------|
| Nome do empregado: | | Jailton Armando Henkel | |
| | | Data | Admissão: |
| | | 11/01/2015 | |
| Data da Entrega | Quant. | Discriminação | Assinatura do Recebedor |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

ANEXO 15 – FICHA DE INSPEÇÃO DE SEGURANÇA



INSPEÇÃO DE SEGURANÇA



DATA:/...../..... INSPECIONADO POR PETRÔNIO N. BATISTA -TST:

| 01. Área Geral de Trabalho / Instalações | Sim | Não |
|---|------------|------------|
| 1 - A área conta com espaço e lay-out adequados para realização segura da tarefa. | | |
| 2 - Superfícies de trabalho estão secas ou então são antiderrapantes. | | |
| 3 - Iluminação é adequada às tarefas que devem ser executadas. | | |
| 4 - Não se percebem odores estranhos ou contaminantes aéreos visíveis (poeiras, fumaça, névoas, vapores) na área de trabalho. | | |
| 5 - Sinalização placas ou outros dispositivos adequados de advertência para alertar os empregados sobre os riscos existentes na área de trabalho. | | |
| 6 - O mobiliário do posto de trabalho é adequado ao funcionário (conforto / altura) | | |
| 7 - Instalações Prediais (pisos, paredes, teto e fechamentos estão em boas condições) | | |
| 02. Corredores e Passadiços: | Sim | Não |
| 8 - São mantidos livres de refugos e desimpedidos para o uso. | | |
| 9 - Buracos, obstruções ou depressões encontram-se cobertos, demarcados, ou protegidos por qualquer outra forma, de modo a evitar que representem risco à segurança. | | |
| 10 - Saídas de emergência estão claramente demarcadas desimpedidas e iluminadas. | | |
| 03. Equipamentos de Proteção Individual (EPI) : | Sim | Não |
| 11 - Existem disponíveis para cada tipo de tarefa . | | |
| 12 - Os empregados estão usando corretamente os EPIs e estes são apropriados à tarefa. | | |
| 13 - Os EPIs que estão sendo usados apresentam-se limpos e em boas condições . | | |
| 04. Equipamentos de Combate a Incêndio: | Sim | Não |
| 14 - Todos os equipamentos de combate a incêndio estão devidamente identificados. | | |
| 15 - Todos os extintores encontram-se dentro de seu prazo de validade (Carga / teste hidrostático) | | |
| 16 - Os equipamentos de combate a incêndio (hidrantes / extintores) encontram-se desobstruídos . | | |
| 17 - Existe algum equipamento de combate a incêndio(hidrante) danificado no setor. | | |
| 18 - Todos os funcionários possuem conhecimento de como manipular um aparelho extintor | | |
| 19 - Existem extintores descarregados no setor. | | |
| 05. Equipamentos, Máquinas e Ferramentas | Sim | Não |
| 20 - As ferramentas estão em bom estado e são inspecionadas antes do uso. | | |
| 21 - Máquinas em manutenção, limpeza, etc. estão bloqueadas e sinalizadas. | | |
| 22 - As máquinas possuem dispositivo de desligamento de emergência | | |
| 23 - Todas as partes móveis de maquinas / equipamentos possuem proteção | | |
| 24 - O posto de operação da máquina / equipamento oferece ampla visão para o operador | | |
| 25 - O esmeril utilizado em bancadas possui proteção adequada | | |
| 06. Instalações Elétricas: | Sim | Não |
| 26 - Existem fiações expostas no setor | | |
| 27 - Os cabos/fios de extensão temporária não oferecem risco de tropeções na área de trabalho. | | |
| 28 - Todas as máquinas / equipamentos estão devidamente aterrados. | | |
| 29 - Os fios elétricos e cabos estão protegidos por eletrodutos, condutores, etc. | | |
| 07. Escadas / Plataformas | Sim | Não |
| 30 - As escadas fixas acima de 2 m de altura possuem guarda-corpo tipo marinha. | | |
| 31 - As plataformas possuem piso (preferencialmente) fechado e antiderrapante. | | |
| 32 - As plataformas possuem rodapé e guarda-corpo resistente e fechado em tela. | | |

| 08. ORGANIZAÇÃO | Sim | Não |
|--|------------|------------|
| 33 - A área está arrumada, limpa, organizada e livre de refugos. | | |
| 34 - Não se encontra acúmulo de sujeira, poeira ou outros materiais. | | |
| 35 - Não há risco de escorregões, tropeções ou riscos de queda na área de trabalho | | |
| 36 - Existem recipientes apropriados para cada tipo de resíduos gerados na área e são utilizados corretamente. | | |
| 37 - Os recipientes são esvaziados todos os dias ou sempre que necessário. | | |
| 09. OUTROS | Sim | Não |
| | | |
| | | |
| | | |

OBS.:

AÇÕES CORRETIVAS:

Os problemas encontrados na área durante a inspeção de segurança deverão ser registrados, descrevendo o setor/local, os riscos levantados, as recomendações, os responsáveis e o prazo de conclusão.